

NNT :2016SACLS195

THESE DE DOCTORAT  
DE  
L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY  
PREPAREE A  
"L'UNIVERSITE PARIS-SUD"

ECOLE DOCTORALE N°278

Sciences de l'Homme et de la Société

Spécialité de doctorat : Sciences politiques

Par

**Mme Elham Chehaimi**

**La RSE au Liban : réalités et perspectives**

**Thèse présentée et soutenue à la faculté Jean Monnet - Sceaux, le 20 septembre 2016 :**

**Composition du Jury :**

Mme Michèle Guillaume-Hofnung  
M. Amine Lebbos  
M. Jean-Michel Morin  
M. Sélim El Sayegh

Professeure à l'Université Paris-Sud  
Maître de conférences à l'Université libanaise  
Maître de conférences à l'université Paris-Descartes  
Maître de conférences (HDR) à Université Paris-Sud

Présidente du Jury  
Rapporteur  
Rapporteur  
Directeur de thèse

**Titre :** La RSE au Liban : réalités et perspectives

**Mots clés :** Responsabilité sociale de l'entreprise, gouvernance, secteur privé, Liban

**Résumé :** Le Liban, qui traverse une crise politique, économique et institutionnelle sans précédent fait preuve depuis quelques années d'une résilience remarquable. Le secteur économique au Liban fortement lié aux conflits régionaux est confronté à des problèmes tels que la pauvreté des ressources, l'endettement, le chômage, ainsi que la présence de réfugiés syriens qui tend davantage la situation. Contrastant avec l'instabilité politique du pays, c'est la dynamique de l'économie libanaise qui a permis au secteur privé de pallier aux carences et au désengagement de l'Etat quant à l'application de ses missions régaliennes, selon un certain système de laisser-faire. C'est dans ce contexte que nous examinerons le rôle du secteur privé au Liban qui crée dans le champ social un espace d'entreprise citoyenne en marge de l'Etat qui se tourne vers la satisfaction de l'intérêt général par le biais de la responsabilité sociale des entreprises RSE.

**Title :** CSR in Lebanon : Realities & Perspectives

**Keywords :** Corporate Social responsibility, governance, private sector, Lebanon

**Abstract :** Lebanon who has been going through an unprecedented political, economic and institutional crisis in recent years, has shown a very remarkable resilience. The economic sector in Lebanon who is strongly linked to regional conflicts has been facing problems such as poverty of resources, debt, unemployment, as well as the presence of Syrian refugees a matter that has made the situation more and more overwrought. In Contrast with the country's political instability, the dynamic Lebanese economy allowed the private sector to overcome these deficiencies and aided to the disentanglement of the State in the application of its sovereign functions, according to a system of laissez-faire. In this context that we will examine the role of the private sector in Lebanon and the effect it created in the social field of citizen corporate in the margins of the state via ensuring the satisfaction of the public interest through the Corporate Social responsibility CSR.

NNT :2016SACLS195

THESE DE DOCTORAT  
DE  
L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY  
PREPAREE A  
"L'UNIVERSITE PARIS-SUD"

ECOLE DOCTORALE N°278

Sciences de l'Homme et de la Société

Spécialité de doctorat : Sciences politiques

Par

**Mme Elham Chehaimi**

**La RSE au Liban : réalités et perspectives**

**Thèse présentée et soutenue à la faculté Jean Monnet - Sceaux, le 20 septembre 2016 :**

**Composition du Jury :**

Mme Michèle Guillaume-Hofnung  
M. Amine Lebbo  
M. Jean-Michel Morin  
M. Sélim El Sayegh

Professeure à l'Université Paris-Sud  
Maître de conférences à l'Université libanaise  
Maître de conférences à l'université Paris-Descartes  
Maître de conférences (HDR) à Université Paris-Sud

Présidente du Jury  
Rapporteur  
Rapporteur  
Directeur de thèse

L'université n'entend donner ni improbation ni approbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à l'auteur.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères au Pr. Sélim El Sayegh, mon directeur de recherche, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour ses multiples conseils et pour toutes les heures qu'il a consacrées à diriger cette thèse. Il a su me laisser la liberté nécessaire à l'accomplissement de mes travaux, tout en y gardant un œil critique et avisé. Nos échanges continuels, si riches, ont sûrement été la clé de réussite de ce travail.

Pour avoir accepté de rapporter ce travail, j'assure ma reconnaissance à M. Amine Lebbos et à M. Jean Michel Morin. Que soit remerciée Mme Michèle Guillaume-Hofnung pour avoir assuré le rôle de Présidente de jury.

Ce travail a bien sûr été facilité par la bonne ambiance qui règne au Laboratoire du Collège d'études interdisciplinaires (CEI) et spécifiquement au sein du Centre d'Analyse sur les Différends et leurs Modes de Solution. Je remercie l'ensemble des membres du CADMOS, chercheurs, enseignants-chercheurs, et les doctorants pour leur convivialité et leur aide.

Il m'est impossible d'exprimer toute ma gratitude à ma famille dont la confiance et les conseils m'ont été si précieux. Mes remerciements vont tout particulièrement à mon époux, Mohammad, pour sa patience et son soutien indéfectible. Je ne saurais dire combien sa force, son humour, sa rigueur et ses encouragements me sont indispensables.

Merci enfin au lecteur qui par essence justifie la rédaction de cette thèse.

# **SOMMAIRE**

## **REMERCIEMENTS**

### INTRODUCTION GENERALE

### PREMIERE PARTIE : LA RSE, CONCEPTS ET APPROCHES INTERNATIONAUX

#### *TITRE I. La RSE entre diversité conceptuelle et croisements pratiques*

##### *Chapitre 1. La nature problématique des rapports entre l'entreprise et la société*

##### *Chapitre 2. L'approche conceptuelle de la RSE*

#### *TITRE II. La RSE entre normalisations convergentes et perceptions divergentes*

##### *Chapitre 1. Convergence de la soft law internationale*

##### *Chapitre 2. Hybridation de la régulation européenne*

##### *Chapitre 3. Divergences américaine et européenne*

##### *Chapitre 4. Convergences « pacifiques »*

### DEUXIEME PARTIE: LA RSE AU LIBAN : STRUCTURE DEFAILLANTE ET RESILIENCE STRUCTURANTE

#### *TITRE I. Le contexte de la RSE au Liban : vulnérabilité publique et substitution privée*

##### *Chapitre 1. La vulnérabilité du Liban*

##### *Chapitre 2. La résilience de l'économie privée comme substitut à la gestion publique*

#### *TITRE II. Les clés de la RSE au Liban, réponses et recommandations*

##### *Chapitre 1. La RSE dans le monde arabe : une notion en germe ?*

##### *Chapitre 2. Les dispositifs juridiques nationaux : quelle conformité aux normes internationales ?*

##### *Chapitre 3. Les initiatives RSE du secteur privé*

### CONCLUSION FINALE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXES**

## **TABLE DES ILLUSTRATIONS**

## **TABLE DES MATIERES**

# LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

RS : Responsabilité sociale

ISR : Investissement socialement responsable

EMES : Emergence des entreprises sociales

OIT : Organisation internationale du Travail

SFI : Société financière internationale

CCP : Comité consultatif du projet

BFC : Better Factories Cambodia

HCDH : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme

PD : Principe directeur

NRE : Nouvelles régulations économiques

Brics : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique-du-Sud

RU : Royaume-Uni

HALDE : Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et l'Egalité

TPE : Très petites entreprises

PME : Petites et Moyennes entreprises

EDD : Education au développement durable

PRI : Principes pour l'Investissement Responsable

CIES : Comité intersyndical de l'épargne salariale

AFNOR : Association Française de Normalisation

DFID : Department for International Development

PPP: Partenariat public privé

RAGS : Responsible and Accountable Garment Sector

FSE : Fonds social européen

HRIA : étude d'incidence sur les droits de l'Homme

MAECI : Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

RNCan : Ressources naturelles Canada

ACDI : L'Agence canadienne de développement international

GRI: Global Reporting Initiative

CE: Centre d'excellence de la RSE

SDC : Le Service des délégués commerciaux du Canada

PV : Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'Homme

ITIE : Initiative pour la transparence dans les industries extractives

PCN : Points de contact nationaux

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

LCAPE : Loi sur la corruption d'agents publics étrangers

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development

CBSR: Canadian Business for Social Responsibility

TPP: Théorie de la partie prenante (Stakeholder Theory)

3P: People, Planet, Profit

TBL: Le Triple Bilan

DD : Développement Durable

SOE: State Owned Enterprise

KZHF: Sheikh Khalifa Bin Zayed Humanitarian Foundation

MOU: Memorandum of Understanding

ACSRN: Arabia CSR Network

IRI: Islamic Reporting Initiative

CSOs: Civil Society Organizations

UNV: United Nations Volunteers

UNDP: United Nations Development Programme

ECRC: Egyptian Corporate Responsibility Center

IMC: Industrial Modernization Center

TPP: Théorie Parties Prenantes

SH: Stakeholder

SHT: Stakeholder Theory

MVA: Market Value Added

SRB: Social Responsibilities of the Businessman

PR : Relations Publiques

MOAN : Moyen Orient et de l’Afrique du Nord

DEWA: Dubai Electricity and Water Authority

NBD: National Bank of Dubai

ONU : Organisation des Nations Unies

UE : Union européenne

EMN : Entreprises multinationales

ISO : Organisations internationale de normalisation

COPOLCO : Le Comité pour la politique en matière de consommation de l'ISO

BC: Benefit corporation ou B corporation

MVA: Market Value Added

GASB: Governmental Accounting Standards Board

COFRAC: Comité français d'accréditation

CGEM: Confédération Générale des Entreprises du Maroc

# **INTRODUCTION GENERALE**

La notion de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSE, est devenue progressivement non seulement un enjeu crucial pour les entreprises mais aussi une notion de plus en plus complexe, aux multiples facettes qui sont d'ordre sociales, managériales, médiatiques liées aux relations publiques, économiques, juridiques et politiques.

Cette notion, d'abord fondée sur une approche éthique que l'on peut qualifier de normative s'exprimant par l'élaboration de normes de diverses formes telles que des standards de management, de nouvelles formes de gouvernances de firmes, des codes de conduite, des chartes et des labels montre à la fois, par la forme de l'instauration de la RSE et par le contenu de ses dernières que la responsabilité sociale de l'entreprise est une approche pluridisciplinaire<sup>1</sup>.

L'idée selon laquelle l'entreprise se voit dotée de responsabilités dépassant ses prérogatives et allant jusqu'à une mise à contribution au bien commun, remonte au début du XX<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis. Les discours de l'époque étaient marqués par les concepts à forte connotation religieuse inspirés des écrits protestants en particulier qui stipulent l'idée d'un contrat implicite caractérisant la relation entre l'entreprise et la société<sup>2</sup>. Ces premières formes de responsabilité sociale des entreprises étaient centrées sur la conscience individuelle des dirigeants, et sont particulièrement marquées par l'importance accordée à la philanthropie et à une redistribution des richesses par des dons aux plus défavorisés.

C'est sur ce terrain idéologique que va émerger dans les années 1950 la notion de la responsabilité sociale des entreprises donnant lieu ainsi aux premières véritables tentatives de conceptualisation. Souvent attribuée à Howard R. Bowen dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, la responsabilité sociale passe pour lui par l'intégration de la question du bien public et d'éléments de politique économique dans les décisions des dirigeants. Bowen pose ainsi les fondements d'une approche politique et économique de la responsabilité sociale des entreprises. Il offre ainsi une vision assez large de ce concept et le

---

<sup>1</sup> MOREAU, Marie Ange, FRANCONI, Francesco. *La dimension pluridisciplinaire de la responsabilité sociale des l'entreprise*. Aix En Provence : Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 2007, p. 7.

<sup>2</sup> ACQUIER, Aurélien. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, juin 2007, vol. 10, n° 2, pp. 5 - 35.

place dans des débats encore d'actualité. Son acception demeure néanmoins encore floue et ambiguë. Une clarification sémantique et conceptuelle s'impose donc.

Traduite du terme anglo-américain *Corporate Social Responsibility (CSR)*, qui peut donner lieu à de multiples interprétations, la formule française la plus couramment employée « *responsabilité sociale des entreprises* », renvoie tantôt à une conception restreinte des relations employeurs-salariés, tantôt à ce qui relève de la société au sens plus large. C'est la raison pour laquelle certains militent pour le recours à l'adjectif « *sociétal* ». Toutefois, le terme français « *social* » englobe de plus en plus la dimension sociétale sous l'effet d'un anglicisme.

Malgré la richesse de la littérature sur ce sujet, les ambiguïtés sémantiques persistent et ni terminologie consensuelle, ni définition largement reconnue ne peuvent lui être attachées<sup>3</sup>.

Bien que la traduction suscite des débats terminologiques, le terme « responsabilité sociale des entreprises » reste le terme le plus employé dans la littérature avec son acronyme RSE que nous utiliserons désormais dans notre travail.

Néanmoins, ce flou conceptuel entourant la RSE contribue à créer une confusion autour de cette notion tant au niveau des auteurs qu'au niveau des praticiens.

Cette montée en puissance de la RSE sur le devant de la scène médiatique, économique, politique, sociale, dans le milieu universitaire aussi bien que dans le monde des affaires se traduit par une multiplication de publications issues du monde académique et extra-académiques sur le sujet. Cependant, l'examen de ces derniers révèle l'absence d'une définition univoque et consensuelle ainsi que l'existence d'une multitude d'approches relatives à cette notion.

Bien que la dimension économique managériale<sup>4</sup> demeure dominante dans les travaux académiques, notamment anglo-saxons, une voie s'est ouverte pour un large éventail des disciplines de sciences sociales. Dans ce sens, la RSE commence à faire l'objet d'un nombre croissant d'études issues de droit, anthropologie, sociologie et sciences politiques, qui se développent en phases successives marquées par une évolution des enjeux, des pratiques et des

---

<sup>3</sup> GOND, Jean-Pascal, IGALENS, Jacques. *La Responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : PUF, coll. Que sais-je, 2016, p. 9.

<sup>4</sup> QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise, CAPRON, Michel. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : éd. La Découverte, coll. Repères, 2007, pp. 10-13.

approches. La RSE est ainsi abordée à la fois dans une perspective pluridisciplinaire et interdisciplinaire et peut être déclinée à plusieurs niveaux où chaque discipline propose en effet un traitement spécifique complémentaire aux autres approches et pourrait même emprunter des concepts à telle ou telle discipline connexe.

Dans cette perspective interdisciplinaire, l'entreprise devient non socialement responsable mais retrouve une dimension citoyenne à laquelle on peut attribuer un caractère normatif. Cette dimension citoyenne se caractérise par l'établissement des relations de partenariat dans lesquelles la recherche du bien commun et de l'intérêt général est affirmée au-delà des intérêts privés.

Dans ce sens, le pouvoir de l'entreprise est fort présent dans la décision publique et l'engagement des acteurs de l'entreprise figure comme une des caractéristiques du capitalisme contemporain. De ce fait, l'entreprise pourrait se substituer au citoyen ainsi qu'à la puissance publique.

Cette vocation « citoyenne » de l'entreprise constitue un levier essentiel de la refondation de la société et lui confère un rôle politique. Ce constat fait surgir la nécessité d'étudier la RSE sous l'angle de l'action politique.

Il convient tout d'abord de s'interroger le contexte d'émergence et d'évolution de la RSE dans la littérature académique qui servira de point de départ de notre raisonnement.

Le développement du concept de la RSE connaît des mutations normatives considérables depuis plusieurs décennies. Mobilisant à la fois des arguments éthiques et pratiques, les philosophes étaient les premiers à s'intéresser aux rapports entre les affaires et la morale, dans la mesure où ils soulevaient des problèmes d'ordre moral comme la corruption, la publicité mensongère, les pots de vin, etc....

Dans cette lignée, la RSE présente une double alternative. En intégrant des repères éthiques dans le domaine de l'entreprise, la RSE est tout d'abord une alternative à l'orthodoxie libérale, selon laquelle la règle du profit est la seule règle qui domine dans le jeu du marché.

La deuxième est celle d'une alternative à la régulation selon laquelle le pouvoir d'autorégulation qu'obtiennent les entreprises échappe au cadre de régulation de l'Etat<sup>5</sup>.

Les premières réflexions théoriques portant sur le rôle de l'entreprise dans la société commencent à se développer aux États-Unis au début du XX<sup>ème</sup> siècle dans un contexte bien particulier celui du capitalisme libéral où l'Etat n'intervient que très peu en matière de régulation sociale, avec un pouvoir économique et politique détenu par les dirigeants des grandes entreprises qui se voient octroyer de considérables implications dans leur environnement social. Néanmoins, ce n'est qu'à partir des années 1950-60<sup>6</sup> que le thème de la RSE sera amené à faire l'objet de tentatives de problématisation dans le monde académique avec une multiplicité des définitions illustrant la difficulté à statuer sur ce concept.

C'est sous la plume de l'économiste John M. Clark à travers son article pionnier "*The Changing Basis of Economic Responsibility*" paru en 1916, que la notion d'éthique incombant aux firmes a été introduite<sup>7</sup>, défendant ainsi une « économie de la responsabilité sociale » et l'opposant à une « économie de l'irresponsabilité ». Cette « économie de la responsabilité » consisterait pour les acteurs à intégrer des considérations sociales dans leurs activités économiques au-delà des obligations légales exigées par l'Etat, autrement dit, à élargir les responsabilités de l'entreprise dans le volet social.

Ce concept s'est propagé à travers le monde, en se greffant à des contextes sociopolitiques et économiques très souvent distincts.

Certaines opinions laissent à penser que le concept s'universalise, alors que d'autres soutiennent l'idée que chaque milieu national adopte des formes de RSE qui lui sont propres. C'est ensuite Bowen, - dont le livre était destiné à répondre à la demande d'Eglises protestantes voulant se doter d'une doctrine sociale - à qui on attribue la paternité du concept de la RSE, qui va confirmer en 1953 les fondements éthiques et moraux de la dynamique entrepreneuriale dans ses écrits. Il définit la RSE comme la prise en compte volontaire par les dirigeants d'entreprises

---

<sup>5</sup> QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise, CAPRON, Michel. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : éd. La Découverte, coll. Repères, 2007, p.41.

<sup>6</sup> Les revues ou analyses de la littérature proposant une perspective historique du développement de la RSE sont nombreuses. Nous nous limiterons ici à une présentation rapide des grandes lignes de la doctrine de la RSE, telle qu'elle a pris forme depuis les années 1950.

<sup>7</sup> CLARK, Maurice. *The Changing Basis of Economic Responsibility*. *The Journal of Political Economy*, mars 1916, vol. 24, n° 3, pp. 209-229.

de la responsabilité sociale ; celle-ci devient une obligation morale allant au-delà de la simple obéissance aux lois. Ses travaux auront une influence décisive dans la littérature académique et vont représenter le point tournant de la l'affirmation de la doctrine de la RSE.

Cette doctrine fortement ancrée dans l'esprit protestant, découle d'un contexte états-unien particulier ayant ses propres spécificités culturelles et institutionnelles<sup>8</sup> afin d'orienter la conduite et la morale des individus sans pour autant faire appel à la réglementation de pouvoirs publics ayant un caractère contraignant qui restreint la liberté individuelle.

Les œuvres caritatives ou philanthropiques émanant de démarches volontaires ont pour corollaire la responsabilité individuelle dont le but est de remédier aux éventuels dysfonctionnements du système économique censé veiller au bien-être matériel des individus<sup>9</sup>.

La philanthropie devient alors, après la responsabilité économique (faire du profit), suivie des responsabilités légales qui précèdent la loyauté dans les affaires et les responsabilités éthiques, le stade ultime de la RSE<sup>10</sup>.

Cette première vague de la RSE a donné naissance à un courant moraliste qui va dominer la littérature managériale dans les années 1950-60 dénommé « *Business Ethics* » ou « éthique des affaires »<sup>11</sup>. Les partisans de ce courant, en ayant recours à une analyse positive de la morale des affaires<sup>12</sup>, débattent sur les fondements moraux et éthiques qui vont évoluer progressivement vers la mise en place des règles communes encadrant les affaires. Dans cette logique, l'orientation éthique des individus (dirigeants, salariés, etc.) devient une éthique de l'entreprise. Dans la même lignée, en passant de la dimension individuelle à un niveau collectif l'éthique intervient en amont de l'action, elle est placée donc au fondement de la firme qui sera capable de distinguer le bien et le mal. A cet effet, Le courant de « *Business Ethics* » prête à l'entreprise un

---

<sup>8</sup> PASQUERO, Jean. *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 2005, pp.112-143.

<sup>9</sup> POSTEL, Nicolas, SOBEL Richard (dir.). *Dictionnaire critique de la RSE*. Villeneuve d'Ascq : Presse Universitaire de Septentrion, 2013, pp. 66-67.

<sup>10</sup> CAPRON, Michel, PETIT, Pascal. Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation*, printemps 2011. Consultable sur : <http://regulation.revues.org/9142>. (Consulté le 12 avril 2016).

<sup>11</sup> VOGEL, David. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C. : Brookings Institution Press, 2006, pp. 30-42.

<sup>12</sup> Jean-Gustave Padioleau définit la morale des affaires comme étant « les règles [par définition socialement construites et contingentes à l'action] définissant des rapports perçus comme efficaces et légitimes entre les partenaires immédiats ou éloignés d'une interaction marchande ou gestionnaire » ; voir. PADIOLEAU, Jean-Gustave. L'éthique est-elle un outil de gestion ?. *Revue Française de Gestion*, juillet-août 1989, n ° 74, pp. 82-91.

statut d'agent moral capable d'intégrer dans ses fonctions le devoir moral d'agir de manière socialement responsable.

Toutefois, aussi bien dans la sphère académique que celle managériale, la reconnaissance de l'implication de l'entreprise dans la sphère sociale et son repositionnement dans la société est loin de faire l'unanimité d'un point de vue théorique. Les travaux scientifiques sur la RSE pendant ces années font l'objet de dissension et de débats qui opposent dans un contexte de guerre froide, les tenants de l'idée selon laquelle l'entreprise puisse avoir des responsabilités élargies vis-à-vis de la société, à ses détracteurs, pour lesquels l'objectif de l'entreprise se cantonne à la seule quête d'un maximum de profits. Tandis que les premiers voient dans la RSE un argument de vente du système capitaliste au peuple américain, les seconds considèrent au contraire que la RSE est un véritable « cheval de Troie » de l'idéologie communiste<sup>13</sup>.

Ainsi, la RSE est réfutée par les partisans d'une approche purement économique de l'entreprise, qui avancent l'idée que la responsabilité sociale doit rester la prérogative de l'Etat seul acteur politique ayant pour rôle de garantir le bien-être social. Cette vision qualifiée de radicale à l'encontre de la RSE est développée par l'économiste Levitt qui s'insurge face à l'idée que les firmes puissent être redevables au même titre que l'Etat. Il perçoit la RSE comme une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique et évoque les dangers d'une gestion orientée vers la responsabilité sociale qui incombe aux pouvoirs publics. Levitt met en garde les hommes d'affaires contre l'accroissement du pouvoir des entreprises sur la société qui signerait inévitablement la disparition du capitalisme et les exhorte à s'intéresser à la maximisation de leur profit afin de maintenir séparées les fonctions de régulation sociale<sup>14</sup>.

Ces propos vont dans le même sens que ceux de Friedman en 1962 pour qui l'entreprise n'est censée être responsable qu'à l'égard de ses apporteurs de capitaux, et n'a donc de compte à rendre qu'à ses actionnaires. Avec cette conception libérale strictement économique qui va alors s'opposer à la conception éthique de l'entreprise, Friedman conteste le fait qu'on puisse attribuer aux dirigeants d'entreprises d'autres responsabilités que celles de veiller à la rentabilité de leur affaire dans l'intérêt des seuls actionnaires dans le respect du cadre légal<sup>15</sup>. Il

---

<sup>13</sup> GOND, Jean-Pascal, IGALENS, Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise...op. cit.*, pp. 7-21.

<sup>14</sup> LEVITT, Theodore. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, septembre 1958, vol. 36, n° 5, pp. 41-50.

<sup>15</sup> FRIEDMAN, Milton. The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, septembre 1970, vol. 33, p. 122-126.

considère en effet que ces dirigeants ne disposent ni de compétences nécessaires ni de légitimité politique pour administrer le bien commun qui incombe à l'Etat, car ils ne sont pas élus au suffrage universel direct. Dès lors, la RSE constitue à ses yeux une menace pour la démocratie.

Cette hypothèse sur les fondements économiques de la RSE selon laquelle les arguments matériels remplacent les arguments éthiques ouvre la voie à des débats sur les limites de cette notion.

Une nouvelle vague prend également forme au Etats-Unis au cours des années 1970-80 avec l'émergence d'une vision utilitariste de la RSE. Ce courant de réflexion converge vers l'idée qu'il faut réconcilier intérêts économiques et intérêts sociaux. L'entreprise a donc un intérêt économique de se comporter de façon socialement responsable dans la mesure où sa conduite sociale doit servir sa performance économique. En d'autres termes, c'est le retour financier de l'investissement social qui constitue la mesure de l'efficacité des procédés ayant pour but d'augmenter les performances sociales.

Cette nouvelle posture donne lieu à l'émergence de la notion de performance sociale des entreprises (*Corporate Social Performance*) avec une version pragmatique de la RSE qui s'intéresse davantage à la réactivité sociale (*Social Responsiveness*) des entreprises, autrement dit, le processus de mise en œuvre de stratégies de RSE. Dans ce contexte, l'idée que la RSE puisse être considérée comme un investissement socialement rentable ISR commence à s'imposer comme étant un socle à partir duquel on peut concevoir une politique de RSE<sup>16</sup>.

Les arguments utilitaristes avancés par les tenants de la RSE ont donné lieu à une abondante littérature tant académique que managériale. Ainsi, La théorie des parties prenantes ou *Stakeholder Theory*, élaborée en 1984 par Freeman à qui on doit l'essor d'un courant de recherche qui s'est abondamment développé dans les milieux académiques, fait l'objet d'une première conceptualisation d'un processus de gestion stratégique des parties prenantes s'inscrit dans cette approche utilitariste. Par le biais de son volet instrumental<sup>17</sup> axé sur la portée

---

<sup>16</sup> LEE, Min-Dong Paul. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, mars 2008, vol. 10, n° 1, pp. 53-73.

<sup>17</sup> Thomas Donaldson et Lee Preston distinguent en 1995 trois volets au sein de la théorie des parties prenantes : un volet instrumental, axé sur la portée économique de la prise en compte des parties prenantes de façon stratégique ; un volet descriptif, visant à dresser l'état des relations entre entreprises et parties prenantes ; un volet normatif, ayant pour objectif de prescrire des comportements en vertu des principes éthiques et moraux à l'égard de leurs parties

économique de la prise en compte des acteurs de l'environnement économique et sociopolitique de l'entreprise ainsi que les attentes de la société civile, cette théorie repose sur l'idée que l'entreprise a intérêt à agir de manière socialement responsable. Ce faisant, l'intégration des considérations économiques et morales et la gestion stratégique consistant à servir au mieux les intérêts de ces parties prenantes constituent un véritable levier de performance à long terme d'une entreprise.

Un consensus assez large se dégage pour juger que cette théorie constitue l'une des principaux fondements théoriques mobilisés pour l'analyse et l'évaluation des pratiques de RSE et la mesure de la performance sociale de l'entreprise constituant de fait le corpus théorique prédominant de la RSE.

Il convient de citer, dans le même esprit, l'approche « *Business Case* » de Porter et Kramer qui incite les entreprises à opter pour ce qu'ils appellent une « RSE stratégique », par l'intégration de nouveaux critères sociaux, environnementaux et économiques, qui peut être une source d'innovation, de création de valeur et de compétitivité<sup>18</sup>. Branco et Rodrigues vont dans le même sens, et mettent en avant le rôle que peut jouer la RSE dans l'amélioration des ressources intangibles de l'entreprise, telles que sa réputation, la fidélité des consommateurs, la loyauté ou encore son image de marque<sup>19</sup>.

Ce mode utilitaire, voire utilitariste se trouve également soutenue par Porter et Kramer<sup>20</sup> dont les travaux s'inscrivent dans cette mouvance en appuyant l'idée que la performance sociale a bien un effet significatif sur la performance économique. Ils avancent la notion de « valeur partagée » ou *shared value* fondée sur les synergies entre intérêts économiques et bien commun, tout en plaidant pour un allègement de réglementations publiques contraignantes, cette idée rejoint le principe de « faire du profit tout en faisant du bien » ou *doing well by doing good*.

---

prenantes.

<sup>18</sup> PORTER, Michael, KRAMER, Mark. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, décembre 2006, vol. 84, n° 12, pp. 80-92.

<sup>19</sup> BRANCO, Manuel Castelo, RODRIGUES, Lúcia Lima. Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: A Legitimacy Theory Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, janvier 2006, vol. 11, n° 3, pp.232 – 248.

<sup>20</sup> PORTER, Michael, KRAMER, Mark. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, janvier-février 2011, vol. 89, n° 1-2.

Dans un contexte de capitalisme mondialisé, la valeur actionnariale ou la *shareholder value* devrait céder la place à cette valeur partagée ou *shared value*, en d'autres termes, les stratégies et les activités opérationnelles qui hissent la compétitivité des entreprises favorisent les conditions économiques et sociales dans les communautés où elles agissent.

De ce fait, cette notion de « valeur partagée » présuppose une convergence entre les intérêts des entreprises et ceux des parties prenantes (salariés, les consommateurs, citoyens, ONG, collectivités territoriales, Etats...). L'idée motrice de la « valeur partagée » est d'appréhender le rôle des entreprises comme étant des entrepreneurs innovateurs d'actions publiques, au même titre que les pouvoirs publics dans le cadre du partenariat public-privé.

Avec cette perspective partenariale opposée à la perspective actionnariale défendue par Friedman, le rôle de l'entreprise s'étend de l'échelle managériale à une dimension sociopolitique de la gestion stratégique. L'entreprise entre en dialogue avec une multitude de parties prenantes à différents niveaux stratégiques et degrés d'intensité. Au-delà de la fonction de la maximisation des profits, la responsabilité de l'entreprise est ainsi transposée vis-à-vis d'autres acteurs que les actionnaires en ayant l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société.

Jusqu'aux années 1990, la RSE reste limitée aux réflexions doctrinales. Elle est cependant désormais au cœur des initiatives des entreprises américaines qui adoptent dans les années 1970 des pratiques prenant en compte les enjeux sociétaux, notamment en réponse aux pressions sociales et environnementales en mettant en places des cellules dédiées à la gestion des questions sociales. La RSE alors s'imprègne davantage des principes et des valeurs du concept du développement durable qui connaît son plein essor avec la publication en 1987 du rapport Brundtland lui accordant ainsi une définition formelle universellement reconnue comme étant un mode de développement qui consiste à « *répondre aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures* »<sup>21</sup>. La notion du développement durable s'envisage alors comme un socle idéologique sur lequel s'assoient les démarches de la RSE. La jonction entre ces deux notions est assez récente : nées dans des sphères différentes, elles ont eu des trajectoires parallèles et ont fini par converger.

Il faudra attendre la décennie 1990 pour que la doctrine de la RSE commence à donner

---

<sup>21</sup> [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf). (Consulté le 8 mars 2016).

naissance à un phénomène concret qui gagne en ampleur à partir des années 2000 avec l'idée que les entreprises et les organisations possèdent de l'obligation morale vis-à-vis de leurs effets externes. La RSE rassemble donc un vaste corpus d'initiatives émanant du secteur privé, de la société civile telles que les organisations non-gouvernementales ONG, des organisations internationales OI, des Etats et des institutions non-étatiques. Ce corpus évolue dans un cadre de dispositifs de régulations non-contraignantes, qualifiée de *soft law* (*droit souple ou mou*) qui constitue une avancée perçue comme une mesure alternative complémentaire par rapport aux normes contraignantes dénommées *hard law* ou (droit dur) plutôt qu'une alternative binaire qui semble les opposer.

Incarnant les principes de la doctrine de la RSE que nous avons exposés ci-dessus, les cadres normatifs édictés par des acteurs privés ou étatiques relèvent pour leur grande majorité du droit souple ou *soft law* dépourvu de sanction juridique laissant une large mesure aux entreprises à s'autoréguler et à se conformer progressivement à ces normes. Cette tendance à l'autorégulation de l'entreprise se joint à une prise de conscience accrue, à des degrés différents, des acteurs étatiques et non-étatiques quant à la nécessité de prise en compte des questions sociales et des effets des activités des entreprises sur l'environnement social.

A cet effet, des textes élaborés par les entreprises destinées à matérialiser la responsabilité sociale tels que des codes de conduite, des codes de déontologie, des codes éthiques des affaires ou des chartes éthiques traduisent cette intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales.

En matière de *soft law* sur lequel repose à l'instant la RSE au niveau international, et nonobstant l'absence d'une véritable réglementation internationale à portée contraignante, la responsabilité sociale des entreprises s'est affirmée comme un domaine propice à l'élaboration des sources non-conventionnelles dans le champ du droit international par le biais d'élaboration de normes provenant de différentes institutions publiques internationales. A cette fin, nous en recensons principalement cinq initiatives à l'origine de ces normes (principes directeurs, codes ..) qui s'apparentent à des engagements interétatiques volontaires dont le respect ne constitue pas

une obligation susceptible d'être sanctionnée juridiquement<sup>22</sup>.

En premier lieu et dans contexte de globalisation croissante de l'économie mondiale, les gouvernements des pays Membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), adoptent en 1976 des Principes Directeurs qui sont des recommandations à l'intention des entreprises multinationales. Révisés plusieurs fois et mis à jour en 2011, ces Principes Directeurs ont pour double objectif de protéger les investisseurs internationaux et de favoriser une conduite responsable des entreprises dans les domaines de des relations professionnelles, des droits de l'Homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence. Les Principes Directeurs de l'OCDE paraissent bel et bien avoir influencé un an plus tard, les travaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) notamment le contenu de la Déclaration des principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale adoptée en 1977 qui vise à promouvoir le développement des politiques sociales liées à l'emploi (promotion de l'emploi, rémunérations, conditions de travail, formation professionnel, liberté syndicale et droit d'organisation, règlements des litiges au travail...). Cette Déclaration de portée universelle est d'une grande importance du fait de son caractère novateur et avant-gardiste car il s'agit du premier texte normatif s'adressant aux multinationales adopté dans le cadre du système onusien sur une base tripartite. Au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU), la première tentative d'envergure visant à établir d'un code de conduite des entreprises transnationales remonte au début des années 1970. Les Résultats escomptés n'étaient pas à la mesure des efforts à cause des divergences entre pays membres ce qui a conduit à un abandon du projet. C'est en 2000 que le Secrétaire Général de l'ONU lance l'idée d'un « Pacte Mondial » ou *Global Compact* qui est un dispositif entièrement incitatif, juridiquement non-contraignant visant à promouvoir le développement durable et le civisme social, destiné à associer les entreprises aux objectifs des Nations Unies sur une base strictement volontaire, en s'engageant sur dix principes et en communiquant chaque année sur les progrès accomplis vis-à-vis de ces principes.

Au même titre des initiatives lancées par l'ONU, il convient d'évoquer le Projet de normes sur la responsabilité des sociétés transnationales en matière de droits de l'Homme lancée en 2003

---

<sup>22</sup> DECAUX, Emmanuel. La forme et la force obligatoire des codes de bonne conduite, IN *Annuaire français de droit international*, 1983, vol. 29, pp. 81-97.

visant à établir un code de conduite pour ces dernières en matière de respect et de promotion des droits de l'Homme tant au niveau du droit international qu'au niveau du droit interne qui n'a pas abouti en 2005.

Une initiative plus tardive élaborée par le Représentant spécial de l'ONU John Ruggie et adoptée en 2011, consiste à formuler un cadre de référence reposant sur trois piliers : « Protéger, respecter et réparer » ou « *Protect, respect, and Remedy* ». Ses principaux objectifs posent l'obligation de protéger qui incombe à l'Etat lorsque des tiers, y compris des entreprises, portent atteinte aux droits de l'Homme ainsi que la responsabilité des entreprises de faire preuve de diligence en matière de respect des droits de l'Homme<sup>23</sup>.

Parallèlement à ces dispositifs d'incitation à l'autorégulation qui se sont avérés plus souvent déficients, unilatéraux et ne sont ni pérennes ni durables, l'action publique en faveur de la RSE commence à s'installer progressivement. Ces politiques de régulations publiques sont récentes, et rares sont les Etats à en avoir posé qui voient dans la RSE un porteur des enjeux diplomatiques dans un contexte de mondialisation. Des organisations internationales, intergouvernementales ou régionales ont élaboré des réglementations publiques en la matière. Dans cet esprit, une première prise en compte de la RSE en Europe remonte à 2001 avec la publication par la Commission Européenne d'un Livre Vert dont l'intitulé est « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » s'inscrivant dans la stratégie de Lisbonne. Ensuite, la Commission Européenne continue dans cette voie avec trois « communications » dont la dernière date de 2011, et élabore en 2010 la stratégie Europe 2020 dans laquelle la RSE se trouve envisagée comme l'un des moyens d'accomplissement de la stratégie de croissance inclusive 2020 notamment dans les aspect inhérents aux compétences nouvelles et l'emploi, à la jeunesse et le développement local. Plusieurs Etats membres de l'Union Européenne sont bien avancés dans leurs politiques publiques nationales en la matière notamment la France et le Danemark ayant fait fait de la responsabilité sociétale des entreprises un objet de réglementation. Un nombre de pays D'autres pays ont recours à des mesures normatives tels que la Chine, l'Inde, le Brésil et l'Afrique du Sud. D'autres pays se dotent des mesures incitatives notamment le Maroc et les Emirats Arabes Unis. Pionniers dans l'élaboration

---

<sup>23</sup> CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME DES NATIONS UNIES (CNCDH). *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme : mise en œuvre du cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations Unies*. Disponible sur : [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31_fr.pdf). (Consulté le 20 février 2016).

de la cette doctrine, le cas des Etats-Unis semble faire exception car la démarche reste volontaire et individuelle.

A ces initiatives internationales et aux réglementations nationales s'ajoutent d'autres initiatives privées, des référentiels et des normes d'envergure internationale. Quant aux référentiels privés qui sont multiples, ceux-ci s'adosent le plus souvent à des normes publiques, c'est le cas de la norme SA 8000 lancée en 1997 à l'initiative privée de l'ONG américaine *Council on Economic Priorities* aujourd'hui devenue *Social Accountability International (SAI)*. Cette norme s'adosse sur des textes internationaux tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme de l'ONU, la Convention internationale des droits de l'enfant, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et différentes conventions de l'OIT dans le but de promouvoir une amélioration des conditions de travail. Nous citons également la norme AA 1000 conçue pour la promotion de la RSE et du développement durable, qui inspire les jeunes dirigeants en France. Notons également la série de normes de l'ISO 14000 relative aux conformités de standards qui constitue le référentiel de base pour la certification du système de management environnemental des entreprises. Dans les plus connues, la *Global Reporting Initiative (GRI)*, lancée par une ONG américaine en 1997, considérée comme le référentiel de « reporting », à laquelle participent des entreprises, des cabinets de consultants, des ONG, des universités, proposant des lignes directrices aux entreprises souhaitant procéder à la production des rapports extra-financiers au niveau mondial. Plus récemment la norme ISO 26000, première norme internationale portant sur la RSE. Publiée en 2010 après cinq ans de négociations impliquant Etats, entreprises, de la société civile, organisations internationales, syndicats, associations de consommateurs, cette norme n'est pas « certifiable ».

La montée en puissance des normes de type contractuel et managérial suite à des initiatives nationales et transnationales, parfois produites en partie par les entreprises, s'observe dans différents espaces d'influence des firmes et contribuent également au développement de la RSE. A ce titre, le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, une puissante coalition d'entreprises internationales dont l'objectif vise à promouvoir la contribution des entreprises au développement durable. Un réseau d'institutions publiques ou privées internationales, présents en partie dans des pays en voie de développement, participent à ce mouvement d'intégration des entreprises dans la thématique du développement durable.

Cette dernière décennie est marquée par l'émergence d'une véritable industrie dans le domaine de la RSE. Ceci est peut-être dû à la dimension prédominante du volontarisme et de l'autorégulation que confère la RSE aux entreprises où la normalisation privée s'est considérablement développée. Les entreprises privées tentent même de répondre directement aux attentes de la société civile, incitées par les institutions internationales ou nationales publiques. Fleurissent alors de toutes parts des référentiels tels que des codes de conduite, des chartes environnementales, des labels, des certificats... En raison de cette surenchère, l'entreprise se trouve devant l'embarras de choix des services proposés par tout un marché de conseil (grands cabinets de conseils spécialisés, audit social, consultants indépendants...) en la matière.

Les éléments relatifs au phénomène de la RSE exposés *supra* mettent en perspective l'appréhension de la RSE comme un véritable levier d'innovation managériale. D'abord, cette doctrine alimente le discours d'acteurs politiques (organisations internationales, pouvoirs publics, Union Européenne, ONU, etc...), d'acteurs du secteur marchand (experts, consultants, boîte de conseil...), et la presse économique en fait large écho.

Les dirigeants des grandes firmes et des petites et moyennes entreprises (PME) sont également invités à intégrer la RSE dans leur feuille de route pour une démarche crédible et légitime afin de dégager des opportunités stratégiques.

Des modèles de pratiques RSE deviennent de plus en plus répandus, des firmes multinationales adoptent des codes de conduite ou des chartes éthiques au titre de leurs politiques RSE influencées notamment dans leur contenu par le *soft law*.

D'autres pratiques font de la RSE un phénomène multidimensionnel qui comporte une dimension régulatrice par l'adhésion à des initiatives ou des référentiels ( Pacte Mondial, Norme ISO 26000.....), une dimension marchande ( conseils en ISR, audit social..), une dimension managériale stratégique par la créations des cellules dédiées au développement durable au sein des entreprises, le montage des partenariats entre des firmes et des organisations de la société civile, le financement d'ONG et le mécénat, la mise en place des programmes de réduction des émissions de gaz et d'amélioration de l'efficacité énergétique, la production des produits de commerce équitable, le recours à des matériaux des produits biodégradables ou à pollution

réduite ou encore l'usage aux instruments du microcrédit comme un instrument de développement solidaire.

La RSE est alors évolutive. En termes de doctrine, l'approche normative focalisée sur l'éthique des dirigeants d'entreprises, a été remplacée en partie par une approche utilitariste normative, qui promeut les opportunités stratégiques de la RSE.

L'évolution de la RSE interroge alors de nombreux champs disciplinaires des sciences humaines ou sociales. Même si l'économie et les sciences de gestion demeurent dominantes et occupent une grande partie des chercheurs dans le traitement scientifique et la conceptualisation de la RSE, une voie s'est ouverte pour des approches plus qualitatives, notamment la sociologie, l'anthropologie, le droit et la science politique.

La nature politique de la RSE a été soulignée par Milton Friedman qui était le premier à formuler des analyses de la portée politique de la RSE. Il pose ainsi la question de la dimension politique de l'entreprise en s'interrogeant sur la légitimité des entreprises à décider des investissements sociaux dont la vocation est de servir l'intérêt général. Friedman a donc réfuté le principe d'une responsabilité sociale pour les dirigeants d'entreprise en limitant le champ d'action et la mission de l'entreprise au seul service de ses intérêts notamment celui de ses actionnaires (*shareholder*), et donc à la maximisation de sa valeur financière et de ses profits. Selon cette approche, les entreprises qui consacrent une partie de leurs ressources à leur responsabilité sociale dépassent les limites de leur mission et tentent de se doter d'un rôle quasi-gouvernemental, garant de l'intérêt général.

La RSE fait ainsi surgir une question politique : il s'agit de démontrer que les entreprises, par leur prise en compte des considérations environnementales, et sociales fondée sur une démarche volontaire œuvrent au profit de l'intérêt général. En œuvrant au profit du bien commun dans la sphère publique, l'entreprise devient non seulement socialement responsable mais également « citoyenne » investissant ainsi dans le champ politique. La RSE devient un cadre qui permet de transposer les principes macro-économiques dans les référentiels et les normes relatifs à la RSE à caractère non-obligatoire mais fortement incitatif.

Il importe de souligner la question des normes relatives à la RSE qui a pris ses distances avec la règle juridique, ainsi que celle de la force normative de la RSE notion pluridisciplinaire avec le retrait graduel des Etats.

Ces éclaircissements sur la Responsabilité sociale des Entreprises permettent de dégager les éléments de la problématique de la thèse. En effet, le contexte du recul du rôle de l'Etat au Liban devrait en toute logique aboutir à un désordre total au niveau du rôle social des différents acteurs. Ce qui rendrait le cas libanais spécifique par rapport aux autres Etats, c'est précisément cette absence d'un Etat régulateur. Le rôle de l'Etat est normalement synchronisé avec le rôle des entreprises. Plus l'Etat assure à l'entreprise l'espace juridique et économique pour l'émancipation de l'entreprise, plus celle-ci serait en mesure de remplir son rôle et devenir plus socialement responsable. Or au Liban la situation est tout autre. La légendaire résilience de la société libanaise s'avère être in fine une capacité élastique du secteur privé à s'adapter à la donne. Ce rôle des entreprises qui devrait être celui de suppléance sociale à l'Etat gagnera en importance. La lutte contre les inégalités sociales jadis une fonction exclusivement publique se trouve confiée de fait sinon de droit aux entreprises.

En effet, l'entreprise libanaise devient, un agent du bien commun portant une responsabilité qui ne lui avait jusqu'alors pas incombé dans la mesure où l'Etat est affaibli par le poids de la dette publique, l'instabilité politique, l'insécurité intérieure, la guerre avec Israël, le poids des réfugiés palestiniens, le volume des réfugiés syriens, la mauvaise gouvernance publique et la corruption, la présence d'une milice armée non contrôlée par l'Etat. De même la structure de l'économie libanaise est fondée sur le secteur tertiaire tributaire de la stabilité.

Corollaire à la résilience libanaise fondée sur la conjugaison des intérêts privés est son opposé qui est l'absence d'une appropriation générale de la notion d'intérêt général. Lorsque ce dernier existe il semble être un élément subsidiaire et souvent marginal tout comme son garant et régulateur qu'est l'Etat. Ce dernier ne prend pas en effet les moyens pour ancrer l'intérêt général au cœur de la vie collective. Les rapports qui prédominent la collectivité étant ceux de la réciprocité et le compromis entre des partenaires du même niveau pour construire les intérêts communs, il devient difficile de construire à un niveau supérieur le lien qui va renforcer la cohésion sociale autour d'un intérêt supérieur. D'un côté, nous témoignons d'une équivalence des normes entre des partenaires avec une interdépendance de circonstance fruit d'une négociation permanente, et de l'autre, une absence d'une hiérarchie de normes qui placera la question des droits naturels et humains dans une place prépondérante nonobstant les rapports de force en place.

C'est dans ce contexte défavorable à l'Etat et à l'épanouissement de la citoyenneté, que le traitement de la question de l'exclusion sociale pèse de façon de plus en plus pressante sur l'ensemble de la société. A défaut d'une citoyenneté construite par l'espace politique constitutionnellement réglementée, une autre forme de contrat citoyen sociologiquement portée voit le jour, la citoyenneté d'entreprise. Mais alors là encore, la question qui se pose est celle de savoir si ce déplacement peut se faire sans un cadre réglementé par l'Etat. En d'autres termes, la substitution de l'Etat par l'entreprise au niveau social peut-elle se faire sans un minimum d'Etat ? Selon cette hypothèse un Etat résiduel appliquerait une certaine subsidiarité sociale où le gouvernement laisse à l'entreprise après avoir déterminé avec elle la politique publique générale en matière sociale le soin de déterminer ses interventions tout en lui donnant les facilités réglementaires et les incitations fiscales nécessaires. Une certaine régulation nouvelle serait de mise pour donner à l'intervention sociale de l'entreprise une portée politique.

Cette hypothèse de travail invite à réfléchir sur les écrits de Max Weber sur la « sociologie du contrat ». Weber a en effet montré que le contrat joue un rôle décisif dans la structuration des sociétés<sup>24</sup>. Selon lui, l'importance du contrat dans le droit privé augmente en raison de l'amplification de l'économie, ce qui va de pair avec le repli du contrat dans le domaine du droit public. Le droit privé et le droit public ainsi modifiés, leur transformation a un impact direct sur la notion du contrat.

Cette mutation affectant le champ d'application du contrat est le fruit d'une rationalisation de l'économie de marché et de l'administration bureaucratique des Etats centralisés. La bureaucratie apparaît selon Weber comme un élément clé pour comprendre la rationalité du pouvoir politique, surtout celle de l'Etat moderne.

Avec ce déplacement graduel du contrat de la sphère publique vers la sphère privée, Max Weber affirme qu'on est devant un processus de passage de la société traditionnelle à la société moderne. En partant du « contrat-statut » qui est le seul à impliquer un changement dans la situation juridique et dans l'habitus social de l'individu, on arrive au « contrat-fonction ». Celui-ci correspond aux exigences de l'économie du marché et occupe une place de plus en plus centrale dans la pensée juridique moderne. Cette évolution de la pensée juridique vers l'idée de « contrat-fonction » est due à l'extension de la sphère des échanges économiques extérieurs aux

---

<sup>24</sup> WEBER, Max. *Economie et société, tome 1 : les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 2003.

communautés dont le contrôle est en déclin constant. L'émergence du capitalisme moderne selon lui est fondée sur un constat sociologique établissant une interaction entre économie et droit.

Ce cadre théorique nous paraît utile pour appuyer notre hypothèse de recherche issue d'une étude qualitative, il permet notamment de repenser la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sous l'angle de la sociologie politique tout en adoptant une démarche déductive. À cet effet, nous examinerons le rôle du secteur privé au Liban qui crée dans le champ social un espace d'entreprise citoyenne en marge de l'État, dont le rôle économique est en déperissement et dans lequel le secteur privé paraît comme le principal architecte de l'économie libanaise qui se tourne vers la satisfaction de l'intérêt général de manière indirecte, en associant ainsi la logique du "contrat-statut" au "contrat-fonction".

En réalité l'Etat libanais ne dispose pas de cadre législatif propre à la RSE. Et le pays du Cèdre n'échappe pas au flottement doctrinal relatif à la définition de la RSE et les différentes conceptions appliquées de par le monde. Peu d'entreprises ont signé le Pacte mondiale des Nations Unies avec une majorité d'entre elles appartenant au secteur bancaire. Le secteur bancaire qui porte l'essentiel de l'activité économique et monétaire du pays a opté pour l'autorégulation avec la Banque du Liban. Par ailleurs, les banques optent souvent pour la RSE dans un double but : renforcer la confiance des rapports avec les employés et les usagers, et améliorer la publicité autour de l'image de la banque tout aussi bien au plan du service que du respect de l'éthique d'entreprise.

C'est ainsi que la RSE est souvent associé au Mécénat ou le sponsoring pour soutenir des projets solidaires ou associatifs, ou encore la promotion d'actions culturelles ou de partenariats sportifs. Mais alors, faut-il encore le souligner, la législation libanaise ne prend aucune incitation fiscale spécifique pour le sponsoring d'événements culturels ou sportifs. Mais la loi sur l'impôt sur le revenu prévoit différents « avantages » fiscaux pour les entreprises finançant des œuvres caritatives. Cette exemption permet de déduire de leurs revenus certaines dépenses en les libellant « cadeaux offerts », incitations fictives car elle est souvent un moyen de créer des associations sans un réel contrôle de leur budget, une façon de détournement de l'argent destiné aux actions sociales.

De même, la pratique des entreprises libanaises est tellement diverse en ce qui concerne la gestion de la RSE. La plupart des entreprises ont placé la RSE sous la responsabilité du département communication ou marketing, ce qui en dit long sur la réelle visée du management.

Comme nous venons de le découvrir, la RSE est un champ complexe émergent et récent. Elle est interdisciplinaire et ne peut que tirer profit d'une réflexion approfondie sur son statut, sur ses fondements et sur sa construction théorique. Le constat largement partagé par la communauté scientifique est d'admettre un pluralisme des approches, des méthodes et des disciplines. Ce qui induit le chercheur à s'interroger sur le sens et la portée de la RSE. Néanmoins, de nombreuses controverses et tentatives soulevées autour d'une définition conceptuelle de la RSE, entretenues par des théoriciens et des praticiens, soulignent la pertinence de notre objet d'étude.

Aujourd'hui, un nombre considérable de personnes et d'institutions s'emparent de ce champ d'étude et s'y imposent comme des spécialistes, au point qu'il est difficile actuellement de délimiter le champ de la RSE. La diversité des registres de RSE recensés décourage d'emblée toute considération hâtive concernant le contenu de telles pratiques, la majorité des textes dédiés à ce sujet en fait preuve : la RSE est un objet difficile à cerner.

Ainsi, la construction de notre objet de recherche est d'un genre problématique : d'une part, les mutations conceptuelles de ce terme liées à la transformation du champ social et sa complexité rendent, aujourd'hui, l'exercice plus difficile encore ; d'autre part, la RSE, pour laquelle il s'agit de construire l'objet, n'est pas un domaine réservé à une communauté spécialisée (sociologues, anthropologues, philosophes, juristes, économistes, experts en gestion, etc.). Ce qui plaide en faveur de la spécificité de notre thèse.

Comme le sujet suppose une approche holistique et pluridisciplinaire, de par sa nature et la diversité des acteurs complexes qui y sont impliqués, nous avons opté pour une approche systémique. Nous avons également combiné analyse comparative et méthode empirique de terrain. Ces approches combinées permettraient d'intégrer les différentes préoccupations d'ordre conceptuel, épistémologique, théorique, méthodologique et pratiques relatives à la RSE qui couvre une multitude de domaines, ayant des spécificités différentes.

Nos constats émergent aussi bien de l'observation des pratiques, de l'étude de terrain que nous avons engagée au Liban ainsi que les travaux théoriques ont conforté notre choix de la

méthode de travail. Toutefois, il nous paraît impossible d'écarter les présupposés et les défauts dans une construction d'objet, c'est la raison pour laquelle nous tenons à exposer nos principales contraintes méthodologiques, celles-ci se présentant selon quatre niveaux :

- Le premier est celui de la validité d'une approche comparative entre le Liban et les expériences diverses en matière de RSE dans le monde. En effet, au Liban il y a un Etat en perdition. Les expériences étudiées supposent toutes l'existence d'un Etat remplissant l'essentiel de ses missions régaliennes. Dans un cas, le secteur privé évolue malgré l'Etat ou en l'absence d'Etat sans régulation, et dans les autres cas, il s'agit au contraire d'un secteur privé qui œuvre dans un cadre juridique bien établi. Cette opposition aurait posée une première contrainte sérieuse au choix comparatif. Mais cela n'est point le cas. En effet, le secteur privé, et nous le démontrerons, a pris des mesures dans un système d'autorégulation et en bonne intelligence souvent avec l'Etat démissionnaire de ses prérogatives, pour pouvoir se garder un champ d'action libre sans intervention publique sérieuse. La taille du secteur privé est tellement importante et l'absence d'effectivité de politique publique sociale est tellement généralisée que le système libanais s'est transformé en une gouvernance par le marché. Cette régression semble être a priori un net recul vers la société à l'état de nature. Mais en réalité, il s'agirait d'un questionnement sur la mutation profonde du rôle de l'Etat postmoderne et de son partenariat avec l'ensemble de la société civile, y compris le secteur économique. De même, les pratiques dans les différents pays, et nous allons le découvrir, même avec l'existence d'un référent juridique clair, sont appelées systématiquement à innover au plan réglementaire pour pouvoir s'accommoder d'un trop de droit ou d'absence de droit en matière de RSE. C'est la prédominance du *soft law*, comme nous l'avons mentionné plus haut, qui va largement suppléer au *hard law*. Partenariat dominé-dominant ou partenariat paritaire entre l'Etat et l'entreprise ne changeront pas le besoin d'échanges entre les différentes expériences dans le but d'un enrichissement mutuel tant au niveau des pratiques qu'au niveau des politiques juridiques pour un meilleur cadre de développement de la RSE.
- Le deuxième niveau est celui de l'interdisciplinarité du champ d'étude. En effet, dans un premier temps nous avons effectué un tri entre les questions pertinentes propres à notre recherche, notamment d'ordre politique. Ensuite pour mieux cerner le sujet il a fallu prendre les perspectives d'autres disciplines pour suivre ainsi les voies empruntées par

des philosophes, économistes ou spécialistes en gestion. Ces communautés poursuivent des objectifs scientifiques et intellectuels qui ne sauraient être confondus avec ceux d'un politiste en charge d'analyser la RSE. Ceci étant, il n'en demeure pas moins que la connaissance de la RSE ne suppose pas simplement l'analyse exclusive d'un champ spécifique puisqu'elle relève d'une investigation méthodologique empruntée à d'autres disciplines.

- Le troisième niveau de contraintes se rapporte à l'analyse du contenu de la pratique. En effet, les pratiques observables dans les entreprises et les banques au Liban sont diverses, ce qui suppose une certaine catégorisation des données dans le but d'éviter les pièges de la simplification hâtive. En effet, certaines entreprises font figure de pionnières en matière de RSE tandis que d'autres, se contentent de communiquer sur ce thème sans rien changer à leurs principes et modes de fonctionnement ;
- Le quatrième niveau de difficultés est d'ordre épistémologique. Elle se situe dans la confusion de sens. Il s'agit en effet d'un affrontement de plusieurs paradigmes contradictoires mais coexistant ayant recours au même vocabulaire et aux mêmes concepts sans pour autant les employer dans le même sens. A cela s'ajoute à l'évidence les différentes disciplines impliquées dans l'étude de la RSE, chacune amenant son lexique propre et ses référents spécifiques.

Ainsi l'objet de notre recherche s'inscrit-il dans une configuration méthodologique mobilisant sciences juridiques, sciences économiques sociales ou autres, qui offre l'éclairage nécessaire à notre démarche et qui propose des pistes de réflexion et des résultats tenant compte de cette diversité.

Notre étude de terrain effectuée au Liban vise à explorer les pratiques des banques et des entreprises actives dans le domaine RSE notamment celles qui publient des rapports en la matière. Il nous a paru inconcevable, au fur et à mesure de notre recherche, de faire une recherche sur une entité qui ne dispose pas de dossiers clairs sur son travail en matière de RSE. Nous nous sommes mis à étudier les pratiques des banques et des entreprises quel que soit le type de leurs rapports RSE. Ce processus de filtrage est le fruit d'une enquête de terrain appuyée par un questionnaire auto-administré diffusé auprès des services d'audit interne des entreprises et des banques exerçant sur le territoire libanais.

Ces questionnaires ont été réalisés dans le but de corroborer les rapports RSE émis et publiés par les banques et les entreprises, objet de notre étude et d'apporter des clarifications et des informations supplémentaires quelque soit son degré de pertinence<sup>25</sup>.

Ainsi l'organisation de notre thèse devra servir le point central de notre problématique : Comment la RSE au Liban, en dépit de la faiblesse de l'Etat, va devoir se servir des meilleures approches et pratiques à travers le monde pour pouvoir s'appliquer et renforcer ainsi une société en quête permanente d'une résilience face aux défis constants ?

Dans cette optique, nous présenterons notre travail de la façon suivante :

Dans un premier temps nous allons examiner les différentes approches et applications internationales de la RSE avant d'examiner dans un deuxième temps l'exemple libanais dans un contexte arabe culturellement proche.

Ainsi la première partie intitulée « La RSE, concepts et approches internationaux », se déclinera en deux titres. Le premier titre « la RSE entre diversité conceptuelle et croisements pratiques » fera état des différentes approches avant d'essayer d'y trouver un espace commun pour la mise en œuvre des interventions et des politiques. Le deuxième titre « la RSE entre normalisations convergentes et perceptions divergentes » fera état des principaux efforts conduites par les organisations internationales ainsi que certains Etats pionniers en matière de RSE.

La deuxième partie intitulée « La RSE au Liban : structure défaillante et résilience structurante » est répartie en deux titres. Le premier titre « Le contexte de la RSE au Liban : vulnérabilité publique et substitution privée » traitera de la vulnérabilité du Liban avant d'expliquer la résilience de l'économie libanaise. Le deuxième titre « Les clés de la RSE au Liban : réponses et recommandations » marquera les efforts à fournir par le Liban pour essayer de construire une certaine forme de gouvernance par la RSE.

D'où,

---

<sup>25</sup> Il convient de signaler que ces rapports RSE sont disponibles et accessibles en ligne sous le titre de gouvernance RSE des entreprises. Un grand nombre de banques et d'entreprises libanaises qui investissent dans la RSE, ne publient pas de rapports sur ce sujet.

La première partie : La RSE, concepts et approches internationaux

Titre I. La RSE entre diversité conceptuelle et croisements pratiques

Titre II. La RSE entre normalisations convergentes et perceptions divergentes

La deuxième partie : La RSE au Liban : structure défaillante et résilience structurante

Titre I. Le contexte de la RSE au Liban : vulnérabilité publique et substitution privée

Titre II. Les clés de la RSE au Liban : réponses et recommandations

## **PREMIERE PARTIE**

# **LA RSE, CONCEPTS ET APPROCHES INTERNATIONAUX**

La RSE ouvre une nouvelle ère pour l'entreprise. Le monde actuel est globalisé et les acteurs de la scène internationale se multiplient, avec la montée de la RSE depuis les années 1950, de nouveaux acteurs, à savoir les entreprises, les multinationales, et aussi les ONG, jouent un rôle déterminant. Face aux enjeux contemporains de la RSE, quant à la société, ses entreprises et acteurs, une relecture à nouveaux frais, théorique aussi bien que pratique, de ses éléments fondamentaux, devient essentielle. Dès lors, comment ne pas s'interroger sur la nature de ce paradigme émergent de la responsabilité des entreprises : quel en est l'impact sur la société ? Quelle est leur responsabilité sociale ? Comment ces entreprises exercent-elles cette responsabilité ? Autant de questions fondamentales, que nous nous donnons ici pour tâche de comprendre, questions dont nous saisissons d'autant plus l'urgence et la valeur face aux enjeux actuels de la mondialisation.

Jusqu'à présent, le secteur privé libanais, seul acteur clé mettant en œuvre des activités relevant de la RSE, tente de mettre cette dernière au cœur de la commercialisation, de la publicité et des relations publiques. De ce fait, la RSE émanant de ce secteur, considérée comme une valeur ajoutée, reste encore lente et loin d'être intégrée dans les stratégies des entreprises. Toutefois, quelques entreprises libanaises commencent progressivement à adhérer à des initiatives internationales relatives à la RSE tel que le Pacte mondial de l'ONU. Ces pratiques en la matière qui sont encore timides soulèvent des questions qui sont au cœur de notre étude : existe-t-il une distance entre 'entreprise et le reste de la société libanaise ? Quelle est le véritable rôle joué par la responsabilité des entreprises ? où résident la priorité pour les entreprises libanaises ?

A cet effet, l'examen du contexte économique libanais s'impose donc comme un préalable à l'étude de la RSE avant de se pencher sur les déterminants socio-économiques, facteur décisif pour le choix et la mise en œuvre des pratiques de la RSE.

Ainsi, nous cherchons à expliciter dans un premier temps le sens que le concept de la RSE a pris depuis le début du vingtième siècle jusqu'à nos jours, et ce, en passant en revue les principales définitions qui lui ont été attribuées, les principaux cadres théoriques sur lesquelles se

fonde ce dernier, ainsi que les concepts connexes et leurs relations avec ce concept de base qu'est celui de la RSE. Notons que le phénomène de la RSE ne se limite pas à l'entreprise privée mais il s'étend aux gouvernements et aux organisations mondiales de la même façon, les concepts qui lui sont relatifs, telle la bonne gouvernance, s'appliquent aussi dans les institutions de l'Etat, les organisations mondiales et les associations coopératives.

Le premier titre « la RSE entre diversité conceptuelle et croisements pratiques » fera état des différentes approches avant d'essayer d'y trouver un espace commun pour la mise en œuvre des interventions et des politiques.

Un détour historique succinct s'impose donc comme un passage obligé pour présenter le concept de la RSE et comprendre les enjeux de sa relation avec la société ainsi que ceux des cadres incitatifs et normatifs. Cette mise en perspective historique de fondements de la RSE aboutira à une meilleure compréhension de la dimension de ses pratiques au sein des entreprises. Nous recherchons donc les racines historiques de la RSE dans les différents contextes ayant participé à son évolution où pratiques et théories s'entremêlent pour examiner la diversité conceptuelle de la RSE et les possibles croisements pratiques. Ensuite nous ferons état des principaux efforts conduits par les organisations internationales ainsi que certains Etats pionniers en matière de RSE pour examiner les avancées convergentes dans la normalisation malgré l'existence de perceptions divergentes.

D'où les deux titres,

Titre I. La RSE entre diversité conceptuelle et croisements pratiques

Titre II. La RSE entre normalisations convergentes et perceptions divergentes

## **TITRE I. La RSE entre diversité conceptuelle et croisements pratiques**

Le concept de responsabilité sociale s'est fortement propagé dans le monde dans les vingt dernières années avec les phénomènes de globalisation, de déréglementation, de recul des rôles social et économique de l'Etat et de la croissance des revendications sociales. Quelle est l'origine de ce concept et comment a-t-il évolué au cours du temps ? Afin de répondre à cette question, il va falloir tracer les étapes de l'évolution de ce concept sur le plan historique et en présenter les définitions actuelles.

L'essor de la RSE aux États-Unis tenait pour une large part à la faible régulation institutionnelle et à la forte normativité morale qui y règnent. Au fil du temps, la perspective institutionnelle de la RSE, a pris le pas sur la perspective contractuelle avec les parties prenantes, dans le cadre d'une responsabilité élargie, sous toutes ses formes sociales, environnementales et économiques. Elle couvre désormais les aspects internes, externes, managériales et politiques de gouvernance d'entreprise de gouvernance. Elle n'est plus, dans cette acception, une référence éthique de distinction entre le Bien et le Mal. La RSE s'est, de ce fait, appuyée sur des références normatives publiques, privées, nationales ou internationales.

Cette évolution de la RSE, s'est accompagnée d'une mutation dans les normes de régulation en prenant un caractère structurel qui interroge sur le rôle que joue l'entreprise, dans la société, et par voie de conséquence, de l'Etat. Ainsi, par le biais de sa responsabilité qui prend corps vis-à-vis de la société, l'entreprise devient responsable et participe au même titre que l'Etat, au bien commun.

Ces évolutions permettent de mettre en évidence les divergences dans des points de vue au niveau des fondements de la RSE. Dans une perspective plus critique, nous montrerons que la diversité conceptuelle de la RSE laisse transparaitre un espace commun qui est le fruit de croisements pratiques qui sont les fruits des mutations dans les rapports entre l'entreprise et la société.

D'où les deux chapitres,

Chapitre 1. La nature problématique des rapports entre l'entreprise et la société

Chapitre 2. L'approche conceptuelle de la RSE

## **Chapitre 1. La nature problématique des rapports entre l'entreprise et la société**

Si l'engouement suscité par le thème de la RSE incite à penser qu'il s'agit d'un phénomène nouveau, la littérature académique nous oblige à constater que la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales n'est cependant pas un phénomène récent pour l'entreprise, celle-ci s'enracine dans un ensemble de réflexions théoriques et de débats récurrents depuis le début du vingtième siècle, précisément aux Etats-Unis.

Une mise en perspective historique des fondements de la RSE aboutira à une meilleure compréhension de sa dimension contemporaine. Il s'agit donc de puiser les racines historiques de la RSE en fonction de différents contextes qui ont participé à son évolution.

Un bref retour sur l'histoire de l'engagement social s'avère nécessaire pour lever toute ambiguïté. A travers ce chapitre, nous jugeons utile donc d'exposer brièvement l'évolution historique ainsi que la genèse de la RSE (**section I**) ; avant de s'attarder aux différentes définitions tant au niveau académique qu'au niveau institutionnel (**section II**).

### **Section I. Genèse et évolution du concept de la RSE**

La Responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un phénomène nouveau mais bien une préoccupation de longue date qui connaît un nouvel attrait. Déjà dans l'Antiquité, au XVIII<sup>ème</sup> siècle avant notre ère, le code d'Hammourabi<sup>26</sup> exposait les grandes lignes de conduite devant être suivis par des marchands et colporteurs babyloniens. Le concept moderne de Responsabilité Sociale de l'Entreprise moderne tire ses origines des préceptes religieux et moralisateurs,

---

<sup>26</sup> PASQUERO, Jean. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. IN TURCOTTE et SALMON (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 82.

notamment de l'éthique protestante, qui donnent naissance au paternalisme ou patronage du XIX<sup>ème</sup> siècle, première forme d'éthique patronale. La forme patriarcale d'organisation économique au sein de laquelle le patron est à la fois père et maître est souvent considérée comme la première matérialisation de la prise de conscience du rôle social de l'entreprise. Cette moralisation du capitalisme est un vieux fantasme américain<sup>27</sup> et les entreprises américaines ont été les premières à se préoccuper d'éthique.

La responsabilité sociale s'est constituée en doctrine structurant les discours et pratiques des hommes d'affaires américains entre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et le début du XX<sup>ème</sup> siècle, durant la seconde révolution industrielle. Elle s'inscrit dans une tradition de philanthropie corporative qui répond tout autant à une inspiration religieuse protestante (sauver son âme dans l'au-delà) qu'à des enjeux pratiques (fixer une main-d'œuvre compétente). Ce principe philanthropique de la RSE devient dominant, il est posé comme devoir de l'Homme d'affaires qui a réussi et dont la prospérité ne se trouve justifiée, d'après l'idée protestante du *stewardship*<sup>28</sup>, que si elle contribue aussi au bien-être de la communauté au sein de laquelle ses affaires ont pu prospérer ; son mot d'ordre est *giving back*, et sa figure emblématique est sans nul doute celle d'Andrew Carnegie<sup>29</sup>, dont l'article de 1889 consacré à l'analyse des « devoirs de l'Homme de bien » donnera naissance au mouvement de « l'évangile social ». Cette dominance de la religion tournée essentiellement vers la philanthropie va marquer la vision nord-américaine de l'éthique, elle va influencer la littérature consacrée sur l'éthique des affaires dans les années 1950, notamment les travaux de l'économiste Howard R. Bowen en 1953 considéré comme étant le pionnier du sujet. C'est ainsi que les premières réflexions théoriques relatives au rôle de l'entreprise dans la société se sont initialement développées. Dans son ouvrage Bowen met l'accent sur l'ancrage religieux de la RSE. Il est en effet le premier d'une série de six ouvrages consacrés à l'application de la doctrine protestante à l'économie moderne financée par la fondation Rockefeller<sup>30</sup>. La multitude de littératures américaines tels que *Business and Society* (1961), *Business & Society Review*

---

<sup>27</sup> ARONSSOHN, Daniel. Les citoyens américains à l'assaut des multinationales. *Alternatives Economiques*, février 1998, n° 156, pp. 52-56.

<sup>28</sup> Selon le principe de *Stewardship* les hommes d'affaires ont l'obligation morale de se comporter en Stewards, administrateurs, gérant de manière responsable leur entreprise sans attendre aux droits des tiers.

<sup>29</sup> CARNEGIE, Andrew. The Gospel of wealth. *North American Review*, juin 1889, vol. 148, n° 391. Disponible sur: <http://www.swarthmore.edu/SocSci/rbannis1/AIH19th/Carnegie.html>. ( Consulté le 10 mai 2016).

<sup>30</sup> La Fondation Rockefeller est une fondation caritative privée, fondée par John Davison Rockefeller et Frederick T. Gates pour « promouvoir le bien-être de l'humanité dans le monde ». Sa charte a été approuvée le 14 mai 1913 par le gouverneur de New-York William Sulzer. La fondation, dont l'actuelle présidente est Judith Rodin (ancienne présidente de l'université de la Pennsylvanie), est basée à New York.

(1972), *Journal of Business Ethics* (1982) témoigne également de l'importance de la notion de RSE outre atlantique qui devient une problématique centrale dans le monde académique aux Etats-Unis.

Bowen renvoie la RSE à l'obligation pour les hommes d'affaire de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société. L'homme d'affaires doit donc assumer une triple responsabilité qui renvoie explicitement au devoir envers la société des hommes, en contrepartie du droit à en exploiter les ressources.

Parallèlement, l'idée d'un rôle social du secteur privé apparaît moins évidente dans les pays latins de l'Europe continentale que dans les pays anglo-saxons. En 1884, l'abrogation de la loi Le Chapelier<sup>31</sup> et l'autorisation des syndicats ouvriers marque, en France, le début du déclin du paternalisme d'inspiration religieuse. En effet, l'imprégnation religieuse fut moindre et l'Etat providence vient remplacer l'Etat gendarme pour apporter une réponse publique aux conséquences sociales de l'industrialisation. On passe alors de l'entreprise-providence à l'Etat-providence. A cet effet, deux courants de pensée ont fait une distinction entre l'approche explicite américaine de la RSE et l'approche européenne dite implicite où l'Etat a joué un rôle de moteur. La diffusion actuelle dans les pays européens de politiques de RSE explicites atteste la transformation des relations entre Etat, société et entreprise.

Parallèlement, le débat sur la RSE peut sembler relativement récent en Europe au XIX<sup>ème</sup> siècle qui est en pleine industrialisation et marquée par le catholicisme social, largement influencé par Frédéric le Play, qui a influencé également la doctrine « paternaliste » de Joseph de Maistre et Louis de Bonald, selon qui, les classes dirigeantes ont une responsabilité envers les classes dirigées. En France, le rapport du docteur Villermé sur la condition des ouvriers ont favorisé une prise de conscience des questions sociales et l'essor du paternalisme.

Ainsi, Les premières recherches sur la RSE se sont focalisées sur l'évaluation des contours de la RSE, avec pour finalité de déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la

---

<sup>31</sup> La loi Le Chapelier promulguée en France en 1791 est une loi proscrivant les organisations ouvrières, notamment les corporations des métiers, mais également les rassemblements paysans et ouvriers ainsi que le compagnonnage. Elle a été abrogée en deux temps le 25 mai 1864 par la loi Ollivier, qui abolit le délit de coalition, et le 21 mars 1884 par la loi Waldeck-Rousseau, qui légalise les syndicats. Pour plus d'informations, voir : [http://www.ihs.cgt.fr/IMG/pdf/CIHS117\\_002-023-BD.pdf](http://www.ihs.cgt.fr/IMG/pdf/CIHS117_002-023-BD.pdf) . (Consulté le 28 juin 2016).

société. Cette dernière dont la motivation première était le respect de la moralité avaient une vocation philanthropique sans pour autant se doter de stratégie claire et précise. Autrement dit, le fondement normatif de la RSE commence à prendre son essor en introduisant la déontologie des dirigeants des entreprises au cœur des débats sur la responsabilité des entreprises.

Des nouvelles orientations vont apparaître dans la conceptualisation de la RSE dans les années 1970 qui évoluent dans un contexte où les mouvements sociaux et environnementaux émergent contre les entreprises. En réaction aux partisans de l'approche purement économique de l'entreprise, les années 1970 sont occupées par des tendances plus pragmatiques et procédurales faisant la jonction entre intérêts économiques et intérêts sociaux avec l'idée que l'intérêt de l'entreprise est indissociable du bien être de son environnement<sup>32</sup>.

Cette période sera dominée par un mouvement de rationalisation entre entreprise et société. Les recherches sur la RSE vont prendre un tournant qui va s'intéresser plutôt au processus de sa mise en œuvre désormais perçue comme non contradictoire avec les intérêts fondamentaux de l'entreprise. Ces travaux, illustrés dans les écrits de d'Ackerman et Bauer<sup>33</sup>, vont s'attacher à étudier les dimensions que vont prendre les réactions des entreprises face aux différentes pressions externes de nature marchandes ou non marchandes. On va, ce faisant, s'orienter vers la notion de réactivité sociale ou de réceptivité social ou *Corporate Social Responsiveness*. Nous sommes ainsi devant un passage d'une approche morale à une approche pragmatique et transactionnelle qui met en lumière la mise en pratique du rôle social de l'entreprise qui lui permet de s'adapter de manière rationnelle aux exigences de son environnement.

Toujours à ce stade, les études s'orientent vers une catégorisation développée des responsabilités des entreprises notamment avec les travaux de Carroll en 1979 qui vont permettre de donner naissance à un modèle qui semble être demeuré le plus célèbre à nos jours. Dans le cadre de ses recherches portant sur la relation entre le monde des affaires et la société dans son ensemble, Bowen propose un modèle RSE couvrant quatre dimensions : les dimensions économiques, les responsabilités légales, les responsabilités éthiques ou morales et les

---

<sup>32</sup> LEE, Min-Dong Paul. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path And the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, mars 2008, vol. 10, n° 1, pp. 53 - 73.

<sup>33</sup> ACKERMAN, Robert, BAUER, Raymond. *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*. Reston VA : Reston Publishing, 1976, p. 3.

responsabilités discrétionnaires ou volontaires de l'entreprise. Il précise que les obligations qu'ont les entreprises envers la société peuvent être regroupées dans les quatre catégories de ce modèle qui existent simultanément. Pour Carroll, bien que ces quatre catégories soient présentes en même temps dans le monde des affaires, elles ne sont ni cumulatives ni séquentielles. Les responsabilités économiques restent toutefois les responsabilités fondamentales de toute entreprise dans un système économique de nature capitaliste. Bowen précise que dans le cadre du contrat social entre l'entreprise et la société, il est attendu que l'entreprise réalise sa mission économique dans le cadre défini par la loi.

Durant la période s'étalant des années 1980 à la fin des années 1990 un nouveau concept émerge et succède à la notion de sensibilité sociale, il s'agit de la performance sociale de l'entreprise PSE ou la *Corporate Social Performance*<sup>34</sup>, nous sommes alors devant un recul des pratiques de l'entreprise relatives à la RSE couplée avec l'émergence de nouvelles approches qui semble être de plus en plus hétérogènes. Dans cette optique, l'approche des parties prenantes ou *Stakeholder's Theory* proposée par Freeman en 1984 commence à émerger et la prise en compte des ses dernières dans la définition de la stratégie de l'entreprise constitue un avantage compétitif dans la mesure où sa performance économique et financière sera améliorée. A ce jour, la gestion de l'engagement des parties prenantes occupe une place centrale dans la conceptualisation et la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises.

La RSE a su prendre un tournant majeur à la fin des années 1980 puisqu'elle va s'imprégner progressivement des principes du développement durable notamment avec la publication du rapport Brundtland en 1987. L'entreprise devient, par conséquent, non seulement socialement responsable mais aussi « citoyenne », elle repose sur trois piliers : économique, social et environnemental. Dans cette optique, l'approche des parties prenantes s'impose comme cadre d'analyse de référence des pratiques de l'entreprise en matière de RSE ou de développement durable. Cette perspective va redéfinir et élargir le rôle de l'entreprise porteur d'une véritable dimension sociopolitique.

Dans les années qui suivent jusqu'aux années 2000, la notion d'entreprise citoyenne

---

<sup>34</sup> OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (ORSE). *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?*. Paris, juillet 2003. Disponible sur : [http://www.orse.org/fr/home/download/Etude\\_ORSE\\_Performance\\_2003.pdf](http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_Performance_2003.pdf). ( Consulté le 5 janvier 2016).

connaît un renouveau qui va de pair avec l'émergence de différentes problématiques contemporaines telles que le réchauffement climatique, les problèmes liés au secteur de l'énergie, la pénurie des ressources naturelles, les droits de l'Homme, etc. Au-delà du respect des lois et l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier ses intérêts économiques.

A cet effet, nous dressons ci-dessous le tableau n°1 récapitulant l'évolution historique de l'engagement social des entreprises.

**Tableau n°1 : L'évolution historique de l'engagement social<sup>35</sup>**

<b>L'évolution historique de l'engagement social</b>				
	<b>Première vague (1950-1970)</b>	<b>Deuxième vague (1970-1980)</b>	<b>Troisième vague (1980-1990)</b>	<b>Quatrième vague (1990-2000)</b>
<b>Objectif</b>	Philanthropie	Philanthropie stratégique	Investissement social local	Qualité/compétitivité du milieu opérationnel
<b>Motivation</b>	Moralité	Intérêt à long terme	Intérêt à long terme	Intérêt direct propre
<b>Stratégie</b>	Ad hoc	Systématique	Stratégique	Intégrée
<b>Initiateur</b>	Administrateur	Manager	Entrepreneur, Consultants	Tous niveaux de management
<b>Rapport aux activités de base</b>	Détachée	Distincte, mais liée	Partie	Intégrée
<b>Initiative</b>	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée au processus décisionnel
<b>Formes de contribution</b>	Capital financier surtout	Capital financier et technique	Capital économique, technique	Toutes formes De capital
<b>Principes Directeurs</b>	Discrétionnaire	Spécifiques	Harmonisés avec la stratégie productive	Part de la stratégie opérationnelle
<b>Suivi</b>	Aucun	Assistance à des questions spécifiques	Soutien et contrôle par des ONG	Incorporé aux objectifs managériaux

<sup>35</sup> Tiré de : LAMON, Bertrand. *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*. Genève : Institut universitaire de hautes études internationales, 2001, p. 144.

Nous nous apercevons que l'évolution de la conceptualisation de la RSE illustre une véritable prolifération d'approches théoriques et conceptuelles générant un flou qui l'entoure malgré de nombreuses initiatives de définitions sur lesquelles nous allons nous étaler dans la section qui suit.

## **Section II. Des définitions à caractère hétérogène**

La définition et la délimitation de la RSE font encore l'objet de controverses et de divergences conceptuelles. Nous allons nous intéresser aux définitions académiques et celles institutionnelles<sup>36</sup> qui sont en mesure d'apporter un éclairage au débat sur la RSE avec le constat patent qu'il manque encore une définition normative complète, capable de la meilleure des façons de réconcilier tous les points de vue.

Les différences concernant les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs, les mentalités, permettent d'expliquer les différentes définitions de la RSE. Aux Etats-Unis, dominés par le courant *business ethics*, la RSE qui s'inscrit dans le contexte du capitalisme de marché règlementé, a traditionnellement été définie en tant que modèle philanthropique où les entreprises donnent une partie de leurs profits à des fins charitables et n'attendent pas que ce genre de participations les patronnent vu que leur apport à la société est de nature. Par contre, le modèle européen est beaucoup plus centralisé sur l'application de critères d'interaction sociale à tous les stades de l'activité de l'entreprise.

Dans son ouvrage intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » publié en 1953, Howard Bowen est le premier à évoquer l'idée qu'il existe une responsabilité sociale de l'entreprise au-delà de sa stricte responsabilité économique et financière vis-à-vis de ses propriétaires, il témoigne également de l'ancrage religieux de la RSE. La dimension protestante apparaît plus loin, lorsque Bowen démontre que les penseurs protestants n'ont jamais soutenu de

---

<sup>36</sup> DEJEAN, Frédérique, GOND Jean-Pascal. La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, mars 2004, vol. 7, n° 1, pp. 5-31.

manière inconditionnelle et univoque le système capitaliste. Pour lui, la doctrine de la responsabilité sociale doit être envisagée comme moyen pour orienter l'activité des entreprises vers l'atteinte des objectifs que la société civile s'est fixés. Il détaille ces objectifs en s'appuyant sur le premier ouvrage de la série « *Goals of Economic Life* » : conditions de vie de qualité, progrès et stabilité économique, sécurité des personnes, ordre public, justice sociale, liberté d'entreprise, développement personnel et amélioration dans le cadre de la communauté notamment en ce qui concerne les facteurs liés à l'amélioration de l'environnement notamment. C'est l'encastrement des règles nécessaires pour atteindre ces objectifs que recherche Bowen. Il évoque évidemment le droit mais il trouve que la loi ne suffit pas et qu'elle présente des aspects dangereux si elle descend à un niveau de détail trop important ; aussi il en appelle à la morale individuelle et à l'éthique des affaires.

Bowen propose de définir la doctrine de la responsabilité sociale de l'entrepreneur de la manière suivante : « *Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations de l'Homme d'affaires de poursuivre telles politiques, de prendre telles décisions ou de suivre telles lignes d'action qui sont désirables en fonction des objectifs et des valeurs de notre société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la Société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la Société et à contribuer à leurs améliorations. En effet, au vu de leur grands pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au dessus de celles de la Société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont 'la responsabilité publique', les 'obligations sociales', ou la 'morale d'entreprise'.... Le terme doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'Homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons*»<sup>37</sup>. Avec cette définition, la doctrine de la RSE renvoie à l'idée selon laquelle l'initiative des hommes d'affaires peut contribuer à une meilleure conciliation entre les décisions managériales et les objectifs économiques et sociaux. Il s'agit de placer les valeurs reconnues dans la société au-dessus des valeurs personnelles et cela dans un

---

<sup>37</sup> BOWEN, Howard. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953, p. 6.

mouvement volontaire de la raison car l'homme d'affaires ayant plus de pouvoir que le simple citoyen, doit être capable de comprendre l'impact de son action sur la société.

Bowen s'attache d'abord à présenter la vision protestante de la responsabilité sociale de l'entreprise, soulignant ainsi les fondements religieux de cette doctrine. Il montre tout d'abord que les penseurs protestants n'ont jamais soutenu de manière inconditionnelle et univoque ni le système capitaliste, ni la propriété privée. Ils s'accommoderaient mieux d'un système mixant libre entreprise et intervention étatique pour le premier point et appréhende le second sous l'angle spécifique des doctrines du *trusteeship* et du *stewardship*. Ces doctrines stipulent que la propriété n'a rien d'un droit absolu et inconditionnel et qu'elle ne peut être justifiée que dans la mesure où l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être de la communauté. Tout propriétaire a donc pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, dans la mesure où il doit répondre de ses actes devant Dieu et la société. Par ailleurs, la méfiance des penseurs protestants vis-à-vis du pouvoir les incite aussi à critiquer la forte concentration de pouvoir dont bénéficient les dirigeants et à rappeler que cette situation rend indispensable mais peu probable un exercice responsable de ce pouvoir conforme à l'intérêt social. Dans ce cadre, ils rejettent la logique néo-paternaliste de nombreux dirigeants qui déclarent pouvoir définir à eux seuls l'intérêt social, ou agir de manière responsable sans intégrer aux processus de décision l'ensemble des groupes concernés. Au contraire, ils appellent à une répartition plus homogène du pouvoir via une participation accrue des groupes concernés aux prises de décisions.

Ainsi définie, l'analyse de la RSE selon Bowen se veut pragmatique et modérée. Conscient du fait que toute norme sociale est contingente à son époque, il se défend d'apporter des réponses définitives aux questions relatives à la responsabilité sociale. Au contraire, sa démarche consiste plutôt à soulever des questions, des pistes et espaces d'exploration. Il se saisit de la doctrine de la RSE au travers d'un ensemble de discours où se côtoient les documents institutionnels d'entreprises, les rapports d'associations et de congrégations religieuses, les déclarations de leaders protestants et des prises de positions publiques exprimées par les dirigeants d'entreprise et les penseurs protestants. Ces sources, qui contribuent à faire de l'ouvrage un véritable témoignage historique de la pensée des hommes d'affaires du milieu du siècle, lui permettent de dégager les idées directrices des principales conceptions de la responsabilité sociale.

Enfin, Bowen attire l'attention sur les décalages sensibles qui subsistent entre les penseurs protestants, d'un côté, et les hommes d'affaires de l'autre côté. Ces premiers ont toujours critiqué de nombreux aspects du système capitaliste, tels que la marchandisation du travail, les conditions de travail des femmes et des enfants, la perte de sens des travailleurs ou encore le « motif de profit ». Tandis que les hommes d'affaires, croient fermement au système capitaliste en adoptant une vision orientée vers la production. Ils perçoivent le profit comme une condition strictement nécessaire permettant, une fois remplie, d'assurer une fonction de médiation entre les groupes d'acteurs qui sont affectés par les décisions de gestion.

Néanmoins, Bowen souligne l'importante convergence des théorisations de la RSE entre éthique protestante et dirigeants. Il montre ainsi que les déclarations de dirigeants, comme celles des protestants, s'appuient sur les concepts de *stewardship* et de *trusteeship*. Ces deux doctrines stipulent que la propriété privée n'est recevable que lorsque l'administration privée des biens permettrait d'accroître le bien-être de la communauté. Dans ce sens, chaque propriétaire a donc pour devoir de satisfaire les besoins de la société, dans la mesure où il agit devant Dieu.

Le tableau n° 2 ci-dessous met en perspective l'ensemble des décalages entre les conceptions protestantes et managériales de la RSE, en soulignant les différences d'interprétation et de mobilisation d'un fonds idéologique commun qui se structure autour des notions de *trusteeship* et de *stewardship*.

**Tableau n° 2 : Confrontation des vision protestante et managériale de la RSE<sup>38</sup>**

	<b>Doctrine protestante</b>	<b>Théorisations des hommes d'affaires</b>
<b>Soutien du système économique</b>	<p>-Pas de soutien particulier au capitalisme</p> <p>-Logique tempérée (un système mixte est jugé préférable)</p> <p>-Critique de la poursuite immodérée du profit (le profit ne doit être qu'un moyen)</p> <p>-Critique du communisme</p>	<p>-Soutien sans faille du capitalisme</p> <p>-Modèle de la production : l'objectif central de l'Homme d'affaire est la croissance de la production</p> <p>-La première responsabilité de l'entreprise est de dégager un profit. C'est un prérequis pour assurer les responsabilités plus larges de l'entreprise vis-à-vis de la société</p> <p>-Critique du communisme</p>
<b>Concepts centraux des discours associés à la RS</b>	<p><i>TRUSTEESHIP ET STEWARDSHIP</i></p> <p>La propriété confère à celui qui la détient une obligation de gérer ses biens en fonction de l'intérêt général</p>	
<b>Objectifs des acteurs qui mobilisent ces concepts</b>	<p>L'objectif est de poser des conditions suivant lesquelles la propriété et le pouvoir qui en découle deviennent moralement acceptables ou justifiés.</p>	<p>Les objectifs peuvent être triples :</p> <p>-garantir la légitimité de l'entreprise et du système capitaliste, 'éduquer' le public</p> <p>-répondre aux pressions publiques</p> <p>-prévenir les risques de</p>

<sup>38</sup> *Ibid.* pp. 41-72.

		<p>nouvelles réglementations</p> <p>Ces démarches peuvent résulter d'une prise de conscience ou quête de sens altruiste de la part du dirigeant</p>
<p><b>Manière dont les concepts de <i>stewardship</i> et de <i>trusteeship</i> sont traduits dans des discours</b></p>	<p>-La propriété n'a rien d'un droit absolu et inconditionnel, et elle ne peut être justifiée que dans la mesure où la propriété ou l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être de la communauté.</p> <p>-L'individu est responsable de et doit justifier ses actes devant Dieu et la société. La propriété n'est valable que si elle sert la société.</p>	<p>-Adhésion dans les discours</p> <p>-Le dirigeant se présente comme mandataire de la société et des différentes parties concernées. Il doit tenir compte et équilibrer les intérêts des différents acteurs</p>
<p><b>Traduction opérationnelle</b></p>	<p>-Nécessité de partager équitablement le pouvoir. Refus d'une concentration unique du pouvoir dans les mains des managers, d'une approche néo-paternaliste de la RS, d'une vision idyllique d'une société ou un acteur dominant use miraculeusement de son pouvoir de manière désintéressé et responsable.</p>	<p>-La logique dominante est paternaliste et n'implique pas une redistribution du pouvoir ou un élargissement des processus de décision</p> <p>-Manque d'opérationnalisation et de clarté sur la manière dont les théorisations générales de la Responsabilité Sociale se déclinent en responsabilités plus spécifiques et opérationnelles</p>

	<p>-Intégrer aux processus de décision les « groupes intéressés »</p> <p>-Opérationnalisation en application des valeurs de dignité humaine, de justice, et de partage du pouvoir</p>	<p>-L'opérationnalisation se fait prioritairement là où les actions RS vont dans le sens de la performance de l'entreprise</p>
--	---	--

La paternité du concept moderne de la RSE est très largement attribuée à Howard Bowen même si avant lui, Berle et Means évoquent déjà une responsabilité de l'entreprise allant au-delà de la simple responsabilité économique à l'égard des actionnaires<sup>39</sup>. Ces auteurs s'inquiétaient de l'autonomisation des dirigeants économiques et préconisaient un plus grand contrôle social de l'entreprise.

Reconnaissant l'apport fondamental de Bowen dans le domaine de la RSE, De Brito<sup>40</sup>, fait apparaître ce concept théorique de responsabilité sociale dans l'ère moderne du management. Il la définit comme : « *l'obligation des managers de poursuivre des politiques et de prendre des décisions qui concordent avec les actions désirées compte tenu des objectifs et des valeurs de la société* »<sup>41</sup>. Jean-Pascal Gond<sup>42</sup> dont les travaux s'appuient sur l'approche proposée par Bowen, propose d'intégrer globalement deux critères à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise : repose sur deux critères : d'abord l'entreprise est tenue d'honorer des obligations à l'égard des groupes sociaux, elle devrait ensuite être en mesure de réagir aux demandes sociales émanant de son environnement<sup>43</sup>. Dans les deux cas, il s'agit, pour lui, de qualifier des actions de l'entreprise qui traduisent une forme d'engagement de celle-ci, au-delà de ses obligations légales

<sup>39</sup> FRIEDMAN, Milton. *Capitalisme et liberté*. Paris : Robert Laffont, 1971, pp. 7-11.

<sup>40</sup> DE BRITO César. et alii. *L'Investissement Socialement Responsable*. Paris : Economica, 2005, p. 80.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> GOND, Jean-Pascal. L'éthique est-elle profitable ?. *Revue française de gestion*, novembre-décembre 2001, n° 136, pp. 76-105.

<sup>43</sup> PADIOLEAU, Jean-Gustave. L'éthique est-elle un outil de gestion ?. *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, n° 74, pp. 82-91.

ou économiques, conformément à l'approche séminale de Carroll<sup>44</sup>, qui a débouché sur un modèle<sup>45</sup> RSE qui reste un des modèles les plus utilisés pour appréhender la RSE. Carroll a également développé une définition qui saisit la RSE comme étant une façon de gérer l'entreprise de telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi ainsi que l'éthique<sup>46</sup>. Sa définition repose sur deux conditions essentielles qui expliquent l'attachement d'une entreprise à l'éthique et à la société dans laquelle elle opère : le dégagement d'un profit qui va de pair avec le respect de la loi.

Le modèle qu'il propose en 1979, se rapproche de la vision de Milton Friedman qui considère, rappelons-le, que seules les responsabilités économiques sont du ressort de l'entreprise et qu'il revient aux pouvoirs publics de traiter les aspects sociaux. Pour lui, La RSE englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, éthiques que d'autres discrétionnaires que la société a à un moment donné<sup>47</sup>.

A cet effet, il reprend en 1991 son modèle initial et construit un modèle pyramidal de la RSE selon lequel les obligations qu'ont les entreprises à l'égard de la société peuvent être classées en quatre niveaux illustrées dans le tableau n° 3 ci-dessous. Les responsabilités économiques forment la base de la responsabilité, suivies des responsabilités légales. Viennent ensuite les responsabilités éthiques et au sommet de la pyramide nous trouvons les responsabilités philanthropiques. Dans cette perspective les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme un composant de base de la responsabilité sociale totale d'une entreprise.

---

<sup>44</sup> CARROLL Archie. A Three Dimensional Conceptual Dimension of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, octobre 1979, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

<sup>45</sup> CARROLL, Archie. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, juillet-août 1991, vol. 34, n° 4, pp. 39-48.

<sup>46</sup> CARROLL, Archie. Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cut-Backs in Social Program Funding?. *Vital Speeches of the Day*, 1983, n° 49, pp. 604-608.

<sup>47</sup> CARROLL, Archie. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance... *op.cit.*.

**Tableau n°3 : Les catégories de la responsabilité sociale d'après Archie Carroll<sup>48</sup>**

<b>Responsabilités discrétionnaires</b>	Elles renvoient aux responsabilités à propos desquelles la société n'émet pas de message clair et qui sont laissées à la libre appréciation des individus (ex. Activités philanthropiques)
<b>Responsabilités éthiques</b>	Il s'agit des responsabilités que les membres de la société s'attendent à voir assumer par les entreprises, bien qu'elles ne soient pas codifiées par les lois (ex. normes sociales)
<b>Responsabilités légales</b>	Elles correspondent à la nécessité pour les entreprises d'obéir et de se soumettre aux lois en vigueur dans la société
<b>Responsabilités économiques</b>	Elles recouvrent les rôles « classiques » de l'entreprise dans la vie économique : la capacité à produire des biens et services que souhaite la société dans des conditions de profitabilité

Le modèle de Carroll a été repris, testé empiriquement et affiné par Wood en 1991. Chacune des formes de responsabilité proposée par Carroll peut être déclinée selon trois niveaux définis par Wood<sup>49</sup>. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise présente trois niveaux. D'une part, la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale où elle dispose d'une légitimité accordée par la société, elle se dote d'un pouvoir économique qui découle de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir. D'autre part, la responsabilité en termes de conséquences de ses activités que ce soit au niveau de ses parties prenantes primaires qui sont les acteurs concernés directement et profondément par les décisions de l'entreprise, ou au niveau de ses parties prenantes secondaires concernées indirectement par

<sup>48</sup> GOND, Jean-Pascal. L'éthique est-elle profitable ?...*op. cit.*

<sup>49</sup> WOOD, Donna. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management review*, octobre 1991, vol. 16, n° 4, pp.691- 718.

les décisions de celle-ci. Enfin, la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers qui doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociale de l'entreprise et ceci dans le choix ainsi que dans la mise en œuvre de ses stratégies.

Quant à Mc Williams et Siegel, la RSE comprend l'ensemble des actions qui semblent faire avancer le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce que la loi exige<sup>50</sup>. Les résultats de leurs travaux montrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre la profitabilité de l'entreprise et l'adoption de la RSE. Pour eux, la RSE reste neutre par rapport à la profitabilité de l'entreprise, du fait de l'ambiguïté du lien établi entre cette première et la performance financière de l'entreprise qui reste tributaire des facteurs qualitatifs tels que la réputation de l'entreprise ou la performance des employés.

Ces définitions anglo-saxonnes ne disposent pas de connotation juridique et la RSE telle qu'elle est présentée dans ces définitions ne désigne pas une responsabilité juridique. La traduction littérale de la notion américaine *Corporate Social Responsibility* a abouti à des approximations qui à leur tour génèrent une élaboration d'un concept RSE différent.

Ainsi, parallèlement à ces définitions académiques, des institutions et des organismes nationaux et internationaux ont pris également part aux réflexions sur la RSE en proposant des conceptions différentes de cette thématique. C'est le cas en Europe, qui témoigne une émergence tardive de la RSE due au poids de l'Etat providence qui s'approprie des préoccupations sociales et à l'absence du courant de *business ethics* dominant aux Etats-Unis. La définition européenne de la RSE la décline comme étant l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales par les entreprises dans leurs activités économiques, ainsi que dans leurs interactions avec les parties prenantes.

Ainsi, dans son Livre vert « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* »<sup>51</sup>, la Commission européenne propose une définition qui met l'accent sur le caractère souple de la RSE, reposant sur une démarche volontaire de l'entreprise. La RSE est définie alors comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et*

---

<sup>50</sup> MC WILLIAMS, Abigail, SIEGEL, Donald. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, janvier 2001, vol. 1, n° 26, pp. 117-127.

<sup>51</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. Livre vert. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366> (Consulté le 2 mai 2016).

*environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*»<sup>52</sup>, car celles-ci sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. La RSE se penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Le but extrême serait de satisfaire de manière idéale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes. Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement. Cependant, la Commission ne parvient pas à adopter une position claire en ce domaine, En 2006, elle rend publique une nouvelle politique qui consiste à proposer des outils pour atteindre des objectifs attendus, sans pour autant rendre compte d'une véritable action. Parallèlement, la Commission continue à définir la RSE comme une démarche volontaire émanant des entreprises, en lui octroyant une place prépondérante au sein des politiques publiques.

En 2011, la Commission européenne adopte une nouvelle position qui répond à l'impératif d'amener l'entreprise sur le chemin du développement durable, en s'appuyant sur les normes internationales en matière de RSE pour assouplir sa position initiale du Livre Vert de 2001. Elle tente de présenter un renouvellement profond de la pensée européenne sur le sujet et définir une véritable politique visant « *à faire émerger des conditions favorables à une croissance durable, à un comportement responsable des entreprises et à la création d'emplois durables à moyen et long termes* »<sup>53</sup>. Ainsi, elle propose une définition actualisée de la RSE qui est « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent* »<sup>54</sup>, et afin d'assumer cette responsabilité, « *il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* »<sup>55</sup>. Ce faisant, la Commission met l'accent non seulement sur la responsabilité des entreprises qui doit rester une démarche fondée sur le

---

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681> (Consulté le 12 avril 2016).

<sup>54</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-491\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-491_fr.htm) (Consulté le 12 avril 2016).

<sup>55</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-491\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-491_fr.htm) (Consulté le 12 avril 2016).

principe d'adhésion volontaire de celles-ci, mais aussi sur la collaboration avec les parties prenantes qui s'avère vitale dans la mise en place du processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique et de droits de l'Homme afin que les entreprises s'acquittent de leur responsabilité sociale. Avec ces définitions et communications émanant de la RSE le droit de la RSE au sein de l'UE reste cependant un droit en germe.

Cette définition européenne s'insère dans le cadre plus large des diverses définitions proposées par des organisations internationales. Celles-ci ont engendré sans doute un foisonnement de définitions, telles les Nations Unies par le biais de son Pacte mondial, ou la définition proposée dans la Déclaration tripartite de l'Organisation internationale du travail OIT sur les principes concernant les multinationales et la politique sociale, ou bien celle proposée dans les Principes directeurs de l'Organisation pour la coopération et le développement économique OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

La norme internationale ISO 26000 est fortement recommandée par la Commission européenne aux entreprises afin de tenir leurs engagements en matière de responsabilité sociale. Celle-ci, établit dans sa définition de la RSE un lien explicite entre responsabilité sociale et développement durable. En effet, elle définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Cette norme s'attarde sur le périmètre de la responsabilité sociale en identifiant les domaines d'action pertinents et en fixant ses priorités. Ce périmètre s'articule autour de sept questions centrales qui relèvent de la gouvernance de l'organisation, des droits de l'Homme, des

relations et des conditions de travail, de l'environnement, de la loyauté des pratiques et des communautés et du développement local<sup>56</sup>.

La définition proposée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dont la Commission européenne s'est activement engagée à soutenir les Principes directeurs, s'avère plutôt descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution. L'OCDE considère qu'on « *s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement* »<sup>57</sup>.

La Banque Mondiale définit en 2004 la responsabilité sociale des entreprises comme étant l'engagement des sociétés d'affaires à contribuer au développement économique durable en travaillant de concert avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur style de vie dans des voies qui sont propices aux affaires et au développement<sup>58</sup>. En d'autres mots, les compagnies acceptent la législation, les normes éthiques et les réglementations internationales. L'impact sur l'environnement, les consommateurs, les employés, les communautés, les responsables et autres agents de la sphère publique est à considérer dans la responsabilité du monde des affaires, tout autant que les bénéfices économiques des actionnaires. De plus, les affaires encouragent l'intérêt public par la croissance et le développement des communautés et par le refus de pratiques néfastes à la sphère publique, sans tenir compte de la légalité. En clair, la RSE est l'inclusion de l'intérêt public dans la prise de décision collective.

---

<sup>56</sup> [http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=42546) (Consulté le 20 avril 2016).

<sup>57</sup> <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/> (Consulté le 20 avril 2016).

<sup>58</sup> <http://www.aefjn.org/index.php/info-409/articles/la-responsabilite-sociale-des-entreprises---introduction.html> (Consulté le 20 avril 2016).

Cette même définition est reprise du Conseil mondial des entreprises pour le développement ou *The World Business Council for Sustainable Development* WBCSD, un puissant regroupement international d'entreprises dont l'action vise à promouvoir la place des entreprises dans le développement durable. Le WBCSD intègre la RSE dans un contexte de développement durable. Il définit la RSE comme étant « *l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société* »<sup>59</sup>.

D'autres institutions comme le *Business for Social Responsibility* BSR qui se dote d'un réseau mondial dans ce domaine, participe également à ce mouvement d'intégration des entreprises dans la thématique du développement durable. Le BSR définit la RSE comme des pratiques d'affaires qui « *renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants* »<sup>60</sup>. Il propose également que des « *pratiques d'affaires responsables respectent et préservent l'environnement naturel* » et qu'en « *aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires, les pratiques d'affaires responsables donnent le pouvoir aux gens et permettent d'investir dans la collectivité où l'entreprise œuvre. Si la RSE est abordée de façon globale, elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise* »<sup>61</sup>.

La définition axée sur la durabilité donnée par le *Canadian Business for Social Responsibility* CBSR fait état d'arguments identiques. Il définit la RSE comme « *l'engagement d'une entreprise à opérer dans un milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société* »<sup>62</sup>. En outre, le CBSR précise que « *la RSE va au-delà des bonnes œuvres telles que le bénévolat et la charité* »<sup>63</sup>.

---

<sup>59</sup> <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (Consulté le 20 mars 2016).

<sup>60</sup> [http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h\\_rs00095f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html) (Consulté le 25 mars 2016).

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapi/Lignes\\_directrices.pdf/\\$file/Lignes\\_directrices.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapi/Lignes_directrices.pdf/$file/Lignes_directrices.pdf) (Consulté le 26 mars 2016).

<sup>63</sup> [http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h\\_rs00095f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html) (Consulté le 25 mars 2016).

Globalement, ces différentes définitions convergent sur le fait que la RSE est un engagement volontaire qui va au-delà des exigences purement économiques et légales de l'activité de l'entreprise. Elles s'accordent également sur le fait que la RSE ne doit pas se limiter à un acte isolé de la stratégie de l'entreprise qui est appelée à y intégrer de façon permanente les préoccupations sociales et environnementales.

Néanmoins, les définitions académiques, celles-ci se distinguent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général auquel elle accorde une grande place indépendamment des objectifs propres de l'entreprise. Ces définitions couvrent aussi bien les volets sociaux qu'environnementaux, en accordant une place prépondérante aux valeurs de la société avec laquelle l'entreprise interagit.

Les définitions institutionnelles, quant à elles, inscrivent donc la RSE dans le cadre des rapports entre l'entreprise d'un côté et ses parties prenantes ou la société de l'autre. Elles l'insèrent aussi dans la voie du développement durable. La RSE, ainsi définie, est appréhendée par la pro activité de l'entreprise en matière de développement durable, elle est le déclencheur d'une triple performance : environnementale, sociale et économique. Cette triptyque matérialisée par la notion de *Triple Bottom Line* de John Elkington va interpeller l'entreprise, à son tour, sur la cohérence de ses pratiques avec les valeurs du développement durable.

Outre la notion de *Triple Bottom Line* ou triple performance, qui s'impose en tant que notion quasi-obligée dans les communications RSE des entreprises, la doctrine de la RSE génère d'autres notions clés, qui nourrissent à la fois les cadres cognitifs et leurs discours. C'est le cas des notions relatives à l'éthique des affaires et son couplage avec la RSE, aux parties prenantes, à la gouvernance d'entreprise et au développement durable qui ont connu une trajectoire comparable façonnant la RSE dont nous explorons dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 2. L'approche conceptuelle de la RSE**

Malgré une littérature très abondante et un intérêt académique manifeste pour la RSE, une recherche approfondie dans différentes disciplines sur les fondements épistémologiques révèle que la RSE souffre d'un flou conceptuel. L'ampleur des travaux scientifiques s'avère inversement proportionnelle à la clarification du concept. Ces travaux ne peuvent s'abstraire totalement des débats idéologiques : l'absence d'une définition consensuelle et les dissensions ainsi que les divergences entre les approches, rejaillissent sur la détermination d'un cadre normatif qui demeure flou. Il convient à cette étape de notre travail, de dresser, sans dresser un état exhaustif des fondements théoriques qui ont jalonné l'histoire de la RSE, les paradigmes qui l'ont façonnée (**section I**), avant d'illustrer le flou qui persiste sur les contours de cette notion pour clôturer notre chapitre (**section II**).

### **Section I. Émergence de nouveaux paradigmes**

Cette vision élargie des responsabilités de l'entreprise va au-delà de la simple dimension normative qui lui donne une légitimité sociale et ne se justifie que si ce projet d'engagement s'accompagne d'une véritable évolution de son mode de gouvernance. L'entreprise est alors appelée à intégrer et à adopter des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société, ce qui implique une mise en place et une élaboration de stratégies intégrales et intégratives de toutes les dimensions de la RSE. Il s'agit d'un changement de paradigme qui touche à toutes les fonctions de l'entreprise sans perdre de vue sa rentabilité financière accompagné d'une émergence de nouveaux concepts. Comment alors ces changements émergent-ils dans la gouvernance de l'entreprise afin de déboucher sur une gouvernance partenariale adaptée aux exigences de la société? Quels sont les outils de déploiement de au sein du modèle traditionnel de gouvernance disciplinaire de l'entreprise? toutes ces questions revêtent une importance grandissante dans les débats actuels, c'est la raison pour laquelle nous

soulevons les notions relatives à : l'éthique et la RSE (§1) ; la gouvernance d'entreprise (§2) ; la théorie des parties prenantes (§3) ; la triple approche (§4) ; et le développement durable (§5).

### **§ 1. L'éthique et la RSE : une responsabilité individuelle**

L'éthique des affaires est une autre forme de la perception que la société peut avoir des attitudes que l'entreprise doit avoir dans ses différentes actions. Le premier « éthiciste » connu de l'histoire est Aristote. Il trouvait que l'échange qui se fait pour le profit manque de vertu<sup>64</sup>. L'éthique des affaires a été développée aux Etats-Unis dans les années 1980. Elle est en relation étroite avec la morale bien qu'elle en soit distincte.

De nos jours, vu les exigences des parties ayant des intérêts directs avec l'entreprise, il paraît de plus en plus nécessaire d'intégrer l'éthique à la vie de celle-ci. Or, la question qu'il serait ici pertinent de poser est la suivante : Comment peut-on joindre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts des différentes parties prenantes ?

Dans le champ philosophique, c'est essentiellement l'œuvre de Kant qui a élaboré le fondement d'une gestion éthique. Pour Kant, la morale est un postulat. Et elle n'est possible que si les actes sont animés par la «bonne volonté»<sup>65</sup>. L'éthique est de conviction et le résultat de l'action n'est pas, pour autant, si important. C'est un point de vue, selon lequel, l'éthique d'entreprise ne doit pas nécessairement être instrumentaliste. Cependant, dans les divers écrits sur l'éthique d'entreprise, l'éthique est constamment liée aux besoins de légitimation culturelle, sociale et morale. Bowen, le fondateur de la RSE, rejoint en quelque sorte ce point de vue en imposant aux directeurs des entreprises de prendre des décisions en conformité avec les valeurs de la société.

---

<sup>64</sup> MASAHA, Dennis. Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2008, vol. 13, n°1, pp. 13-21.

<sup>65</sup> Pour aller plus loin, voir : KANT, Emmanuel. *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Paris : Editions Nathan, 2008.

L'entreprise ne s'intéresse jamais d'elle-même à l'éthique, elle s'adapte aux normes de la société et anticipe leurs évolutions. En plus, elle les intègre dans sa stratégie lorsque leur absence ou leur insuffisance peut contrarier ses profits<sup>66</sup>.

Les auteurs qui ont contesté le rôle de la responsabilité sociale de l'entreprise n'ont nullement ignoré le concept d'éthique d'entreprise, il conviendrait de s'attarder sur la différence qui existe entre l'éthique et la morale surtout qu'au Liban, comme dans les autres pays du Moyen-Orient d'ailleurs, la morale est confondue avec la religion. Alors qu'en Occident, les mouvements modernes de la pensée, représentés par la philosophie de Spinoza et celle de Nietzsche notamment, ont une certaine vision de l'individu qui a droit à jouir pleinement de sa vie tout en l'engageant dans des responsabilités. Or, ces responsabilités peuvent ici provenir de certains fondements religieux, certes, mais pas exclusivement ; elles peuvent également émaner de la raison même de l'individu. Autrement dit, il s'agit l'intériorisation du sens de responsabilité.

L'enjeu de l'éthique est donc la réputation, l'image de l'entreprise mais aussi la politique de gestion éthique elle-même. Face à ces enjeux, la formalisation de l'éthique de l'entreprise entend renforcer les mécanismes de résistance aux pressions de la rentabilité à court terme issue d'un comportement non-éthique. La formalisation s'appuie sur l'histoire, le métier et la stratégie de l'entreprise pour clarifier les principes d'action concourant à la réussite compétitive.

La frontière entre la RSE et l'éthique des affaires est difficilement perçue même dans les analyses les plus pointues. Les études approfondies ont démontré une difficulté de cerner cette différence. Tel fut le cas de *Hein Schreuder* qui reconnaît l'impossibilité de séparer les affaires de l'éthique qui perçoit la promotion du bien-être social est du ressort de l'entreprise. Selon lui, c'est du devoir de l'entreprise que de promouvoir le bien-être social<sup>67</sup>. D'autres auteurs vont jusqu'à considérer que l'entreprise est un agent moral qui doit assurer des responsabilités morales et satisfaire les attentes de la société.

---

<sup>66</sup> BOYER, Arnaud, ARNAUD, Isabelle. L'éthique au service de la stratégie de l'entreprise dans André, IN BOYER, Arnaud (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Editions d'organisation, 2002, pp. 181-206.

<sup>67</sup> MASAKA, Dennis. Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable... *op. cit.*

Quoique vague, le concept de RSE reste plus précis et plus limité que l'idée d'éthique des affaires. Les codes professionnels insistent sur l'éthique des affaires. Mais là aussi les critères de référence sont très évolutifs et diffèrent d'un pays à l'autre. La majorité des entreprises notamment nord-américaines ont adopté des codes de conduite ou des codes d'éthique ou *code of ethics*. Ceux-là sont devenus les moyens de communication les plus privilégiés dans les entreprises. Ils sont, cependant, fortement critiqués en ce qu'ils ne peuvent pas jouer le rôle qui leur est assigné : d'autoréguler les entreprises, d'internaliser volontairement les externalités et de protéger le consommateur ou le client. Ces codes ont montré leurs limites comme étant trop partiels et peu fiables<sup>68</sup>. Comme dans le cas des codes de gouvernance, c'est le mimétisme qui joue pleinement ici, et la dynamique normative s'établit vite à travers les organismes internationaux et leurs référentiels, leurs notations et recommandations, sans ignorer le rôle des grandes écoles de commerce dans la diffusion de ces pratiques.

En fait, l'éthique va au-delà des lois. L'application des lois se fait par crainte de la réprobation alors que le comportement éthique est dicté par le sens du devoir et le respect de l'Autre<sup>69</sup>. On peut trouver dans la société des lois non éthiques alors que l'évolution des valeurs éthiques peut être plus rapide que le changement des lois. C'est une situation bien connue au Liban avec le retard de l'abrogation des lois dû aux conflits politiques répétitifs.

Bien qu'elle demeure indissolublement liée à la performance économique de l'entreprise, il serait peu pertinent de réduire l'éthique à un instrument de management, rien que pour promouvoir l'image de marque de l'entreprise. L'éthique est plus un processus qu'un produit.

Elle doit faire partie d'une démarche collective plus que d'un comportement d'obéissance<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> MERCIER, Samuel. *L'éthique dans les entreprises*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : La Découverte, 2004, pp. 3-12.

<sup>70</sup> *Ibid.*

## § 2. La gouvernance d'entreprise ou corporate governance : une responsabilité à l'égard des actionnaires

Afin de répondre à la contrainte morale et réglementaire, la RSE est envisagée uniquement sous l'angle de la gouvernance appréhendée dans le cadre de rapports entre actionnaires et gestionnaires de l'entreprise. On passe ici d'une responsabilité individuelle du chef dirigeant d'entreprise à une responsabilité collective pour combler le vide réglementaire. La gouvernance d'entreprise est définie l'ensemble des principes et des règles qui commandent et limitent les actions des dirigeants<sup>71</sup>. Il s'agit donc ici des rapports qui relient la direction d'entreprise, son conseil de direction, ses actionnaires et les autres parties prenantes. Etymologiquement, ce terme est traduit à partir de l'anglais *corporate governance*, venant du latin « gubernare », qui est apparu dans les années 1970 après une série de scandales qui ont eu lieu dans le monde notamment en Angleterre et aux Etats-Unis, et qui s'est répandu en France dans les années 1990, suite à des affaires de fraude et de mauvaise gouvernance<sup>72</sup>. Dans la gouvernance d'entreprise, il est donc question de savoir comment la direction de l'entreprise est constituée et de quelle manière elle est contrôlée<sup>73</sup>. La gouvernance est assimilée au respect des principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer la gestion de l'entreprise aussi bien que son image auprès du public et des investisseurs. Elle représente alors le cadre dans lequel sont fixés les objectifs de l'entreprise et sont définis les moyens mis en œuvre de les atteindre et de surveiller les performances<sup>74</sup>. En 2008, *Hugues Poissonnier* et *Dominique Drillon*<sup>75</sup> ont subdivisé l'évolution de la gouvernance de l'entreprise en trois périodes:

---

<sup>71</sup> MERCIER, Samuel. *L'éthique dans les entreprises...op. cit.* pp. 33-55.

<sup>72</sup> CAPRON, Michel, QUAIREL, Françoise. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte, 2004, p.7.

<sup>73</sup> PEREZ, Roland. L'actionnaire socialement responsable. *Revue française de gestion*, mai 2002, n°141, pp. 131-151.

<sup>74</sup> JORAS, Michel, IGALENS, Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel*. Paris : Editions d'organisation. 2002, pp. 59-72.

<sup>75</sup> POISSONNIER, Hugues, DRILLON, Dominique. Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie et Sciences Economiques*, décembre 2008, n° 179-180, pp. 22- 43.

- La première, qui s'étend des années 1930 aux années 1970, on passe de la théorie managériale à la théorie de l'agence<sup>76</sup>.
- La deuxième qui s'étend des années 1970 aux années 1990, on assiste à l'émergence de nouvelles conceptions de la performance. La théorie de l'agence<sup>77</sup> définit le cadre dans lequel les délégations entre les propriétaires (personnes principales) et les managers (personnes agentes) doivent fonctionner.
- La troisième, qui commence à partir des années 1990, est marquée par la reprise des actionnaires de leur pouvoir.

Certains auteurs attribuent cette tendance à l'augmentation de la taille de quelques actionnaires institutionnels au sein des sociétés et à la présence d'actionnaires minoritaires qui aspirent à préserver leurs droits et à savoir comment l'entreprise est gérée et comment elle fonctionne. Cette tendance a été caractérisée par plusieurs appellations : capitalisme financier, capitalisme d'investisseurs, ou même capitalisme zinzin, etc....

Selon Charreaux, le système de Gouvernance d'Entreprise (GE) recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Le problème des grandes firmes par actions provient principalement de l'asymétrie de l'information entre le manager et le « principal » propriétaire ou actionnaire. Mais, ce n'est pas le seul. En fait, à part les actionnaires, la grande firme a beaucoup d'autres ayant intérêts. Comme cela est bien connu, plus l'entreprise devient importante du point de vue volume des affaires et plus elle a du pouvoir et plus la société s'en méfie. Pour regagner sa confiance, la société lui exigera plus de transparence.

La RSE se matérialise ainsi au sein de l'entreprise par le biais de principe de bonne gouvernance. Or de nos jours, la bonne gouvernance commence à devenir obligatoire dans le sens où elle est imposée par la loi. Les codes professionnels insistent de plus en plus sur l'importance de l'application des règles de bonne gouvernance dans les entreprises, notamment dans celles qui constituent une grande force économique. Par exemple, au Liban en janvier 2011,

---

<sup>76</sup> Pour en savoir plus, consulter : [http://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_de\\_l'agence](http://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l'agence) (Consulté le 2 février 2016).

<sup>77</sup> JENSEN, Michael, MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, octobre 1976, vol. 3, n° 4, pp. 305–360.

l'Association des banques<sup>78</sup> a publié des directives communes au secteur bancaire, inspirées des bonnes pratiques de l'OCDE et du Comité de Bâle.

Il existe certainement un enchevêtrement très solide entre une bonne gouvernance qui considère l'entreprise comme responsable envers ses ayant intérêts et la théorie des parties prenantes de Freeman. Nous retrouvons dans les deux concepts la nécessité d'une responsabilité fiduciaire et morale de l'entreprise envers ses ayant intérêts. Effectivement, ces deux concepts visent un regain de confiance en l'entreprise, mais aussi, ils définissent les interactions entre l'organisation et son environnement sociopolitique interne et externe.

Selon l'étude de *Jamali D. et al. précitée*<sup>79</sup>, on peut considérer trois modèles de relations entre la RSE et la bonne gouvernance:

- La bonne gouvernance est un pilier de la RSE, qui serait la responsabilité des conseils de direction de l'entreprise alors que la bonne gouvernance serait un besoin fondamental ou un pilier pour une RSE soutenable<sup>80</sup>.
- La RSE est une dimension de la bonne gouvernance, Ho<sup>81</sup> considère que la responsabilité sociale est l'une des dimensions de la bonne gouvernance de l'entreprise: leadership stratégique, conformité avec les lois et politique de gouvernance, structure du capital de l'entreprise et ses relations sur les marchés notamment avec les investisseurs, structure du conseil de direction et ses pratiques. Pour Ho, s'engager dans des actions de responsabilité sociale de la part de l'entreprise est fortement relié aux compétences des membres de son conseil de direction et de toutes les pratiques précitées.
- La bonne gouvernance et la RSE font partie du même continuum, autrement dit, de la même échelle; pour *Bhimani et Soonawalla*<sup>82</sup>, la RSE et la bonne gouvernance - ainsi que

---

<sup>78</sup> Pour en savoir plus, consulter : <http://www.abl.org.lb/Library/Files/Files/Rap%20fr%20partie%20%202011.pdf> (Consulté le 5 mai 2016).

<sup>79</sup> Pour en savoir plus, consulter : [http://www.eurocert.org.uk/Files/Posts/Portal1/34767627\\_4.pdf](http://www.eurocert.org.uk/Files/Posts/Portal1/34767627_4.pdf) (Consulté le 5 mai 2016).

<sup>80</sup> ELKINGTON, John. Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, novembre 2006, vol. 14, n° 6, pp. 522–529.

<sup>81</sup> HO, Chi-Kun. Corporate Governance and Corporate Competitiveness. An International analysis, *Corporate Governance. An International Review*, mars 2005, vol. 13, n° 2, pp. 211–253.

<sup>82</sup> BHIMANI, Alnoor, SOONAWALLA, Kothavala. From Conformance to Performance : The Corporate Responsibilities Continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2005, vol. 24, pp.165–174.

la bonne représentation des états financiers - sont les deux revers d'une même médaille. Pour achever une bonne performance, l'entreprise doit en premier lieu se conformer aux lois et réglementations. Ensuite, il faut que celle-ci soit socialement responsable et qu'elle puisse créer de la valeur pour ses actionnaires. Ainsi, la bonne gouvernance et la responsabilité sociale sont complémentaires dans une même voie, vers une bonne performance. Nous remarquons que tous les concepts dérivés de la RSE deviennent obligatoires voire institutionnalisés ce qui nous amène à nous interroger sur la question de saisir dans quelle mesure nous pourrions considérer la RSE comme un acte volontaire.

### **§ 3. La théorie des parties prenantes ou stakeholders theory : un modèle de gouvernance actionnariale**

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes et non exclusivement celles des actionnaires n'est pas nouvelle, ses traces apparaissent chez les praticiens aux Etats-Unis bien avant les années 1950.

Le néologisme *stakeholders*<sup>83</sup> en anglais ou *des parties prenantes* en français, apparaît pour la première fois en 1963, lors d'une réflexion menée au Stanford Research Institute. Ce terme est véritablement popularisé par Freeman<sup>84</sup> aux Etats-Unis en 1984 notamment avec l'élargissement considérable du spectre des interlocuteurs de l'entreprise, ce qui lui a donné une acception très large, il s'en différencie ainsi par sa visée opérationnelle, managériale et stratégique.

---

<sup>83</sup> *Stakeholder* signifie littéralement "porteurs d'enjeux". Développée par le Stanford Research Institute en 1963, cette approche a été popularisée dans les années 80 par les travaux séminaux de Edward FREEMAN au début des années 80. Il n'existe pas de traduction satisfaisante de la notion en français. Le terme "parties prenantes", qui véhicule une stabilité implicite des acteurs ou groupes d'acteurs concernés, ne traduit pas le fait que les enjeux (*stakes*), l'identité et la légitimité de ces acteurs ou groupes d'acteurs peuvent être variables au cours du temps.

<sup>84</sup> AGGERI, Franck, ACQUIER, Aurélien. La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? IN *XIVème Conférence de l'AIMS*, 7-9 juin 2005, Angers. Disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/605-la-theorie-des-stakeholders-permet-elle-de-rendre-compte-des-pratiques-d-entreprise-en-matiere-de-rse/download> (Consulté le 28 juin 2016).

On retrouve des démarches similaires de recension des parties prenantes<sup>85</sup> à la fin de la Seconde guerre mondiale, dans une période d'explosion des discours des dirigeants sur leur responsabilité sociale. A cet effet, Abrams définit alors la profession de manager comme consistant à « *conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable et praticable entre les revendications des différents groupes directement intéressés* »<sup>86</sup>. Bowen quant à lui propose qu'« *une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les employés, dont les vies sont liées à l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou entièrement dépendants d'elle. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. [...] Le cercle suivant comprend les concurrents [...]. Finalement, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble*»<sup>87</sup>.

Edward Freeman<sup>88</sup> marque alors en 1984 une première étape de construction conceptuelle en ancrant la gestion des parties prenantes à un niveau stratégique. L'environnement institutionnel et les conditions de réalisation des affaires s'étant transformés, il devient nécessaire, selon lui, de modifier notre théorie de l'entreprise : « *de la même manière que la séparation des fonctions de propriétaire/manager/employé a nécessité de repenser les concepts de contrôle et de propriété privée*»<sup>89</sup>.

Freeman propose le concept de *stakeholder* comme mode de représentation de l'organisation et de relecture de sa stratégie, l'entreprise selon lui est au centre d'une roue, reliée à ses *stakeholders* par des rayons. Les *stakeholders* sont définis comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* »<sup>90</sup>. Si, dans ses développements, Freeman accorde une large place aux *stakeholders* dont dépend la survie de

---

<sup>85</sup> L'expression Théorie des Parties Prenantes (TPP) est la traduction française de l'expression *Stakeholder Theory* : pour des raisons de commodité d'usage, nous utiliserons indifféremment l'un ou l'autre de ces deux termes.

<sup>86</sup> ABRAMS, William. Management Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, mai 1951, vol. 29, n° 3, pp. 29-34.

<sup>87</sup> BOWEN, Howard. *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953, p.136.

<sup>88</sup> FREEMAN, Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Harpercollins, 1984, pp. 35-41.

<sup>89</sup> *Ibid.*

<sup>90</sup> *Ibid.*

l'entreprise, cette définition stipule que l'organisation doit prêter attention à l'ensemble des revendications des différents *stakeholders* légitimes.

Depuis le début des années 1980, la théorie des *stakeholders* a connu des développements théoriques multiples qui ne vont pas susciter des débats contradictoires sur l'unité de cette théorie. Certains travaux, dans une visée normative, s'interrogent sur la nature de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses *stakeholders*<sup>91</sup> ou sur les critères permettant de hiérarchiser objectivement l'importance des *stakeholders*<sup>92</sup>; d'autres, dans une visée instrumentale, cherchent à mesurer l'efficacité du management des *stakeholders* pour les entreprises; enfin d'autres travaux cherchent, dans une visée plus compréhensive, à comprendre et à rendre compte des pratiques des entreprises<sup>93</sup> et des conditions de mobilisation des *stakeholders*<sup>94</sup>.

Au-delà de cette diversité, la théorie des *stakeholders* partage cependant un ensemble de propositions communes qui constitue le cœur de la théorie et que nous appellerons "modèle *stakeholder* ou modèle SH", avec quatre propositions qui constituent le cœur de la théorie des SH :

- La première, constitue le point de départ de tous les travaux sur les SH selon laquelle l'entreprise a des *stakeholders* qui ont des exigences à son égard. Elle exprime la représentation relationnelle de la firme sur laquelle se fondent ces travaux. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation explicite ou implicite, volontaire ou involontaire, dans le cours de ses activités, avec différents *stakeholders*, qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

- Selon la deuxième, tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ; Même si, comme nous l'avons vu, les critères de hiérarchisation ne font l'objet d'aucun consensus, la plupart des auteurs acceptent l'idée que tous les *stakeholders* n'ont pas la même

---

<sup>91</sup> PHILLIPS, Robert, FREEMAN, Edward, WICKS, Andrew. What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, octobre 2003, vol.13, n° 4, pp. 479 - 502.

<sup>92</sup> MITCHELL, Ronald, AGLE, Bradley, WOOD, Donna. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, octobre 1997, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.

<sup>93</sup> POST, James, PRESTON, Lee, SACHS, Sybille. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press. 2002, p. 31.

<sup>94</sup> ROWLEY, Timothy, MOLDOVEANU, Mihnea. When Will Stakeholder Groups Act? An Interest and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, avril 2003, vol. 28, n° 2, pp. 204-219.

importance pour l'entreprise et que celle-ci ne pouvant répondre à toutes les demandes exercées à son égard, elle doit sélectionner celles auxquelles elle doit répondre.

- Quant à la troisième proposition, la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des *stakeholders* influents (*responsiveness*) ; Cette proposition formulée dès les premiers travaux de Freeman est ce qui distingue les approches *stakeholders*, à visée managériale, des travaux plus normatifs sur l'éthique des affaires ou *Business Ethics* et la RSE. Dans les travaux sur les SH, la responsabilité de l'entreprise ne s'exprime jamais de façon universelle, elle dépend des *stakeholders* et de la nature de leurs demandes.

- S'agissant de la quatrième et dernière proposition, la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*. Dans cette perspective relationnelle, manager les *stakeholders* consiste à identifier ceux légitimes et influents, à cartographier les pressions exercées par ces derniers, puis à déployer des démarches managériales, notamment contractuelles à tous les niveaux de l'organisation. Dans ses travaux, Freeman va assez loin sur ce point recommandant aux entreprises de créer des "*stakeholder managers*", constitués en centre de profit, et qui vendraient leurs services aux autres centres de profit de l'entreprise.

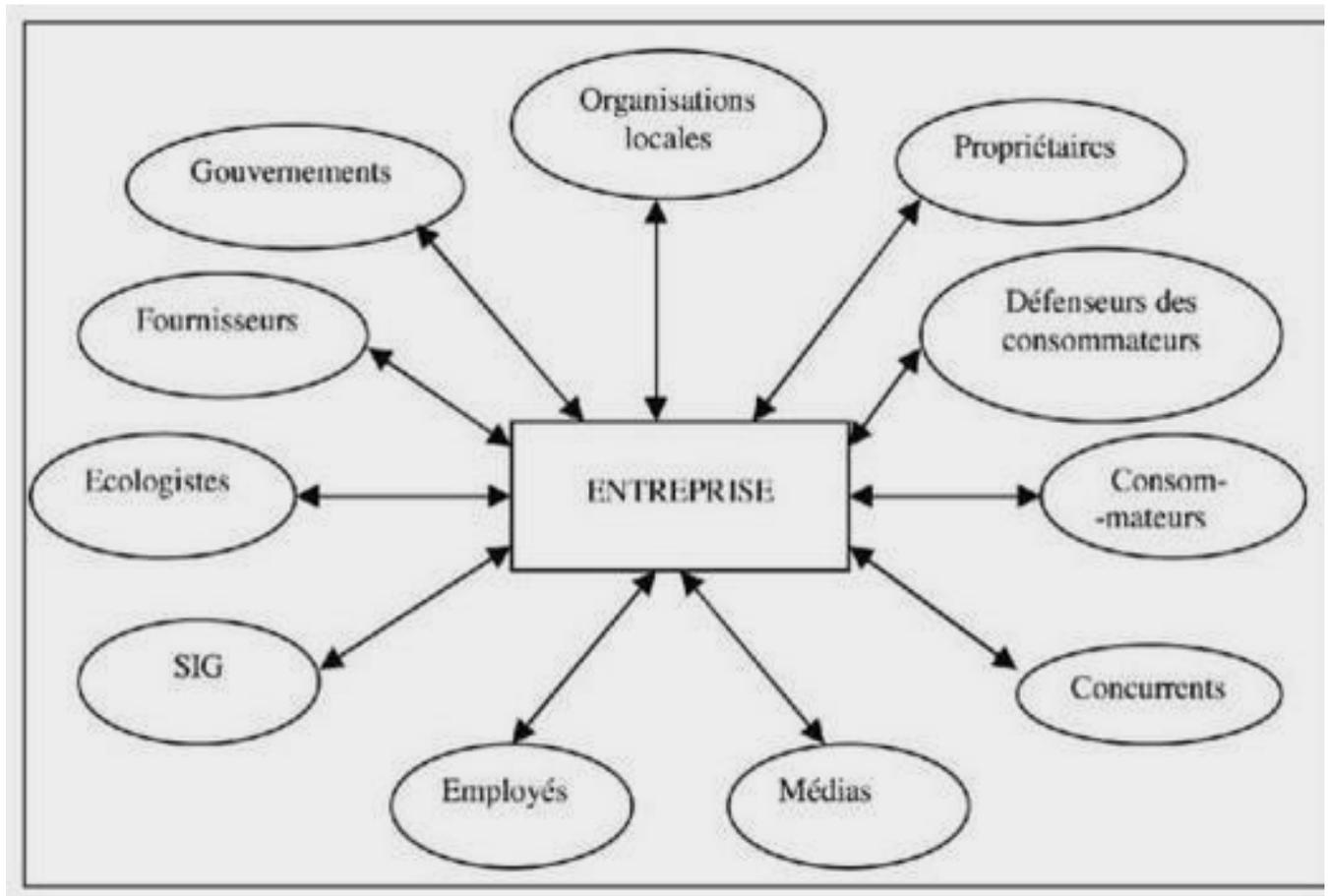
Cette théorie qui s'est fortement propagée dans la sphère académique a aussi un impact dans le monde économique. Ainsi, les quatre propositions qui composent le modèle SH sont aujourd'hui au fondement des discours des entreprises, des consultants et des pouvoirs publics en matière de développement durable et de RSE.

Freeman offre un socle de développement à une multitude de travaux se rattachant au concept de *stakeholder*. Cependant, son approche est avant tout managériale et pratique, et ne propose pas un corpus théorique autonome ou abouti. Ainsi, son travail, même s'il reconnaît formellement l'importance de composantes de l'entreprise autres que les actionnaires – exposées dans le schéma n° 1 – laisse flou le statut du concept de *stakeholder* en tant que théorie<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> JONES, Thomas. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, avril 1995, vol. 20, n° 2, pp. 404-437.

Schéma n°1 - Les parties prenantes de l'entreprise, adapté du modèle simplifié de Freeman (1984).<sup>96</sup>



La théorie des parties prenantes se présente aujourd'hui comme un apport particulièrement intéressant pour modéliser la responsabilité sociétale de l'entreprise face aux difficultés d'opérationnalisation posées par les modèles de Carroll<sup>97</sup>, Wartick & Cochran<sup>98</sup>, Wood<sup>99</sup>

<sup>96</sup> Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm> ( Consulté le 10 décembre 2015).

<sup>97</sup> CARROLL, Archie. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, juillet 1991, vol. 34, n° 4, pp 39-48.

<sup>98</sup> WARTICK, Steven, COCHRAN, Philip. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, octobre 1985, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.

proposant le triptyque suivant : les principes d'action, le processus et les modes de gestion, actions et comportements. Carroll parle des eaux tourbillonnantes des mesures de la performance sociétale de l'entreprise, Carroll reconnaît la complexité, la multi dimensionnalité ainsi que les difficultés de mesure du concept. De même, Wood reconnaît les faiblesses d'un tel modèle en admettant que seuls les résultats des politiques sociétales menées par l'entreprise sont facilement mesurables, laissant dans l'ombre les principes moraux sur lesquels s'appuient les démarches de l'organisation et les processus de sensibilité sociétale. Dans ces conditions, la théorie des parties prenantes se présente comme une opportunité de relecture de la responsabilité sociétale de l'entreprise permettant à la fois de comprendre la nature des relations entre l'entreprise et son environnement et de privilégier le rôle des parties prenantes dans l'explication de la responsabilité et de la performance sociétale<sup>100</sup>. La théorie des parties prenantes permet de décrire, d'évaluer et de gérer les responsabilités de l'entreprise<sup>101</sup> envers les personnes et les groupes de personnes qui y contribuent et elle apporte, en cela, le cadre théorique qui faisait défaut au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle confère à l'entreprise des responsabilités étendues autres que de servir au mieux les actionnaires puisqu'elle induit des responsabilités envers les parties prenantes<sup>102</sup>, ce qui est le corollaire d'une bonne gestion, à la fois stratégique et éthique.

Il est intéressant de constater que l'efficacité économique du modèle *stakeholder* reste problématique. D'abord parce que la théorie des parties prenantes s'est davantage focalisée sur la question de la répartition des revenus au sein de la firme plutôt que sur celle de la création de richesses. Mais lorsque cette dernière est abordée, la réponse est souvent insatisfaisante. Cette théorie est parfois marquée par le manque de clarté de par les divergences entre les auteurs ainsi que les divers problèmes conceptuels et opératoires<sup>103</sup>. En 1995, Donaldson et Preston<sup>104</sup> ont

---

<sup>99</sup> WOOD, Donna. Corporate Social Performance revisited. *Academy of Management Review*, octobre 1991, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.

<sup>100</sup> CLARKSON, Max. A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, janvier 1995, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

<sup>101</sup> DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review*, janvier 1995, vol 20, n° 1, pp. 65-91.

<sup>102</sup> GOODPASTER, Kenneth. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, janvier 1991, vol. 1, n° 1, pp. 53-73.

<sup>103</sup> MERCIER, Samuel. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». IN *Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin. 2001.

montré que la théorie des parties prenantes peut être justifiée selon trois approches : descriptive, instrumentale et normative. La première est centrée sur la capacité de la théorie des parties prenantes à décrire la réalité, la deuxième s'interroge sur les relations éventuelles entre un management de type *stakeholder* et la performance économique de l'entreprise, la troisième porte sur la légitimité d'un point de vue moral et philosophique des parties prenantes à faire valoir leur intérêt. Or, concluent-ils, que cette théorie ne peut pas être complètement justifiée par des considérations instrumentales pour deux raisons: d'une part, les contributions analytiques principalement celles de Freeman et Evan 1990<sup>105</sup> et Hill & Jones 1992<sup>106</sup> ne parviennent pas à prouver la supériorité purement instrumentale du modèle *stakeholder* et finissent par invoquer des arguments normatifs ; d'autre part, il n'y a pas de preuve empirique d'une telle supériorité. Quelques rares travaux théoriques non cités par Donaldson et Preston<sup>107</sup> échappent toutefois à leur première critique. Une des contributions les plus importantes est celle de Blair<sup>108</sup> en 1995 qui, sans remettre en cause le statut de créancier résiduel de l'actionnaire au fondement de sa légitimité dans le modèle *shareholder*, propose de l'étendre aux salariés dans la mesure où ceux-ci prennent le risque d'investir en capital humain spécifique à la firme. Une telle extension, qui signifie pour l'entreprise la mise en place d'un management de type *stakeholder*, permet alors d'éviter le sous-investissement en capital humain spécifique que le recours à l'intégration verticale<sup>109</sup> n'est pas en mesure de solutionner. Cette conception, qui réduit de fait les parties prenantes aux salariés de l'entreprise, ne fait toutefois aucune mention de la RSE comme modalité particulière d'un management *stakeholder*.

L'autre argument évoqué par Donaldson et Preston en 1995 porte sur l'absence de preuve empirique de la supériorité instrumentale du modèle *stakeholder*. Cette absence de preuve empirique mentionnée par Donaldson et Preston est donc avant tout liée à la diversité des

---

<sup>104</sup> DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications IN CLARKSON M.B. (éd.). *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. Toronto : University of Toronto Press, 1995, pp. 205-242.

<sup>105</sup> EVAN, William, FREEMAN, Edward. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behaviour Economics*, 1990, vol. 19, n° 4, pp. 337- 454.

<sup>106</sup> HILL, Charles, JONES, Thomas. Stakeholder Agency-Theory. *Journal of Management Studies*, mars 1992, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

<sup>107</sup> DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications..., *op. cit.*

<sup>108</sup> BLAIR, Margaret. Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First century. *Challenge*, janvier-février 1996, vol. 39, n° 1, pp. 62- 64.

<sup>109</sup> WILLIAMSON, Oliver. The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, décembre 1981, vol. 19, n° 4, pp. 1537-1568.

résultats obtenus ; elle nous amène à nous interroger sur les problèmes de spécification des variables retenues dans les estimations. Or, le flou dans les définitions de la RSE ou du «*stakeholder* », en élargissant les possibilités de choix de variables pertinentes, entretient cette diversité. Une des démarches les plus prometteuses à notre sens consiste alors, comme le font en 2001 Hillman et Keim<sup>110</sup>, à différencier ce qui relève d'actions vis-vis de parties prenantes dont la participation est essentielle à la survie de la firme et ce qui relève d'actions de l'entreprise vis-à-vis d'autres parties prenantes plus éloignées. Ils montrent alors que les actions de la première catégorie sont corrélées positivement avec l'indicateur de performance économique ou le Market Value Added MVA, alors que les actions de la deuxième catégorie sont corrélées négativement avec ce même indicateur. Ce faisant, ils éclairent d'un jour nouveau les résultats obtenus jusqu'alors en montrant qu'ils ne sont pas nécessairement contradictoires, mais peuvent être le reflet de deux conceptions distinctes de la RSE : une conception qui intègre les préoccupations sociales et environnementales dans la fonction objective de l'entreprise, sans les relier de manière centrale à la stratégie de l'entreprise et une conception stratégique, ancrée dans la recherche de l'avantage concurrentiel.

A la fin des années 90, la théorie des *stakeholders* connaît des développements importants qui coïncident avec l'importation croissante des concepts issus de cette théorie dans le discours et les pratiques des entreprises. La théorie des *stakeholders* a, par son orientation pragmatique et sa visée managériale, permis de renouveler ces approches, à l'origine normatives. Comme l'indique Carroll en 1991, la théorie de la responsabilité sociale reste ainsi vague et peu opérationnelle pour les managers : vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises ? L'apport de la notion de *stakeholder* est, selon la formule de Carroll, de mettre des noms et des visages en face de l'idée de responsabilité. « La notion de *stakeholder* est un jeu de mots par rapport à la notion de *stockholder* ou les actionnaires et désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise »<sup>111</sup>.

---

<sup>110</sup> HILLMAN, Amy, KEIM, Gerald. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line ?. *Strategic Management Journal*, janvier 2001, volume 22, n°2, pp. 125-139.

<sup>111</sup> CARROLL, Archie. The Pyramid of Corporate Social Responsibility....*op. cit.*

Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes est considérée comme le cadre de référence pour ancrer théoriquement la RSE. Elle est sans doute la théorie la plus appropriée – et peut être désormais également la plus mobilisée afin de modéliser le concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Elle donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Elle se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique venant au secours des dirigeants avides de performances financière et extra financière. *In fine*, elle apparaît comme une nouvelle théorie proposant une vision alternative de la gouvernance des firmes, tout en gardant à l'esprit que son application a des conséquences sur la performance de l'entreprise notamment en agrégeant les composantes économiques, sociales, et environnementales. L'intérêt croissant pour le concept de la performance sociale de l'entreprise traduit les préoccupations actuelles des entreprises face aux problématiques du développement durable. En outre, la performance de l'entreprise est perçue par certains auteurs comme la traduction du développement durable décliné à l'échelle de l'entreprise. Celle-ci pourrait être intégrée dans des dispositifs d'évaluation, tel que la *triple bottom line* qui figure comme une cible idéale de la performance des entreprises.

#### **§ 4. Politique de la Triple Bottom Line ou la triple approche**

La *Triple Bottom Line* TBL ou le triple résultat ou encore le triple bilan est une notion développée par John Elkington en 1997 qui introduit un nouveau cadre comptable et managérial pour aller au-delà de la mesure traditionnelle du profit économique en intégrant les dimensions sociales et environnementales. Cette notion défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social<sup>112</sup>. Dans son acception la plus étroite, l'entreprise doit veiller à la rentabilité économique de son activité tout en cherchant à minimiser son impact sur l'environnement et en prenant en compte les intérêts des différentes parties prenantes tels que les actionnaires, les clients, les employés, les partenaires commerciaux, les gouvernements, les communautés locales et le public. Dans son acception la plus large, ce

---

<sup>112</sup> ELKINGTON, John. *Cannibal with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone, 1997, p. 53.

terme fait référence à l'ensemble des valeurs et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique.

Le terme est également une allusion à la *Bottom Line* ou la dernière ligne du bilan ou le résultat net. Il correspond au triple P : population ou *people*, planète ou *planet*, et prospérité ou *profit*. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « *People, Planet and Profit* » de la société Shell depuis En 1995<sup>113</sup>.

La *Triple Bottom Line* est donc la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles :

- L'angle social qui se manifeste par les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes ou *stakeholders*. La *bottom line* sociale implique d'autre part d'investir dans le capital humain, notamment dans l'éducation, la santé et la nutrition. Pour mesurer la *bottom line* sociale, il faut une comptabilité qui puisse évaluer l'impact d'une entreprise sur les individus qui la composent, mais également sur les individus à l'extérieur de l'entreprise. Il existe de nombreux indicateurs pour mesurer la performance sociale, tels que le nombre d'initiatives éducatives, le sponsoring, les donations à des organismes de charité, le taux d'emploi de personnes appartenant à des groupes défavorisés, la création de nouveaux emplois, la relation avec des états à régime non démocratique, etc.
- L'angle environnemental qui prend en compte la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Vu que le triple bilan est une projection dans le futur, le bilan environnemental du triple bilan est la comparaison des objectifs environnementaux que l'entreprise doit se fixer pour contribuer au développement

---

<sup>113</sup> La société Shell, accusée d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria, décide de publier un Triple Bottom Line reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « *People, Planet and Profit* » est devenu synonyme de *Triple Bottom Line* reporting.

durable avec ses réalisations. La dimension environnementale de la durabilité des entreprises se base sur une gestion capable de protéger le capital naturel pour les générations futures, en évitant des risques environnementaux tels que la pollution et le gaspillage des ressources naturelles.

- L'angle économique ou le profit qui intègre les dimensions sociales et environnementales. L'enjeu de cette *bottom line* est de mesurer une performance économique durable et soutenable.

Chaque *bottom line* ou dernière ligne du bilan étant corrélée aux deux autres. Les trois dimensions du Triple Bilan, économique, sociale et environnementale, sont étroitement reliées et s'influencent mutuellement. Il est très difficile de les séparer puisqu'elles partagent des éléments communs appelés «zones de frottement»<sup>114</sup>. Elkington, pour qui, «*La société dépend de l'économie et l'économie dépend de l'écosystème global, dont la santé représente le résultat final*»<sup>115</sup> ou l'«*ultimate bottom line*», identifie trois zones communes<sup>116</sup>:

- L'éco-efficacité qui fait partie des axes économiques et environnementaux à la fois. Elle suppose de fournir des biens et services à des prix concurrentiels qui satisfont les besoins et améliorent la qualité de vie des clients, tout en réduisant progressivement les impacts environnementaux de l'entreprise ;
- L'équité écologique ou justice environnementale qui fait partie des axes social et environnemental simultanément. Elle suppose l'équité intra-générationnelle et intergénérationnelle dans la distribution des ressources naturelles, ainsi que la répartition juste des conséquences du développement ;
- L'éthique des affaires qui fait partie des axes économique et social à la fois. Elle représente la mesure dans laquelle une entreprise vise à améliorer le bien-être et la qualité

---

<sup>114</sup> ELKINGTON, John. *Cannibal with Forks... op. cit.* p. 55.

<sup>115</sup> ELKINGTON, John. *Cannibal with Forks... op. cit.* p. 73.

<sup>116</sup> *Ibid.*

de vie de l'humanité à travers son activité. L'éthique de l'entreprise se reflète dans ses valeurs et son code d'éthique.

Il existe donc une corrélation entre les trois *bottom lines* d'où la société dépend de l'économie, qui dépend elle-même de l'écosystème, dont la bonne santé représente l'ultime *bottom line*. Les trois *bottom lines* ou dernières lignes du bilan ne sont donc pas stables et indépendantes les unes des autres, elles sont en évolution permanente, à cause de pressions sociales, politiques, économiques et environnementales, de cycles et de conflits.

Cependant, On reproche à Elkington sa conception décrite comme ayant une vision segmentée. Pour Dubigeon, dans la pratique, *la triple bottom line* reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, sociale et environnementale), établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la *triple bottom line* sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon lui car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société<sup>117</sup>.

La triple *bottom line* intègre dans sa perspective non seulement la théorie des parties prenantes ou *stakeholders theory* mais illustre davantage la notion du développement durable qui devient un mode de régulation collective unissant les différentes parties prenantes impliquées à un titre ou un autre dans la définition des objectifs de l'entreprise.

##### **§5. Le développement durable (DD) et le couplage avec la RSE**

La préservation des ressources naturelles a été l'une des préoccupations majeures de l'humanité tout le long de l'histoire. Au Moyen Age, en Europe, on essayait autant que possible de protéger les bois et les forêts. La société moderne a abusé dans l'exploitation des richesses naturelles, notamment celles des pays pauvres, jusqu'au point qu'elles soient devenues rares. Ce n'est qu'à partir de la réunion du Club de Rome en 1960, et son cri d'alarme sur l'épuisement

---

<sup>117</sup> DUBIGEON, Olivier. *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?*. Paris : Editions Village Mondial, 2002, pp. 70-77.

rapide et irréversible des richesses naturelles, que les organisations mondiales ont commencé à prendre conscience que le monde s'autodétruit et qu'il faudrait préserver la planète. Mais la responsabilité de l'entreprise envers les ressources naturelles et la société ne s'est manifestée et n'a été explicitement exprimée de façon explicite que dans les années 1970. Le courant de la pensée écologique s'est développé d'où l'environnement devient une valeur économique. Ainsi, les «5 E»: écosystème, énergie, esthétique, éthique et économie, reliés ensemble, incitent à une nouvelle façon de penser et à de nouvelles démarches<sup>118</sup>.

Le terme « *sustainable development* » est apparu pour la première fois en 1980 dans le rapport sur la stratégie mondiale de la conservation de la nature. Mais la définition revient à Madame Gro Harlem Brundtland<sup>119</sup>, Premier ministre de la Norvège, qui, en 1987, aux Nations Unies a donné son titre à ce fameux rapport «*Our Common Future*», traduit par «*Notre avenir à tous*» aux Nations Unies. La traduction française de « *sustainable development* » pourrait hésiter, quant à elle, entre « *développement durable* » et « *développement soutenable* ». Nous avons choisi d'employer le premier vocable. Selon la définition la plus connue, le DD est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Cette phrase a connu un succès mondial et le terme DD s'est propagé dans la société avec un grand retentissement positif. Or, le terme «développement» est lui-même officiellement apparu pour la première fois en 1949, dans un discours de Truman.<sup>120</sup>

Le développement Durable repose sur le principe d'équité entre les peuples et les générations, le principe de précaution et le principe de participation<sup>121</sup> et suppose un équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental.

Le développement durable n'est pas un concept managérial et il ne doit pas l'être tout comme il ne doit pas être un effet de mode non plus. Une entreprise responsable est celle qui a compris

---

<sup>118</sup> JORAS, Michel, IGALENS, Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel...op. cit.*

<sup>119</sup> Le *Rapport Brundtland*, du nom de la Présidente de la Commission la Norvégienne Gro Harlem Brundtland, ayant pour titre «Notre Avenir à Tous», publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, est disponible sur : [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf) . (Consulté le 2 juin 2016).

<sup>120</sup> SOUYET, Annick, ENREGLE, Yves (dir.). *La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)*. Paris : Arnaud Franel, 2009, p. 11.

<sup>121</sup> DONTENWILL, Emmanuelle. Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?. *La revue des sciences de gestion direction et gestion*, avril 2005, n° 211-212, pp. 85-96.

qu'elle ne peut réussir que dans le cadre d'une société qui elle-même réussit. Au Sommet du Rio en 1992<sup>122</sup>, les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au DD. Le discours est alors au droit de l'Homme à une vie saine et productive en harmonie avec la nature.

L'Union Européenne considère la RSE comme le corollaire du DD<sup>123</sup>. L'une des définitions de la RSE retenues par l'UE est précisément celle qui présente la RSE comme étant la contribution de l'entreprise au développement durable<sup>124</sup>. La RSE devient alors un moyen de rendre compatible le DD avec l'économie de marché. Avec l'expansion extraordinaire du phénomène de la globalisation, les entreprises sont contraintes à s'intéresser de plus en plus aux exigences sociales qui font pression en matière de développement durable et à l'embellissement de leur image. Ainsi, les entreprises ont fortement exploité le concept de DD bien qu'en fait, il ne suffit pas que l'entreprise exploite le concept dans les stratégies de marketing afin de favoriser son image, il s'agirait plutôt de l'intégrer dans sa politique interne. Parfois, l'entreprise se trouve obligée de demander à ses ressources de travailler «au détriment de l'entreprise» dans le sens de rechercher moins de profit pour satisfaire les besoins de la société ou la dédommager des torts commis par elle<sup>125</sup>. Le développement Durable suppose une nouvelle perspective, différente de celle du développement industriel traditionnel de la richesse et de l'économie. Selon cette nouvelle optique, il faudrait tenir compte de l'impact de nos activités sur l'environnement et préserver les grandes régulations macro-écologiques indispensables à notre survie. Et, de ce fait, repenser et probablement réviser nos modes de consommation et de production et prévoir sur le long terme la survie de l'entreprise et même celle de l'humanité. Les effets des serres et de la déforestation dépassent les frontières d'un seul pays.

Cela nous fait penser à la nouvelle forme de Partenariat Publique Privée (PPP) qui prend de l'ampleur aussi bien dans les pays développés que dans ceux qui le sont moins, notamment dans le domaine des grands projets d'infrastructure. L'Etat pourrait théoriquement à travers ce type de participations mieux maîtriser les impacts des projets sur l'environnement, le social et les

---

<sup>122</sup> Pour en savoir plus, consulter : <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm> (Consulté le 8 mai 2016).

<sup>123</sup> JORAS, Michel, IGALENS, Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise... op. cit.*, p. 82.

<sup>124</sup> ROSE, Jean-Jacques. *La France est venue tardivement à la RSE, mais elle va vite*. Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/0612/0612164-chat-jean-jacques-rose.shtml> (Consulté le 2 avril 2016).

<sup>125</sup> FREDERICK, William, DAVIS, Keith, POET, James. *Business & Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York : Mc Graw-Hill, 6<sup>ème</sup> édition, 1988, pp. 22-27.

modes de management<sup>126</sup>. Comme nous l'avons vu précédemment, la RSE est un concept très ancien.

Et il devient désormais mieux connu à cause de l'émancipation du concept de développement durable.

Comme l'environnement constitue une partie prenante de grande valeur et de grande envergure, il est difficile de concevoir les actions visant sa protection par le seul intermédiaire des entreprises. C'est la société civile qui devrait soutenir la stratégie nationale en faveur du développement durable, en respectant les modes durables de production, de consommation, de transport et d'urbanisation, la capacité des écosystèmes, en prévenant la pollution et en préservant les chances des générations futures. Ce sont alors les mêmes remarques posées pour les indicateurs de la RSE qui prévalent pour les rapports sur le DD.

Le développement durable en entreprise signifie la gestion du « triple bilan », qui comprend les risques, les obligations et les occasions à saisir d'un point de vue financier, social et environnemental. Les entreprises viables sont résilientes, elles contribuent à créer de la valeur, des écosystèmes en santé et des communautés solides. Elles perdurent sur le long terme, car elles sont étroitement liées à des systèmes économiques, sociaux et environnementaux sains.

La RSE devient donc une reconfiguration d'un mouvement plus large conceptualisé dans le DD, qui permet aux entreprises de légitimer leurs activités productives, en valorisant leur image de manière différente selon le type de bien produit. Sous couvert d'appropriation d'une nouvelle éthique de la production, c'est en fait une mise à distance des enjeux de DD qui semble se dessiner, à travers le recours à une multiplication de principes de légitimité, qui brouille le partage des responsabilités entre parties prenantes.

La RSE serait alors définie comme une contribution au DD. Parler de nos jours d'une entreprise socialement responsable revient à parler d'une entreprise qui prend en compte le DD selon ses trois dimensions sans en privilégier aucune. C'est l'idée d'évaluation de la performance de l'entreprise selon les trois critères *triple bottom line*.

---

<sup>126</sup> URBAN, Sabine. Développement durable et partenariat industriel: vers un modèle stratégique renouvelé. *Finance contrôle stratégie*, septembre 2005, vol. 8, n° 3, pp. 177-200.

En guise de mot de la fin, Ce constat illustre combien, les nombreux paradigmes qui font leur apparition, se heurtent à la persistance d'un flou sur les contours de la notion déterminant l'identité du phénomène observé. Cela va nous conforter dans l'idée que les travaux et les études qui cherchent à connaître les effets de l'intégration de l'intérêt général aux préoccupations et aux décisions entrepreneuriales restent insuffisants.

## **Section II. Une démarche au croisement de plusieurs concepts**

Nous avons vu que contrairement à une idée reçue qui voudrait que le concept de RSE soit un nouveau paradigme ou une nouvelle mode managériale, l'étude de la littérature managériale nous montre que la RSE s'enracine dans une ensemble de réflexions théoriques et de débats récurrents depuis plus d'un siècle.

Protéiforme, polysémique, floue, imprécise, confuse, autant d'adjectifs dont on affuble fréquemment la notion de responsabilité sociale d'entreprise RSE<sup>127</sup>. Pourtant si la notion est sans doute d'origine scientifique, elle a largement débordé les cercles académiques pour se répandre largement dans le grand public, devenant également une notion profane.

La RSE traite de la place de l'entreprise dans la société, de sa contribution à la vie en société et pas uniquement dans sa dimension économique. La RSE permet d'aborder tout ce qui excède le rôle de l'entreprise comme simple agent économique. Le phénomène de RSE ne se limite pas à l'entreprise privée et il s'étend aux gouvernements et aux organisations mondiales. On le désigne alors par « la responsabilité sociale des organisations ».

De plus en plus d'acteurs hors de l'entreprise invoquent la RSE : gouvernements, organisations internationales et non gouvernementales, groupes de pression, etc. La RSE cristallise ainsi un nombre d'enjeux, quels que soient la pertinence et les fondements sociopolitiques de la notion, ce qui conforte sa légitimité. En ce sens, la RSE contribue à la structuration et à l'animation de la société civile et favorise une certaine diversification des

---

<sup>127</sup> CAZAL, Didier. RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation*, printemps 2011. Consultable sur: <http://regulation.revues.org/9173>. ( Consulté le 28 juin 2016).

acteurs sur la scène sociopolitique. La RSE devient le support de la légitimité nouvelle ou grandissante de divers groupes (depuis les syndicats historiques jusqu'à des groupes de défense de l'environnement, de minorités, d'espèces animales ou végétales...), ce qui renforce d'une certaine manière la légitimité de la notion. Il est clair que l'entreprise n'échappe pas non plus à cette quête de légitimité, même si celle-ci ne lui est pas vitale ni centrale, comme à ces groupes qui lui doivent leur existence ou leur essor.

La RSE pose également des questions relatives à la gouvernance des entreprises et à la régulation des marchés voire de la société. La RSE est un concept très évolutif, complexe et hybride il n'existe donc pas de consentement général sur sa définition vu que les problèmes sociaux diffèrent d'un pays à un autre.

La RSE est également un concept dynamique qui relie divers éléments et différents niveaux de l'entreprise entre eux. Les valeurs et les attentes changent avec le temps et avec les circonstances qui sont elles-mêmes changeantes. Il est donc normal que le sens de ce concept diffère selon les pays, les cultures et les idéologies.

La partie suivante de notre étude (**titre II**) sera l'occasion de présenter notre terrain d'étude, la RSE dans le contexte libanais, selon une perspective sociopolitique. La RSE sera ainsi traitée sous l'angle des relations de pouvoir qui traduit la capacité des parties prenantes notamment les acteurs publics à influencer les entreprises d'un côté, et qui interprète conséquemment le pouvoir des entreprises sur ces acteurs, de l'autre.

Dans ce cadre, la question de la relation de l'entreprise et la société soulève la question de la légitimité de l'entreprise et de son rôle politique dans le cadre de ses actions citoyennes. Dans ce contexte, nous soutiendrons l'hypothèse que la RSE place le secteur privé libanais en position de prendre en charge l'intérêt général et de répondre aux attentes des différentes parties prenantes, alors que cette mission, traditionnellement, est du ressort du pouvoir public.

## **TITRE II. La RSE entre normalisations convergentes et perceptions divergentes**

Pendant la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, le terme RSE était presque inconnu sur le continent européen. Une émergence d'une RSE explicite en Europe dans les années 1990 sous le terme d'entreprise citoyenne, ou d'entreprise socialement responsable. Les vingt dernières années ont par ailleurs vu paraître une société du risque. Les sociétés humaines ont gagné une conscience accrue de la menace des risques majeurs de conséquences irréversibles telle que la dégradation de la biosphère, l'accentuation des inégalités, qui menacent la cohésion sociale. Les conséquences sociales de la rupture comme l'insécurité sociale, la précarité croissante alliées à d'autres facteurs les scandales financiers, les compromissions avec des régimes dictatoriaux ont terni l'image de grandes multinationales qui jouissaient jusqu'à la fin des années 70 d'un préjugé favorable auprès des opinions publiques. Les restructurations à répétition, les suppressions d'emploi ont parachevé la perte de légitimité et de confiance envers les firmes.

Les pressions exercées par des mouvements de la société civile pour le respect des droits humains, et sociaux, la protection de l'environnement et de la santé publique ont constitué des marqueurs importants. Plus que jamais les grandes entreprises sont à la recherche d'une légitimité concernant leur droit moral et symbolique d'opérer leurs activités ; c'est ainsi que les entreprises ont mis en place des pratiques et des dispositifs tels que les codes de conduites, les chartes éthiques, les certifications sociale et environnementale, et d'autres.

Le débat sur la RSE et les droits de l'Homme lancé par le français Jacques Delors, Président de la Commission européenne de 1985 à 1995, reste dans l'Histoire de l'Union européenne comme un important pas en avant de l'Europe sociale. Il renforce en effet le rôle du dialogue social européen et établit en 1993 un diagnostic socio-économique qui sert encore de référence aujourd'hui pour l'élaboration des politiques sociales communautaires tel que le Livre Blanc. La Commission Delors donnera également toute sa mesure à la politique régionale de l'Union européenne, dans la foulée de la réforme des Fonds structurels. De nombreuses régions soutenues financièrement et techniquement par la Commission européenne ont ainsi pu

redynamiser leur économie et accomplir des progrès remarquables dans l'amélioration du niveau de vie de leurs habitants.

Aujourd'hui, la communauté internationale fait face à un défi complémentaire, l'émergence d'un système de régulation hybride, soutenue par des acteurs divers et articulant à la fois le national et le global, le public et le privé, le volontaire et l'obligatoire. C'est de ce fait que nous disposons par exemple du système de certification à caractère volontaire, alors que le système d'étiquetage est obligatoire. Ce qu'illustre bien l'existence des différentes tendances dans ce système.

Afin de réglementer la question de la RSE qui se forme à l'échelle mondiale, il a été nécessaire de développer des règles à un niveau global, qui s'appliquent de manière particulière. C'est pour cela qu'à présent nous constatons la coïncidence entre particularismes et convergences.

Mais si ce champ reste faiblement réglementé, il connaît cependant un foisonnement d'engagements volontaires et de régulations non-contraignantes qui relèvent de la *soft law*. A cet effet, de nombreuses organisations internationales ont édifié des recommandations relatives à la responsabilité sociale : l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), et ainsi que l'Union européenne (UE), qui fonde sa politique sur le développement durable et son corollaire, la RSE.

Néanmoins, un droit de la RSE commence alors à s'élaborer par strates avec le cadre normatif international qui se distingue du cadre national. Ces normes internationales relevant de la *soft law* restent tributaires de la volonté des Etats à les appliquer. Un inventaire pourrait donner une idée du panorama normatif complexe relatif à la RSE. Il est à la fois national et international ; les sources sont éclectiques, tant privées que publiques.

Nous allons distinguer entre les initiatives internationales à caractère incitatif non-contraignant et celles de l'Union européenne de nature hybride. Celle-ci s'introduit dans le cadre plus large des diverses initiatives menées par les institutions telles que la Déclaration tripartite de l'Organisation internationale du travail OIT sur les Principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale, le Pacte mondial des Nations Unies, ou les Principes

directeurs de l'Organisation pour la coopération et le développement économique OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Notre réflexion s'articulera ainsi autour des axes suivants :

Chapitre 1. Convergence de la *soft law* internationale

Chapitre 2. Hybridation de la régulation européenne

Chapitre 3. Divergences américaine et européenne

Chapitre 4. Convergences « pacifiques »

## Chapitre 1. Convergence de la *soft law* internationale

Au plan international, la RSE relève de ce qu'on appelle la *soft law*, rappelons-le. Elle est fondée sur un corpus de normes et de référentiels internationaux qui impliquent l'engagement volontaire des entreprises.

Ces normes à vocation essentiellement incitative émanant d'institutions internationales sont à la fois générales quant à leur substance (**section I**) et spéciales quant à leur champ d'application, c'est la raison pour laquelle des référentiels sont établis pour permettre aux entreprises de vérifier que leur comportement y est conforme (**section II**).

### Section I. Les normes internationales

Les organisations internationales sont pionnières en matière de promotion de la RSE. Leurs normes convergent et militent pour l'incitation des multinationales à l'autorégulation et au respect de certaines règles de base en matière sociale et environnementale. Elles sont au nombre de sept : la déclaration de principes tripartite de l'OIT (§1) ; le programme *Better Work* pour améliorer les conditions de travail (§2) ; les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (§3) ; le Pacte mondial de l'ONU (§4) ; les Principes directeurs de l'ONU (§5) ; le Pacte International relatif aux Droits Économiques Sociaux et Culturels de l'ONU (§6) ; et Les lignes directrices de John Ruggie (§7) .

#### §1. La déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale

Ce texte, est adopté par le Conseil d'Administration du Bureau International du travail BIT en 1977, puis amendé en 2000, afin d'y intégrer la Déclaration relative aux droits

fondamentaux au travail de 1998 et, a pour objet d'encourager les entreprises multinationales EMN à contribuer positivement au progrès économique et social. C'est le seul texte international tripartite à portée universelle qui traite des entreprises multinationales<sup>128</sup>. Malgré la volonté des syndicats de travailleurs de lui reconnaître une valeur contraignante, il n'a qu'une valeur déclarative. La Déclaration tripartite de l'OIT conçoit la RSE dans quatre domaines : l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.

Deux aspects originaux de la Déclaration méritent d'emblée d'être soulignés : D'une part, ses destinataires puisqu'elle vise directement les EMN, mais aussi les États ainsi que les représentants de travailleurs et d'employeurs ; d'autre part la précision de son contenu dont les dispositions détaillées renvoient aux Conventions et Recommandations de l'OIT. Cela a l'avantage de conférer une cohérence à l'ensemble et de renforcer sa légitimité.

La conception de la RSE retenue par la Déclaration est d'inciter les EMN à respecter le droit positif, en particulier le droit du pays d'origine de la société mère, sans nécessairement aller au-delà, comme c'est le cas notamment pour les Principes directeurs de l'OCDE.

La Déclaration pourrait être envisagée comme «le point de référence universel de la responsabilité sociale dans le monde du travail»<sup>129</sup>. Vont en ce sens son caractère multilatéral avec 184 Etats membres, le fait qu'il s'agit du seul instrument international renvoyant au droit substantiel du travail et le fait que des articulations y sont proposées avec les procédures de l'OIT. Il s'agit donc du seul seul texte international qui, sur la responsabilité sociale, propose des articulations entre «*soft law*» et «*hard law*», des points de contact tangibles entre l'espace privé et l'espace public et, par conséquent, des liens entre des normes privées de responsabilité sociale et des normes publiques sur les droits des travailleurs. Cependant, la Déclaration reste dans l'ombre et dans le sillage de la Déclaration de 1998 de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail dont la centralité et la polarité est aujourd'hui incontestable et sans équivalent. Elle souffre notamment de la spécialité de son champ matériel réservé aux droits

---

<sup>128</sup> ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT). *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* - 4ème édition. Genève, 2006. Disponible sur : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_124923.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf) (Consulté le 20 avril 2016).

<sup>129</sup> *Ibid.*

sociaux alors que la responsabilité sociétale de l'entreprise va au-delà de la question sociale<sup>130</sup>.

Pour Pierre –Marie Dupuy, elle relève de la catégorie de « *soft law* » qui n'établit aucune sanction en cas de non-respect par les entreprises des droits mentionnés<sup>131</sup>.

La Déclaration se présente comme un des instruments internationaux de régulation juridique des activités des entreprises. Mais elle s'en distingue par plusieurs traits. C'est la seule déclaration tripartite de l'OIT est le seul instrument juridique international qui soit multilatéral, universel et tripartite. La Déclaration de l'OIT n'a d'autre objectif que d'encourager les entreprises à contribuer positivement au progrès économique et social ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs diverses opérations peuvent soulever. Cependant, l'OIT comme toute organisation, ne peut sans l'appui d'Etats mettre en œuvre les normes prises en commun.

## **§2. Le programme *Better Work* pour améliorer les conditions de travail et la compétitivité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales**

Le programme *Better Work*<sup>132</sup> est le fruit d'un partenariat entre l'OIT et la Société financière internationale SFI, membre du Groupe de la Banque mondiale, s'appuyant sur l'expertise respective de ces organisations en matière de normes du travail et de développement du secteur privé. Opérationnel depuis février 2009, le programme *Better Work* vise à améliorer à la fois la conformité aux normes du travail et la compétitivité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Ce programme, qui s'est inspiré du programme de l'OIT « *Better Factories Cambodia* », mis en œuvre en 2001 suite à la signature d'un accord commercial bilatéral innovant entre le gouvernement des Etats-Unis et le gouvernement du Cambodge, combine à la fois le

---

<sup>130</sup> DAUGAREILH, Isabelle. *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'Économie*. Bruxelles : Bryulant, 2010, p.457.

<sup>131</sup> DUPUY, Pierre-Marie. *Droit international public*. 8<sup>ème</sup> éd. Paris : Dalloz, 2006.p.402.

<sup>132</sup> le programme *Better Work* a évolué et concerne aujourd'hui un millier d'usines et plus d'un million de travailleurs au Viet Nam, en Indonésie, en Jordanie, au Lesotho, au Nicaragua et en Haïti, ainsi qu'au Cambodge. Le lancement prochain d'un programme au Bangladesh augmentera sensiblement le nombre d'usines et de travailleurs visés.

développement d'outils internationaux et l'implantation de projets au niveau des pays, et se concentre sur des solutions pouvant s'échelonner et des solutions durables permettant d'améliorer la coopération entre les gouvernements, les organisations patronales et syndicales et les acheteurs internationaux. Il rassemble des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que des distributeurs et des acheteurs internationaux de vêtements, dans le but d'améliorer les conditions de travail et la compétitivité dans les entreprises du secteur de l'habillement. Les informations et les outils pratiques sur les conditions de travail fournies par le programme *Better Work* permettent aux acheteurs, aux fournisseurs et au public de comprendre l'importance de la conformité des usines aux législations nationales du travail et aux normes fondamentales du travail, tout en aidant les entreprises à améliorer le dialogue social avec les parties prenantes et à renforcer leur compétitivité.

L'amélioration de la conformité aux normes du travail dans les chaînes d'approvisionnement internationales est une composante importante d'une stratégie de développement pro-pauvre. La protection des droits des travailleurs permet de distribuer les bénéfices du commerce et d'encourager le développement humain, social et économique. La conformité aux normes du travail peut également aider les entreprises à devenir plus compétitives grâce à différents facteurs comme l'accès à de nouveaux marchés et à de nouveaux acheteurs, ainsi que l'accès à des nouvelles sources de financement et de crédit ; elle peut également engendrer des gains de productivité et une amélioration de la qualité. Ce programme soutient les entreprises dans la mise en œuvre des normes fondamentales internationales du travail de l'OIT ainsi que dans la mise en œuvre du droit national du travail.

Ses activités principales incluent, entre autres, Un outil d'évaluation de la conformité qui mesure le respect des normes fondamentales du travail international et du droit national du travail ; des conseils visant à mener des actions correctives ; des formations ; des séminaires ; des évaluations, etc....

### §3. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

L'OCDE est la première institution internationale à intégrer dans son cadre d'action les volets traitant respectivement de la gouvernance et du comportement responsable.

Adoptés en 1976 et révisés en 2000 puis en 2011, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales EMN exerçant leurs activités dans les pays adhérents ou à partir de ces derniers afin de favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'Homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie et de la concurrence.

Instrument extra-territorial, parce qu'il s'applique à des entreprises opérant au-delà des frontières de leur pays d'origine, il couvre, au travers de onze chapitres, les thèmes traditionnels de la RSE comme l'environnement, le social, la gouvernance, mais également, depuis la mise à jour du 25 mai 2011, les droits de l'Homme, la lutte contre la pauvreté, la corruption et l'intérêt des consommateurs.

Les Principes directeurs ont l'originalité de reposer sur un mécanisme de « plaintes » qui, bien que non-juridictionnel, donne à la société civile un moyen d'action et de médiatisation des cas de violation via les Points de contact nationaux -PCN-. Ces derniers ont vocation à fournir une plateforme de médiation et de conciliation pour résoudre les questions pratiques susceptibles de se présenter dans l'application de ces principes.

Les Principes directeurs sont étayés par un mécanisme de mise en œuvre unique en son genre, les Points de contact nationaux (PCN), qui sont les instances établies par les gouvernements adhérents pour promouvoir et mettre en œuvre les Principes directeurs. Les PCN aident les entreprises et leurs parties prenantes à prendre les mesures adéquates pour en renforcer encore l'application. Ils constituent également un pôle de médiation et de conciliation permettant

de résoudre les problèmes pratiques susceptibles de se poser<sup>133</sup>.

Ils contiennent des principes et des normes non contraignantes destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises. Les Principes directeurs constituent, en matière de conduite responsable des entreprises, le seul code exhaustif convenu à l'échelon multilatéral que les gouvernements se sont engagés à promouvoir<sup>134</sup>.

Ces Principes directeurs et leurs modalités d'application très originales sont relayés par le Pacte mondial, notamment la déclaration de John Ruggie tendant à offrir un cadre rénové pour les entreprises et les droits de l'Homme, que nous développerons dans le cadre de notre travail. Il y a lieu de noter l'absence de sanctions minimales en cas de non-respect des Principes qui même s'ils présentent un caractère moral obligatoire, ne sont pas juridiquement contraignant.

#### **§4. Le Pacte mondial ou Global Compact de l'ONU : Une obligation de reporter**

Le Pacte mondial<sup>135</sup> une initiative du Secrétaire général de l'ONU de l'époque, Kofi Anan en 1990 a pour ambition de concevoir un espace de dialogue entre le secteur privé, le monde des organisations internationales, le monde associatif et les Etats<sup>136</sup>. Cette initiative mondiale d'entreprises citoyennes a pour objectif de promouvoir la légitimité sociale des entreprises et des marchés.

Il s'agit d'un acte auquel adhèrent les entreprises. Par leur adhésion, les entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail, de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

---

<sup>133</sup> ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 edition*, OECD Publishing. Disponible sur : <http://www.oecd.org/investment/mne/48004323.pdf> ( Consulté le 27 avril 2016).

<sup>134</sup> *Ibid.*

<sup>135</sup> PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES. *Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies*. Disponible sur : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Consulté le 27 avril 2016).

<sup>136</sup> BOISSON DE CHAZOURNES, Laurence, MAZUYER, Emmanuelle. *Le Pacte mondial des Nations Unies, dix ans après*. Bruxelles : Bruylant, 2011, pp. 1-5.

Ces principes sont tirés des instruments suivants : la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et la Convention des Nations Unies contre la corruption. Ils trouvent un prolongement dans le Guide de l'engagement au Pacte mondial des Nations Unies. Ce guide donne des éléments d'interprétation et des méthodes de mise en application des principes du Pacte mondial.

Les entreprises doivent communiquer de façon annuelle les progrès accomplis. Si elles ne publient pas leur rapport, elles sont considérées comme non communicantes ou inactives et peuvent être radiées de la liste des participants. Pacte mondial et droit de la RSE sont liés d'une part, en termes d'obligation de rapporter et, d'autre part, en ce que l'on y trouve trois axes soutenus par des règles de droit variables : « protéger, respecter, réparer ».

Le Pacte mondial assure la promotion des indicateurs de performance de la *Global Reporting Initiative* GRI afin de donner aux participants des suggestions dans la préparation de leur communication annuelle sur les progrès ou pour intégrer les éléments de leurs communications dans leurs pratiques des rapports portant sur le développement durable<sup>137</sup>.

C'est un instrument de référence incontournable dans l'établissement de normes sur la responsabilité sociale des entreprises<sup>138</sup>. En ce sens, sa reconnaissance par l'OCDE ainsi que sa prise en considération dans la norme ISO26000<sup>139</sup> montrent sa portée grandissante tant au plan normatif qu'au plan politique.

## **§5. Les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme**

Le 17 juin 2011, le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies adoptait des Principes

---

<sup>137</sup> PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES. *Les principes du Pacte mondial et les indicateurs de performance de la GRI*. Disponible sur : [https://www.unglobalcompact.org/docs/languages/french/gc\\_gri\\_table\\_france.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/languages/french/gc_gri_table_france.pdf) (Consulté le 12 avril 2016).

<sup>138</sup> LE FLOCH, Guillaume. Les organisations internationales et le Pacte mondial. IN BOISSON DE CHAZOURNES, Laurence, MAZUYER, Emmanuelle. *Le Pacte mondial ...*, op. cit. p. 46.

<sup>139</sup> PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES. *Memorandum of understanding between the United Nations Global Compact Office and the International Organization for standardization*, novembre 2006: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.1\\_news\\_archives/2009\\_07\\_17/UNGC-ISO\\_MoU.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2009_07_17/UNGC-ISO_MoU.pdf).

directeurs sur les droits de l'Homme et les entreprises. Cette adoption à l'unanimité des organisations d'employeurs, d'employés et de défense des droits de l'Homme est considérée comme un évènement majeur pour la protection des droits de l'Homme et pour l'évolution du concept de RSE Organisés en trois piliers « protéger, respecter, remédier », qui posent :

- L'affirmation du rôle central de l'État dans la protection et la promotion des droits de l'Homme vis-à-vis des entreprises ;
- La priorité à la prévention et la gestion des risques ;
- La responsabilité étendue à la chaîne de valeur sur laquelle l'entreprise dispose d'une capacité d'action. Il lui appartient, selon la méthode de la « diligence raisonnable », de se livrer chez ses fournisseurs (filiales ou non) et clients à un examen systématique des pratiques en vigueur, voire des risques et de leur demander, le cas échéant, de procéder aux adaptations nécessaires ;
- La référence au droit international écrit et obligatoire des droits de l'Homme et du droit du travail : la Charte des droits de l'Homme, composée de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 et des deux Pactes conclus en 1966 (droits civils et politiques d'une part, droits économiques, sociaux et culturels de l'autre) ; les huit conventions fondamentales de l'OIT identifiées dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998. Si certains pays ne reconnaissent pas certains de ces textes internationaux, les entreprises n'en sont pas moins explicitement incitées à respecter l'esprit de ces textes.

Un mécanisme de suivi de la mise en œuvre de ces principes a, en outre, été institué via un comité d'experts représentant les 5 continents.

#### **§6. Le PIDESC de l'ONU : le Pacte International relatif aux Droits Économiques Sociaux et Culturels**

Adopté par l'ONU le 16 décembre 1966, il fait notamment référence au droit au travail, au

droit à des conditions de travail justes et favorables, à la liberté syndicale et au droit à la sécurité sociale. Il a pour but d'aligner la protection des droits économiques, sociaux et culturels sur celle applicable aux droits civils et politiques dont la liberté d'expression, de religion, le droit de saisir les tribunaux etc.

### **§7. Les lignes directrices de John Ruggie : un cadre de référence rénové pour le respect des droits de l'Homme**

Ces Principes directeurs présentés en 2011 par John Ruggie<sup>140</sup> devant le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies ont le mérite d'avoir mis en place un cadre de référence permettant d'engager le débat sur les violations des droits humains commises par l'économie privée. A cette occasion, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme HCDH déclare que : « *Les Principes directeurs clarifient la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme. Ils entendent fournir la première norme mondiale pour prévenir et prendre en compte le risque d'incidence négative sur les droits de l'Homme lié aux activités des entreprises. S'ils sont entérinés, les Principes directeurs constitueront un corpus normatif qui fera autorité et qui donnera par ailleurs une orientation concernant les mesures juridiques et politiques que les Etats peuvent mettre en place, en conformité avec leurs obligations en matière de droits de l'Homme, afin de veiller à ce que les entreprises respectent les droits de l'Homme* »<sup>141</sup>.

Les Principes directeurs reposent sur les trois fondements du Cadre de référence « *protéger, respecter et réparer* ». Ils comprennent 31 principes, dont chacun est accompagné d'un bref commentaire. Pris ensemble, les Principes directeurs soulignent les mesures que les Etats doivent prendre pour inciter les entreprises à respecter les droits de l'Homme; pour fournir aux

---

<sup>140</sup> Plusieurs tentatives se sont succédées, confiées à des rapporteurs et comités ad hoc. En 1999, le Secrétaire Général des Nations Unies a lancé le Pacte Mondial, dont 4 des 10 Principes sont relatifs aux droits de l'Homme. Puis la Sous-commission des droits de l'Homme des Nations Unies a tenté d'élaborer un traité sur le sujet, que les États ont, à travers la Commission des droits de l'Homme, refusé d'examiner en 2004. Le Conseil des droits de l'Homme, nouvelle appellation de la Commission, élit en juin 2005 un "Représentant spécial du secrétaire général de l'ONU pour les droits de l'Homme, les entreprises transnationales et autres entreprises", le professeur John Ruggie, universitaire connu pour avoir participé à l'élaboration du Pacte Mondial.

<sup>141</sup> Déclaration du Groupe des Employeurs à la Conférence internationale du Travail, 7 juin 2011.

entreprises un schéma directeur pour gérer le risque d'incidence négative; et enfin pour offrir une série de repères à l'intention des acteurs afin d'évaluer le respect des droits de l'Homme par les entreprises<sup>142</sup>.

Bien qu'ils ne soient juridiquement pas contraignants, les principes directeurs peuvent être avancés par les tribunaux en qualité de *soft law*. Ainsi, le Tribunal fédéral a notamment recours à ces principes dans le cadre des examens d'intérêts ou de la mise en œuvre concrète des devoirs de diligence

D'après les organisations de défense des droits humains, ce cadre de référence doit maintenant trouver place dans la pratique juridique. C'est l'unique moyen de remédier aux lacunes considérables en matière de défense contre les violations des droits humains de la part des entreprises.

---

<sup>142</sup> CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME DES NATIONS UNIES (CNCDH). *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme: mise en œuvre du cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations Unies*, présentés par John RUGGIE, le 21 mars 2011. Disponible sur : [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31_fr.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

## **Section II. Les référentiels d'application**

La RSE encadrée par un corpus de normes et de référentiels internationaux relevant de la *soft law*, implique des engagements variables de la part des entreprises pour l'application des réglementations. La *soft law* propose alors un appareil référentiel permettant à l'entreprise de s'assurer que sa stratégie RSE est conforme aux cadres réglementaires. Nous en retenons deux : la *Global Reporting Initiative GRI (§1)* ; et la norme ISO 26000 (§2).

### **§1. La Global Reporting Initiative GRI**

La *Global Reporting Initiative GRI* a été créé fin 1997 dans le cadre de la Coalition pour les Economies Responsables d'un point de vue Environnemental CERES en association avec le Programme d'Environnement des Nations Unies PNUE.

La GRI est une initiative internationale à laquelle participent de nombreuses entreprises et des parties prenantes comme les syndicats, les ONG, les administrations publiques, les professionnels de la comptabilité, les organisations multilatérales, et les universités. Le concept de la GRI repose sur le processus de consultation de toutes les parties prenantes.

La GRI s'est donc donnée pour mission de développer, après concertations avec les différentes parties prenantes et les experts, un référentiel en matière de reporting. Son objet consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes.

La GRI constitue à l'échelle internationale un cadre commun pour l'élaboration des rapports développement durable pour une plus grande transparence des conséquences de l'activité des entreprises. Les Lignes directrices G3, les principes et les indicateurs sont élaborés pour que les différentes entreprises et organismes puissent s'en prévaloir pour mesurer leur performance économique, environnementale et sociale. Le GRI milite pour un plus large usage de ses Lignes directrices, qui sont en accès libre pour le public. « *Le cadre GRI est destiné à être utilisé, en tant*

*que cadre reconnu, pour rendre compte de la performance économique, environnementale et sociale des organisations. Il est conçu pour des organisations de toute taille, en tout lieu et pour tout secteur. Il prend en compte les considérations pratiques auxquelles doivent faire face les organisations dans leur diversité, des petites entreprises aux grandes entreprises multi-sites*<sup>143</sup>.

Dans l'élaboration de ses rapports, l'entreprise ou l'organisation qui utilise le cadre GRI reprend les actions menées et les résultats obtenus sur la période écoulée dans le contexte des engagements, de la stratégie et de l'approche managériale qu'elle a suivie.

Ces rapports peuvent notamment être utilisés dans les buts suivants :

- mesurer et évaluer la performance par rapport aux lois, règles, codes, normes de performance et initiatives volontaires;
- démontrer l'influence de l'organisation sur les attentes relatives au développement durable et la manière dont celles-ci l'influencent en retour;
- et comparer sur la durée de la performance d'une même organisation ou de plusieurs organisations entre elles.

La GRI insiste sur le fait que les rapports doivent remplir trois critères :

- La fiabilité pour que les rapports soient de qualité et bien réels, toutes les informations doivent être recueillies, mises en évidence, analysées et présentées de telle façon qu'elles puissent en tous temps être sujettes à un contrôle ;
- La clarté avec laquelle le rapport doit présenter les informations de telle façon qu'elles puissent être compréhensibles, accessibles et utiles aux *stakeholders* qui les utilisent ;
- L'équilibre caractérisant le rapport doit contenir les aspects positifs, mais également négatifs de la performance de l'entreprise, afin qu'une évaluation objective soit possible.

---

<sup>143</sup>GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *G4 Lignes directrices pour le reporting développement durable*, novembre 2013. Disponible sur : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf> (Consulté le 31 mars 2016).

La GRI élabore un cadre de référence commun pour l'établissement des rapports sur les trois aspects :

- les indicateurs économiques incorporant les salaires, le bénéfice, les frais de recherche, les formations ou encore les informations financières de l'entreprise ;
- les indicateurs environnementaux d'application générale ou spécifiques à une société ou à un secteur ;
- les indicateurs sociaux montrant le respect des droits de l'Homme et du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs.

Les *lignes directrices* ne peuvent en aucun cas être assimilés ni à un code ni à des principes de conduite ni à un standard de performance fixant par exemple des objectifs pour les émissions d'un polluant donné ni un système de management.

La GRI n'a de connotation juridique qu'en ce qu'il renvoie à des instruments juridiques existants. Il s'agit surtout d'un outil d'assistance à l'élaboration de rapports<sup>144</sup> relatifs au développement durable ou de rapports concernant la RSE.

## **§2. Les lignes directrices de l'ISO 26000 : un renouveau normatif**

Elaborée par l'Organisation internationale de normalisation ISO, premier producteur mondial de normes internationales d'application volontaire, la norme ISO 26000 a pour objectif de fournir des lignes directrices sur la responsabilité sociale à toute organisation, quelle que soit sa forme juridique ou sa taille. Les conseils sont présentés sous forme de recommandations, d'avis, de propositions et d'orientations. Ses champs d'actions sont : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la

---

<sup>144</sup>*Ibid.*

loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

Cette norme internationale, qui s'inspire de grands textes internationaux (Charte des Nations Unies, Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, Convention Européenne des Droits de l'Homme,), se réfère en particulier aux normes de comportement érigées par l'OIT et l'OCDE. Elle définit la responsabilité sociale d'une entreprise comme « *sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, qui prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, qui est en accord avec les normes internationales de comportement, qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations*»<sup>145</sup>.

Elle a pour objectif d'aider à la compréhension de ce qu'est la RSE et se présente comme un référentiel international, commun à toutes les organisations publiques comme privées. Elle est, en somme, une sorte de guide pratique destiné à la facilitation du dialogue autour de la RSE et n'a donc pas vocation à déboucher sur une certification des entreprises, contrairement aux autres normes ISO. Les lignes directrices de l'ISO 26000 ont notamment introduit la notion de sphère d'influence et s'inspirent des meilleures pratiques tirées des initiatives existantes de responsabilité sociale<sup>146</sup>.

L'ISO 26000 comporte toutefois des limites qui résultent de sa spécificité. Elle n'établit, en effet, aucune procédure de contrôle, de reddition des comptes ou de sanction et n'a pas pour but de le faire. Son utilité est d'un autre ordre, il s'agit d'un guide qui a été élaboré pour répondre aux besoins des entreprises et des organisations qui souhaitent mettre en place une démarche RSE. L'ISO constitue avant tout une pratique de la RSE qui peut permettre de faire avancer le droit par l'usage de la norme ISO 26000, qui marque une volonté affirmée de ne pas empiéter sur

---

<sup>145</sup> SECTION DES AFFAIRES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES. *La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale*. Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par M. Alain DELMAS, rapporteur, juin 2013. Disponible sur : [http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013\\_14\\_rse.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_14_rse.pdf) (Consulté le 5 mai 2016).

<sup>146</sup> DAUGAREILH, Isabelle. La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations: observations sur une expérience d'inter-normativité. IN QUAIREL-LANOIZELÉE, Françoise, CAPRON, Michel , TURCOTTE, Marie-France (dir.). *ISO 26 000 : une Norme « hors norme » ?*. Paris : Economica, 2010, p. 160.

le terrain d'action d'autres institutions internationales.

Cette norme, dépourvue de toute portée juridique constitue toutefois un outil de référence parmi les textes de la *soft law* selon certains auteurs. Pour Michel Capron l'ISO 26000, en plaçant au cœur de sa définition "les normes internationales de comportement", c'est-à-dire principalement les accords intergouvernementaux, conventions et traités, les principes généralement acceptés du droit international, elle devient un vecteur de diffusion auprès des organisations et plus particulièrement des entreprises, des droits fondamentaux qui s'adressent en théorie aux Etats. Elle est à cet effet une norme politique qui touche à la vie de la cité, prise dans un contexte de mondialisation et de globalisation.

La valeur juridique de la norme ISO 26000, relativement peu étudiée, suscite aujourd'hui l'intérêt de certains chercheurs ayant des regards croisés sur cette question de droit et de gestion sur la normativité de la RSE<sup>147</sup>. A plus forte raison, les lignes directrices de l'ISO 26000 sur la RSE peuvent, selon certaines opinions, venir concurrencer directement la souveraineté des Etats dans leurs pouvoirs régaliens voire les institutions gouvernementales internationales dont la mission peut être alors confondue avec celle de cette norme<sup>148</sup>.

---

<sup>147</sup> TREBULLE, François Guy, UZAN, Odile. *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés, droit et gestion*. Paris : Economica, 2011, pp. 32-37.

<sup>148</sup> SAVALL Henri. Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise. IN DOUCIN, Michel (dir.). *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale*. Paris : Economica, 2012, pp.15-31.

## Chapitre 2. Hybridation de la régulation européenne

C'est avec le Livre vert intitulé « Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » publié en 2001, que la Commission européenne a lancé le débat sur la nécessité pour les entreprises d'introduire des préoccupations sociales et environnementales dans leurs choix économiques. Ont suivi trois communications ainsi que des directives en faveur de la RSE.

La dernière communication publiée en 2011, présente un renouvellement profond de la pensée européenne sur la RSE et l'envisage comme l'un des moyens d'accomplissement de la stratégie de croissance inclusive 2020.

Par ailleurs, La parution de la directive de l'Union européenne sur le rapportage extra-financier consolide le cadre normatif de la RSE à l'échelle européenne. L'UE, qui a compétence exclusive en matière commerciale, contribue aussi au renforcement des normes sociales et environnementales dans le monde à travers l'inclusion d'un chapitre RSE dans les accords de libre-échange qu'elle conclut.

D'autres actions ont été également engagées à l'échelle communautaire. La Commission Européenne a notamment publié des guides sectoriels pour le respect des droits de l'Homme dans les secteurs des agences de recrutement, des TIC, des industries pétrolières et gazières ainsi que des guides à l'intention des PME et TPE.

Même si l'UE ne s'est pas encore attelée à l'élaboration d'un droit de la RSE, il y a lieu de noter qu'elle a commencé à envisager de longue date, par voie de directive ou de règlement, des réglementations contraignantes portant sur le droit du travail ou le droit de l'environnement, qui sont d'un apport significatif au champ de la RSE. Ainsi, un droit européen de la RSE n'a pour autant pas été conçu. Néanmoins, des traces d'une réflexion sur ce sujet pourraient être repérées dans des communications et dans des directives.

Ces initiatives et obligations juridiques européennes portant sur la RSE, qui nourrissent de façon continue les prémisses d'un droit européen de la RSE, feront l'objet de la section parcourant le champ normatif européen de la RSE (**section I**). La seconde section vise à cartographier les bonnes pratiques de quatre Etats membres (**section II**).

## Section I. Le champ normatif européen de la RSE : une législation en gestation ?

C'est avec l'acte unique européen en 1986 que la politique communautaire sociale et environnementale est tracée. Celui-ci s'interprète comme un prolongement du traité de Rome de 1957 instituant la Communauté économique européenne<sup>149</sup>. Le traité de Rome ne comportait que peu d'articles concernant spécifiquement la politique sociale. Il a cependant créé le Fonds social européen FSE qui vise à lutter contre le chômage et à favoriser la formation et la reconversion professionnelles. Il introduit en 1986 la notion de « cohésion économique et sociale » en droit européen et jette les bases juridiques du dialogue social européen. Les partenaires sociaux européens seront désormais consultés sur toute initiative communautaire en matière de politique sociale. Il concrétise ainsi, la volonté, d'édifier progressivement un espace social européen<sup>150</sup>. Alors que la Communauté européenne a commencé à faire ses premiers pas dans la promotion d'une croissance durable par la signature du Traité de Maastricht en 1992<sup>151</sup>, La RSE n'a été mentionnée pour la première fois qu'en 2000 dans la stratégie de Lisbonne, qui fait appel au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social pour les bonnes pratiques liées à l'éducation et la formation tout au long de la vie, à l'organisation du travail, à l'égalité des chances, à l'insertion sociale et au développement durable<sup>152</sup>.

Ce n'est alors qu'en 2001 que la Commission s'empare réellement de la question de la RSE avec la publication de son livre vert pour « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », rappelons-le.

---

<sup>149</sup> L'Acte unique européen (AUE), signé à Luxembourg le 17 février 1986 par neuf États membres et le 28 février 1986 par le Danemark, l'Italie et la Grèce, est la première modification de grande portée du traité instituant la Communauté économique européenne (CEE). Il est entré en vigueur le 1er juillet 1987. Il révisé les traités de Rome pour relancer l'intégration européenne et mener à terme la réalisation du marché intérieur. Il modifie les règles de fonctionnement des institutions européennes et élargit les compétences communautaires, notamment dans le domaine de la recherche et du développement, de l'environnement et de la politique étrangère commune. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3Axy0027> (Consulté le 12 mai 2016).

<sup>150</sup> Pour aller plus loin, voir: <http://www.cvce.eu/collections/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/23bbb26c-a69c-40f1-954c-6b3cb1392b4d> ( Consulté le 12 mai 2016).

<sup>151</sup> Traité sur l'Union européenne signé à Maastricht le 7 février 1992. Disponible sur : [http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty\\_on\\_european\\_union/treaty\\_on\\_european\\_union\\_fr.pdf](http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty_on_european_union/treaty_on_european_union_fr.pdf) (Consulté le 6 avril 2016).

<sup>152</sup> CONSEIL EUROPÉEN DE LISBONNE. *conclusion de la Présidence*, 23 et 24 mars 2000. Disponible sur : [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm) (Consulté le 6 avril 2016).

Depuis Lisbonne, chaque Conseil devient l'occasion de rappeler l'inscription de la RSE dans les politiques européennes de l'emploi et de la cohésion sociale lors du sommet européen de Nice d'une part, et de la stratégie adoptée au développement durable d'autre part lors du Conseil européen de Göteborg. Ce double adossement, trait distinctif de l'approche européenne de la RSE, devait, selon ses concepteurs, permettre de véhiculer le modèle social européen dans et hors Union européenne.

Cependant, la Commission n'est pas parvenue à adopter une position claire dans le champ de la RSE, pourtant depuis 2000, se sont succédés un Livre vert, trois communications ainsi que des directives en matière de *reporting* obligatoire. Dans la lignée de ces dispositifs européens, un droit de l'UE commence à emprunter la voie d'une certaine forme de normalisation juridique de la RSE (§1). Toutefois, l'examen des termes des communications et recommandations relatives à la RSE affirme qu'il s'agit encore d'un droit en germe (§2).

### **§1. L'émergence d'un droit de la RSE**

En ce qui concerne l'émergence d'un droit de la RSE, l'exemple du règlement 1221/2009/CE s'avère, en matière environnementale, particulièrement illustratif (A). Les directives relatives au contrôle et à la communication des informations comptables, financières et extra-financières revêtent également une importance particulière en raison de leurs contributions à la normalisation juridique de la RSE (B).

#### ***A. L'exemple du règlement 1221/2009/CE du 25 novembre 2009<sup>153</sup>***

Ce règlement, qui concerne concernant la participation volontaire des organisations à un système UE de management environnemental et d'audit (EMAS) est ouvert à la participation volontaire des organisations implantées dans la Communauté ou en dehors de celle-ci.

L'EMAS, est un instrument important du plan d'action pour une consommation et une production durables et pour une politique industrielle durable, a pour objet de promouvoir l'amélioration constante des résultats obtenus par les organisations en matière d'environnement.

---

<sup>153</sup> Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32009R1221> (Consulté le 6 avril 2016).

Des obligations laissant entendre une réflexion concernant le droit de la RSE, mettent en évidence des obligations propres à la RSE. A cet effet, le règlement qui en découle se préoccupe, en matière environnementale, du respect des lois par les entreprises. Il prévoit à la charge des organisations qui sollicitent leur enregistrement auprès des organismes nationaux compétents une obligation de s'informer et d'élaborer leur gouvernance environnementale.

Un logo EMAS est délivré, créant ainsi une forme de labellisation. L'enregistrement EMAS peut être suspendu ou la radiation du registre peut être prononcée lorsque le règlement n'est pas respecté.

Toutefois, la portée de ce règlement reste dépendante du succès du logo EMAS et, par voie de conséquence, de la volonté des entreprises de s'y soumettre.

### ***B. Les directives de reporting obligatoire***

Les directives relatives aux comptes annuels et comptes consolidés contiennent des dispositions constituant la base juridique en vertu de laquelle l'ensemble des États membres de l'UE doit inclure des dispositions sur le *reporting* dans leur droit des affaires

A cet effet, la directive 2003/51/CE<sup>154</sup> du Parlement européen sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés, des banques et autres établissements financiers et des entreprises d'assurance propose aux entreprises de faire figurer dans leurs rapports annuels des informations sur les questions d'environnement et de personnel dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de la société. Les PME sont exemptées de cette obligation. Cette directive permet donc aux États membres d'organiser le reporting extra-financier des sociétés ayant leur siège social sur leur territoire.

---

<sup>154</sup> Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32003L0051> (Consulté le 6 avril 2016).

La directive 2006/46/CE concernant les comptes consolidés, quant à elle, vise toute société dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé en lui imposant d'inclure une déclaration sur le gouvernement d'entreprise dans son rapport de gestion.

Au titre de cette déclaration, les entreprises ont la possibilité de se référer à un code de gouvernement, et doivent notamment présenter une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière.

Cette obligation de mettre en place un contrôle interne, une analyse et une gestion des risques pourrait signifier que l'entreprise doit assumer des responsabilités sociales.

## **§2. Les communications – non obligatoires**

Bien qu'il ne s'agisse pas de normes juridiques contraignantes, les communications des instances de l'UE sont de véritables pistes de réflexion. Ces communications sont adressées aux entreprises des Etats membres et à ces derniers eux-mêmes afin d'enrichir davantage et constamment le champ normatif de la RSE. Jusqu'en 2011, un droit de la RSE n'a pas été encore envisagé. Ainsi, il convient de distinguer deux périodes dans l'évolution du champ normatif de la RSE en Europe. La première trouve ses racines avec le Livre vert allant de 2001 jusqu'en 2011 **(A)** ; la seconde s'étend au delà de 2011 avec la publication de la communication de la Commission européenne du 25 octobre 2011 « responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'Union européenne pour la période 2011-2014 » **(B)**.

### ***A. Les origines de la RSE (2001-2011)***

Le Livre vert « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » de 2001 est le point de départ de la réflexion de l'UE sur la RSE, il prône une

approche volontaire de la part des entreprises qui en adoptant la RSE augmentent leur rentabilité et compétitivité.

La RSE, définie par le Livre vert comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales* »<sup>155</sup>, donne lieu à trois critères primordiaux : la nature volontaire des engagements de l'entreprise qui se situent au-delà du champ des obligations juridiques applicables aboutissant à l'accroît de la compétitivité au sein de l'entreprise; le caractère durable des engagements; et la transparence, permettant l'information des parties prenantes et la discussion.

Le Livre vert présente une approche holistique de la responsabilité sociale des entreprises, englobant la dimension interne de la RSE dans le cadre de gouvernement d'entreprise, et la dimension externe qui couvre les communautés locales ; les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les consommateurs ; les droits de l'Homme, ainsi que les préoccupations environnementales à l'échelle planétaire. La RSE s'étend ainsi au-delà du périmètre de l'entreprise jusque la communauté locale.

Le Livre vert aborde également la question des rapports et des audits sur la responsabilité sociale. Il offre la mise en revue des instruments de la RSE tels que les codes de conduite, les labels sociaux et écolabels, les investissements socialement responsables, la question des rapports et des audits ainsi que le processus de consultation qui doit être engagé afin d'établir un débat très ouvert à tous les niveaux, dans toutes les instances et avec toutes les institutions européennes. Il invite les pouvoirs publics à tous les niveaux, y compris les organisations internationales, les entreprises des PME aux multinationales, les partenaires sociaux, les ONG, ainsi que toute autre partie prenante ou personne intéressée, à exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la responsabilité sociale des entreprises, en tenant compte des intérêts à la fois des entreprises et des diverses parties prenantes.

Dès lors une série de communications et de recommandations publiée par la Commission européenne porte sur les aspects environnementaux dans les comptes et rapports de gestion des sociétés, la RSE, notamment, la contribution des entreprises au développement durable, la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi, la croissance intelligente durable et

---

<sup>155</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366> (Consulté le 2 mai 2016).

inclusive, la jeunesse, la politique industrielle et le développement durable, la restructuration de l'entreprise, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, l'utilisation efficace des ressources, la stimulation de la croissance et le renforcement de la confiance et finalement la transparence des informations relatifs à la RSE.

Dans la même veine, la recommandation sur les aspects environnementaux dans les comptes et rapports de gestion des sociétés est émise en 2001<sup>156</sup>. Elle traite des règles en matière de comptabilisation, d'évaluation et de publicité applicables aux dépenses environnementales, aux charges et risques environnementaux et aux actifs qui leur sont liés. Cette recommandation retient l'attention de par son objectif qui tend à rapprocher le risque environnemental du risque financier.

En 2002, la communication COM (2002) 347 de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises, « une contribution des entreprises au développement durable », constitue le suivi du Livre vert dans laquelle la Commission expose une stratégie communautaire de promotion de la RSE. Cette communication aborde les résultats du processus de consultation, développe la stratégie européenne visant à promouvoir la RSE, tout en définissant ce concept, sa place par rapport au développement durable et ses retombées sur les entreprises et la société et décrit les propositions d'action connexes<sup>157</sup>. Elle fait notamment état de divergences qui sont ressorties après la consultation qui a résulté du Livre vert.

Elle établit ensuite que le déploiement croissant des activités des entreprises à l'étranger fait apparaître de nouvelles responsabilités à l'échelon planétaire, notamment dans les pays en voie de développement, la RSE devant avoir une dimension mondiale pour répondre à cet état de fait. Elle projette alors un cadre d'action de la part de l'UE. Elle considère que la RSE doit se fonder sur les principes fondamentaux établis dans les normes et accords internationaux et faciliter la convergence des instruments utilisés afin d'assurer un fonctionnement correct du marché intérieur, en évitant ainsi la multiplication d'instruments difficilement comparables de RSE tels

---

<sup>156</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Recommandation 2001/453/CE de la Commission, du 30 mai 2001 concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports de gestion des sociétés: inscription comptable, évaluation et publication d'information*. Disponible sur: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001H0453&from=FR> (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>157</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2002) 347: communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises, « une contribution des entreprises au développement durable »*. Disponible sur: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc\\_127375.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127375.pdf) (Consulté le 10 avril 2016).

que les normes de gestion, les programmes de label, les certifications, l'élaboration des rapports, etc.

Cette communication envisage une convergence et une transparence accrues dans les domaines suivants: Les codes de conduite qui constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption - notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales communes de référence, les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, elle recommande d'inclure les codes de conduite des mécanismes appropriés d'évaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de conformité, d'associer les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi Et d'assurer la diffusion des bonnes pratiques des entreprises européennes.

Dans le même esprit, la communication COM (2006) 136 relative à la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi<sup>158</sup>, qui projette de faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE fait un état des lieux relatifs à la façon d'assurer la promotion de la RSE au sein de l'UE. Avec la publication de cette communication la CE a rendu publique une nouvelle politique portant sur une initiative menée sous l'égide des entreprises dénommée «*alliance européenne pour la RSE*» qui recense huit domaines d'action prioritaires pour l'action de l'UE: sensibilisation et échange de bonnes pratiques; soutien d'initiatives plurilatérales; coopération avec les États membres; information des consommateurs et transparence; recherche; éducation; petites et moyennes entreprises; dimension internationale de la RSE<sup>159</sup>.

Enfin, en 2010, une déclaration de politique générale, économique et sociale voit le jour. Il s'agit de la communication COM (2010) 2020 : « stratégie Europe 2020 »<sup>160</sup>, portant sur

---

<sup>158</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2006) 136: mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises. Disponible sur: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0136&from=FR> (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>159</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2011) 682 : initiative pour l'entrepreneuriat social, construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales. Disponible sur : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_fr.pdf) ( Consulté le 10 avril 2016).

<sup>160</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2010) 2020: Europe 2010, une stratégie pour

la croissance intelligente, durable et inclusive. Adoptée par le Conseil européen en 2010 cette communication présente trois priorités qui se renforcent mutuellement : une croissance intelligente fondée sur la connaissance et l'innovation, une croissance durable plus verte et plus compétitive promouvant une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, une croissance inclusive encourageant une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion sociale et territoriale.

La Commission présente sept initiatives pour soutenir le progrès dans des thèmes prioritaires relevant d'innovation, de jeunesse en mouvement, de stratégie numérique pour l'Europe, d'efficacité dans l'utilisation des ressources, de politique industrielle à l'ère de la mondialisation, de stratégie pour les nouvelles compétences et les nouveaux emplois, et de la lutte contre la pauvreté.

Cette politique, proposée avec des objectifs chiffrés et un suivi constant, possède une vocation durable. Elle tend à « promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive, à fort taux d'emploi favorisant la cohésion économique, sociale et territoriale ».

Par ailleurs, on peut considérer que, par un jeu de renvoi, « la Stratégie Europe 2020 » a permis d'introduire la RSE dans des textes qui en découlent. Il en va notamment ainsi de la Politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation<sup>161</sup>, de la Plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale<sup>162</sup>, de la Stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois<sup>163</sup>, de Jeunesse en mouvement<sup>164</sup> et de l'Acte pour le marché unique<sup>165</sup>, la feuille de

---

*une croissance intelligente, durable et inclusive.* Disponible sur : <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20FR%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20FR%20version.pdf> ( Consulté le 10 avril 2016).

<sup>161</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. *COM(2010) 614 : une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation, mettre la compétitivité et le développement durable sur le devant de la scène*. Disponible sur : [http://ec.europa.eu/transparency/reg\\_doc/rep/1/2010/FR/1-2010-614-FR-F3-1.Pdf](http://ec.europa.eu/transparency/reg_doc/rep/1/2010/FR/1-2010-614-FR-F3-1.Pdf) ( Consulté le 10 avril 2016).

<sup>162</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. *COM(2010) 758 : plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale: un cadre européen pour la cohésion sociale et territoriale*. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2010/FR/1-2010-758-FR-F1-1.Pdf> (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>163</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. *COM(2010) 682 : une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois: une contribution européenne au plein emploi*. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:FR:PDF> (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>164</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. *COM(2010) 477*: voir : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32010D0477%2801%29> (Consulté le 10 avril 2016).

route pour une Europe efficace dans l'utilisation des ressources, la responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 qui marque un tournant pour l'appréhension de la matière par l'UE.

### ***B. Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014***

La Stratégie 2011-2014 <sup>166</sup> publiée dans la communication COM(2011) 681 «Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014» <sup>167</sup> marque un tournant pour l'appréhension de la RSE par l'UE. Elle envisage la révision des dispositions du droit européen en matière de *reporting* social et environnemental. Pour le bon déroulement de cette stratégie, la Commission propose de définir la RSE comme «*la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société*»<sup>168</sup>.

La Commission européenne s'engage à présenter « *une proposition législative sur la transparence des informations sociales et environnementales fournies par les sociétés de tous les secteurs* »<sup>169</sup>. De manière similaire, la Commission s'engage à examiner la possibilité d'introduire des obligations de transparence en matière d'investissement responsable, basées sur les Principes des Nations unies pour l'investissement responsable.

La Stratégie 2011-2014 inclut plusieurs engagements significatifs notamment le rapprochement des conceptions européennes et internationales de la RSE par la promotion des principales initiatives internationales de l'ONU, de l'OCDE et de l'ISO ; la mise en œuvre des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains ; la révision des dispositions européennes concernant la passation des marchés publics de manière à prendre

---

<sup>165</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2011) 206 : *ensemble pour une nouvelle croissance*. Disponible sur : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/smact/docs/20110413-communication\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/20110413-communication_fr.pdf) (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>166</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2011) 681 : *responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Disponible sur: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF> (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>167</sup> Cette stratégie est la troisième d'une série de stratégies formulées par la Commission européenne en 2001 et 2006.

<sup>168</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2011) 681 : *responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF> (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>169</sup> GOND, Jean-Pascal, IGALENS, Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise...op. cit.* p. 23.

en compte les considérations sociales ; la promotion de la RSE dans la politique d'adhésion et dans la politique extérieure de l'UE, notamment dans les domaines du commerce et du développement ; la reconnaissance d'une place aux parties prenantes dans la mise sur pied d'initiatives de RSE.

Dans cette communication, la Commission, en faisant appel aux entreprises à se préoccuper de la RSE, y voit une question de compétitivité, de profits en termes de gestion des risques, de réduction des coûts, de l'accès au capital, des relations avec la clientèle, de la gestion des ressources humaines et de la capacité d'innovation.<sup>170</sup>

Cela permettrait, d'une part, d'optimiser la création d'une communauté de valeurs pour les propriétaires/actionnaires de l'entreprise, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société et, d'autre part, de recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer<sup>171</sup>.

La Commission considère qu'il « importe que la RSE se développe sous l'impulsion des entreprises elles-mêmes. Les pouvoirs publics devraient avoir un rôle de soutien en combinant intelligemment des mesures politiques facultatives et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires, afin par exemple de favoriser la transparence, de créer des mécanismes de marché qui incitent à une conduite responsable des affaires, et de responsabiliser les entreprises »<sup>172</sup>.

D'un point de vue normatif, la RSE peut, en l'état actuel du droit de l'UE, difficilement désigner l'ensemble du droit applicable aux entreprises. La RSE ne peut se résumer à la façon dont l'entreprise appréhende le droit qui lui est applicable. La RSE est constituée de valeurs érigées en normes. Il faut bien entendu que l'entreprise soit en conformité avec les lois applicables, mais il lui faut aussi être en conformité avec ses propres valeurs.

Or, pour responsabiliser une entreprise quant aux effets que son action va produire sur la société, il convient au préalable d'identifier les obligations de faire qui, raisonnablement s'imposent à elle et les façons dont on peut les lui imposer ou dont elle peut se les imposer.

---

<sup>170</sup>COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2011) 681 : responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF> (Consulté le 10 avril 2016).

<sup>171</sup>*Ibid.*

<sup>172</sup>*Ibid.*

Dès lors on peut comprendre en quoi « améliorer la transparence des entreprises sur le plan social et environnemental » suppose que la Commission envisage l'avènement d'un droit de la RSE. Cette politique législative aborde néanmoins le droit de la RSE en commençant par la fin. La transparence des informations relatives à la RSE est en effet une obligation qui devrait, semble-t-il, clore l'ensemble du processus permettant : d'appréhender les effets et les risques de l'entreprise, d'en discuter s'il y a lieu avec les parties prenantes, de prendre des décisions et d'assurer le suivi de celles-ci.

Evoquer directement l'obligation de transparence, revient à considérer que l'obligation de diligence générale et toutes les obligations de faire qui en découlent sont déjà définies et respectées. Or les entreprises n'ont pas la même perception partout dans une Europe où cette transparence risque d'être perçue comme une contrainte et un frein à la compétitivité.

En conclusion, la Commission européenne par le biais de la directive mise en vigueur en 2014, portant sur le *reporting* non-financier ou la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes, donne progressivement une portée contraignante à la RSE. La transposition de cette directive dans les législations nationales des Etats membres de l'UE dans un délai fixé à deux ans, laisse déduire qu'une législation européenne sur la RSE est en gestation.

## **Section II. Plans d'action des Etats membres entre législations et pratiques normatives**

Certains pays européens ont développé des stratégies innovantes dans chacun des trois domaines de la RSE identifiés dans la catégorisation des politiques.

Depuis l'appel lancé aux entreprises par le Conseil de l'UE à Lisbonne en 2000, qui a inscrit la RSE au rang de ses priorités politiques, les initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises ne cessent de se multiplier en Europe.

En 2005, à mi-parcours de la stratégie de Lisbonne, la Commission européenne révisé et décide de donner un nouvel élan à la stratégie, sous la forme d'un nouveau « partenariat pour

la croissance et l'emploi ». Elle souligne que l'Europe a besoin d'une économie dynamique pour préserver et développer son modèle social et environnemental dans le contexte d'une économie mondiale en pleine croissance.

Dans le cadre de sa troisième communication publiée en 2011, la Commission européenne invite les Etats membres à définir ou à mettre à jour leurs plans d'action RSE dans le contexte de la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020, tout en s'alignant sur les principes et lignes directrices internationales sur la RSE.

L'examen des démarches des Etats membres montre que les politiques publiques dans ce domaine évoluent rapidement et révèle que ceux-ci utilisent la RSE comme un moyen de mobilisation pour le développement durable et la compétitivité internationale des PME. Les Etats européens convaincus de l'importance de la RSE dans le pilotage de leurs politiques sociales, environnementales et économiques créent des réseaux d'apprentissages pour favoriser le développement de la RSE et contrôler la bonne application de ses principes tels les points de contact nationaux. Ainsi dans toute l'Europe on observe des mesures en faveur de l'investissement socialement responsable ISR.

L'observation des démarches RSE adoptées dans les Etats membres de l'UE nous permet d'identifier, à ce jour, treize plans d'action élaborées dans l'Allemagne, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, l'Irlande, l'Italie, la Lituanie, les Pays-Bas, la République Tchèque, la Serbie, la Suède, la Suisse. Elle révèle que d'autres pays sont en cours de finaliser leur plan d'action tel que le Royaume Uni, ou de le mettre à jour, comme la Belgique.

Notre analyse se focalise sur quatre pays ayant des expériences révélatrices, il s'agit de l'Allemagne (§1), le Danemark (§2), la France (§3) et le Royaume Uni (§4)<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> Notre travail rédactionnel a été achevé avant le Brexit ou sortie de la Grande Bretagne de l'Union européenne.

## §1. L'Allemagne : un engagement sans réglementation

L'Allemagne a mis sur pied assez tôt une série de mesures encourageant le *reporting* comme moyen de développer la RSE. En effet, l'Allemagne a adopté dès 2001 des mesures législatives obligeant les fonds de pension à divulguer la manière dont elles incluent les objectifs de RSE dans leur stratégie d'investissement en produisant un rapport annuel sur l'investissement responsable. La première Stratégie nationale sur le développement durable du gouvernement allemand en 2002 reconnaît l'importance de la RSE. Néanmoins, il a fallu un certain temps pour que l'Allemagne développe des politiques publiques de *reporting* sur la RSE en matière de travail. Le gouvernement allemand s'est contenté de transposer sans la bonifier la directive 2003/51/CE sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines sociétés dans ses amendements aux articles 289 et 315 du Code du commerce allemand dans le cadre de la réforme de la Loi sur les comptes (la loi mettant en œuvre cette réforme est la *Bilanzrechtsreformgesetz*, ou BilReG). La BilReG prévoit une obligation pour les entreprises d'une certaine taille de dresser un rapport de leurs performances en matière sociale et environnementale, mais sans préciser les indicateurs à utiliser ni le degré de précision des informations à fournir<sup>174</sup>. Contrairement à d'autres pays comme le Danemark et la France, les dispositions entourant les obligations de reporting ESG introduites par la directive 2003/51/CE font l'objet de peu d'attention au sein des politiques publiques allemandes en matière de RSE. L'Allemagne s'est engagée dans une stratégie nationale mais paraît être opposée à toute réglementation sur la RSE.

Il semble que l'Allemagne préfère développer des politiques de RSE utilisant le *reporting* lié aux codes de conduite définis par les entreprises. Un Code allemand de gouvernance d'entreprise ou le *German Corporate Governance Code* a été créé en 2002, qui n'inclut aucune disposition sur le travail<sup>175</sup>. Il encourage la transparence des pratiques des entreprises en obligeant les plus grandes sociétés cotées en bourse à émettre annuellement une déclaration de conformité au code, identifiant comment et pourquoi ils en dévient le cas échéant. Ce type d'obligation est généralement nommé « *comply-or-explain* » puisqu'il reste volontaire.

---

<sup>174</sup> BUCHHEIM,R., BEIERSDORF, K. New Development in Management Reporting – The Modernisation of the Annual Report. *German Law Journal*, vol. 6, n° 5, pp. 861-868.

<sup>175</sup> Informations disponible sur le site de la Commission du gouvernement sur le Code allemand de gouvernance d'entreprise. Disponible sur : <http://www.dcgk.de/en/> (Consulté le 29 juin 2016).

Si ce code ne touche par directement la RSE, son approche envers la gouvernance d'entreprise doit être soulignée dans le cadre de ce rapport : le même principe est repris dans le Code allemand du développement durable ou *German Sustainability Code* adopté en 2011<sup>176</sup> suite aux recommandations du Conseil allemand pour le développement durable<sup>177</sup> dont l'application reste volontaire.

Il s'agit d'une norme visant à accroître la transparence des pratiques des entreprises en matière de développement durable en fournissant des informations fiables, transparentes, standardisées et comparables. Son contenu s'inspire explicitement des grandes initiatives internationales de RSE, soit le Pacte mondial de l'ONU, les Lignes directrices de l'OCDE et ISO 26000. Le code est une politique publique encourageant le *reporting* qui incite les entreprises à produire une déclaration de conformité basée sur la divulgation de leurs performances environnementaux, sociaux et de gouvernance ESG à l'aide des principes du GRI ou de l'EFFAS<sup>178</sup>.

Pour faire état du Code de développement durable, les entreprises produisent une déclaration de conformité selon le principe « *comply or explain* ». , mais comme l'adhésion au Code reste purement volontaire, il n'existe donc pas d'obligation légale pour les entreprises allemandes de formuler des déclarations de conformité, contrairement aux dispositions introduites avec la *BilReG* qui elles, sont beaucoup moins précises.

La formulation de politiques publiques sur la RSE en Allemagne a réellement connu son essor à partir de 2009 avec la création du Forum national sur la RSE. Cet organisme multipartite est chargé de formuler des recommandations en vue de l'élaboration d'une stratégie nationale sur la RSE. Sur la base des recommandations du Forum national sur la RSE, le Plan d'action sur la RSE ou *Action Plan for Corporate Social Responsibility* a été adopté par le Cabinet fédéral en 2010 qui propose une série d'outils d'incitation, de promotion, de diffusion, et

---

<sup>176</sup> Pour un accès au texte original du code et aux déclarations de conformité, voir : <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/en/projects/projects-of-the-council/> (Consulté le 29 juin 2016).

<sup>177</sup> Le Code allemand du développement durable ne s'inscrit pas dans la stratégie nationale sur la RSE. Le Conseil allemand pour le développement durable relève de la Chancellerie et s'inscrit dans le cadre de la Stratégie nationale sur le développement durable, alors que c'est le Ministère du Travail et des Affaires sociales qui est chargé de mettre sur pied la stratégie nationale sur la RSE, qui en est bien distincte. Cela confirme l'idée que le reporting est une sphère bien distincte des autres politiques sur la RSE pour le gouvernement allemand.

<sup>178</sup> La Fédération Européenne des Associations d'Analystes Financiers (EFFAS) a été créée en 1962. Elle compte aujourd'hui 25 associations membres, représentant près de 15 000 professionnels de l'investissement en valeurs mobilières en Europe. Les membres de l'EFFAS représentent aujourd'hui : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, l'Espagne, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, le Kazakhstan, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, le Royaume-Uni, la Roumanie, la Russie, la Suède, la Suisse, et l'Ukraine.

d'information sur la RSE destinée à encourager l'adhésion des entreprises allemandes à des initiatives internationales de RSE, notamment les Lignes directrices de l'OCDE, dans leurs activités à l'étranger ou avec des fournisseurs établis à l'étranger. Un de ces outils est le portail d'information en ligne *CSR WeltWeit – German Business Global Citizenship* destiné aux compagnies allemandes œuvrant à l'étranger. Il fournit de l'information sur les initiatives internationales en matière de RSE et vise à aider les compagnies à adapter leurs pratiques de RSE aux pays dans lesquels ils œuvrent.

Des activités d'information et de promotion sont aussi organisées ponctuellement. Des organismes partenariaux rattachés au gouvernement allemand comme le l'agence de coopération internationale allemande pour le développement *GIZ* et le programme *develoPPP.de* offrent aussi de l'assistance technique et financière dans le cadre d'initiatives de coopération internationale et dans la mise sur pied de politiques de RSE au sein des entreprises.

Suivant les engagements pris par le gouvernement allemand dans le cadre de son plan d'action, un programme destiné spécifiquement à former et conseiller les employés des PME en matière de RSE a été mis sur pied en 2010. Ce programme est financé par le Fonds social européen. La même année, le concept de « *CSR-Made in Germany* » a été créé dans le cadre de la politique nationale de compétitivité. Son objectif est de lier la notion de qualité à celle de responsabilité des entreprises allemandes à l'international.

Cette politique fait partie des stratégies visant à valoriser l'adhésion aux principes de RSE auprès des entreprises en insistant sur les bénéfices de marché et aux avantages concurrentiels d'une telle adhésion.

En définitive, L'orientation des politiques publiques allemandes en matière de RSE semble bien définie, mais fragmentée, notamment par le partage des responsabilités entre le Conseil allemand pour le développement durable et le Forum national sur la RSE, et par le cloisonnement des obligations législatives en matière de *reporting* issues de la transposition de la directive 2003/51/CE et des mesures de *reporting* proposées aux entreprises par le Code allemand du développement durable. Alors que le Code allemand du développement durable est une initiative en développement qui semble porteuse, il est difficile de comprendre pourquoi elle se distingue des législations sur le *reporting* et des travaux du *GASB*. Son caractère strictement volontaire est étonnant dans un contexte européen où les obligations en matière de *reporting* pour les

entreprises d'une certaine taille sont la norme. L'impact des mesures découlant du Plan d'action sur la RSE est difficilement mesurable. L'efficacité et la portée des activités de promotion d'initiatives internationales en matière de RSE du portail en ligne « *CSR WeltWeit – German Business Global Citizenship* »<sup>179</sup> sont difficiles à évaluer. Cela est notamment dû à l'inexistence de bilans sur les impacts de ces activités.

## **§2. Le Danemark : précurseur dans la stratégie RSE**

La politique danoise sur la RSE vise principalement à combattre l'exclusion sociale et à développer un marché de l'emploi plus ouvert à tous sous la houlette du ministère d'emploi. En 1998, le gouvernement danois crée le « *The Copenhagen Centre TCC* », une institution indépendante centrée sur la RSE.

Une modification de la Loi danoise sur la déclaration financière ou le *Danish Financial Statement Act* en 2001 introduit le principe de *reporting* dans le droit danois.

C'est toutefois en 2008 qu'a été introduit l'article 99a qui constitue l'avancée la plus significative sur les comptes financiers<sup>180</sup>. Cette modification introduit l'obligation de *reporting* pour les 1100 plus grandes entreprises danoises, selon le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. La particularité de cette disposition par rapport aux obligations de *reporting* adoptées par les autres pays étudiés dans ce rapport est que le Danemark demande à ses compagnies de produire un rapport sur leurs pratiques en matière de RSE, et non sur leurs performances en matière sociale.

L'article 99a de la Loi danoise sur la déclaration financière ne présente pas de liste d'informations à inclure dans le rapport sur les pratiques des entreprises en matière de travail, comme c'est le cas en France. L'obligation consiste plutôt à divulguer les 29 politiques de RSE adoptées par une entreprise.

---

<sup>179</sup> <http://www.endeva.org/projects/csr-weltweit-information-on-international-opportunities-for-csr>

<sup>180</sup> Disponible sur : [http://www.eogs.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/Proposal\\_Report\\_On\\_Social\\_Resp.pdf](http://www.eogs.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/Proposal_Report_On_Social_Resp.pdf). (Consulté le 20 décembre 2015)

Ces obligations législatives du gouvernement danois s'inscrivent dans un plan d'action plus large de promotion des initiatives internationales sur la RSE. En effet, les entreprises qui adhèrent au Pacte mondial de l'ONU ou aux Principes sur l'investissement responsable de l'ONU sont exemptées de l'application de l'article 99a de la Loi danoise sur la déclaration financière. Par ailleurs, le Plan d'action sur la RSE, adopté en 2008, constitue un engagement clair pour faire avancer les principes contenus dans la modification de 2008 sur le *reporting* des pratiques en matière de RSE. Un de ses volets sociaux concerne l'exemplarité des pouvoirs publics. Ce rapport ne présentera pas les politiques en matière de responsabilité sociale des institutions publiques à cause du manque d'informations disponibles en anglais ou en français.

La particularité de l'approche danoise est la création d'une variété d'outils d'autoévaluation basés sur les normes promues par des initiatives internationales. Le *CSR Compass* en 2005 est le premier d'une série de plusieurs instruments en ligne. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation et de soutien des politiques de RSE des entreprises danoises, avec une attention particulière pour les PME et les entreprises œuvrant à l'international.

Trois autres outils similaires ont été mis sur pied en 2010. En 2010, *The Global Compact Self-Assessment Tool* et le *Human Rights Compliance Assessment 2.0* permettent d'évaluer la conformité des pratiques d'une entreprise avec le Pacte mondial de l'ONU et les Principes de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme, respectivement. Le *Compass nordique* sur la RSE de 2010 vise la promotion de la RSE auprès des PME des pays nordiques tels que le Danemark, la Finlande, le Norvège, l'Islande et le Suède en proposant des lignes directrices pour la création de codes de conduite en s'appuyant entre autres sur les principes du Pacte mondial de l'ONU.

Finalement, deux autres initiatives du gouvernement danois soutiennent la mise en place par les entreprises de politiques de RSE. Le Portail sur les risques par pays, de l'Institut danois pour les droits de l'Homme en 2010, vise à identifier et à gérer les risques liés aux droits humains dans les pays où une entreprise est active ou entretient des liens avec des fournisseurs. *GoCSR* est une initiative similaire se concentrant uniquement sur le domaine du textile. Dans le cas du Danemark, l'absence de mesures de *reporting* ESG au profit d'un *reporting* portant directement sur les pratiques en matière de RSE pousse à se questionner sur les avantages

de chaque approche et leur pertinence respective. Il est à noter que le gouvernement danois a déjà produit une évaluation de l'impact de cette législation<sup>181</sup>.

Comme dans le cas de l'Allemagne, on peut s'interroger sur l'efficacité et la portée des outils de promotion en ligne des initiatives internationales de RSE.

### **§3. La France : pionnière en RSE**

La France est, avec le Danemark, depuis la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations de l'économie NRE, un des premiers États membres à avoir institué une politique de transparence légale sur les rapports sociaux et environnementaux. La France fait également figure de leader parmi les pays les plus avancés du monde en matière de RSE<sup>182</sup>. Cet engagement RSE fort se traduit par un réel avantage compétitif des entreprises sur le marché international par rapport à ses concurrents dits 'à bas coûts', affirme la médiation inter-entreprises, un organisme du ministère des Finances, et *Ecovadis* qui a réalisé cette étude. Celle-ci révèle, en revanche, que la France est en retard sur la question de l'éthique des affaires. Néanmoins, la France déploie des efforts depuis quelques années pour un renforcement de l'encadrement normatif concernant les démarches dites éthiques, avec une volonté de contraindre les entreprises et les pouvoirs publics<sup>183</sup>.

Pour la France, la RSE est un enjeu économique, social et environnemental de gouvernance globale et la politique nationale en faveur de la RSE s'inscrit dans le cadre de référence plus général de la politique de la France pour la prise en compte des enjeux de développement durable. Elle concourt en particulier à trois défis de la stratégie nationale de développement durable 2010-2013 : la consommation et la production durables, la gouvernance, les défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans le monde et à

---

<sup>181</sup> Voir : [http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR\\_and\\_Reporting\\_in\\_Denmark\\_2nd\\_year\\_2011.pdf](http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR_and_Reporting_in_Denmark_2nd_year_2011.pdf) (Consulté le 20 décembre 2015).

<sup>182</sup> Voir : <http://www.challenges.fr/economie/20150325.CHA4160/la-france-championne-en-responsabilite-sociale-des-entreprises.html> (Consulté le 20 décembre 2015).

<sup>183</sup> L'article 32 de la loi n° 2010-1249 du 22 octobre 2010 de régulation bancaire et financière introduit un dernier alinéa à l'article L.225-102-1 du code de commerce pour préciser qu'«à partir du 1er janvier 2013, le Gouvernement présente tous les trois ans au Parlement un rapport relatif à l'application par les entreprises des dispositions visées au cinquième alinéa et aux actions qu'il promeut en France, en Europe et au niveau international pour encourager la responsabilité sociétale des entreprises».

la stratégie nationale pour la transition écologique élaborée en 2013. Elle participe aussi à la réalisation des engagements volontaires définis par la stratégie nationale pour la biodiversité définie pour la période 2011-2020 qui fixe pour ambition de préserver et restaurer, renforcer et valoriser la biodiversité, en assurer l'usage durable et équitable, avec l'implication de tous et de tous les secteurs d'activité.

Sur le plan social, elle fait le lien avec certains grands objectifs, notamment de protection des travailleurs, de promotion du dialogue social et de l'égalité professionnelle.

La politique gouvernementale en faveur de la RSE, initiée au début des années 2000, a eu pour priorité, depuis son origine, de mettre en place un dispositif juridique encadrant la transparence sociale et environnementale des entreprises<sup>184</sup>. En 2007, le gouvernement français lance une vaste réflexion visant à l'éclairer pour prendre des décisions à long terme en matière d'environnement et de développement durable, appelées « Grenelle de l'Environnement ».

La dynamique issue du consensus social et politique mise en œuvre lors du sommet « Grenelle de l'environnement » a permis de confirmer cette priorité, tout en la complétant de dispositifs dans le domaine de l'investissement socialement responsable, d'initiatives volontaires d'acteurs privés, de dynamiques territoriales et d'actions de concertation et d'animations variées en cohérence avec les référentiels internationaux. Le dispositif national s'adresse aux entreprises, mais également aux acteurs financiers, aux salariés et aux consommateurs. Il est porté à la fois par l'Etat et les acteurs dans les territoires.

Une dynamique est initiée en France dès 2001 par l'instauration d'une obligation de *reporting* extra-financier annuel sur des critères sociaux, environnementaux et sociétaux pour les entreprises dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé s'accompagne de moyens d'action, d'animation et de portage.

Dès l'origine cette obligation a été conçue comme un levier offert aux entreprises pour rénover leur pilotage stratégique et opérationnel, repenser leurs méthodes de production, favoriser l'innovation, réduire leurs risques, accroître leur compétitivité hors prix et donc améliorer leur performance globale, tant au plan national qu'europpéen et international.

---

<sup>184</sup> Voir : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1421](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1421) ( Consulté le 29 juin 2016).

En outre, elle favorise potentiellement le financement de long terme de la transition écologique et énergétique ainsi que le progrès social, en donnant aux investisseurs des critères extra-financiers sur lesquels fonder leurs décisions d'investissement.

En ce sens, l'article L225-102-1 du Code du commerce est la disposition centrale portant sur les obligations de *reporting* non-financier des entreprises françaises<sup>185</sup>. Il a été successivement modifié par la Loi sur les Nouvelles régulations économiques NRE et la Loi Grenelle 2, qui annonce l'avènement d'un droit de la gouvernance d'entreprise responsable, pour former le cadre actuel en matière de *reporting* de performance ESG. Ce cadre est élaboré, et dépasse les obligations européennes prévues par la directive 2003/51/CE.

Contrairement à la Loi NRE, qui limitait les obligations de *reporting* non-financier aux entreprises cotées en bourse, la Loi Grenelle 2 de 2010 étend ces obligations à des entreprises non cotées, sur la base de leur chiffre d'affaires et du nombre de leurs employés. Toutefois, une série d'informations supplémentaires ne doivent être fournies que par les entreprises cotées en bourse. La loi Grenelle 2 précise aussi davantage la nature des informations à inclure dans le rapport, en plus d'ajouter une obligation de vérification externe du contenu du rapport ESG par un organisme certifié par le Comité français d'accréditation COFRAC. Finalement, les entreprises doivent se conformer à l'article L225-102-1 du Code du commerce en fournissant l'ensemble des informations demandées pour les activités de la société mère, l'ensemble de ses filiales, ainsi que les entreprises sous son contrôle<sup>186</sup>.

Bien que la législation française ne se réfère pas directement à des initiatives internationales sur la RSE, le premier alinéa de l'article 225 de la Loi Grenelle 2 suggère que les informations demandées ont été établies en s'inspirant des textes internationaux existants. Un document publié en mai 2012 par le Medef démontre qu'il existe une correspondance imparfaite

---

<sup>185</sup>

Disponible

sur :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000025559552&cidTexte=LEGITEXT00005634379> ( Consulté le 29 juin 2016).

<sup>186</sup>

Voir

la

version

intégrale

du

décret

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025746900&dateTexte=&categorieLien=id>.  
( Consulté le 29 juin 2016).

entre les dispositions de la Loi Grenelle 2 et le GRI, l'EFFAS, le Pacte mondial de l'ONU, les Lignes directrices de l'OIT et celles de l'OCDE<sup>187</sup>.

La France a aussi développé dès 2001 une politique modeste sur la transparence en matière d'investissement socialement responsable<sup>188</sup>. En 2007, la concertation des parties prenantes du « Grenelle de l'environnement » a débouché sur une nouvelle étape en matière de RSE

Les autres politiques publiques françaises sur la RSE sont relativement fragmentées. L'article 53 de la Loi Grenelle 1 de 2009<sup>189</sup>, qui constitue davantage une stratégie que des obligations législatives, peut être considéré comme le plan d'action du gouvernement français en matière de RSE. Toutefois, il reste relativement modeste par rapport aux plans d'actions d'autres pays comme l'Allemagne et le Danemark, pour les questions de travail. En effet, l'article 53 annonce clairement l'article 225 de la Loi Grenelle 2 en parlant d'une réforme de la Loi NRE, et affirme la volonté de la France d'agir au niveau européen en vue de l'établissement d'indicateurs communs.

Depuis, la France multiplie et renforce ses actions en faveur de la RSE et plus largement du développement durable. A cet effet, Deux labels ont effectivement été créés, concernent l'égalité professionnelle homme-femme et la diversité au travail. Un programme dédié au secteur de l'habillement-textile bénéficiant du soutien financier de l'État, visant à appuyer les entreprises de ce secteur désirant adopter des politiques de RSE pour leurs activités à l'étranger.

Un bureau de l'Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises a été créé en 2008 au sein du Ministère des Affaires étrangères et européennes. Son rôle est de développer et de coordonner la position des ministères français sur la RSE au niveau international, et de promouvoir l'activité de la France dans ce domaine au sein des principaux forums internationaux. L'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises, fondé en

---

<sup>187</sup> Disponible sur : [http://www.medef.com/fileadmin/user\\_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF - Guide Reporting RSE - Mai 2012.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF - Guide Reporting RSE - Mai 2012.pdf) ( Consulté le 29 juin 2016).

<sup>188</sup> Se référer à l'article L.135-8 de la Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant sur la réforme des retraites, Chapitre 5 bis intitulé Fonds de réserve pour les retraites. Pour accéder au texte de loi, voir : [http://www.fondsdereserve.fr/documents/Textes\\_fondateurs\\_17-08-2012.pdf](http://www.fondsdereserve.fr/documents/Textes_fondateurs_17-08-2012.pdf) ( Consulté le 29 juin 2016).

<sup>189</sup> Pour accéder au texte de loi en ligne, voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020949548> ( Consulté le 29 juin 2016).

2000 à la demande du gouvernement français, a aussi la mission de produire des recherches et de diffuser des informations sur la RSE. Un Plan national d'action pour les achats publics durables a été adopté en 2007 visant à encourager les organes publics à réserver une certaine quantité d'achats publics à des entreprises dont les pratiques remplissent certains critères sociaux. Un référentiel commun aux universités et grandes écoles a été élaboré<sup>190</sup>.

En parallèle, le concept d'« État exemplaire<sup>191</sup> », prévoyant l'utilisation de « clauses sociales » dans les appels d'offres publics, a vu le jour en 2008. Son contenu allie le principe d'achat responsable à celui d'intégration de groupes défavorisés au marché du travail. Il existe aussi un Club développement durable des établissements et entreprises publiques<sup>192</sup>. Enfin, une plateforme RSE, associant les différentes parties prenantes et acteurs, voit le jour en 2013 sous le pilotage du Premier ministre.

#### **§4. Le Royaume-Uni : une vision ambitieuse**<sup>193</sup>

En matière sociale le Royaume-Uni semble être plutôt influencé par l'approche libérale de la RSE. En effet, le *British Companies Act*<sup>194</sup> a transposé de manière assez tardive en 2006, et sans la bonifier, la directive européenne 2003/51/CE. IL prévoit l'obligation pour toutes les entreprises britanniques, sauf celles tombant sous un certain seuil de grandeur, de produire un *Business Review* dans leur rapport annuel. Ce *Business Review* doit notamment fournir des informations sur les employés de l'entreprise et sur les enjeux sociaux qui concernent ses activités, ou identifier les informations manquantes – sans fournir de raison.

---

<sup>190</sup> MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ENERGIE ET DE LA MER. *Plan national d'action pour les achats publics durables (2015-2010)*. Disponible sur : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Plan\\_national\\_d\\_action\\_pour\\_les\\_achats\\_publics\\_durables\\_2015-2020.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Plan_national_d_action_pour_les_achats_publics_durables_2015-2020.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

<sup>191</sup> DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE (DILA). *Circulaire du Premier ministre relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics*, 3 décembre 2008. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020243534> (Consulté le 29 juin 2016).

<sup>192</sup> Pour plus de renseignements, voir: <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-clubdeveloppement-durable-des-.html> (Consulté le 29 juin 2016).

<sup>193</sup> Notre travail rédactionnel a été achevé avant le Brexit ou sortie de la Grande Bretagne de l'Union européenne.

<sup>194</sup> Pour les dispositions complètes du *British Companies Act* en matière de reporting, voir le texte de loi en ligne : <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/part/15/chapter/5/crossheading/directors-report> ( Consulté le 29 juin 2016).

En terme de gouvernement d'entreprise, le *Corporate Governance Code UK* figure comme la principale source de recommandations à cet effet, plus précisément pour les sociétés cotées les plus importantes du *London Stock Exchange*. Bien qu'il ne comporte spécifiquement aucune partie sur la RSE, il y est admis implicitement que la responsabilité de l'entreprise dépasse sa vision étroitement économique.

La précision des informations demandées est par ailleurs très faible. Comme dans le cas de l'Allemagne, certaines normes visent à préciser ces obligations tel que la BS 8900<sup>195</sup>. Le rôle des agences de normalisation et des normes comptables britanniques en matière de *reporting* ESG est toutefois difficile à mesurer, notamment à cause du manque de détails sur leur contenu disponible en ligne.

Le reste des politiques publiques sur la RSE concerne principalement l'environnement, y compris le dernier plan d'action gouvernemental en matière de développement durable *Mainstreaming Sustainable Development* de 2011, bien que certaines dispositions touchent la sphère sociale. Par exemple, le *Department for International Development* DFID soutient plusieurs initiatives relatives aux chaînes d'approvisionnement. Il finance l'initiative *Responsible and Accountable Garment Sector* RAGS, un fonds destiné à améliorer les conditions de travail dans le secteur de la manufacture de vêtement. RAGS recourt à des indicateurs de travail décent tel que développés par l'OIT pour évaluer le progrès et l'impact des projets commandités. Le DFID finance aussi l'*Ethical Trading Initiative*, et fait la promotion du Pacte mondial de l'ONU<sup>196</sup>. Le Royaume-Uni contribue à la promotion des Lignes directrices de l'OCDE avec la mise sur pied d'un PCN au sein du *Department for Business Innovation and Skills*<sup>197</sup>.

Cette brève section sur les politiques publiques britanniques en matière de RSE peut être conclue en mentionnant l'élaboration du *Sustainable Procurement National Action Plan* en

---

<sup>195</sup> Voir : <http://shop.bsigroup.com/en/ProductDetail/?pid=00000000030118956> ( Consulté le 12 décembre 2015).

<sup>196</sup> Pour le détail de ces mesures, voir: <https://www.gov.uk/international-development-funding/responsible-and-accountable-garment-sector-challenge-fund> ( Consulté le 29 juin 2016).

<sup>197</sup> UK National Contact Point: make a complaint about a multinational enterprise. Consultable sur : <https://www.gov.uk/guidance/uk-national-contact-point-for-the-organisation-for-economic-co-operation-and-development-oecd-guidelines-for-multinational-enterprises> ( Consulté le 29 juin 2016).

2006 par le *Department for Environment, Food and Rural Affairs* DEFRA<sup>198</sup>. Bien que cette politique sur les marchés publics mette largement de l'avant des considérations environnementales, une place importante est laissée aux questions sociales, avec plusieurs références aux instruments de l'OIT. On ne peut que constater que ces nombreuses initiatives commencent à marquer un enrichissement de la RSE. L'exclusion du volet environnemental explique cependant pour une grande part pourquoi l'approche britannique semble si modeste. En effet, la plupart des initiatives concernent plutôt la biodiversité, la pollution, la gestion de l'eau et les changements climatiques que le travail et les enjeux sociaux.

---

<sup>198</sup>DEPARTMENT FOR ENVIRONMENT, FOOD AND RURAL AFFAIRS. *Sustainable Procurement National Action Plan: Recommendations from the Sustainable Procurement Task Force*, 2006. Texte disponible sur : [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/69417/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69417/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf) ( Consulté le 29 juin 2016).

### Chapitre 3. Divergences américaine et européenne

Nous avons vu, au fil de notre travail, que certaines approches font valoir la supériorité du caractère volontariste de l'approche nord-américaine, d'autres voient dans l'encadrement légal plus prononcé de l'approche européenne le gage d'une plus grande efficacité. Ces différences tiendraient à des facteurs contextuels (institutions, philosophie politique). Plusieurs observateurs soutiennent toutefois que l'approche dite volontariste gagne du terrain en Europe, rejoignant peut-être le modèle américain. Certains contestent pourtant cette tendance, préférant y voir un effet temporaire de la mondialisation.

Cette diversité reflète la vitalité de ce concept, mais elle entrave toutefois son développement théorique. Faut-il s'en tenir à ces contradictions, ou faut-il au contraire tenter de les élucider ? Faut-il se limiter à l'étude de modèles locaux, ou faut-il au contraire tenter de formuler des modèles génériques, voire universels ? Quels paradigmes faut-il privilégier pour trouver des réponses à ces questions ? Devant tant d'incertitudes, quels modèles faut-il enseigner et pourquoi ?

La question centre de notre réflexion est de savoir en quoi les perspectives nord-américains et européennes sur la RSE convergent-elles ou divergent-elles (**section II**), et dans quelle mesure ces deux modèles pourraient-elles être adaptées au contexte libanais ? C'est pourquoi, nous allons examiner la perspective nord-américain dans un premier temps (**section I**).

#### Section I. L'intervention minimale étatique, la vision américaine de la RSE

En matière de réglementation, la philosophie américaine tend vers une intervention minimale de l'Etat par rapport aux actions volontaires des entreprises en matière de RSE. A titre d'exemple, le *Corporate Code of Conduct Act* n'a jamais pu être adopté au sein du Congrès américain avec un échec de deux tentatives en 2001 et en 2006<sup>199</sup>. Cette loi aurait stipulé l'obligation des multinationales américaines de publier des aspects liés à leur performance

---

<sup>199</sup>Voir : <https://www.congress.gov/bill/109th-congress/house-bill/5377> ; [http://www.ontheissues.org/Social/Bernie\\_Sanders\\_Corporations.htm](http://www.ontheissues.org/Social/Bernie_Sanders_Corporations.htm) (Consulté le 29 juin 2016).

environnementale et d'adhérer aux normes internationales relatives à l'environnement et aux lois en vigueur sur le territoire américain par rapport à leurs activités à l'étranger.

Depuis 2010, Les Etats-Unis témoignent des progrès en matière de RSE et proposent un modèle réglementaire promouvant cette pratique. En guise d'exemple, le modèle de loi *Benefit Corporation*<sup>200</sup> mise en œuvre dans plusieurs Etats américains, donne la possibilité d'incorporer des entreprises désirant intégrer des volets sociaux et environnementaux dans leur processus de prise de décisions. Les entreprises américaines ne sont pas aussi réglementées, et la responsabilité des entreprises n'est pas traitée comme une question de conformité réglementaire, mais plutôt du point de vue du choix social et moral.

Les entreprises américaines sont beaucoup plus explicites dans leurs déclarations publiques sur un engagement envers la responsabilité d'entreprise que leurs homologues européens par exemple. Mais l'absence d'une définition de la RSE a conduit à la confusion sur la terminologie - allant de la responsabilité sociale vers la durabilité, l'investissement communautaire et la citoyenneté d'entreprise et la confusion quant à ce qu'ils signifient.

Le débat sur le développement durable s'était largement cantonné aux Etats-Unis dans une dimension idéologique. Il reflète les césures culturelles extrêmes qui partagent le pays entre les tenants d'une efficacité qui doit se suffire à elle-même, et ceux d'une solidarité nécessaire entre le monde des affaires et la société, rappelons-le. Mais la prise de pouvoir progressive de ces derniers dans les milieux entrepreneuriaux, politiques et académiques provoque un changement en profondeur dans la communauté économique. Ce sont les Etats-Unis qui ont inventé le management et qui ne cessent de le régénérer. C'est pour cela qu'ils sont de plus en plus nombreux à croire dans la *green economy* et ils n'hésitent pas à faire la promotion de sa réappropriation des tendances sociales les plus en vogue.

Les dirigeants américains sont de plus en plus conscients aussi bien de l'importance que revêt l'action des entreprises dans la prospérité du monde qui vient que des interdépendances entre les dimensions économiques, sociales et politiques n'ont jamais été aussi importantes. Par conséquent, le management doit réaliser qu'il doit changer dans ce nouveau contexte, allant de l'entrepreneuriat social à l'entrepreneuriat responsable.

---

<sup>200</sup> Voir: <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp> (Consulté le 29 juin 2016).

A l'heure actuelle, le droit américain des sociétés démontre qu'il réagit et innove par le biais des États en réponse aux évolutions et aux nouveaux besoins sociétaux et environnementaux qui émergent dans la société.

A notre sens, la mondialisation des sociétés ainsi que l'interconnexion des économies et des marchés, appellent à une évolution des instruments de régulations juridiques surtout face à la pression de la réglementation RSE qui se fait de plus en plus pressante. Ainsi que le démontrent la loi *Benefit Corporation* (§1) et la Loi californienne sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement (§2) qui concrétisent une innovation de type RSE qui intervient dans la sphère juridique.

### **§1. La loi *Benefit Corporation* ou *B Corporation***

La loi *Benefit Corporation* (BC) ou « *entreprise d'intérêt pour la société* » est une forme juridique hybride née aux Etats-Unis qui tient des sociétés capitalistes et des organisations à but lucratif. Grâce à cette forme juridique il devient possible de réconcilier les intérêts des actionnaires avec ceux des parties prenantes formant l'entreprise et d'ancrer dans les fondements mêmes de l'entreprise le principe de responsabilité sociale. Cette loi a donné lieu à la certification *B-Corp*, une démarche qui devient internationale. La certification *B-Corp* s'adresse aux entreprises ou aux entités à but lucratif qui se fixent des objectifs extra financiers, qu'ils soient sociaux ou environnementaux<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> La législation de la Californie a été promulguée le 9 Octobre 2011, et est entrée en vigueur le 1 Janvier 2012. La législation de Hawaï a été promulguée le 8 Juillet 2011, et est entrée immédiatement en vigueur. La législation d'Illinois a été promulguée le 2 Aout 2012, et est entrée en vigueur le 1 Janvier 2013. La législation de la Louisiane a été promulguée le 31 Mai 2012, et est entrée en vigueur le 1 Août 2012. La législation du Maryland a été promulguée le 13 Avril 2010, et est entrée en vigueur le 1 Octobre 2010. La législation du Massachussets a été promulguée le 7 Août 2012, et est entrée en vigueur le 1 Décembre 2012. La législation du New Jersey a été promulguée le 10 Janvier 2011, et est entrée en vigueur le 1 Mars 2011. La législation du New York a été promulguée le 12 Décembre 2011, et est entrée en vigueur le 10 Février 2012. La législation de la Pennsylvanie a été promulguée le 24 Octobre 2012, et est entrée en vigueur le 22 Janvier 2013. La législation de la Caroline du Sud a été promulguée le 14 Juin 2012, et est entrée immédiatement en vigueur. La législation du Vermont a été promulguée le 19 Mai 2010, et est entrée en vigueur le 1 Juillet 2011. La législation de la Virginie a été promulguée le 26 Mars 2011, et est entrée en vigueur le 1 Juillet 2011.

Les entreprises ayant le statut de *Benefit Corporation*<sup>202</sup> diffèrent des entreprises traditionnelles en ce qui concerne leurs objectifs, leur responsabilité et leur transparence.

Le but d'une *Benefit Corporation* est de créer un intérêt public d'ordre général, qui est défini comme un impact positif significatif sur la société et sur l'environnement. Cette notion est définie comme une conséquence positive significative sur la société et l'environnement, tel que constaté par un évaluateur indépendant utilisant des normes rigoureuses de transparence. Les directeurs d'une *Benefit Corporation* dirigent l'entreprise avec la même autorité que dans une entreprise traditionnelle. Mais alors que dans une entreprise traditionnelle, ce sont les actionnaires qui jugent de la bonne performance financière ou non de la compagnie, dans une *Benefit Corporation*, ils jugent plutôt sa performance qualitative en regard de ses objectifs fixés. Les actionnaires d'une *Benefit Corporation* déterminent si elle a réalisé un impact positif significatif sur la société ou sur l'environnement. Si un différend survient, c'est alors aux tribunaux de déterminer si la *Benefit Corporation* a effectivement réalisé cet impact positif significatif. De plus, avec la publication annuelle du bilan de l'entreprise, les consommateurs ont accès aux informations qui leur permettent de décider s'ils sont d'accord ou non avec les méthodes de la *Benefit Corporation* envers la société et l'environnement.

Les dispositions de reddition de compte supplémentaires imposées aux *Benefit Corporation* obligent le directeur et les responsables à considérer les impacts de leurs décisions non seulement sur les actionnaires, mais aussi sur la société et l'environnement. Les entreprises certifiées *Benefit Corporation* fournissent également un droit de recours en justice aux actionnaires qu'ils peuvent utiliser pour faire appliquer la mission de l'entreprise lorsqu'elle a échoué à créer ou poursuivre un intérêt public général.

Les *Benefit Corporations* sont tenues d'avoir un but de créer «un intérêt public général» et sont autorisées à identifier un ou plusieurs objets "d'intérêt public spécifique"<sup>203</sup>. Cela diffère des sociétés générales, qui sont autorisées à se former pour n'importe quel objet licite mais ne sont pas sujettes à une exigence d'objet explicite.

---

<sup>202</sup> En avril 2010, le Maryland a été le premier État américain à adopter la législation sur les «*benefit corporations*». Début 2013, 13 États américains avaient adopté cette nouvelle forme d'entreprise. Il s'agissait de la Californie, de Hawaï, de l'Illinois, de la Louisiane, du Maryland, du Massachusetts, du New Jersey, de l'État de New York, de la Pennsylvanie, de la Caroline du Sud, du Vermont, de la Virginie et de l'État de Washington.

<sup>203</sup> CLARK, William, BIDDLE, Drinker, LARY, Vranka. *White Paper: The Need and Rationale for the Benefit Corporation: Why it is the Legal Form That Best Addresses the Needs of Social Entrepreneurs, Investors, and, Ultimately, the Public.* 18 janvier 2013. Disponible sur : [http://benefitcorp.net/sites/default/files/Benefit\\_Corporation\\_White\\_Paper.pdf](http://benefitcorp.net/sites/default/files/Benefit_Corporation_White_Paper.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

Une entreprise d'intérêt pour la société est un type de société qui satisfait volontairement aux normes les plus élevées de l'objet social, la responsabilité et la transparence. Une *Benefit Corporation* vise à avoir un objet social pour créer un impact positif sur la société et l'environnement. Elle doit tenir compte de l'effet de ses décisions non seulement sur les actionnaires mais aussi sur les travailleurs, la communauté et l'environnement. Elle est également tenue à publier un rapport annuel de profit qui évalue sa performance sociale et écologique contre une norme de tiers.

Aux Etats-Unis<sup>204</sup> le mouvement durable des entreprises, l'investissement d'impact et les secteurs d'entreprises sociales se développent rapidement, mais sont limités par un cadre juridique obsolète qui n'est pas adéquat pour accommoder des entités à but lucratif dont l'intérêt social est au centre de leur existence. L'entreprise *Benefit Corporation* est l'entité juridique la plus exhaustive mais pourtant flexible conçue pour répondre aux besoins des entrepreneurs et des investisseurs et, finalement, du grand public. Les *Benefit Corporations* offrent une différenciation claire du marché, une large protection juridique aux directeurs et officiers, des droits élargis des actionnaires, et un meilleur accès aux capitaux que d'autres approches actuelles. En conséquence, la *Benefit Corporation* attire également un large soutien des entrepreneurs, des investisseurs, des experts juridiques, des citoyens et des décideurs intéressés par la législation sur la nouvelle forme d'entreprises.

Il existe trois principales dispositions de la législation sur les *Benefit Corporations* qui sont conformes d'un état à l'autre. Ces dispositions traitent de l'objet social, de la responsabilité et de la transparence, et stipulent que l'entreprise d'intérêt pour la société a :

- Une exigence que l'entreprise d'intérêt pour la société doit avoir un objet social pour créer un impact positif pertinent sur la société et l'environnement ;
- Une extension des fonctions des directeurs exigeant la prise en considération des parties prenantes non financières ainsi que des intérêts financiers des actionnaires ; et ;

---

<sup>204</sup> À ce jour, la Californie, Hawaï, Illinois, la Louisiane, le Massachusetts, le Maryland, le New Jersey, le New York, la Pennsylvanie, la Caroline du Sud, le Vermont et la Virginie ont modifié leur loi des entreprises pour permettre l'établissement d'une nouvelle entité appelée «entreprise d'intérêt pour la société». Six autres États (Alabama, Arizona, Michigan, Nouveau-Mexique, Caroline du Nord, Oregon) et le District de Columbia, ont introduit une législation sur les entreprises d'intérêt pour la société.

- Une obligation de rendre compte de la performance sociale et environnementale globale de l'entreprise en utilisant une norme exhaustive, crédible, indépendante et transparente élaborée par une tierce partie.

Les lois sur la *Benefit Corporation* dans un état concerné s'insèrent dans le cadre des codes des entreprises applicables dans cet état, afin que le code des entreprises en vigueur dans l'état concerné s'applique aux *Benefit Corporations* à l'exception des dispositions explicites qui sont uniques aux entreprises d'intérêt pour la société.

Si en théorie cette nouvelle forme juridique semble ouvrir la voie vers des entreprises plus responsables, la mise en pratique semble plus complexe en ce qui concerne notamment l'impératif de concilier une finalité sociale et environnementale et la maximisation des profits dans le contexte américain.

## **§2. La loi Californienne sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement.**

La loi californienne sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement, promulguée en octobre 2010 et entrée en vigueur en janvier 2012 est une législation qui exige la divulgation d'information sur les efforts déployés par les sociétés pour éliminer l'esclavage et la traite des êtres humains. Elle stipule que certaines entreprises doivent rendre compte des actions spécifiques auxquelles elles ont recours pour éradiquer l'esclavage et la traite des êtres humains dans leurs chaînes d'approvisionnement<sup>205</sup>. La loi destinée aux moyens et grands détaillants et aux entreprises de fabrication avec un total de revenus annuels de 100 millions de dollars américains ou plus, a pour but principal de s'assurer que les entreprises fournissent aux consommateurs des informations qui leur permettent de comprendre quelles sont celles qui

---

<sup>205</sup> VERITE NGO. *White paper : Compliance is Not Enough: Best Practices in Responding to The California Transparency in Supply Chains Act.* Novembre 2011. Disponible sur : [http://www.verite.org/sites/default/files/VTE\\_WhitePaper\\_California\\_Bill657FINAL5.pdf](http://www.verite.org/sites/default/files/VTE_WhitePaper_California_Bill657FINAL5.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

gèrent leurs chaînes d'approvisionnement d'une façon responsable<sup>206</sup>. Il est estimé que cette exigence de déclaration aura un impact sur environ 3200 sociétés ayant leur siège ou qui font leurs affaires en Californie.

Cette loi SB 657 a été décrétée en 2010 dans l'intention d'informer les consommateurs sur les sociétés s'acquittant de leur responsabilité sociale afin que les consommateurs puissent choisir de ne pas traiter avec celles qui ne sont pas socialement responsables, et de permettre aux entreprises socialement responsables qui refusent de traiter avec des fournisseurs qui ont recours au travail forcé, de concourir sur un pied d'égalité avec les entreprises qui ont réduit leurs coûts parce qu'elles traitent avec des fournisseurs qui ont recours au travail forcé<sup>207</sup>.

Plus précisément, la loi exige des sociétés de divulguer sur leurs sites leurs initiatives visant à éradiquer l'esclavage et la traite des êtres humains de leurs chaînes d'approvisionnement directes pour les biens proposés à la vente<sup>208</sup>. L'entreprise doit indiquer dans quelle mesure elle se livre à la vérification des chaînes d'approvisionnement des produits pour évaluer et faire face aux risques de la traite des êtres humains et d'esclavage, effectue des audits de fournisseurs, exige des fournisseurs directs de certifier que les matériaux incorporés dans les produits sont conformes aux lois relatives à l'esclavage et la traite des êtres humains dans les pays où ils font des affaires, met en application des normes et procédures de responsabilisation des employés ou des parties contractantes qui ne respectent pas les normes de la société en matière d'esclavage et de traite des êtres humains, et fournit aux employés et au personnel administratif une formation sur l'esclavage et la traite des êtres humains.

Par ailleurs, cette législation<sup>209</sup> n'exige pas que les entreprises prennent des mesures spécifiques autre que la divulgation des efforts déployés, s'il y a lieu, pour réduire les risques d'esclavage et

---

<sup>206</sup> <http://www.dol.gov/ilab/child-forced-labor/California-Transparency-in-Supply-Chains-Act.htm> (Consulté le 5 janvier 2016).

<sup>207</sup> US DEPARTMENT OF STATE. *La Loi Californienne sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement*, 1<sup>er</sup> janvier 2012 dans l'Etat de Californie. Texte disponible sur : <http://www.state.gov/documents/organization/164934.pdf> (Consulté le 5 janvier 2016).

<sup>208</sup> Les entités visées sont: (1) les détaillants ou fabricants; (2) qui dont des affaires en Californie; (3) dont le total des recettes brutes annuelles dépasse 100 millions de dollars, et est défini par les documents déposés par l'entité chez le California Franchise Tax Board (FTB). Les détaillants et fabricants visés sont les entités qui rendent compte de leur activité principale d'affaires dans leurs recettes déclarées au FTB en tant que commerce de détail ou fabrication. Cela exclut, par exemple, les grossistes. Le montant indiqué sur la déclaration de revenus détermine si l'entité a réalisé un total de recettes brutes annuelles de plus de 100 millions de dollars.

<sup>209</sup> <http://corporatelaw.jdsupra.com/post/california-transparency-in-supply-chains-takes-effect> (Consulté le 5 janvier 2016).

de traite des êtres humains dans leurs chaînes d'approvisionnement directes. En fin de compte, l'impact de la législation dépend à la fois du comportement des consommateurs et de la mesure dans laquelle les partisans, y compris les investisseurs, sont capables d'utiliser les informations requises afin d'exercer des pressions sur les entreprises pour surveiller et atténuer les risques sur les droits de l'Homme dans leurs chaînes d'approvisionnement<sup>210</sup>.

## **Section II. La RSE entre objet politique en Europe et objet éthique aux Etats-Unis**

L'Europe et les États-Unis constituent les principaux pionniers du concept d'entreprise sociale, dont les lignes de pensées présentent certainement d'importantes divergences. De la notion d'entrepreneuriat social aux compositions de gouvernance qui l'accompagnent, en passant par les divers critères économiques, ainsi que la vision portée sur l'innovation sociale, ces deux continents soulignent des approches bien distinctes.

En quoi les perspectives américaines et européennes sur la responsabilité sociale convergent-elles ou divergent-elles, et comment cela affecte-t-il le développement théorique du concept ? Pourquoi la question de la RSE diffère-t-elle ou converge-t-elle entre les deux continents et quelles en sont les conséquences ?

La RSE est apparue plus tardivement en Europe qu'en Amérique du Nord et plus particulièrement aux États-Unis. Cela est vrai lorsque l'on parle de la RSE explicite<sup>211</sup>, mais ne l'est plus si on admet qu'une RSE implicite a existé au vingtième siècle, voire au dix-neuvième siècle avec le paternalisme d'entreprise<sup>212</sup>.

Les origines religieuses et éthiques de la RSE aux États-Unis ont été suffisamment démontrées pour qu'il soit inutile ici d'y revenir. En Europe la RSE se définit comme étant la contribution

---

<sup>210</sup><http://www.csrandthelaw.com/2010/10/03/the-california-transparency-in-supply-chains-act-new-legislation-requires-disclosures-on-corporate-efforts-to-eliminate-slavery-and-human-trafficking/> (Consulté le 5 janvier 2016).

<sup>211</sup> MATTEN, Dirk, MOON, Jeremy. 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, n° 2, pp. 404-424. Disponible sur: <http://carleton.ca/ces/wp-content/uploads/MattenMoon-in-AMR-2008.pdf> (Consulté le 29 juin 2016).

<sup>212</sup> BALLEST, Jérôme, DE BRY, Françoise. *L'entreprise éthique*, Paris : Le Seuil, 2001, p. 82.

des entreprises au développement durable. Cette notion, au demeurant polymorphe, pour ne pas dire floue, ne prend son sens que dans une acception politique qui a d'ailleurs valu à l'Union européenne, depuis le conseil des ministres de Göteborg en juin 2001 d'en faire une stratégie, c'est-à-dire une volonté collective de réaliser certains buts ou d'éviter des risques que l'inaction pourrait provoquer.

En Amérique du Nord, et plus spécialement aux États-Unis, la notion de la RSE est une question principalement de gouvernance. Elle est une théorie normative, puisqu'elle présente une idéale relation entre diverses parties prenantes ou *stakeholders* que l'entreprise devrait viser à atteindre. Cet aspect normatif et de rectitude morale de la RSE en Amérique du Nord se contraste avec l'approche plus politique de la RSE dans certains pays européens, particulièrement en France. Le modèle européen s'appréhende sur la durabilité et le bien commun tandis que dans la pensée américaine serait essentiellement éthique. Cette différence se fonde sur les distinctions qui affectent les systèmes de valeurs, les institutions, et l'histoire économique et sociale des deux continents.

Le développement durable est un objectif fondamental de l'Union européenne, puisqu'il est inscrit dans l'article 2 du traité communautaire ; c'est un principe général censé être à la base de toutes les politiques et les actions communautaires. Dans la plate-forme adoptée par la Commission européennes en décembre 2005, six tendances sont identifiées pour lesquelles une action est nécessaire : l'exclusion sociale, le vieillissement démographique, le changement climatique, la santé, les ressources naturelles et les transports. Dans sa communication sur la RSE en mars 2006, la Commission incite les entreprises à prendre des initiatives volontaires pour assurer le succès de la stratégie pour le développement durable.

Chaque pays membre de l'Union européenne s'est ainsi doté d'une stratégie nationale de développement durable qui invite les entreprises, comme les autres acteurs socioéconomiques, à s'intégrer dans cette perspective. La France, par exemple, a mis en place un Conseil National du Développement Durable, représentatif des forces vives de la Nation, qui remet des avis destinés à assister le gouvernement dans l'élaboration de sa politique.

Contrairement aux États-Unis, la RSE en Europe relève de la sphère du politique, entendu au sens large l'art de faire des choix collectifs, qu'elle ne fait généralement pas référence à l'éthique, même si, dans un premier temps avant 2000, un certain nombre d'auteurs européens

qui se référaient d'ailleurs très largement à la littérature américaine, considéraient l'éthique comme le fondement de la RSE.

Un premier signe éloquent de ce fait se trouve dans les deux textes de l'Union européenne les plus souvent référencés en matière RSE le Livre Vert publié en 2001 et la communication de la Commission sortie en 2002 qui ne mentionnent à aucun moment le mot « éthique ».

Inversement, la référence au développement durable n'existe pratiquement pas aux États-Unis, ni dans les discours d'entreprises, ni dans la littérature managériale. Bien au contraire l'approche américaine de la RSE est plutôt moraliste<sup>213</sup> et puise ses origines dans des préceptes éthique et religieux<sup>214</sup>.

Un autre exemple illustre cette différence : c'est la conception de l'investissement socialement responsable ISR qui dans un cas celui des États-Unis est fondé sur l'exclusion de valeurs jugées non-morales, alors que dans celui de l'Europe, la sélection des placements est fondée sur des critères qualitatifs positifs qui seraient considérés comme « socialisants » aux États-Unis.

La pensée européenne en matière de RSE est donc guidée par le concept-clé de la soutenabilité, c'est-à-dire ce qui peut être supporté par l'environnement naturel et toléré par l'humanité sans que celle-ci s'estime être mise en danger par des activités aux effets irréversibles.

L'enjeu est donc de parvenir à subvenir aux besoins vitaux de l'humanité, en préservant les conditions de reproduction de la nature, dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale.

---

<sup>213</sup> COMBES, Maximes. « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel ». *Revue internationale sur le travail et la société*, 2005, vol. 3, n°2, pp. 436-455.

<sup>214</sup> IVANAJ, Vera, MCINTYRE, John. Multinational Enterprises and Sustainable Development: A review of Strategy Process Research. Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Working Paper n° 014-07/08. Octobre 2006. Disponible sur: [https://www.researchgate.net/publication/237480644\\_Multinational\\_enterprises\\_and\\_sustainable\\_development\\_A\\_review\\_of\\_strategy\\_process\\_research](https://www.researchgate.net/publication/237480644_Multinational_enterprises_and_sustainable_development_A_review_of_strategy_process_research) (Consulté le 11 mai 2016).

Le choc de valeurs trouve ses sources dans des conceptions souvent très opposées des principes qui guident la vie des sociétés, donnant naissance à ce que certains ont appelé « *l'exception américaine* »<sup>215</sup>.

Aux États-Unis, l'individu est considéré comme étant responsable ; il ne peut s'en prendre qu'à lui-même en cas d'échec ; la protection ne se réclame pas. Il agit en fonction de ses intérêts en ayant confiance dans le marché comme instrument régulateur bénéfique.

Pour l'Europe, l'individu est un être social ; l'individu est subordonné à la société à laquelle il appartient. Dépendant d'eux, il est pris dans un enchevêtrement de responsabilités individuelles et collectives. L'humanité s'est constituée en société pour faire face collectivement aux risques.

Aux États-Unis, l'individu est méfiant ou hostile à l'égard de l'Etat, perçu comme un instrument de coercition. En Europe l'accent est mis sur la responsabilité collective. La responsabilité est perçue ou conçue plus en référence à la vulnérabilité et à la sauvegarde des ressources communes qu'aux intérêts des individus. Aux États-Unis, le bien commun est acquis à partir du moment où existe la communauté : l'identité des intérêts est obtenue de façon naturelle grâce aux forces du marché ; en Europe, le bien commun est une construction politique, qui nécessite débat.

Les Européens ont une croyance en la capacité des individus à transcender leurs appartenances et leurs intérêts pour exercer la liberté suprême de former une société politique. Il est du ressort de l'Etat de définir l'intérêt général, à travers des joutes politiques qui permettent de définir des projets collectifs.

La tradition philosophique européenne considère la contradiction comme le vecteur, le moteur du progrès. La sociologie européenne assume les contradictions et les paradoxes et s'attache aux phénomènes de domination et d'affrontements d'intérêts collectifs. La sociologie européenne contemporaine s'accommode bien de la notion de classes et de lutte entre elles ; notamment, l'antagonisme collectif entre employeurs et salariés apparaît, en conséquence, comme une dualité contradictoire légitime, alors que la pensée américaine cherche à la gommer<sup>216</sup>.

---

<sup>215</sup> LIBERMAN, Jean. *Démythifier l'universalité des valeurs américaines*. Paris : Parangon-l'Aventurine, 2004, pp. 77-96.

<sup>216</sup> ARGYRIS, Chris. *Participation et organisation*. Paris : Dunod, 1974, p. 161.

La sociologie européenne est à dominante holiste, alors que la sociologie américaine recourt généralement à l'individualisme méthodologique. Cela a des conséquences importantes sur la conception de la liberté et de la responsabilité.

Pour les États-Unis, le politique est fondu dans l'économie, la relation citoyens-élus peut être perçue comme une relation marchande comme une autre, l'autonomie du politique est mal vécue et mettre en avant l'éthique individuelle est une façon d'évacuer le politique<sup>217</sup>.

En Europe, la cohésion sociale est vécue comme une source d'efficacité collective. Le défi du développement durable, avec l'application du principe de précaution conduit à mettre l'accent sur l'anticipation plus que sur la réparation, sur la responsabilité prospective plus que sur la responsabilité rétrospective face à la montée de l'individualisme, à laquelle l'Europe n'échappe pas, la crainte actuelle est de voir grandir une indifférence à autrui qui pousserait les individus à se soustraire à leurs devoirs de solidarité et qui contribuerait à une décomposition du lien social, d'où l'importance accordée à la sauvegarde de la cohésion sociale, au moins dans les discours politiques<sup>218</sup>.

Cette série d'oppositions a des conséquences très importantes sur la représentation de l'entreprise, la conception managériale de l'organisation, les relations de travail et finalement sur la conception de la RSE.

La conception américaine de l'entreprise est contractualiste, alors que la conception européenne est institutionnaliste dans laquelle le droit fonde l'entreprise qui fait partie de la société. L'entreprise américaine est considérée avant tout comme une aventure individuelle et originale destinée à générer un profit pour son propriétaire ; ses éventuels effets négatifs seront réparés par des actions caritatives et philanthropiques.

Les origines de l'entreprise européenne sont orientées vers la réalisation de fonctions sociales au bénéfice de la collectivité, de l'Etat; la démarche de l'entrepreneur n'est pas uniquement

---

<sup>217</sup> BEAUCHEMIN, Jacques. *La société des identités. Ethique et politique dans le monde contemporain*. Outremont : Athena éditions, 2004, p. 101.

<sup>218</sup> RIFKIN, Jeremy. *The European Dream : How Europe's Vision of the Future Is Quietly Eclipsing the American Dream*. New York : Penguin, 2004, pp. 11-15.

individuelle, elle s'inscrit dans un contexte économique, institutionnel ou autre qui conditionne sa réussite<sup>219</sup>.

Aux États-Unis, le comportement d'une organisation est assimilé à celui d'un individu, un « être moral »; à une socialisation autour des valeurs du dirigeant ou de ce qu'il présente comme tels que les codes éthiques alors que dans la pensée européenne, l'organisation est perçue comme un problème à résoudre<sup>220</sup>, comme une « unité politique»<sup>221</sup>.

Les Américains ne semblent pas s'attacher à faire la différence entre l'individu chef d'entreprise ou entrepreneur et l'entreprise elle-même, comme le montre d'ailleurs le titre de l'ouvrage de Bowen en 1953 auquel la paternité du concept de la RSE.

En Europe, et contrairement aux États-Unis où la RSE est plus ancienne et puise ses racines dans des préceptes éthiques et religieux, la RSE réfère souvent au concept de développement durable avec lequel elle est parfois confondue<sup>222</sup>.

Dans la conception américaine du concept de RSE, l'individu est au centre de tout comme l'indique l'ouvrage écrit par H. Bowen en 1953 « La responsabilité sociale des hommes d'affaires », renvoyant ainsi au sens du devoir et à la morale individuelle des hommes d'affaires et non à celle des entreprises. Ainsi, la logique individuelle est beaucoup plus dominante aux États-Unis que dans les pays européens. Dans ce contexte, les rapports entre l'entreprise et son environnement renvoient à l'éthique des managers et à la volonté des acteurs.

Ainsi, la RSE pourrait être approchée sous deux angles : le courant « orthodoxe » anglo-saxon, et le courant « social » européen. La notion américaine de la RSE aux origines éthiques et religieuses diffère de celle européenne qui, de par sa référence au développement durable, trouve une attitude plus tournée vers la politique et elle est de ce fait plus institutionnalisée.

En effet, la RSE a changé de nature avec la mondialisation, notamment parce que le pouvoir de l'État s'est affaibli en faveur des entreprises. Un aspect important à ajouter est la délocalisation

---

<sup>219</sup> BOUTILLIER, Sophie, UZUNIDIS, Dimitri. *La légende de l'entreprise : comment l'esprit d'entreprise vient à la société*. Syros-Alternatives économiques, 1999, Paris, p. 13.

<sup>220</sup> CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Le Seuil, 1977, p. 37.

<sup>221</sup> JARNIOU, Pierre. *L'entreprise comme système politique*. Paris : PUF, 1981, pp. 91- 93.

des entreprises dans les pays à faible régulation. Enfin les entreprises étasuniennes ont été les premières à profiter des faibles standards en dehors des frontières nationales.

Ces questions n'ont pas pour objet de mener à une définition unique de la RSE mais visent à ouvrir une discussion permettant d'établir des passerelles entre les deux visions de la RSE. Comme le montre Capron, ces passerelles sont en train d'être établies avec l'adoption progressive de l'approche des parties prenantes dans le cadre européen. Cependant, beaucoup reste à faire car les valeurs sociales promues par chacune des sociétés mais également des cadres d'analyse utilisés par les chercheurs dans le but de conceptualiser la RSE divergent fortement<sup>223</sup>.

---

<sup>223</sup> CAPRON, Michel. *Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique*. Atelier international de Montréal sur la RSE, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM, 12-15 octobre, 2006.  
[http://www.crsdd.uqam.ca/activite/?page=atelier\\_rse](http://www.crsdd.uqam.ca/activite/?page=atelier_rse)

## **Chapitre 4. Convergences « pacifiques »**

La RSE, nous l'avons vu, s'inscrit dans un contexte mondial de prise de conscience de la nécessité de modifier les comportements des entreprises. Celles-ci qui sont interpellées sur leurs responsabilités environnementales et sociales avec l'apparition progressive des problèmes globaux de la planète tels que le réchauffement climatique, l'accroissement des inégalités, les crises financières, etc.

Nous nous retrouvons devant des approches et des pratiques très diversifiées où chaque partie y fait l'apologie de son propre concept. La RSE se présente ainsi comme un moyen moins consensuel qu'il n'y paraît et loin de faire l'unanimité.

Pour les fins de notre travail et dans le but de se limiter, l'objectif n'étant pas ici de faire une revue de toutes les approches et les pratiques existantes à l'échelle internationale, seulement les pratiques RSE de trois pays seront évoqués succinctement ci-après afin d'enrichir notre réflexion. Ce qui unit ces trois pays est l'Océan pacifique qui pourrait signifier aussi que ces trois pays ont une performance très efficiente dans la promotion des droits de l'homme et de la paix.

Les deux premiers, d'une importance à l'échelle internationale, sont l'Australie (**section I**) et le Canada (**section II**) qui donnent un bon exemple de système social d'innovation et de production où prévalent les coordinations par le marché. Le troisième, est le cas du Japon (**section II**) qui donne exemple des pays où les grandes entreprises ont des effets structurants majeurs sur les systèmes nationaux d'innovation et de production.

### **Section I. La RSE en Australie au centre des préoccupations sociales**

Aucun gouvernement australien n'a encore eu une approche cohérente tant en matière de RSE que sur la question de durabilité.

Il y a eu quelques travaux qui ont progressé sous le gouvernement Abbott, avec une récente adhésion au concept de valeur partagée et le réseau australien du *Global Compact*<sup>224</sup>. Le nouveau gouvernement prend part à une plus forte participation en matière de RSE. À long terme l'économie et le climat dépendent de mécanismes qui favorisent l'innovation et assurent un effet dissuasif pour les activités qui créent les émissions de carbone.

En Juillet 2015, le Pacte mondial des Nations Unies<sup>225</sup> a mis en évidence dans un rapport du comité parlementaire fédéral le rôle du secteur privé dans la promotion de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté dans la région du Pacifique. Ce rapport a été élaboré dans le contexte de la nouvelle politique d'aide de l'Australie, lancée en 2014, et qui met davantage l'accent sur le développement du secteur privé et sur l'engagement du secteur privé. Le rapport identifie le Pacte mondial des Nations Unies comme un cadre clé dans cet espace, avec ses recommandations, en incluant le ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie DFAT. Son objectif est d'assurer que le personnel du DFAT possède un degré de compréhension égal à celui d'un expert du Pacte mondial et mettre en vigueur les principes concernant les femmes; et qu'il est en mesure d'identifier les opportunités et relier les entreprises en Australie et à l'étranger aux plates-formes mondiales, aux processus et cadres, notamment, le Pacte mondial des Nations Unies

Les recommandations de la commission parlementaire mixte des affaires étrangères, de la défense et du commerce stipule que le personnel DFAT doit avoir une compréhension d'experts sur le sujet du Pacte mondial et d'être capables de relier les entreprises en Australie et à l'étranger et aux représentants locaux du Pacte mondial.

Le changement climatique est également à l'ordre du jour. Les entreprises vont avoir besoin de venir à bout du changement climatique indépendamment de la politique du gouvernement fédéral. Le monde prend au sérieux ce phénomène et par conséquent toute entreprise qui prévoit opérer à l'échelle internationale doit s'y mettre.

---

<sup>224</sup> <http://www.probonoaustralia.com.au/news/2015/09/csr-experts-welcome-cabinet-reshuffle> (Consulté le 24 mai 2016).

<sup>225</sup> <http://www.probonoaustralia.com.au/news/2015/07/un-global-compact-highlighted-parliamentary-report> (Consulté le 24 mai 2016).

Bien qu'il n'y ait pas d'obligation de présenter un compte-rendu spécifique RSE en vertu de la loi australienne, les organisations commencent à prendre conscience de la pression de la communauté qui les oblige faire un rapport sur des facteurs autres que la ligne de fond financière. Il existe déjà de nombreuses lois en Australie qui régularisent le comportement des entreprises en matière de travail, santé et sécurité, de travail équitable, d'anti-discrimination, de l'égalité des sexes, du comportement anti- concurrentiel, de restrictions sur le Marketing, de rapports annuels en terme de conformité environnementale, de la déclaration de divulgation des produits et la protection de l'environnement.

Le milieu universitaire est actif dans la sensibilisation aux questions du développement durable par le biais des rapports qu'il publie régulièrement.

## **Section II. Le Canada : un gouvernement actif en matière de RSE**

En 2009, le gouvernement du Canada a lancé sa première stratégie en matière de RSE intitulée « Renforcer l'avantage canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger » qui a été améliorée en 2014<sup>226</sup>. Cette stratégie montre la détermination du Canada à promouvoir la RSE englobant les activités volontaires menées de front par les entreprises, au-delà de toutes exigences juridiques, d'une manière durable aux points de vue économique, social et environnemental<sup>227</sup>. Les éléments clés de cette stratégie améliorée s'articulent autour :

- Le soutien aux initiatives de RSE proposées par le réseau de missions diplomatiques du Canada à l'étranger, afin de veiller à ce que le milieu des affaires canadien reçoive toujours des services de grande qualité dans le domaine de la RSE ;
- Le renforcement du développement de réseaux et de partenariats avec les communautés locales et des pratiques exemplaires du Canada par les industries extractives.

---

<sup>226</sup> <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse-2009.aspx?lang=fra#1> (Consulté le 29 juin 2016)

<sup>227</sup> [http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/assets/pdfs/Strategie\\_RSE\\_amelioree\\_FRA.pdf](http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/assets/pdfs/Strategie_RSE_amelioree_FRA.pdf) (Consulté le 29 juin 2016)

- Le soutien accru et la formation améliorée en ce qui concerne les initiatives et les services relatifs à la RSE dans le réseau des missions diplomatiques du Canada à l'étranger pour que les entreprises canadiennes ainsi que les collectivités et les réseaux locaux obtiennent en tout temps des services de grande qualité relativement à la RSE ;

De nombreuses initiatives voient le jour telles que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives ITIE qui est un exemple des efforts déployés par le Canada sur la scène internationale. L'ITIE a été mise sur pied en 2002 en vue de contribuer à l'amélioration de la gouvernance dans les pays riches en ressources. Cette initiative vise à consolider la gouvernance par l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation dans les industries extractives. Le Canada soutient l'ITIE et y participe depuis 2007 ; il est d'ailleurs membre de son conseil d'administration au cours du cycle qui s'étend de 2013 à 2015.

Conformément aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, le Canada a établi un Point de contact national au Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Dans le cadre de sa politique sur la RSE, le gouvernement du Canada promeut les lignes directrices destinées aux entreprises extractives canadiennes présentes à l'étranger reconnues en matière de RSE notamment , les Critères de performance de la Société financière internationale (SFI) du Groupe de la Banque mondiale, qui s'appliquent aux projets de l'industrie extractive qui risquent d'avoir des conséquences sociales ou environnementales nuisibles; les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'Homme lorsqu'un projet implique de recourir à des forces de sécurité privées ou publiques; et la *Global Reporting Initiative* GRI pour la communication de l'information sur la RSE par l'industrie extractive, de façon à améliorer la transparence et à promouvoir des récompenses axées sur le marché pour les bons résultats en matière de RSE.

Le gouvernement vise à accroître la capacité des sociétés extractives canadiennes à gérer les risques sociaux et environnementaux d'une manière qui respecte les lignes directrices et les pratiques exemplaires internationales en matière de RSE, et qui apporte des avantages à long terme pour les collectivités touchées par leurs projets.

Le gouvernement du Canada a également créé le Bureau du conseiller en RSE pour l'industrie extractive qui aidera les parties intéressées à remédier aux enjeux de RSE liés aux activités des entreprises extractives canadiennes présentes à l'étranger. Il a aussi aidé à la création du Centre d'excellence de la RSE CE au sein d'une institution à l'extérieur du gouvernement, qui encouragera l'industrie extractive canadienne présente à l'étranger à appliquer les lignes directrices volontaires à ses activités, par l'établissement et la diffusion d'information, de programmes de formation et d'outils de haute qualité sur la RSE.

L'Agence canadienne de développement international ACIDI se rajoute à ces instances et joue un rôle important dans les pays en développement de passer de la dépendance à l'autonomie. Dans plusieurs pays, l'ACIDI s'emploie activement à développer et moderniser les régimes de gouvernance de manière que leurs ressources soient gérées d'une manière écologiquement valable. À long terme, l'ACIDI soutient des initiatives bilatérales et multilatérales qui renforcent la capacité des pays en développement à gérer l'exploitation des ressources naturelles.

Le gouvernement du Canada de par son rôle de facilitateur dans le domaine, aide à la préparation d'une trousse d'information sur la communication des renseignements sur la RSE. À cela s'ajoutent des ateliers de formation nationaux à l'intention des entreprises canadiennes pour la communication de l'information sur la RSE.

Avec sa stratégie sur la RSE renforcée en 2014, le gouvernement misera sur ce qui fonctionne et il améliorera la capacité des entreprises à aligner leurs activités sur les lignes directrices et les normes largement reconnues en matière de RSE; renforcera les services liés à la RSE offerts par le SDC aux entreprises clientes du monde entier; appuiera davantage les mesures prises par les missions pour créer des réseaux, des partenariats et des opportunités d'approvisionnement local; offrira de nouveaux moyens d'encourager la participation des parties concernées aux processus canadiens de facilitation du dialogue; travaillera avec les pays partenaires et dans le cadre d'initiatives afin de promouvoir diverses orientations en matière de RSE qui touchent les industries extractives, et d'en favoriser l'avancement. La coopération avec les parties prenantes demeurera un facteur important de la mise en œuvre fructueuse de la stratégie du Canada relative à la RSE.

### **Section III. L'effet structurant des grandes entreprises sur le système national d'innovation au Japon**

A ce jour la population japonaise a tendance à penser qu'il est principalement le devoir du gouvernement de résoudre les questions problématiques comme l'environnement, les droits de l'Homme, la promotion de la cause des femmes et la pauvreté<sup>228</sup>.

Toutefois, la diffusion de la RSE procède d'une démarche volontaire ; dans le débat entre le *soft law* volontaire et les règles imposées par l'Etat, le Japon se situe résolument du côté libéral. En général, les règles y sont introduites par les entreprises qui ont été confrontées à la problématique de la RSE dans le cadre de leurs activités en Europe et aux Etats-Unis et dont le siège décide d'adopter une politique de RSE au niveau mondial.

Depuis 2001, le gouvernement Japonais impose un tournant à l'économie. Le Code de commerce est révisé pour permettre un mode de gouvernance d'entreprise inspiré du modèle américain, des investisseurs activistes commencent à questionner les choix des dirigeants qui n'avaient jusqu'alors pas l'habitude de rendre des comptes à leurs actionnaires et l'investissement socialement responsable fait son apparition. Au niveau international, un nombre croissant d'entreprises japonaises adhèrent au *Global Compact* des Nations Unies. Dans ce sens, l'association des dirigeants d'entreprise japonais « *Keizai Dôyûkai* » publie un livre blanc sur la responsabilité sociale des entreprises qui marque l'entrée du Japon dans l'ère de la RSE. Un modèle japonais se forme ainsi inspiré des modèles occidentaux.

À partir de 2003, la RSE a fait l'objet d'une institutionnalisation rapide par des firmes japonaises soucieuses de se conformer aux standards mondiaux<sup>229</sup>. La RSE à la japonaise évoque peu les questions sociales qui relèvent des valeurs japonaises traditionnelles ; elle privilégie les questions environnementales et la protection du consommateur. Les ONG sont peu présentes au Japon et l'Etat, n'ayant pas fait des efforts de formalisation de la RSE, se refuse à jouer un quelconque

---

<sup>228</sup> <http://www.tokyofoundation.org/en/articles/2014/overview-of-csr-in-japan> (Consulté le 22 mai 2016)

<sup>229</sup> ROLLAND-PIEGUE, Etienne. La responsabilité sociale des entreprises au Japon, de l'époque d'Edo à la norme ISO 26 000 et à l'accident nucléaire de Fukushima. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, mai 2011, n°2, pp. 33-37.

rôle directif, mais sa politique d'accompagnement est favorable à la RSE et devrait contribuer à la diffusion de la nouvelle norme ISO 26000.

Pour répondre à la contraction de leur marché intérieur et de profiter de la force du Yen japonais, les sociétés japonaises ont accéléré le rythme et l'ampleur de leurs fusions-acquisitions à l'étranger. Ils se livrent à l'achat de fournitures et à la vente des produits dans plus d'un pays, et à la fois s'occupent de la gestion de leurs organisations dans des endroits aux différents climats. Cette expansion internationale de leurs opérations est accompagnée par l'expansion des risques auxquels ils sont confrontés, un fait qui a été souligné dans les années 1990, lorsque Nike a été attaqué pour l'utilisation alléguée de travail des enfants mineurs par les fournisseurs de cette marque en Asie du Sud-Est.

Les grandes entreprises au Japon ayant une vision planétaire et fonctionnant dans de nombreuses parties du monde, tiennent à avoir des normes de conscience sociétale élaborées et exigeantes. Elles se conforment à des pratiques de RSE acceptées sur le plan international. Pour ces entreprises, il est crucial qu'on les perçoive comme responsables car leurs marchés les plus importants se trouvent en Amérique du Nord et en Europe, où les marchés sont apparemment très sensibles aux actions des entreprises. Le programme de RSE d'une entreprise comme Sony, par exemple, est parmi les meilleurs du monde et serait universellement reconnu.

Bien que nous entendions beaucoup parler de la nécessité de la responsabilité sociale des entreprises RSE, dans la pratique, les activités des entreprises japonaises à cet égard ont tendance à être limitées à l'introduction de leurs "bonnes actions" et à leurs contributions aux organismes de bienfaisance et à la présentation des documents élaborés pour répondre aux normes internationales de reportage RSE. Dans la situation actuelle, la société ne peut pas voir facilement le grand potentiel que les entreprises ont en tant que tel, participants aux efforts de résolution des problèmes publics, ne peuvent pas facilement générer des synergies grâce au partage du savoir-faire et de la conduite des efforts communs dans ce domaine.

Jusqu'aujourd'hui, les entreprises ne se sentent pas concernées par la question des droits de l'Homme qui a toujours été considérée un sujet tabou dans le pays. En effet, il n'existe pas, au Japon, d'ONG puissantes capables d'exercer une pression sur l'entreprise. Les possibles violations des droits humains intervenant dans la *Supply Chain* sont considérées comme étant en dehors de la responsabilité de l'entreprise. Certes, un nombre croissant d'entreprises japonaises

s'efforcent, depuis peu, de ménager un équilibre entre vie familiale et carrière néanmoins, leurs activités liées aux droits de l'Homme sont généralement effectuées dans le cadre de conformité légale et de l'autorité de l'entreprise. Mais la politique de lutte contre la dénatalité est encore considérée comme étant du ressort exclusif de l'Etat et les entreprises japonaises sont très en retard sur leurs homologues européennes pour tout ce qui touche au rôle des femmes et à la place de la famille.

En tout état de cause, l'entreprise s'identifiant à ses employés, les auteurs des rapports RSE ne ressentent guère le besoin de rendre compte des aspects sociaux. Les données relatives aux ressources humaines sont considérées comme confidentielles et à l'usage strictement interne de l'entreprise. Mises à part quelques indications sur le quota de personnes handicapées, le nombre d'accidents du travail et la composition des conseils d'administration, ces rapports se contentent d'exposer de façon générale la politique des ressources humaines de l'entreprise. Il manque toujours de données sur le chiffre d'affaires, le nombre d'étrangers employés, le pourcentage de femmes occupant des postes d'encadrement, les conflits du travail ou les cas de violation du code de conduite de l'entreprise, harcèlement sexuel, etc.

Les rapports sur la RSE des entreprises japonaises favorisent la protection de l'environnement, l'information du consommateur et les activités citoyennes et philanthropiques. Les entreprises s'impliquent davantage dans des initiatives relatives à la protection de l'environnement, un grand nombre a adopté en masse la série de normes ISO 14 000, déclinent des objectifs de réduction de leur impact sur l'environnement. Elles sont également nombreuses à se conformer aux règles de la « *Global Reporting Initiative* » pour mesurer leur contribution au développement durable. Beaucoup de « *CSR Departments* » des groupes industriels japonais trouvent d'ailleurs leur origine dans les cellules créées pour intégrer l'environnement dans la stratégie de l'entreprise et les rapports qu'ils publient portent indifféremment pour titre « *CSR Reports* » ou « *Sustainability Reports* », ou encore, mais de moins en moins fréquemment, celui d'« *Environmental Reports* ». Proactives en la matière, les entreprises japonaises répugnent néanmoins à se voir imposer des règles contraignantes, d'objectifs ambitieux en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

En termes de pertinence, les initiatives ont permis aux entreprises de faire bon usage de leurs propres produits ou services, qu'ils avaient pu intégrer dans les processus des affaires de

l'entreprise : un large éventail de prestations, y compris l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement des ressources humaines, la création de nouvelles opportunités d'affaires, l'amélioration des technologies et l'augmentation du bénéfice. L'idéal pour les entreprises est d'intégrer leurs activités de RSE au sein de leurs opérations commerciales, réalisant ainsi la réussite de l'entreprise, tout en produisant un impact positif pour résoudre les problèmes sociaux.

La dimension sociale de l'entreprise japonaise comporte certes des forces, mais aussi des faiblesses. Du côté des faiblesses, le Japon est souvent pointé du doigt pour le conformisme, l'absence de diversité et de créativité, la pression exercée par le groupe au détriment des droits des individus, la place faite aux femmes qui sont souvent contraintes de choisir entre vie familiale et carrière et, plus récemment, pour le développement du travail précaire qui recouvre désormais le tiers des emplois. Pour certains critiques, les heures supplémentaires non rémunérées s'apparentent à du travail forcé et violent les droits fondamentaux du travailleur.

Du côté des forces, on peut mettre en avant la stabilité offerte par l'emploi à vie, la vision de long terme, l'importance donnée à la formation continue, la recherche du consensus, un climat social apaisé permettant l'expression des salariés et de leurs syndicats, la contribution des employés à la recherche de gains de productivité, le faible écart de rémunération entre l'employé de base et le PDG.

Les grandes firmes japonaises investissant à l'étranger sont en pointe dans l'adoption des normes internationales ou la participation aux initiatives mondiales allant des principes directeurs de l'OCDE au Pacte mondial des Nations Unies.

Le ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie japonais conçoit son rôle comme celui d'un facilitateur pour mobiliser des forums multi-acteurs, soutenir la contribution du Japon à l'élaboration des règles internationales et encourager leur diffusion tout en minimisant les coûts d'adaptation. Il a ainsi élaboré pour la norme ISO 26000 un kit pédagogique expliquant en images et avec des mots simples comment les entreprises devront intégrer des thèmes tels que la promotion des droits humains, qui leur étaient restés jusqu'à présent peu familiers. Les observateurs prévoient une diffusion rapide de la nouvelle norme ISO 26 000 au Japon. Grâce à ce cadre souple, les PME japonaises découvriront sans doute qu'elles ont toujours fait de la RSE sans le savoir.

Malgré les divergences relevées au sein de chaque nation, nous considérons qu'il existe des dénominateurs communs entre ces perspectives notamment en ce qui concerne les pratiques de la RSE comme quête de légitimité qui convergent sur le fait que l'entreprise doit répondre aux attentes des diverses parties prenantes, encadrées dans un contexte socio-économique et politique spécifique. A cet égard, il semble que l'approche des parties prenantes soit une avenue prometteuse pour le Liban. En faisant une lecture politique de l'approche des parties prenantes, il serait possible de réduire des antinomies souvent relevées : politique versus éthique, holisme versus individualisme, déterminisme versus volontarisme, institutions versus acteurs.

C'est que nous allons essayer d'examiner dans la deuxième partie de notre travail.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **LA RSE AU LIBAN : STRUCTURE DEFAILLANTE ET RESILIENCE STRUCTURANTE**

La présente partie gravite autour d'un motif central dont la question clé à se poser à ce stade est celle de savoir comment les normes et les référentiels internationaux de la RSE influencent-elles et dans quelle mesure les pratiques du secteur privé, et si elles sont prises en compte dans l'agenda politique et publique du Liban.

Cette question est d'autant plus problématique et épineuse qu'à travers elle, on est conduit à s'interroger sur la valeur juridique de la *soft law* émanant des organisations internationales, autrement dit les normes internationales relatives à la RSE et dans quelle mesure pourrait-elle inspirer la législation nationale ainsi que le secteur privé dans la mise en place de ces normes.

Cette partie qui s'inscrit dans la continuité des travaux présentés auparavant, s'est donc construite sur une hiérarchisation de ces différentes questions, ce qui explique les grandes lignes thématiques de notre étude.

Il faudra ainsi chercher à comprendre, d'une part, la situation de la RSE au niveau national, et d'autre part, l'influence et le rôle que peuvent jouer les régulations internationales au niveau de la législation nationale et au sein des entreprises au Liban. Ces régulations, qui possèdent une vocation essentiellement incitative, sont à la fois générales quant à leur substance et spéciales, quant à leur domaine d'application. Telle est la raison pour laquelle des référentiels internationaux sont établis pour permettre précisément aux entreprises de vérifier que leur comportement s'y conforme.

Pour éclairer nos propos, nous mettrons en évidence les sources internationales de protection de normes sociales notamment en matière de travail, en s'intéressant à l'OIT, d'une part, et en portant une attention particulière au Code libanais du travail, à ses spécificités et à sa conformité aux normes internationales, d'autre part. De plus, il nous semble évident d'associer à notre enquête les perspectives de certaines expériences internationales dont on peut s'inspirer pour l'application de la RSE au Liban.

Ainsi, Il convient d'examiner minutieusement à cette étape de notre travail le contexte de la RSE au Liban (**Titre I**) ; nous nous focalisons dans un deuxième temps (**Titre II**) essentiellement sur les initiatives libanaises en matières de RSE avant d'émettre nos recommandations.

## **TITRE I. Le contexte de la RSE au Liban : vulnérabilité publique et substitution privée**

La perspective sociopolitique que nous adoptons dans le contexte libanais soulève la question des objectifs à long terme de l'entreprise et ceux de la société qui sont considérés comme fondamentalement divergents. L'entreprise est ainsi soumise à des enjeux de pouvoir vis-à-vis de différentes parties prenantes dans son environnement. La dichotomie entreprise/société est donc un espace où s'exercent des relations de pouvoir, où chaque entité cherche à exercer un contrôle sur l'autre.

Les questions de recherche qui émanent de cette approche visent généralement à clarifier la nature des rapports de force entre l'entreprise et la société. Qui, de l'entreprise ou la société, domine l'autre ? Quels rôles politiques les entreprises exercent-elles grâce à la RSE au Liban ? La RSE n'est elle pas en réalité qu'un simple outil de publicité dont les entreprises libanaises s'en emparent pour valoriser leur image de marque ?

Il convient d'explorer à cette étape de notre travail l'action de l'entreprise dans le paysage libanais qui est en pleine évolution et qui est déterminée par un ensemble de facteurs qui jalonnent son champ d'action. Il s'agit tout d'abord du contexte politique instable du tout aussi bien à la nature du régime politique ainsi qu'à l'impotence de l'état quant à l'application de ses missions régaliennes comme dans la vulnérabilité face aux conflits israélo-arabe ou encore aux évolutions dans le voisinage proche dans le monde arabe. De ce fait, la spécificité du cas libanais nous conduit à deux séries de réflexions : la première fait ressortir la vulnérabilité économique du pays (**chapitre 1**) ; la seconde sera consacrée à la résilience du secteur privé comme substitut à la gestion publique (**chapitre 2**).

## **Chapitre 1. La vulnérabilité du Liban**

Le Liban, qui traverse une crise politique, économique et institutionnelle sans précédent fait preuve depuis quelques années d'une résilience remarquable. Le parlement qui n'a pas réussi à élire un nouveau président de la république après l'expiration du mandat de son ancien président en 2014 s'est autoprorogé. Le gouvernement libanais est un gouvernement d'union nationale, mais qui est, en fait, basé sur un partage de pouvoir entre les factions qui prennent chacune quelques ministères et qui en font profiter leurs partisans sur la base d'un système clientéliste. Les partis politiques représentés dans l'exécutif et le parlement sont tous alignés ou proches de puissances étrangères qui deviennent leurs parrains étrangers. Car, au fil des ans, les angoisses existentielles des communautés et les ingérences permanentes des puissances étrangères ont créé un phénomène que l'on appelle "la clientélisation des communautés". Cela fait que chaque partie libanaise se cherche un protecteur en dehors des frontières dans un contexte régional très tendu. Ce qui fait que le déblocage de la situation libanaise ne pourra malheureusement venir que de l'étranger, ou aussi d'un accommodement entre les différentes puissances étrangères qui accepteraient de mettre le Liban à l'écart de leurs querelles. C'est ainsi que la crise institutionnelle et politique pourrait se débloquent.

A cette situation de blocage politique, s'ajoute le problème d'afflux des réfugiés syriens sur le sol libanais, représentant le tiers de la population totale. Le Liban qui accueille près d'1,5 million de réfugiés syriens en dépit d'une situation particulièrement difficile, se trouve dans une impasse politique, économique et sécuritaire, n'ayant pas les moyens de subvenir aux besoins des populations déplacées. La question des accrochages qui se déroulent dans les camps de réfugiés palestiniens auxquels l'armée libanaise n'a pas accès se joint à cette crise qui déstabilise le pays. Il y a également une montée en puissance des courants salafistes-djihadistes armés qui s'implantent dans ces camps représentant une menace d'ordre sécuritaire sur le territoire libanais.

Sur le plan économique, la situation économique du Liban n'a jamais été aussi liée à l'évolution politique du Conflit syrien. Alors que le pays est confronté à des problèmes tels que

la pauvreté des ressources, l'endettement et le chômage, la présence de réfugiés syriens tend davantage la situation. Les infrastructures libanaises posent de problèmes et les services publics depuis la fin de la guerre en 1991 n'ont jamais été performants.

En 2015, la situation économique libanaise a été également figée par les retombées des conflits régionaux, notamment par le manque des investissements qui ont été divisés par deux depuis 2010, les recettes touristiques amputées et la situation de mise en attente de tous les projets.

Contrastant avec cette instabilité politique, c'est la dynamique de l'économie libanaise qui a permis au secteur privé de pallier aux carences de l'Etat selon un certain système de laisser-faire. La voie est ainsi ouverte à une analyse du champs économique dans lequel évolue l'entreprise qui sera caractérisée par quatre aspects : une vulnérabilité au plan macro-économique avec ses conséquences sociales (**section I**) ; des faibles indicateurs économiques (**section II**) ; une mauvaise gestion des finances publiques (**section III**) ; une répartition inégale du capital humain (**section IV**). Ce que nous allons examiner l'un après l'autre.

## **Section I. La vulnérabilité économique du Liban**

L'environnement macroéconomique libanais affiche des vulnérabilités importantes en raison des finances publiques précaires et de l'exposition du Liban à l'instabilité et aux conflits régionaux. Selon l'Indice de Compétitivité Mondiale ICM du Forum Economique Mondial FEM, la plus grande contrainte à la croissance est la déficience de l'environnement macroéconomique. Le Liban fait figure de très mauvais élève à plusieurs niveaux, notamment en termes de gestion des dépenses gouvernementales par rapport aux pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. L'Environnement macroéconomique du Liban est classé comme deuxième parmi les plus mauvais dans le monde selon le classement ICM comprenant 144

pays<sup>230</sup>. Cette déficience est causée par une faiblesse structurelle des finances publiques du pays, dans lequel l'impact de contraintes internes et externes a été significatif.

La prédominance des intérêts confessionnels au sein des institutions gouvernementales et les défis que cela représente pour les prises de décisions efficaces ont empêché l'établissement de mécanismes de contrôle appropriés et entravé la bonne coordination des politiques économiques et fiscales<sup>231</sup>. En outre, l'emplacement du Liban à l'intersection de plusieurs conflits dans la région a toujours été une source de chocs constants à sa stabilité macroéconomique. Les fortes tensions politiques internes se sont aggravées suite à la détérioration de la situation sécuritaire qui touche également les secteurs phares qui tirent la croissance, notamment le tourisme, le commerce et l'immobilier<sup>232</sup>. Le pays continue de subir les répercussions du conflit syrien et il est le lieu d'affrontements entre l'armée et les combattants djihadistes ou islamistes radicaux à la frontière avec la Syrie. L'afflux massif de réfugiés syriens qui passe à 26,7% de la population du pays<sup>233</sup> a bouleversé l'équilibre démographique ainsi que le marché du travail, et exerce une pression sur le coût des loyers, les infrastructures et la fourniture de services publics notamment l'eau et l'électricité<sup>234</sup>.

Jusqu'à il y a quelques années seulement, le ratio de dette sur Produit Intérieur Brut PIB libanais demeure parmi les plus élevés du monde<sup>235</sup>. Une période de forte croissance de 2007 à 2010 a nettement réduit ce ratio en raison d'une amélioration conjoncturelle accompagnée d'une certaine rationalisation des dépenses. Le déficit budgétaire structurel sous-jacent n'a cependant pas été fondamentalement abordé, au contraire, il s'est encore creusé en partie dû à l'introduction de mesures d'érosions permanentes des recettes, à titre d'exemple, l'exonération de TVA sur le diesel. Depuis 2011, la croissance économique a nettement ralenti sous l'effet des tensions politiques internes et de la crise syrienne. Cet effondrement brutal de la croissance est associé à

---

<sup>230</sup> BANQUE MONDIALE. GMF – MENA, Rapport n° 97498 : Lebanon - Promoting Poverty Reduction and Shared Prosperity : A Systematic Country Diagnostic, 15 juin 2015.

<sup>231</sup> DUCLOS, Jean-Yves, MAKDISSI, Paul. Restricted Inequality and Relative Poverty. *Research on Economic Inequality*, vol. 14, pp. 255-280.

<sup>232</sup> BERTELSMANN STIFTUNG, BTI 2016. *Lebanon Country Report*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2016. Disponible sur : [https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2016/pdf/BTI\\_2016\\_Lebanon.pdf](https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2016/pdf/BTI_2016_Lebanon.pdf) (Consulté le 30 juin 2016).

<sup>233</sup> <http://www.lemoci.com/fiche-pays/liban/> (Consulté le 10 mai 2016).

<sup>234</sup> BANQUE MONDIALE. Rapport n° 81098: Lebanon – Economic and Social Impact Assessment of the Syrian Conflict, 20 septembre 2013.

<sup>235</sup> BANQUE MONDIALE. GMF – MENA, Rapport n° 97498 : Lebanon - Promoting Poverty Reduction and Shared Prosperity : A Systematic Country Diagnostic, 15 juin 2015.

un fardeau fiscal remarquable survenu en conséquence à la crise syrienne qui se traduit par une combinaison d'une baisse des revenus et d'une augmentation des dépenses. Ces dernières sont liées principalement au coût de prestation des services publics fournis aux réfugiés syriens, le ratio dette publique sur PIB est ainsi reparti à la hausse, ce qui a entraîné une détérioration marquée de l'environnement macroéconomique du pays. Pour le Fond Monétaire International FMI et selon les politiques et les projections actuelles, les dynamiques de la dette ne seront pas viables<sup>236</sup>.

La dette publique libanaise (§1) est détenue dans une large mesure par le secteur bancaire dont la décélération des dépôts ferait peser un risque majeur sur la viabilité de la dette (§ 2).

### **§ 1. Un Etat surendetté**

La reconstruction d'après-guerre financée par dette, combinée avec des dépenses inefficaces et improductives, a abouti au surendettement du pays souverain.

En contraste avec la période d'avant guerre libanaise, où le secteur public interventionniste était considéré comme un filet sauveteur, les finances publiques du Liban dans la période d'après - guerre deviennent structurellement et irréparablement faibles – durant la période 1993-2013, les déficits budgétaires globales on atteint en moyenne 12,4 pour cent du PIB<sup>237</sup>. Cela a été entraîné par le faible potentiel de croissance, les coûts d'emprunt élevés - certainement par rapport au taux de croissance de l'économie - et la faible efficacité des dépenses publiques en partie due à une incapacité à gouverner efficacement en raison de la corruption. À la suite de ces déficits aussi élevés que persistants, la dette publique du Liban culmine à 185,2 pour cent du PIB en 2006, considérée comme la dette sur PIB la plus élevée du monde à cette époque. Entre 2006 et 2010, une croissance forte et soutenue du PIB, améliore considérablement les équilibres budgétaires du Liban et réduit le ratio de la dette d'environ 40 points de pourcentage. Le solde budgétaire structurel sous-jacent, cependant, reste inchangé. En conséquence, dès que la croissance

---

<sup>236</sup> FONDS MONETAIRE INTERNATIONAL (FMI). *Rapport annuel 2014 : De la stabilisation à la croissance durable*, 2014.

<sup>237</sup> BANQUE MONDIALE. GMF – MENA, Rapport n° 97498 : Lebanon - Promoting Poverty Reduction and Shared Prosperity : A Systematic Country Diagnostic, 15 juin 2015.

s'estompe, la dynamique de la dette cesse de s'améliorer. Avec l'impact budgétaire supplémentaire de la crise syrienne, estimée à une dépense supplémentaire de 1,1 milliards de dollars américains pour la période 2012-14<sup>238</sup> et un coût estimé à plus de 7 milliards de dollars américains, le taux de la dette repart à la hausse en 2013 et devrait continuer à augmenter à moyen terme compte tenu de la politique actuelle, des turbulences régionale, et de l'affacturage de l'augmentation anticipée des taux d'intérêt mondiaux.

## **§ 2. Une dette publique financée par un système bancaire solide**

Le système bancaire national, alimenté grâce aux flux capitaux de la diaspora, est disposé à financer la grande accumulation de la dette publique détenue par le secteur privé dans un contexte où le déficit fiscal annuel n'arrête pas de creuser.

Depuis la fin de la guerre du Liban, l'économie locale n'a connu qu'une seule crise majeure qui a affecté la stabilité de la livre libanaise et a abouti à des conséquences négatives sur le pouvoir d'achat des Libanais. La politique de reconstruction et surtout la politique monétaire et financière des années d'après-guerres, qui comportaient plusieurs failles, ont eu des conséquences assez graves sur l'économie libanaise. L'absence de l'aide étrangère a nécessité la mobilisation de fonds privés pour financer d'importants besoins de reconstruction du pays.

Ceci a entraîné la résurrection d'une culture bancaire d'avant-guerre de premier plan, et la reconnexion avec succès avec l'importante communauté expatriée dont le nombre ne cesse d'augmenter depuis le déclenchement de la guerre en 1975. Une introduction réussie d'un régime de taux de change fixe, par rapport au dollar américain, a réussi à ancrer les attentes et arrêter une crise monétaire qui avait éclaté en 1992, cela a abouti à un taux de change nominal entre Livre Libanaise / Dollar très stable, inchangé depuis 1997. Le taux de change nominal et le taux d'intérêt élevés sur la dette publique ont tous les deux permis au système bancaire d'attirer les dépôts étrangers rentables en offrant des taux d'intérêt élevés sur les dépôts en livres et en dollars, et a permis de les utiliser pour financer le gouvernement. Compte tenu de l'ampleur de la

---

<sup>238</sup> BANQUE MONDIALE. Rapport n° 81098: Lebanon – Economic and Social Impact Assessment of the Syrian Conflict, 20 septembre 2013.

dette publique, le secteur bancaire a atteint une envergure qu'on ne pouvait observer que dans quelques pays du monde. En même temps, les rendements des prêts au secteur privé devraient être meilleurs que le faible risque, le faible coût et les marges élevées que les banques font en prêtant à l'état souverain, si l'intégration financière devrait être améliorée. Alors que pour les entreprises branchées cela est un moindre problème, cela est considéré comme une préoccupation importante pour le reste du secteur privé et en particulier pour les PME.

## **Section II. De faibles indicateurs économiques**

Le potentiel de croissance se trouve réduit puisque l'économie libanaise reste affectée par la dégradation du climat sécuritaire de la région d'un côté et par l'afflux de réfugiés syriens de l'autre. Le conflit syrien continue de constituer un frein à une véritable reprise économique à ce jour. Les moteurs de croissance habituels que sont les services financiers, le tourisme et l'immobilier continueront de souffrir de la détérioration de la confiance des ménages et des entreprises. Le ralentissement ainsi que les mesures de rigueur budgétaires annoncées dans les pays arabes freinent également l'investissement dans le pays. Tout cela signifie que l'économie libanaise est étroitement liée aux développements politiques et sécuritaires aussi bien au niveau national qu'au niveau régional. Cette situation ne peut se traduire que par une baisse des dépenses publiques.

Le manque d'espace budgétaire combiné avec un refus d'approbation du budget depuis 2005, a entraîné une forte baisse des dépenses publiques sur des projets essentiels – ces dépenses varient en moyenne autour de 1,5 pour cent du PIB. Le Liban n'a de surcroît ni vision ni politique économique, financière ou sociale claire. Il ne présente aucune stratégie ou plan sur le moyen terme pour venir à bout des problèmes auxquels il fit face. En conséquence, le réseau et la qualité de l'infrastructure du pays se sont détériorées, en particulier les transports, l'approvisionnement en eau et en électricité qui représentent des services essentiels très importants pour le bien-être de la population. En outre, la faiblesse des investissements publics dans ces secteurs a provoqué beaucoup de retard sur la capacité de la demande, conduisant à une réduction significative de la croissance économique potentielle et à une détérioration générale des conditions de vie.

La dette publique aurait pu être résorbée et ses incidences limitées si le Liban bénéficiait d'une dynamique macroéconomique énergique.

En effet, les variations des indicateurs économiques depuis 2005 ont montré que le Liban ne pouvait planifier une politique à long terme du service de la dette des finances publiques. Une croissance soutenue de façon à créer un climat favorable aux investissements à l'emploi. Ce manque de confiance provient aussi du fait que le Liban a manqué à ses obligations qu'il a contractées pendant la conférence Paris III qui a débouché sur des promesses d'aide de la communauté internationale s'élevant à 7,6 milliards de dollars moyennant une série de réformes financières et fiscale ainsi que règlementaires à prendre par le Liban.

Malgré la volonté des gouvernements Libanais successifs depuis 2005 d'inscrire dans leur déclaration de politique générale sur la base desquelles le parlement donne son vote de confiance au nouveau pouvoir exécutif, des sections explicites sur la volonté de l'autorité publique à respecter les engagements de la conférence Paris III, les priorités initiales quant à ce plan n'ont pas été respectées, favorisant les secteurs fonciers et financiers, le tourisme de luxe, l'exécution des grands projets d'infrastructures au détriment de l'agriculture et de l'industrie.

De manière générale, « Les amis du Liban »<sup>239</sup> voulaient voir un plus grand partenariat entre le secteur privé et le secteur public dans le cadre d'une nouvelle législation, un paquet de mesures fiscales permettant de donner des incitations au secteur privé pour jouer un plus grand rôle dans la relance économique, une délimitation aux dépenses publiques de façon à réduire le poids du secteur public devenant un fardeau pesant sur tous les secteurs, etc..

Les raisons profondes qui ont conduit le gouvernement à manquer à ses obligations proviennent essentiellement de l'instabilité politique que nous avons expliquée. Ainsi, rappelons-le, la guerre de 2006 opposant l'Israël au Hezbollah, le blocage politique interne dans lequel le gouvernement central qui se trouver boycotté par le principal parti armé entre 2006 et 2008 et plus tard avec les effets de l'exode massif de réfugiés syriens au Liban qui représentent plus d'un tiers de la population libanaise ont créé une situation de crise permanente échappant à tout contrôle étatique.

---

<sup>239</sup> Il s'agit de Conférence internationale consacrée à l'aide au Liban qui a lieu à Paris le jeudi 25 janvier 2007. Cette conférence avait pour but d'organiser l'aide internationale sur le long terme afin d'aider le gouvernement du Liban à faire face aux défis de la reconstruction à la suite du conflit de Juillet 2006.

Malgré cette situation, le Liban a pu témoigner même au plus fort de la guerre de 2006 d'une croissance économique stable allant jusqu'à 8% ce qui montre l'importance de la crédibilité dont jouissait la majorité parlementaire tant au plan national qu'au plan international n'est-ce pas le même groupe politique du Président Rafic Hariri qui était derrière la conférence de Paris III qui maintenant somme tous « les amis du Liban » à ne pas abandonner ce pays à son sort d'y croire et continuer ce grand pari sur la confiance.

En réalité, ce n'est qu'après la confiscation de la démocratie libanaise par le principal parti armé en 2011 à l'aube de la crise syrienne par le renversement du Gouvernement Saad Hariri que les « amis du Liban » ont compris les limites de l'exercice visant à sauver le Liban de cette crise permanente. Au lieu d'insister sur le développement du Pays du Cèdre comme le préconisait Paris III il s'agit de donner la priorité à la stabilité de ce pays même si le prix à payer était la faillite démocratique et avec elle le dépôt d'une économie agonisante.

Les indicateurs économiques sont éloquentes pour illustrer nos propos ainsi, Après avoir atteint des niveaux record entre 2007 et 2010 avec 8% de croissance en moyenne, stimulée par le programme de reconstruction post-guerre civile, la croissance économique libanaise a nettement ralenti depuis 2011, sous l'effet de tensions politiques internes et du conflit syrien. Les secteurs qui tiraient la croissance (immobilier, tourisme, commerce de gros) ont été durement touchés. Tout comme en 2014, la croissance s'est élevée à 2% en 2015, tirée par la baisse des prix pétroliers. Selon les conditions de sécurité, un léger mieux pourrait survenir en 2016, avec la reprise de la confiance des investisseurs et des consommateurs ; mais une aggravation des conflits pourrait au contraire fragiliser davantage l'économie.

En 2015, le Liban continue de subir les répercussions de la guerre en Syrie et son intensification. Les secteurs de la construction et de l'immobilier ont ralenti et la perspective d'une reprise en 2016 reste peu probable. Le déficit public s'est creusé, et la dette va frôler les 140% du PIB. L'afflux massif de réfugiés syriens plus d'un tiers de la population du pays a bouleversé l'équilibre démographique, le marché du travail, et fait pression sur le coût des loyers, les infrastructures et la fourniture de services publics (eau et électricité)<sup>240</sup>. Le chômage pourrait s'élever à plus de 25% et a explosé du fait de l'afflux des réfugiés syriens, lesquels font de concurrence avec les Libanais dans le secteur informel. Les inégalités sociales sont importantes.

---

<sup>240</sup> FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (FMI). *The World Economic Outlook (WEO) Database*, 2015.

Cette faiblesse des indicateurs économiques va avoir comme corollaire les difficultés d'assainissement des finances publiques.

### **Section III. Les finances publiques et la pérennisation de la logique confessionnelle**

L'analyse de la politique des finances publiques poursuivie par le Liban nous révèle des failles de sa politique budgétaire non-transparente (§ 1) ; couplée avec un système de gestion inefficace de dépenses publiques (§ 2) ; qui influencé par la rigidité de la politique budgétaire (§3) ; auxquelles s'ajoutent des dépenses publiques improductives et des fuites fiscales écartant tout système de protection sociale efficace (§ 4).

#### **§ 1. Une politique budgétaire non-transparente**

Déterminée sous un régime axé sur les différentes confessions, la politique budgétaire est non-transparente et manque de responsabilité de base, elle n'est donc contrôlée que par les intérêts particuliers, inefficaces et improductifs.

Le processus budgétaire est en plein désarroi. Le pays n'a pas de budgets approuvés depuis 2005 en raison d'une variété de facteurs, y compris la polarisation politique au Parlement et la polémique concernant les dépenses extrabudgétaires<sup>241</sup>. Les derniers comptes budgétaires

---

<sup>241</sup> Comme prévu dans l'article 86 de la Constitution et le décret-loi de la comptabilité publique № 14969/1963, qui stipule qu'en l'absence de budgets approuvés pour les années 2006-2013, les dépenses du gouvernement sont engagées sur la base de la " Règle du Un -Douzième", aux termes de laquelle le gouvernement est autorisé à dépenser chaque mois un douzième de la somme totale du dernier budget approuvé (à savoir, le budget de 2005) ainsi que selon d'autres lois habilitantes. En Octobre 2012, le Parlement a approuvé une augmentation de la limite légale de dépenses du dernier budget approuvé. Au cours de la période 2006-2012, les gouvernements successifs ont engagé beaucoup de dépenses extrabudgétaires. Il y eu une polémique retentissante sur les dépenses extrabudgétaires engagées au cours de la période 2006-2010 certains membres de la coalition du 8 Mars ayant demandé un examen de ces dépenses par la Cour des Comptes. Le Ministre des Finances et d'autres membres du Parlement ont proposé des projets de loi visant à approuver les dépenses extrabudgétaires qui n'avaient pas encore été approuvés. Cette polémique a contribué à la non-approbation par le Parlement des budgets des années 2006 à 2012, ce qui a limité la capacité du gouvernement d'avoir un budget approuvé pour l'année 2013. «Gouvernement du Liban (2014).

officiellement clos sont ceux de l'année 2003. Les dépenses ont été effectuées en grande partie par le biais de lois habilitantes, des avances de trésorerie et des mesures ad hoc. Même avant 2005, la politique budgétaire était non-transparente en raison de déficiences de base telle que l'existence d'une classification budgétaire qui pose une différence entre le budget légal approuvé et le budget exécuté. Le manque de supervision adéquate, y compris sur les entités extrabudgétaires qui reçoivent un financement public important et qui sont de la responsabilité de certaines confessions ou politiciens, aide à ancrer une culture de non-transparence et à la soumission de la politique budgétaire à des fins confessionnelles. Ce manque de transparence et de responsabilité crée un espace propice aux fuites fiscales, à l'inefficacité et à la corruption. En outre, les documents clés sur les activités budgétaires et financières nationales du gouvernement ne sont pas publiés ou produits. Cet accès limité à l'information empêche les mécanismes de responsabilisation des tiers potentiels à titre d'exemple, le pouvoir de vote des citoyens informés, les organisations de la société civile OSC et les médias faisant de la gestion des ressources publiques un ad hoc et un effort discrétionnaire. Les contraintes imposées par le système confessionnel structuré sur la prise de décision politique et administrative ont été récemment exacerbées par une polarisation croissante liée aux conflits dans la région, notamment en Syrie et en Irak, conduisant à une paralysie dans l'élaboration de politiques et de leurs exécutions<sup>242</sup>.

## **§ 2. Un système de gestion de finances publiques inefficace**

Le système de gestion financière publique souffre de contraintes qui entravent son bon fonctionnement, et affaiblissent sa transparence le forçant à une utilisation inefficace des ressources publiques.

Bien que certaines réformes ont été mises en œuvre, le système de gestion des finances publiques du Liban est obsolète, et impose des inefficacités considérables au cycle budgétaire en reflétant une énorme brèche dans les fonctions budgétaires et ceux de la trésorerie. La masse salariale et la

---

<sup>242</sup> BERTELSMANN STIFTUNG, BTI 2016. Lebanon Country Report. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2016. Disponible sur : [https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2016/pdf/BTI\\_2016\\_Lebanon.pdf](https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2016/pdf/BTI_2016_Lebanon.pdf) (Consulté le 30 juin 2016).

pension élevée insoutenable pour les fonctionnaires sont deux sources de la non-efficacité des dépenses publiques. Le projet de loi sur les salaires et les revenus non viables des fonctionnaires sont aussi des sources d'inefficacité des dépenses publiques. L'échelle des salaires et traitements des fonctionnaires publics est non-transparente et révèle d'importantes lacunes et distorsions au sein de la fonction publique elle-même ainsi qu'un bon nombre d'avantages qui faussent l'équilibre général et la dynamique du marché du travail.

Sur le plan des ressources humaines, l'application de la compétence sur la base du recrutement méritocratique pourrait être améliorée. Il existe également une lacune importante dans la capacité de la fonction publique avec les postes vacants atteignant 41 pour cent pour les postes de gestion du premier plan et 70 pour cent dans l'ensemble de la fonction publique<sup>243</sup>. Par ailleurs, l'absence d'orientation de la politique concernant les réformes de la fonction publique couplée avec des carences en matière de gestion des ressources humaines et à la formation de recrues, entrave la formation du capital humain, la mobilité de la main-d'œuvre, ainsi que la gestion de la diversité. Ces défis alourdissent de plus en plus « la capacité à gouverner » de l'État déjà exacerbée par la montée de la violence et par les conflits qui foisonnent dans les pays voisins ce qui affaiblit un environnement de contrôle déjà faible vis-à-vis de l'application des règlements et des lignes directrices. La confiance dans le gouvernement s'est érodée au fil des décennies en raison de l'accroissement de la corruption qui bafoue la confiance publique, et des choix politiques confus des hommes politiques qui agissent pour leurs intérêts personnels. Enfin, la responsabilité est entravée étant donné la disponibilité limitée d'informations qui réduit la transparence ou empêche toute participation citoyenne réelle.

### **§ 3. Une rigidité de la politique budgétaire**

Les dépenses du Liban sont caractérisées par de grandes rigidités structurelles des finances publiques, notamment budgétaires qui limitent l'espace budgétaire et diminuent la flexibilité nécessaire pour réagir aux chocs intérieurs et extérieurs. Ces dépenses sont concentrées sur les coûts du personnel, le service de la dette ainsi que les transferts effectués

---

<sup>243</sup> MOUBAYED BISSAT, Lamia. Why Civil Service Reform Is an Inevitable Choice in times of Crisis. *Assadissa*, octobre 2013, n° 4, pp. 4-14.

pour le compte de l'électricité du Liban EDL, une combinaison qui représente une moyenne de 81,6 pour cent du total des dépenses pendant la période 2006-13<sup>244</sup>. Si la masse salariale - faisant partie du PIB - des employés du secteur public au Liban n'est pas excessive par rapport à un groupe de pays de comparaison, les prestations, notamment les diverses pensions sont généreuses mais sont cependant hétérogènes parmi certains fonctionnaires de l'Etat. Certaines fonctions publiques telles que le corps judiciaire et l'armée bénéficient d'un régime très généreux et avantageux par rapport aux autres. Aujourd'hui, la question se pose davantage sur la qualité des services assurée par le personnel du secteur public. Reflétant la dette publique, les paiements d'intérêts sont toujours aussi importants et représentent un tiers des dépenses totales équivalent à 60 pour cent du total des recettes et dons.

#### **§ 4. Des dépenses publiques improductives et des fuites fiscales écartant tout système de protection sociale efficace**

Les dépenses improductives et les fuites fiscales sont importantes et très répandues, et éliminent tout un réseau de programmes efficaces de protection sociale et d'amélioration des conditions de vie.

Le secteur de l'énergie est considéré comme une entrave majeure qui accable les finances publiques. Entre 2006 et 2014, le gouvernement a effectué des transferts annuels près de 4,3 pour cent de son PIB à l'Electricité du Liban EDL. La production d'énergie électrique de d'EDL est à la fois inefficace et insuffisante, avec une capacité de production de 2 019 MW, par rapport à une demande de pointe de 3195 MW. Il en résulte de longues pannes d'électricités quotidiennes et des rationnements systématiques provoquant l'utilisation extensive des générateurs privés comme alternative et cela à un coût trois fois plus élevé que le niveau de tarifs EDL<sup>245</sup>. En outre, alors que seulement environ la moitié du total des coûts de production d'électricité est recouvrable, les tarifs d'électricité demeurent inchangés depuis 1996, à l'époque où le prix du pétrole s'élevait à

---

<sup>244</sup> BANQUE MONDIALE. GMF – MENA, Rapport n° 97498 : Lebanon - Promoting Poverty Reduction and Shared Prosperity : A Systematic Country Diagnostic, 15 juin 2015.

<sup>245</sup> FONDS MONETAIRE INTERNATIONAL (FMI). *Rapport annuel 2014 : De la stabilisation à la croissance durable*, 2014.

23 dollars américains le baril<sup>246</sup>. En plus des fuites EDL, d'autres sources de fuites existent à la fois au niveau de dépenses et des recettes, tels que les dépenses de la fonction publique, les pensions militaires ou les exonérations fiscales et la corruption est perçue comme épidémique dans le secteur.

Compte tenu de l'existence de ces énormes et inefficaces éléments non discrétionnaires à court terme, le budget au Liban n'a que des ressources très limitées pour poursuivre les programmes nationaux de lutte contre la pauvreté, établir des filets de sécurité sociale et mettre en place des investissements dans les infrastructures de base.

#### **Section IV. Les conséquences sociales : une répartition inégale du capital humain**

Cette vulnérabilité économique, en réduisant la croissance, a des conséquences néfastes sur les variables sociales qui dépendent de la croissance économique, notamment en entraînant une moindre réduction de la pauvreté. Elle a aussi des effets directs sur ces variables sociales, indépendamment de ses effets sur la croissance. Ces effets directs tiennent à quatre raisons : la première est que le développement du capital humain est hétérogène du capital humain (§ 1) ; la deuxième concerne les fortes inégalités des revenus, de santé et de niveaux d'éducation (§ 2) ; la troisième résulte des inégalités structurelle au sein des services sociaux (§ 3) ; et la dernière s'explique par l'afflux massif des réfugiés syriens ayant un effet d'éviction des communautés hôtes ainsi qu'une dégradation de la qualité des services publics (§ 4).

##### **§ 1. Développement hétérogène du capital humain.**

L'Inégalité révélée par l'Indice de développement humain IDH<sup>247</sup>, publié et ajusté par la Banque Mondiale en 2013, montre que, nonobstant que le Liban fonctionne relativement bien

---

<sup>246</sup> BANQUE MONDIALE. Rapport n° 70302 : Lebanon – Energy Efficiency Study in Lebanon, 1 décembre 2009.

<sup>247</sup> l'IDH Libanais inégalement ajusté, est de 20,8 pour cent inférieur à l' IDH normal, ceci le place parmi le groupe de pays qui subissent les plus grandes pertes dans la catégorie du développement humain élevé. Ceci, en grande

en termes de capital humain, le pays est confronté à une grande inégalité des chances et à des résultats contestables parmi ses citoyens. Les opportunités ne sont plus qu'une fonction du système politique confessionnel et sujettes à la *wasta* ou le piston qui est dans ce contexte l'intervention et le soutien d'une personne haut placée, plutôt que sur la méritocratie. Près de 80 pour cent des répondants sur le Baromètre arabe en 2013 ont convenu que l'obtention de l'emploi grâce à des connexions est extrêmement répandue, par rapport à la moyenne de la région qui est de 60 pour cent. Plus de 70 pour cent des répondants ont cité que la tribu et / ou l'orientation politique du demandeur est plus importante que les qualifications pour obtenir un emploi dans le secteur public, par rapport à 40 pour cent dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord MOAN. Ces deux chiffres sont considérés comme les scores les plus élevés de tous les pays de la région MOAN.

## **§ 2. Des inégalités structurelles au sein des services sociaux.**

Bien que les dépenses sociales au Liban restent à des niveaux historiquement élevées, avec plus de 70 pour cent en provenance du secteur privé, les dépenses d'investissement ne sont pas adaptées à une répartition géographique équitable du taux de pauvreté, et la privatisation de la prestation des services entraînent des coûts exorbitants qui touchent les personnes pauvres et précaires d'une façon disproportionnée<sup>248</sup>. La substitution de l'aide sociale et la prestation directe de services sociaux par les organisations confessionnelles, tout en étant bénéfique pour les populations les plus vulnérables, pour la plupart, ne fait qu'affaiblir davantage la capacité de l'Etat à assurer, réglementer et améliorer la qualité de prestation des services sociaux<sup>249</sup>.

---

partie, a encore affaibli la capacité de l'Etat à fournir, réglementer et améliorer la qualité de prestation des services sociaux.

<sup>248</sup> SEN, Kasturi, MEHIO-SIBAI, Abla. Transnational Capital and Confessional Politics: the Paradox of the Health Care System in Lebanon. *International Journal of Health Services*, 2004, vol. 34, n° 3, pp 527-551.

<sup>249</sup> Malgré le rôle important des organisations confessionnelles dans la prestation de services sociaux et des services de protection sociale, il est important de noter que les inégalités existent même dans la couverture pour une prestation 'en groupes'. Dans de nombreux cas, la prestation de services par des organisations confessionnelles est politiquement motivée et sélective, à savoir le ciblage des circonscriptions électorales

### **§ 3. Des fortes inégalités de revenus, de santé et de niveaux d'éducation.**

Ces inégalités des revenus, de santé ou d'éducation ont respectivement ont perdu respectivement 30 pour cent, 24,1 pour cent et 6,7 pour cent par rapport à l'indice de l'IDH inégalement ajusté. Elles proviennent en partie, de la faiblesse de l'État qui ne peut assurer des prestations de services publics de qualité avec une difficulté aggravée dans les régions les plus pauvres du pays. Avec la baisse des taux de rendement du le capital humain qualifié, le Liban est confronté à de graves difficultés pour attirer et retenir les talents. Ainsi, l'indice du capital humain est respectivement de 99/122 et 97/122 alors que le taux d'émigration des gens ayant un niveau d'éducation tertiaire atteint 43,9 pour cent selon l'indice du capital humain du *World Economic Forum 2013*<sup>250</sup>. Ces facteurs ont un impact significatif sur les perspectives de développement du pays en matière de main-d'œuvre qualifiée difficile à trouver, et de nombreux Libanais ne parviennent pas à donner leur plein potentiel de capital humain. Un défi particulier consiste donc à réduire l'inadéquation professionnelle des compétences avec les besoins du secteur privé, en établissant des écoles dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication TIC, le tourisme, la santé, et dans les secteurs de la construction. Cela a miné également les efforts pour la réduction de la pauvreté au Liban et les efforts déployés pour assumer les responsabilités sociales et économiques la mobilité socioéconomique étant très difficile à réaliser pour les individus nés dans des milieux précaires.

---

importantes, ce qui implique que les plus vulnérables ne peuvent pas nécessairement y bénéficier. Pour une analyse plus complète, voir : CAMMETT, Melani, SUKRITI Issar. Bricks and Mortar Clientelism: Sectarianism and the Logics of Welfare Allocation in Lebanon. *World Politics*, 2010, vol. 62, n° 3, pp. 381- 421.

<sup>250</sup> WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *Indice du capital humain du WEF*, 2013. Disponible sur : <http://reports.weforum.org/human-capital-index-2013/> (Consulté le 23 février 2016).

**§ 4. L'afflux massif des réfugiés syriens : un effet d'éviction des communautés hôtes libanaises et une dégradation de la qualité des services publics.**

La crise syrienne et l'afflux massif de réfugiés associé à cette crise déstabilise le Liban et nuit à la qualité des services publics de ce pays, en particulier les services qui concernent le capital humain<sup>251</sup>.

Le coût pour le budget du gouvernement central Libanais destiné à subvenir aux demandes supplémentaires des réseaux de la santé, de l'éducation et de la sécurité sociale pour la période située entre 2012-2014, est estimé entre 308- 340 millions de dollars américains en excluant la demande accordée par l'aide humanitaire internationale. Dans le secteur de la santé, l'afflux de réfugiés entraîne une augmentation importante demande des services de soins de santé, générant des pénuries chez les travailleurs dans ce domaine et exerçant une pression financière supplémentaire sur les hôpitaux, que le gouvernement était incapable de satisfaire. Les coûts des soins de santé ont augmenté de façon significative, ce qui a entraîné des impacts très importants sur le bien-être des communautés d'accueil, qui sont de moins en moins en mesure de payer les services essentiels de soin de santé de qualité. Dans le secteur de l'éducation, l'impact de l'afflux de réfugiés a également abouti à l'augmentation des coûts budgétaires, à la diminution de la qualité de l'enseignement public, et crée un besoin accru informel en deçà des écoles pour l'éducation scolaire. La charge supplémentaire sur le système d'éducation pourrait, en cas de mauvaise gestion, diminuer les performances d'apprentissage des élèves libanais. Dans les deux secteurs de la santé et de l'éducation, l'«effet d'éviction» des communautés d'accueil libanaises en raison du grand nombre de réfugiés syriens est de plus en plus une source de tension et pourrait saper la cohésion sociale et la stabilité. En ce qui concerne l'éducation, il s'agit d'une coexistence de plusieurs systèmes avec des niveaux de qualité extrêmement différents.

L'éducation au Liban se caractérise par de multiples systèmes adjacents, y compris les systèmes publics et privés, qui fonctionnent indépendamment les uns des autres. L'enseignement public<sup>252</sup> regroupe seulement environ 31 pour cent de l'ensemble des effectifs scolaires au Liban, malgré

---

<sup>251</sup> ONU, Gouvernement libanais. Lebanon Crisis Response Plan (LCRP), 2015-16. 15 décembre 2014. Disponible sur : [https://docs.unocha.org/sites/dms/Syria/LCRP\\_document\\_EN\\_26Mar2015.pdf](https://docs.unocha.org/sites/dms/Syria/LCRP_document_EN_26Mar2015.pdf) ( Consulté le 28 juin 2016).

<sup>252</sup> Les écoles publiques affichent des résultats scolaires inférieurs dans les évaluations nationales et internationales. Le niveau des élèves des écoles publiques est de 10 pour cent inférieur à celui des résultats obtenus dans les écoles privées selon Trends 2011 surtout en mathématiques et en sciences (TEIMS).

qu'elles représentent des options gratuites, les autres alternatives étant très coûteuses pour la plupart. Le reste des élèves vont dans les écoles privées avec un taux de 53 pour cent, dans des écoles confessionnelles avec un taux de 13 pour cent, ou fréquentent les écoles de l'UNRWA avec un taux de 3 pour cent, ces dernières sont en grande partie réservées aux réfugiés palestiniens. Cette préférence révélée pour les écoles non publiques reflète la mauvaise qualité de ces écoles et a des grandes répercussions négatives sur les personnes de classes défavorisées et sur leur lutte pour échapper aux pièges de la pauvreté. En effet, en se basant sur des enquêtes auprès des ménages en 2004, la pauvreté et l'éducation sont fortement corrélées au Liban. Les données révèlent également que les populations les plus pauvres et les plus défavorisées ont tendance à fréquenter les écoles publiques de qualité inférieure, et que les personnes appartenant à la classe aisée fréquentent des écoles privées de qualité supérieure<sup>253</sup>. La qualité supérieure associée aux écoles privées signifie que les élèves des écoles publiques sont moins susceptibles d'apprendre et auront peu de perspectives d'emploi une fois leur diplôme obtenu. Ceci aide à la transmission intergénérationnelle des deux niveaux suivants : une éducation inférieure et un faible revenu. Il convient également de noter que le système d'éducation au Liban, en raison de sa forte nature- stratifiée - selon les revenus et lignes confessionnelles - ne remplit pas sa mission civique classique censée à être le « ciment » qui sert à lier les citoyens à l'État. Par rapport aux autres pays de la région MOAN, des taux nets ajustés de l'éducation primaire du Liban sont légèrement supérieurs à la moyenne et atteignent 96 pour cent. Toutefois, le taux net de scolarisation secondaire au Liban est de 67 pour cent qui est inférieur à la moyenne MOAN dont le taux s'élève à 72 pour cent. En comparaison avec les pays ayant un niveau de développement similaire, le taux net de scolarisation secondaire du Liban est nettement inférieur à la moyenne qui est de 81 pour cent.

Notons que le système d'enseignement privé du Liban est également gratuit pour une grande partie des étudiants qui reçoivent des subventions publiques ou privées. Ces subventions sont disponibles aux enfants des employés du secteur public qui représentent environ 19 pour cent de la totalité des élèves au Liban, il y a aussi les ménages dont au moins un membre est salarié du secteur privé avec 5,7 pour cent des élèves qui reçoivent des subventions restreintes des employeurs privés et les enquêtes attestent qu'un bon nombre d'employeurs évitent de payer ces subventions. Les étudiants

---

<sup>253</sup> PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD). *Lebanon Report 2008 : Millenium Development Goals*, 2009.

qui sont tout simplement exemptés de frais de scolarité se rajoutent à cette liste et bénéficient de ces subventions, en représentant environ 8,5 pour cent de la totalité des élèves.

Pour ce qui est de la santé, il existe un système bi-classe avec un secteur de santé publique inefficace et inéquitable et un secteur privé de haute qualité. Le Liban présente relativement un bon état de santé de la population, mais, comme pour l'éducation, il connaît une forte inégalité en termes de couverture géographique, de revenu et du genre des personnes en ce qui concerne l'accès et la qualité des services de santé promulgués. Par exemple, dans certaines régions telles que la Békaa et le Nord Liban, on y trouve des poches possédant des taux élevés de personnes socio-économiquement accablés avec états de santé associés. La prestation de services est complexe étant fournie par des institutions publiques et privées. Le système est également inefficace et coûteux. Les ressources publiques fournissent essentiellement des soins curatifs et des produits pharmaceutiques tandis-que les soins primaires et génériques sont promulgués avec allocations limitées. Avec seulement 50,1 pour cent de la population qui bénéficie d'une assurance de santé, les dépenses déboursées en liquide, remboursées ultérieurement par un partage équitable entre les membres de la famille, sont la principale source de financement de la santé. L'obligation de payer directement pour ces services, impose des difficultés financières, voire un appauvrissement, à une grande proportion de la population. Les données indiquent également que les dépenses sur la santé sont catastrophiques et varient considérablement selon les régions. Dans la région de Nabatieh dans le Sud du Liban, environ 35 pour cent des ménages sont sujets à des dépenses exorbitantes pour la santé, alors que la moyenne nationale est de 7 pour cent seulement. Le système de santé reflète la situation générale économique et politique du pays en ce qui concerne les différents organismes payeurs et prestataires de ses soins de santé tel que le Ministère de la Santé Publique MSP, la caisse de Sécurité sociale, et les détenteurs de fonds des diverses spécialités dépendent tous de différents Ministères où les responsabilités de gestion rendent très difficile toute tentative de réforme globale du secteur de la santé au niveau national.

Pour améliorer le système de santé du Liban, une responsabilisation accrue dans la qualité s'avère essentielle ainsi qu'une meilleure prestation des services publics et un renforcement du système de réglementation. Les principaux obstacles qui entravent la marche du secteur de santé et limitent sa capacité d'étendre sa couverture sur tout le pays, sont les dépenses publiques

inadéquates et biaisées en ce qui concerne la santé et les soins curatifs en comparaison avec à la prévention et aux soins initiaux de santé.

Quant aux prestations sociales, il s'agit d'un système de filet de sécurité sociale sous-performant et sous-couvrant SSN. Le système de filet de la sécurité sociale du Liban est parmi les plus faibles dans le monde, il est classé 117 sur 122 selon l'Indice de capital humain HCI du World Economic Forum WEF en 2013. Le Liban souffre de facteurs clés qui entravent l'efficacité des filets de protection sociale : et ceci en offrant une multitude de petits programmes, fragmentés et mal ciblés qui n'ont aucun impact significatif sur la pauvreté ou sur l'inégalité en raison de leurs faibles couvertures, des fortes fuites, et des niveaux limités de prestations. De surcroît, - la faible capacité des institutions publiques couplées à l'absence de données fiables et cohérentes entrave également l'efficacité de ces programmes qui reposent principalement sur des subventions universelles inefficaces et pro-riches qui éliminent les interventions les plus efficaces.

Fragmenté et s'appuyant massivement sur le ciblage catégoriel et géographique non-subsventionné des dépenses, le programme de SSN du Liban n'a pas dépassé 1 pour cent du PIB en 2013, tandis que les subventions des prix sur le diesel, le pain, et sur la production nationale de tabac représentent un taux négligeable s'élevant à 0,03 pour cent du PIB. Le 1 pour cent du PIB consacré à la SSN en 2013 n'a pas contribué à réduire la pauvreté ou à lutter contre les inégalités et s'est même montré très faible pour offrir une véritable protection aux communautés vulnérables libanaises. Si les subventions de l'électricité et, les transferts à l'Électricité du Liban, en particulier étaient payées, les dépenses de la Caisse nationale de sécurité sociale CNSS auraient augmenté de façon spectaculaire au-dessus de 5,6 pour cent du PIB. La subvention de l'électricité est perçue comme un filet de sécurité sociale pour les libanais qui vivent dans la précarité avec un tarif progressif qui a été fixé en 1996. Comme les subventions offertes à l'Électricité du Liban souffrent de fuite élevée et offrent une faible valeur d'avantage pour la population libanaise touchée par la pauvreté, l'efficacité des programmes comme filet de sécurité sociale est faible et doit être remplacée par des programmes mieux ciblés et plus efficaces. L'incapacité du gouvernement à fournir des filets de sécurité sociale adéquats affaiblit davantage la confiance des citoyens en l'État. De même, l'absence de mécanismes de rétroaction crée un énorme fossé entre le gouvernement et les besoins des citoyens.

Sachant que, il existe des programmes -assurant des prestations sociales- ciblés pour certaines catégories de la population, à titre d'exemple les personnes handicapées, les jeunes délinquants, les décrocheurs du système éducatif et les orphelins, fournis par Le Ministère des Affaires Sociales MOSA avec la majorité de son budget octroyé aux ONG et aux associations de protection sociale. Il existe aussi des cas dans lesquels les patients sont pris en charge par le Ministère de la santé. Ces aides sont réservées aux personnes non couvertes par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale n'ayant pas les moyens de souscrire à une assurance maladie, et sont ainsi dispensées d'avancer les frais d'hospitalisation dans les hôpitaux publics et privés. Enfin, le Ministère des Affaires Sociales avec le soutien de la Banque mondiale a établi un programme national de ciblage de la pauvreté nationale (NPTP), considéré comme le premier programme d'aide sociale ciblant les familles libanaises les plus démunies et les plus vulnérables. Ce programme vise à élargir l'accès aux services de base pour cette catégorie de personne et à créer des opportunités qui les aideront à améliorer leurs revenus.

Face à la défaillance du pouvoir public et à la modeste prise institutionnelle sur l'économie, le secteur économique libanais prônant le laisser-faire accorde une véritable domination du secteur privé, des groupes communautaires et de solidarités clientélistes. L'impact du secteur privé puissant sur les citoyens et leurs droits s'avère alors très important. Le secteur privé s'inscrit ainsi dans un mécanisme d'autorégulation lui laissant aux mains le soin de créer ses propres règles pour régir plus particulièrement, les dimensions environnementales et sociales de ses décisions.

## **Chapitre 2. La résilience de l'économie privée comme substitut à la gestion publique**

Avant le déclenchement de la guerre libanaise en 1975, l'économie libanaise peu réglementée qui se déroulait selon le principe de « laissez-faire, laissez-passer », était l'une des plus prospères de la région avec des secteurs industriel, agricole, touristique et surtout des services très dynamiques. En raison ses caractéristiques libérales l'économie libanaise avait accompagné le développement de la libre entreprise et Beyrouth est devenue le centre financier de tout le Moyen-Orient notamment en matière de secret bancaire.

Le Liban dispose également d'un secteur bancaire solide qui constitue le pivot d'une économie nationale. Ce secteur est la source principale du financement étatique étouffée par un lourd déficit et la Banque du Liban BDL est dotée d'un rôle primordial qui dispose d'un large pouvoir. Ainsi, il convient tout d'abord de faire une présentation rapide et synthétique de l'économie libanaise avant de déceler les caractéristiques de son secteur bancaire.

**Un désengagement de l'Etat.** Le système économique libanais est caractérisé par une liberté d'entreprendre. Le rôle de l'initiative privée et de l'entrepreneur est les éléments majeurs à la base de la liberté économique. L'entrepreneur bénéficie d'une certaine liberté grâce à laquelle il peut se lancer dans l'investissement de son choix dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie, de la finance, du commerce et des services. Celle-ci a permis aux marchés de réguler l'offre et la demande sans l'intervention majeure de l'Etat. Le désengagement prématuré de l'Etat et son absence marquée depuis le début d'une planification économique et malgré l'établissement d'un ministère du Plan en 1954<sup>254</sup>, ont laissé à l'entrepreneur une marge de manœuvre importante dans le secteur de l'économie. En effet, l'Etat libanais n'a jamais joué non plus un rôle dans le développement du pays, excepté celui d'offrir une liberté absolue au secteur privé, en d'autres termes à l'entrepreneur.

---

<sup>254</sup> Le ministère du Plan n'existe plus au Liban. Le pays a eu trois plans en 1958, 1965 et 1972; ces plans avaient plus de lignes directrices que de véritables politiques économiques ou sociales

L'inexistence d'un secteur productif public et la domination du secteur privé par des entrepreneurs actifs et réactifs, capables de réagir et de s'adapter rapidement aux changements, non seulement économiques mais aussi politiques et sécuritaires dans un contexte difficile, sont des caractéristiques importantes de l'économie libanaise.

Le secteur privé joue de ce fait, un rôle important dans l'économie du Liban et a le potentiel pour devenir un principal partenaire de développement. Les partis politiques libanais sont divisés entre opposants et partisans de la participation du secteur privé dans la prestation des services publics. Des mesures sont prises pour augmenter le rôle du secteur privé ainsi que sa réglementation. Par conséquent, Le concept de privatisation apparaît comme un moyen de lutter contre le fardeau écrasant de la dette et pour améliorer la qualité des services du secteur public. Cependant, le concept de privatisation suscite un grand débat qui persiste encore jusqu'à aujourd'hui entre les différentes factions politiques libanaises sur la question de la vente d'actifs du secteur public au secteur privé. Cela ouvre la voie à l'introduction du partenariat public-privé ou PPP, une notion qui aborde les concepts de privatisation graduelle, à savoir la cession des biens publics au profit du secteur privé.

La mise en œuvre du concept de PPP au Liban a reçu des applaudissements substantiels, en particulier en ce qui concerne la gestion efficace du secteur privé des services publics de base.

A cet effet, le Conseil supérieur de la privatisation CSP a été créé en 2000 et est dirigé par le Premier Ministre avec la participation de quatre membres permanents, à savoir les ministres des Finances, de l'Economie et du Commerce, de la Justice, et du Travail.

Depuis l'adoption de la loi-cadre de la privatisation en 2000, deux lois sectorielles ont été adoptées par le Parlement en 2002, à savoir les secteurs de télécommunication et de l'électricité. Selon la Conférence internationale de soutien au Liban, dite Paris III, le partenariat public-privé devrait être favorisé en attribuant au secteur privé un rôle plus important dans la mise en œuvre de grands projets d'infrastructure et la prestation de service public. Un projet de loi sur les PPP

est toujours en attente d'approbation du Parlement depuis 2007<sup>255</sup>. En 2013, le CSP lance les directives relatives au PPP afin de sensibiliser le public à ce sujet.<sup>256</sup>

**Un secteur bancaire résilient.** Bien connue par son niveau de liquidité très élevé en raison de l'argent provenant des expatriés libanais travaillant partout dans le monde, cette grande attraction de liquidité est due à la politique financière de la Banque Centrale Libanaise ou la Banque Du Liban BDL. Le Liban est le dernier pays qui applique une certaine loi préservant le secret des comptes bancaires et interdisant aux institutions financières travaillant au Liban de révéler les comptes de leurs clients sans l'obtention d'un ordre juridique. La BDL œuvre durement pour couvrir et sauvegarder un secteur bancaire solide et résilient est considéré comme l'épine dorsale de l'économie libanaise. La BDL se dote de règles fermes et strictes sur les investissements à risque, ce faisant, elle maintient un niveau élevé de liquidité dans les banques. Elle a toujours gardé des taux d'intérêts élevés sur les comptes d'épargne en livres libanaises avec un minimum d'environ 5.3 pour cent motivant ainsi les capitaux à acheter des livres libanaises pour profiter de leurs revenus élevés doublant le dollar américain avec un taux d'intérêt respectif sur des comptes d'épargne d'environ 2,3 pour cent. Cela a contribué au renforcement et à la stabilisation de la valeur monétaire locale et a attiré encore plus de liquidités sur le marché. Beaucoup d'autres politiques appliquées se sont avérées être très pertinentes en face de l'instabilité en prenant en considération que le développement continu a toujours été atteint, surtout avec l'expansion des banques libanaises partout dans la région MOAN.

En raison de sa forte liquidité et de ses politiques bien entretenues et contrôlées par la BDL, le rôle des banques libanaises dans l'économie du pays n'a jamais été aussi important. Le flux de trésorerie, la vigueur de l'emploi, les facilités accordées et les investissements monétaires fournis par ce secteur sont très impressionnants pour un si petit pays.

Le secteur bancaire libanais joue notamment un rôle essentiel et vital dans l'économie du pays même s'il a subi beaucoup de changements et a affronté énormément de défis durant la dernière

---

<sup>255</sup> HAUT-CONSEIL DE LA PRIVATISATION, LIBAN. Voir : <http://www.hcp.gov.lb/index.asp> (Consulté le 2 février 2016).

<sup>256</sup> HAUT-CONSEIL DE LA PRIVATISATION, LIBAN. *Partenariat public-privé*. Disponible sur : [http://www.hcp.gov.lb/pictures/pdf/News0.9128229\\_final%20guide\\_13Feb2014\\_website.pdf](http://www.hcp.gov.lb/pictures/pdf/News0.9128229_final%20guide_13Feb2014_website.pdf) (Consulté le 2 février 2016).

décennie. Les médias internationaux des affaires ont reconnu le Liban comme l'un de très rares pays qui continuent à enregistrer une croissance significative depuis la crise financière de 2008. Le respect mondial élevé envers le secteur financier du Liban est dû aussi à son active coopération avec les institutions internationales et à l'application des mesures internationales d'anti-blanchiment de l'argent. À première vue, les perspectives immédiates de l'économie libanaise paraissent moins que reluisantes. Quatre ans de guerre civile en Syrie voisine ont eu pour résultat d'assombrir cette économie, freiner sa croissance et polariser sa politique, ainsi que de surcharger son infrastructure avec plus d'un million et demi de réfugiés.

La croissance du PIB, qui avait une moyenne de plus de 7 pour cent un an avant le début de la crise syrienne, rappelons-le, a depuis chuté jusqu'à environ de 2 pour cent en commerce et les liens touristiques avec les riches pays du Golfe ont été coupés.

La faible croissance est considérée comme une préoccupation particulière pour le Liban en raison de ses niveaux de dette publique très élevés. La dette publique se situait à 134 pour cent du PIB à la fin de 2014<sup>257</sup>, un chiffre qui a été exacerbé ces dernières années par des déficits budgétaires persistants qui ont régulièrement atteint jusqu'à 8 pour cent de la production totale.

La déficience budgétaire du Liban a été atténuée par de fortes conditions monétaires dues à d'importants revenus provenant de la diaspora libanaise, les dépôts bancaires continuent d'augmenter jusqu'au taux annuel de 6 à 7 pour cent. À son tour, le secteur bancaire soutient une économie plus large grâce à sa volonté d'absorber l'essentiel de la dette du gouvernement libanais.

Des augmentations significatives dans les réserves de change au cours des dernières années ont également amélioré la stabilité en renforçant la confiance dans la capacité de la BDL à maintenir longuement le taux du Dollar américain/Livre libanaise considéré comme principale cheville de la monnaie.

---

<sup>257</sup> EUROMONEY. *Lebanon Special Report 2015: Building Lebanon's Future*, septembre 2015. Disponible sur : <http://www.euromoney.com/Article/3558043/Category/0/ChannelPage/0/Lebanon-special-report-2015-Building-Lebanons-future.html?copyrightInfo=true> . (Consulté le 12 décembre 2015).

Pendant ce temps, la chute des prix du pétrole - bien qu'elle représente un impact négatif sur certains des principaux partenaires commerciaux du Liban dans le Golfe - contribue à réduire l'inflation à près de zéro et même stimulé le pouvoir d'achat des ménages libanais.

À la fin d'avril 2015, les réserves de change des devises se sont élevées à un niveau record de 33,8 milliards de dollars, trois fois plus élevé que le niveau enregistré en 2007.

Cette augmentation impressionnante est due en partie à des rentrées en dollars provenant de la diaspora - qui sont équivalent à environ 20 pour cent du PIB du Liban - et en partie à la capacité de la BDL à émettre des instruments financiers en devises fortes.

Dans les dernières années, la BDL a adopté une ligne d'approche très prudente à la réglementation bancaire, maintenant une stricte séparation entre banques commerciales et banques d'investissements, imposant des exigences de fonds propres et de liquidité élevées, et limitant la participation de prêteurs locaux dans les produits à haut risque tels que les objets dérivatifs et structurés des finances<sup>258</sup>.

Le secteur bancaire libanais est scindé **en quatre divisions principales**. Le groupe classé Alfa comprends les plus grandes entreprises, ayant plus de 85% de la part du marché. Le second est le groupe classé Beta. Chaque banque de ce groupe comporte des dépôts variant entre 500.000 à deux milliards de Dollars US et une part du marché d'environ 10 pour cent. Enfin, les groupes Gamma et Delta, qui occupent les 5 pour cent restants de la part du marché<sup>259</sup>. Les banques classées Alfa sont environ une douzaine d'entreprises avec un actif total combiné de plus de 157 milliards de Dollars américains. Ce nombre n'a jamais été aussi important en 2005 mais il l'est devenu en 2012<sup>260</sup>. En sept ans, le total des actifs du groupe de banques classé Alfa a doublé<sup>261</sup>. C'est effectivement cette catégorie qui nous importe compte tenu du fait qu'elle suit la tendance RSE au Liban.

---

<sup>258</sup> *Ibid.*

<sup>259</sup> Bilan Banque du Liban Journal, 2012.

<sup>260</sup> Bilan Banque du Liban Journal, 2012.

<sup>261</sup> SALLOUM, Charbel, Al Sayah, Maher. The Financial Involvement of the Lebanese Banking Sector in Corporate Social Responsibility. *EuroMed J. Management*, 2015, vol. 1, n° 1, pp. 21-39.

Ainsi présentées, les spécificités du secteur privé et du secteur bancaire au Liban cèdent place à de multiples interrogations sur la nature des actions que les entreprises sont susceptibles d'entreprendre dans un tel contexte. Car ces dernières, notamment par le biais de la responsabilité sociale des entreprises liée à une tradition philanthropique dans le pays seraient amenées à prendre en charge des actions relevant de l'intérêt général.

Il paraît ici important d'examiner la notion de l'intérêt général et de s'interroger sur sa pertinence dans le domaine de la RSE. Nous revenons donc sur l'intervention des acteurs privés dans des actions relevant du secteur public à travers le développement de la RSE, en revenant sur la notion de l'intérêt général appartenant au monde juridique et des sciences politiques, avant de l'étudier dans le cadre de la théorie des parties prenantes (**section I**) ; c'est pourquoi nous exposons dans un deuxième temps les défis du secteur privé libanais et des PME (**section II**).

## **Section I. La notion de l'intérêt général : une vision politique dans le cadre d'un contrat social**

Afin de mieux cerner ce cadre conceptuel, nous le présenterons dans le contexte du secteur privé libanais (§ 1) dans un premier temps. Il s'agira, dans un second temps, de faire ressortir les activités de l'entreprise tout en se référant à la notion d'intérêt des parties prenantes (§ 2).

### **§ 1. La notion de l'intérêt général et le transfert de compétence de la sphère publique à la sphère privée au Liban**

Les actions philanthropiques ou celles de marketing menées par le secteur privé au Liban s'apparentent à un processus poussant l'entreprise à investir dans l'intérêt général. Il n'existe aucune disposition mise en place par l'Etat favorisant l'intervention des entreprises dans des actions qui relèvent de l'intérêt général.

La notion d'intérêt général a connu de nombreuses évolutions. Depuis l'antiquité, selon les époques et les lieux, elle se confond avec des notions proches telles que la notion de l'intérêt public, de l'intérêt commun, de l'utilité commune, de l'utilité publique, de la volonté générale,

du bien commun, etc<sup>262</sup>.. En sciences politiques, cette notion se définit comme « *la satisfaction de l'intérêt de la communauté des citoyens dans son ensemble* »<sup>263</sup>, elle se situe ainsi au cœur de la pensée philosophique et sociale et constitue le soubassement des normes juridiques. Plus généralement, elle se définit comme « *l'expression d'une volonté générale supérieure aux intérêts particuliers* »<sup>264</sup> et apparaît comme le fondement de l'action publique. Sous la pression de la conception anglo-saxonne, la définition de l'intérêt public se confond avec le bien commun ou *Commonwealth*. Il peut aussi être considéré comme l'intérêt commun, à l'échelle donc d'une communauté.

Dans la sphère économique, l'articulation entre intérêt individuel et intérêt général est au cœur de l'analyse économique, pour Adam Smith, l'aboutissement de la recherche de l'intérêt individuel aboutirait à l'intérêt général. Le marché permettant de réconcilier les intérêts individuels pour reconstituer l'intérêt général, en cas de défaillance, les mécanismes d'intervention agissent dans le sens de l'intérêt général.

Notion riche et complexe, elle est désormais étudiée comme un construit social variable donc selon les sociétés considérées mais dont les contours mouvants permettent de suivre le processus social à suivre. Néanmoins, ce concept fait émerger de nombreuses problématiques, liées aussi bien à sa définition qu'à son application en sciences sociales.

Désormais, l'Etat n'apparaît plus le seul garant de l'intérêt général et de nouvelles organisations apparaissent<sup>265</sup>. Les ONG et autres associations se posent aussi en défenseurs de l'intérêt public. Une réflexion se développe donc en sciences sociales s'interrogeant sur la mutation de ce que recouvre l'intérêt général et sur les structures concernées. Dans ce mouvement de transfert de compétence de la sphère publique à la sphère privée, l'Etat devient organisateur et encadre les initiatives, il les contrôle en assurant le financement. Il propose ainsi le cadre institutionnel et transfère ses activités relevant de l'intérêt général de structures publiques à des structures privées

---

<sup>262</sup> Essai historique sur l'intérêt général: Europe, Islam, Afrique coloniale, éditions Karthala, 1997, Sophia Mappa (dir.), Paris.

<sup>263</sup> Entreprendre pour la Cité IMS (auteur), La société : une affaire d'entreprise, éditions Eyrolles, 2007,

<sup>264</sup> ENGELS, Xavier, HELY, Mathieu., PEYRIN, Aurélie et al. *De l'intérêt général à l'utilité sociale: la reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*. Paris : L'Harmattan, 2006,p.13.

<sup>265</sup> MONNIER Lionnel, THIRRY Bernard. *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*. Bruxelles : De Boek, 1997, p. 48.

en se réservant le rôle de régulateur. Les structures prenant en charge l'intérêt général deviennent donc hybrides.

Devant cette évolution, des courants émergents considèrent que l'on assiste à la reconfiguration de l'action publique proposant la notion d'utilité sociale plutôt que celle d'intérêt général<sup>266</sup>. Cette proposition s'appuie sur la constatation que les pouvoirs publics, afin de rendre leurs actions plus efficaces, encouragent la délégation de la prise en charge de l'intérêt général à des structures privées. L'utilité sociale recouvre ce qui n'est pris en compte ni par l'Etat, ni par le marché. Ce concept est mobilisé selon plusieurs modalités d'interprétation. Dans une perspective identitaire, le principe d'utilité sociale est mobilisé par des organisations comme mode de légitimation. Il peut aussi être convoqué comme convention pour établir des compromis entre des intérêts hétérogènes dans le cadre d'un processus d'action collective<sup>267</sup>.

## **§ 2. L'intérêt général et le secteur privé dans la théorie des parties prenantes TPP**

Pour mieux comprendre comment l'entreprise est amenée à sortir du secteur marchand, il paraît intéressant de se référer à la théorie des parties prenantes que nous avons évoquée précédemment. Cette théorie est l'objet d'une riche littérature et nous nous contenterons d'évoquer la notion d'intérêt qui lui est centrale. Selon cette théorie, les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation<sup>268</sup>, en outre aucun intérêt n'est censé dominer les autres.

La notion d'intérêt général peut être abordée dans la théorie des parties prenantes en s'intéressant à la notion d'intérêt des parties prenantes. Cette théorie a permis d'élargir la notion des groupes d'intérêts liés à l'entreprise. En réponse à une vision de l'entreprise centrée sur la défense des intérêts des actionnaires ou *shareholders*, cette théorie propose d'autres porteurs « d'intérêts » *stakeholders*. Ces autres groupes sociaux touchés aussi par l'entreprise: sont les clients, les

---

<sup>266</sup> ENGELS, Xavier, HELY, Mathieu., PEYRIN, Aurélie et al. *De l'intérêt général à l'utilité sociale... op. cit.* pp.13-17.

<sup>267</sup> BOLTANSKI, Luc, THEVENOT Laurent. *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991, p. 61.

<sup>268</sup> DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications... op. cit.*

fournisseurs, les salariés, les communautés locales ou autres<sup>269</sup>. La notion d'intérêt des parties prenantes apparaît donc comme centrale et va être l'objet de discussions nombreuses, car nous retrouvons la même difficulté de définition.

Evan et Freeman sont amenés à préciser leur concept dans une double relation<sup>270</sup>. L'entreprise devient un dispositif de coordination des intérêts des *stakeholders* selon le principe de légitimité de l'entreprise. En contre point, le principe fiduciaire garantit l'intérêt de l'ensemble, les dirigeants doivent garantir les intérêts des propriétaires dont ils sont les agents et ainsi assurer la survie de l'entreprise et de l'intérêt de tous les parties.

Donaldson et Preston précisent que toute personne ou tout groupe ayant des intérêts légitimes dans l'entreprise doit en tirer bénéfice et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre, ils considèrent donc qu'aucun intérêt n'est censé dominer les autres<sup>271</sup>.

Ces derniers distinguent plusieurs approches, rappelons-le, dans la théorie des parties prenantes : descriptive, instrumentale et normative. Dans l'approche normative - qui nous importe le plus dans notre travail- la perspective la plus éthique dans laquelle elle s'inscrit nous permet de dépasser le strict intérêt de la firme au profit de la notion de responsabilité. C'est ainsi que l'entreprise devient responsable des différents groupes et notamment devant la Communauté. Ce concept anglosaxon de *community* a été étudié et défini par Barbara Altman comme des groupes ou des individus ayant des intérêts mutuels avec la firme, situés dans le voisinage immédiat de ses implantations et ayant le pouvoir d'affecter négativement ses activités. Il est l'objet d'une politique stratégique de l'entreprise, la communauté est liée à son ancrage dans son territoire<sup>272</sup>.

Cette théorie s'appuie donc sur une certaine conception du dépassement de la notion d'intérêt personnel qu'il ne faut toutefois pas confondre avec l'intérêt général. Ce concept est héritier d'une vision politique dans le cadre d'un contrat social. Alors que l'intérêt commun auquel il est

---

<sup>269</sup> FREEMAN, Edward. *Strategic management: A stakeholder approach...*, *op. cit.* pp. 19-22.

<sup>270</sup> EVAN, William, FREEMAN, Edward. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. IN BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. (éds.). *Ethical Theory and Business*. : Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, pp. 75- 93.

<sup>271</sup> DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications »... *op. cit.*

<sup>272</sup> ALTMAN, Barbara. Defining Community as Stakeholder and Community Stakeholder Management: A Theory Elaboration Study. IN *Research in Stakeholder Theory*, 1997-1998. Toronto : Clarkson Center for Business Ethics, 2000, pp. 55-70.

fait référence s'appuie davantage selon Pesqueux sur une perspective communautarienne de la tradition néolibérale américaine<sup>273</sup>, ces différents groupes sont constitués par leurs intérêts communs en lien avec l'entreprise.

En confiant au responsable d'entreprise, l'obligation de garantir les intérêts financiers de tous, des actionnaires comme des autres parties, elle suppose aussi un intérêt commun qui dépasserait les intérêts propres à chaque partie prenante. Certains auteurs, en s'appuyant sur la doctrine sociale de l'église proposent de prendre la notion de « bien commun » plutôt que d'intérêt comme fondation de la théorie<sup>274</sup>. Dans cette optique, l'homme dans sa vie « sociable » doit non seulement répondre à ses besoins primaires mais aussi développer sa personne. Sa contribution à un groupe social est donc de permettre de progresser en participant au « bien commun » qui permettra au groupe d'atteindre ses objectifs. Ainsi une entreprise, en réalisant son objectif de produire des biens et services doit offrir à ses membres les conditions permettant leur développement. Le bien commun apparaît comme un idéal réunissant les acteurs et permettant de guider leur choix dans une perspective beaucoup plus éthique.

Ainsi, les différentes conceptions de l'intérêt des parties prenantes permettraient de mieux comprendre comment l'entreprise est amenée à se tourner vers des intérêts qui pourraient se rapprocher de l'intérêt général notamment dans le contexte libanais objet de notre étude ; c'est pourquoi nous allons parler des défis du secteur privé libanais dans la prochaine section.

## **Section II. Secteur privé : les défis**

Bien que le climat économique d'investissement s'avère difficile, le secteur privé libanais, semblable aux systèmes politique, social et économique, fait preuve au fil des années d'une remarquable résistance face à l'instabilité du marché et aux chocs nationaux et régionaux dont il a été en mesure d'atténuer et de gérer avec un certain degré de succès, prenant cela comme un « coût » nécessaire obligatoire pour réaliser des affaires. Les menaces actuelles pour la sécurité et

---

<sup>273</sup> PESQUEUX, Yvon. Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. IN BONNAFOUS-BOUCHER, Maria, PESQUEUX, Yvon. (dir.). *Décider avec les parties prenantes*. Paris : La Découverte, 2006, pp. 19-40.

<sup>274</sup> ARGANDONA Antonio. The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, juillet 1998, vol.17, pp. 9-10.

la stabilité politique, en particulier celles liées au conflit syrien, sont d'« ordre supérieur » et sont fondamentalement perçues comme des risques de grande envergure, et vont potentiellement au-delà de la capacité des « mécanismes d'adaptation domestiques » difficiles à manipuler.

Un rapide panorama du secteur privé et des PME libanaises impose le constat de la résilience du secteur privé qui se positionne au service de l'intérêt général dans la mesure où les entreprises s'engagent davantage dans des actions d'intérêt général. La spécificité du secteur privé libanais, nous conduit à trois séries de réflexion : la première met en lumière les défis à relever dans le secteur privé (§ 1) ; la deuxième examine les défis pour les PME souligne l'état de PME (§ 2) ; la troisième présente une vue d'ensemble de l'état des PME (§ 3) ; et la quatrième fait ressortir les compétitivités des PME (§ 4).

### **§ 1. Le secteur privé face aux défis à relever**

L'économie libanaise est entravée par des rigidités structurelles importantes, notamment l'incertitude politique qui domine les décisions des affaires d'investissement. Les questions du climat d'investissement s'imposent comme une principale contrainte pour les entreprises. Bien que traditionnellement le secteur privé au Liban a démontré une résilience considérable, s'adaptant à un climat d'investissement difficile et volatile surtout avec la proximité du conflit en Syrie voisine, l'instabilité politique et l'environnement géopolitique incertain ont considérablement augmenté l'exposition du risque perçu. Cela a conduit les entrepreneurs et les entreprises à préférer à investir à court terme, au détriment de la croissance économique. Ces facteurs, ainsi que les contraintes « traditionnelles » du climat d'investissement interviennent à tous les stades du cycle de vie de l'entreprise à savoir :

- La création et la fermeture d'une entreprise restent des tâches difficiles et coûteuses. En conséquence, le Liban figure à la 114<sup>ème</sup> place, selon la Banque mondiale, sur 189 économies en ce qui concerne la facilité de création d'une entreprise en 2016<sup>275</sup>. Pour le démarrage d'une SARL, un capital minimum est requis par le Code de commerce, et les

---

<sup>275</sup> BANQUE MONDIALE. Rapport Doing Business 2016. Disponible sur : <http://français.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/lebanon/> (Consulté le 16 mai 2016).

barrières à l'entrée qu'auront à surmonter les entrepreneurs dans la phase de démarrage de leur entreprise et lors de l'implantation d'un produit ou d'un service nouveau sont contraignantes. La liquidation pour insolvabilité reste une procédure lente, coûteuse, et non-transparente; le Liban s'est placé en 134<sup>ième</sup> position sur 189 pays, en ce qui concerne le règlement de l'insolvabilité selon le *Doing Business Indicator* ou la Mesure de la réglementation des affaires de la Banque mondiale<sup>276</sup>.

- La gestion d'entreprise est aussi un défi, ceci peut être illustré par :
  - Une faiblesse contestable du marché et par la concurrence. Les marchés sont faibles et contestables vu les obstacles importants qui s'opposent aux mesures requises pour créer une entreprise, et cela en raison des barrières juridiques et administratives notamment en raison des politiques de prix généralisés et des pratiques restrictives. Il n'y a pas de lois pour la lutte contre la concurrence. En conséquence, la plupart des marchés intérieurs du Liban sont considérés comme oligopolistique et monopolistique et un tiers de ces marchés est géré par une entreprise jouissant d'un monopole d'une de marché supérieure à 40 pour cent<sup>277</sup>. En particulier, l'influence politique des monopoles d'importation qui sont saisis par un nombre limité d'agents exclusifs par suite à la loi de 1967 sur les prix, rend la tâche de la mise en œuvre concrète de réformes dans ce domaine plus difficile. Il y a peu de restrictions sur les conflits d'intérêts pour le Chef de l'Etat, les Ministres ainsi que les Députés dans le cadre législatif, ce qui limite les efforts de prévention de l'anticorruption. Les hommes d'affaires et les personnalités politiques sont souvent les mêmes. Cette mainmise de l'élite sur les affaires et le manque généralisé de la concurrence économique est soupçonnée d'avoir un grand impact négatif non seulement sur l'efficacité économique et par suite, sur la croissance et l'emploi, mais aussi sur le bien-être des consommateurs, ce qui est particulièrement préjudiciable pour les ménages pauvres et démunis qui se trouvent parmi les 40 pour cent en bas de l'échelle sociale.

---

<sup>276</sup> *Ibid.*

<sup>277</sup> CONSULTATION AND RESEARCH INSTITUTE. *Competition in the Lebanese Economy : A Background Report for a Competition Law for Lebanon*, 2003. Disponible sur : [http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/7390\\_7419\\_1422.pdf](http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/7390_7419_1422.pdf) (Consulté le 15 mai 2016).

- Une faible gouvernance d'entreprise vis-à-vis un code de gouvernance pour les banques. En 2006, l'Association libanaise pour la transparence LTA qui a instauré le premier « Code de Gouvernance d'Entreprise » au Liban. Ce code qui se réfère principalement aux sociétés anonymes libanaises reste néanmoins facultatif d'où une certaine réticence des entreprises libanaises à l'adopter. Cela a servi de modèle à d'autres types d'entreprises et d'autres organisations à but non lucratif, à la fois au Liban et dans tout le Moyen-Orient. À ce jour, seule une partie limitée de ce code a été mise en œuvre par le secteur privé. Toutefois, les banques ont joué un rôle très actif sous la supervision de la Banque du Liban en particulier, notamment par le biais des circulaires émises en 2011, où toutes les banques sont tenues d'adopter un code de gouvernance d'entreprise ; ce code est destiné à améliorer la transparence et à faciliter la surveillance des banques par de différentes parties prenantes. L'amélioration des pratiques de gouvernance d'entreprise a permis à améliorer la reddition de comptes, la transparence et la prise de décision, ainsi qu'à aider les entreprises à attirer des capitaux étrangers.
- Une complexité administrative créant des inégalités d'accès à l'administration. L'administration fiscale et la réglementation des affaires restent toutes les deux, non transparentes, désuètes et complexes. L'octroi des permis de construction au Liban le classe au 130<sup>ème</sup> rang sur 189 économies, selon le rapport « *Doing Business 2016* » de la Banque Mondiale<sup>278</sup>, ce processus impose un délai minimum de 244 jours pour l'aboutir. En outre, la variation entre les entreprises concernant l'obtention d'un permis est signalée être très élevée et souvent liée aux « pistons » dont bénéficient les chefs d'entreprises. Ceci est un défi intersectoriel identifié par le secteur privé qui

---

<sup>278</sup> BANQUE MONDIALE. Rapport Doing Business 2016. Disponible sur : <http://français.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/libanon?topic=dealing-with-construction-permits> (Consulté le 15 mai 2016).

affecte les investisseurs exploitant une entreprise dans divers secteurs du pays. Il s'agit aussi d'un domaine où il y a une forte incidence de la corruption parmi les autorités municipales. L'exécution des contrats demeure problématique. Bien que des lois acceptables soient en place, leur application s'avère lente, imprévisible et coûteuse pour les entreprises.

- La difficulté que rencontrent les prêteurs pour reprendre possession d'un bien hypothéqué en raison de l'incapacité du débiteur hypothécaire à maintenir leurs paiements, a un impact négatif sur les prêts du secteur privé. Les données de l'« Enquête d'Entreprise de 2013/14 révèlent que la corruption continue d'être identifiée comme un obstacle sérieux aux opérations commerciales, cependant elle occupe le quatrième rang après l'instabilité politique, le climat d'investissement, et l'alimentation. L'accès au financement se positionne au cinquième rang. Ce constat est cohérent à travers l'envergure de l'entreprise, son âge, le secteur, et son emplacement. Les données de l'enquête de l'entreprise montrent également que les déficiences dans le climat d'investissement ne sont pas seulement *de jure*, mais aussi *de facto*. Bien qu'il y ait eu des améliorations positives en termes de délais imposés aux opérations des exportations et des importations, des retards importants sont repérés dans la procédure de raccordement à l'électricité, à l'eau et dans l'obtention des licences d'exploitation et des permis de construction.
- La Fermeture d'une entreprise en termes de coûts et de temps constitue un effet dissuasif important sur la prise de risque entrepreneuriale. Ceci reste une contrainte importante dans de nombreux pays de la région MOAN, bien que le Liban possède de meilleures mesures de « Doing Business » que ses voisins régionaux. Cependant, les systèmes déployés pour faire face au processus de restructuration de la dette, aux questions d'insolvabilité, de faillite et de solutions "à l'amiable" au Liban, sont archaïques et étouffent toute ambition de développement et de progrès dans le monde des affaires au pays.

- L'économie informelle au Liban est assez dominante et s'avère être affectée par la présence des réfugiés syriens qui représentent aujourd'hui à peu près un quart de la population. Elle est estimée à 30 pour cent du PIB en 2011 par le FMI, et semble être particulièrement prononcée dans les zones rurales.

Un tel afflux, met à rude épreuve l'économie libanaise de manière générale et pourrait évincer l'économie formelle, saper la compétitivité et les rôles ou les capacités de l'État et écarter les entreprises existantes dans le secteur informel où la majorité des habitants libanais vulnérables retrouvent leurs moyens de subsistance et gagnent leur vie. Cette situation pourrait engendrer une nouvelle déstabilisation politique à travers la criminalisation progressive du secteur informel par le biais de recherche de rente incontrôlée, et par l'exploitation et la domination des réseaux commerciaux.

## **§ 2. Les défis pour les PME ou les start-up**

Selon le ministère de l'Economie et du Commerce, il n'existe pas de définition officielle des PME au Liban. Cependant, l'accord informel utilisé actuellement définit les PME - qui constituent la majorité des firmes libanaises - en tant qu'entreprises regroupant moins de 50 salariés. Les quelques grandes entreprises existantes ont tendances à détenir des plus grandes parts de marché, ce qui rend difficile l'accès de nouveaux concurrents au marché. La majorité des entreprises libanaises s'annoncent comme étant des entreprises familiales qui se présente selon le concept de la dynastie, ayant légué l'entreprise de génération en génération. La mainmise familiale au sein de l'entreprise s'effectue, souvent, par la détention de la majorité des titres de propriétés. Il existe très peu d'entreprises libanaises ayant des actionnaires majoritaires individuels et/ou institutionnels et les actionnaires majoritaires sont et demeurent les familles fondatrices pour la plupart des cas.

Bien que les petites et moyennes entreprises PME représentent les principaux employeurs au Liban, elles font cependant face à un certain nombre de défis qui entravent leur développement. Les statistiques récentes sur les PME libanaises ou les start-up sont rares. Selon les dernières

données d'une enquête de la Société financière internationale SFI, on trouve les PME (10-99 employés) œuvrant principalement dans le secteur du commerce ayant un score qui s'élève à 62,6 pour cent, avec 21,9 pour cent pour le secteur des services 11,2 pour cent pour le secteur de la manufacture<sup>279</sup>.

Le ministère de l'Economie et du Commerce a créé une « Unité d'appui » aux PME en 2005. La mission de cette unité est d'améliorer l'environnement des affaires pour les entrepreneurs, les PME et les start-up libanaises et d'élaborer des stratégies d'appui et des mesures incitatives pour promouvoir le développement de l'entreprise. De son côté, Le ministère de l'Industrie fournit une assistance technique et financière aux entreprises de l'industrie manufacturières.

D'après un rapport élaboré par la Commission européenne en 2008<sup>280</sup>, le Liban est classé relativement faible en termes de performance de la politique des PME dans toutes ses dimensions, avec des scores fixés autour du niveau 2. Le rapport indique que le gouvernement devrait élaborer un cadre global de la politique d'entreprise, et que la plupart des initiatives politiques étaient encore au stade pilote. La seule exception étant la dimension ayant trait à l'accès au financement qui a été classée au niveau 3 dans le rapport en raison de la solidité du secteur bancaire et du système de garantie de crédit. En 2010, le gouvernement a lancé un programme visant à améliorer le climat des affaires et l'amélioration du cadre réglementaire.

En 2014 le ministère de l'Economie et du Commerce a élaboré « La stratégie libanaise des PME », en faisant une distinction entre les défis globaux et ceux affectant les niveaux spécifiques Illustrée dans le tableau n°4 suivant :

#### **Tableau n°4 : Défis aux des PME du Liban<sup>281</sup>**

---

<sup>279</sup> BANQUE MONDIALE. International Finance Corporation (IFC): MSME Country Indicator Database 2011.

<sup>280</sup> COMMISSION EUROPEENNE, OCDE & ETF. Report on the Implementation of the Euro- Mediterranean Charter for Enterprise, 2008. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008.

<sup>281</sup> MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU COMMERCE. *Stratégie des PME au Liban: carte routière pour 2020*,

<b>Défis globaux</b>	<b>au niveau des entrepreneurs</b>	<b>au niveau de l'industrie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrière à la croissance : les PME sont incapables de passer à la prochaine étape de croissance</li> <li>• Economie de la connaissance tardive, et faible R&amp;D</li> <li>• Les PME sont incapables de faire face à l'évolution du milieu de l'entreprise</li> <li>• L'incertitude économique et le stress financier</li> <li>• Configuration institutionnelle non coordonnée et un soutien limité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le propriétaire-gestionnaire est incapable de passer au prochain niveau</li> <li>• Entreprises contrôlées par les familles à base de capitaux fermés</li> <li>• Femmes entrepreneurs n'ayant pas encore réalisé leur potentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence déloyale ; prévalence des agences exclusives et des oligopoles</li> <li>• Inefficacité des négociations; manque d'accords commerciaux</li> <li>• Faible application de la loi; inefficacité du système judiciaire</li> <li>• Protection insuffisante pour les créanciers avec faible taux de recouvrement</li> <li>• Fiscalité est appliquée d'une façon égale à toutes les entreprises et sans incitation pour les PME</li> <li>• Persistance des tracasseries administratives et des processus coûteux</li> <li>• Stigmatisation culturelle immuable de l'échec</li> <li>• Potentiels d'innovation inexploités</li> <li>• Système de protection de la propriété intellectuelle en croissance</li> <li>• Etudes de marché et manque d'information</li> </ul>
<b>Au niveau national</b>	<b>Au niveau de l'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recours à la main-d'œuvre informelle ; coûts élevés d'emploi fixes</li> <li>• Obstacles en face de la main-d'œuvre qualifiée étrangère ; transfert de connaissance limitée</li> <li>• Faibles transactions à la bourse de Beyrouth avec faible capitalisation</li> <li>• Insuffisance des infrastructures à travers le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manque de cadres moyens commandé par la rétention des talents pauvres</li> <li>• Capacités (organisationnelles ou individuelles) ne sont pas développées</li> <li>• Manque de spécialistes techniques et de la main-d'œuvre qualifiée</li> <li>• Coût du capital est biaisé avec de faibles bases de capitaux</li> <li>• Manque de l'offre de capital à travers le partage du risque</li> <li>• Investissements et instruments</li> </ul>	

Le ministère de l'Economie et du Commerce, dans le cadre de cette nouvelle stratégie de soutien aux PME, prévoit officiellement de définir ou formaliser la définition des PME.

Au cours des cinq dernières années, le Liban a fait des progrès supplémentaires dans un certain nombre de dimensions de la politique des PME. En effet, le cadre institutionnel de la politique reste relativement faible et sous-développé. Le Liban se caractérise par la présence d'un certain nombre d'initiatives et d'institutions indépendantes opérant selon les normes internationales les plus élevées, comme les trois centres régionaux de développement des entreprises, à savoir les incubateurs technologiques, le fonds d'investissements et *Kafalat* (l'institution de garantie de crédit). Néanmoins, ces initiatives opèrent dans un vide assez relatif car le gouvernement central ne dispose pas d'institutions ayant les capacités administratives adéquates avec des budgets alloués bien spécifiques. Cette situation s'aggrave par le *laisser-faire* du gouvernement, une approche bien répandue de sorte que le gouvernement s'abstient de mener une politique proactive vis-à-vis des PME.

Parallèlement, la qualité de l'environnement des affaires est affectée par la présence de règlements désuets, tandis que les organisations professionnelles bien organisées défendent leurs privilèges et résistent aux réformes, tel est le cas de la réforme du processus d'enregistrement de la société. La tension entre les différents partis politiques et les communautés, rendue plus aiguë par le conflit Syrien, conduit à la paralysie législative prolongée. La législation commerciale a donc pris du retard par rapport aux normes internationales, comme c'est le cas pour le Code de commerce et la législation sur les faillites.

### **§ 3. Vue d'ensemble de l'état de PME**

Malgré l'existence d'un grand nombre de politiques, de programmes et d'initiatives de soutien aux PME, les indications sur le degré de mise en œuvre, d'efficacité et d'impact restent limitées. Nous allons résumer les dimensions de la politique des PME pour le Liban sur la base d'une évaluation effectuée en 2013 :

- Renforcer les institutions et les mécanismes pour l'élaboration de la politique des PME. La mission d'élaboration de la politique des PME au Liban est répartie entre plusieurs institutions. La structure du cadre de la politique des PME a évolué positivement depuis 2008 avec le ministère de l'Economie et du Commerce prenant un rôle primordial dans l'élaboration des politiques et de la coordination. Traditionnellement, le Liban a accordé peu d'attention à la politique des PME après avoir adopté une approche de laisser-faire avec l'abstention du gouvernement de s'engager dans une politique proactive d'appui vis-à-vis les PME. La stagnation économique observée au cours des deux dernières années a conduit à des appels pressants pour une approche plus active.

Autres institutions interviennent dans le domaine de la politique des PME : le ministère de l'Industrie couvre la politique industrielle, y compris la coopération industrielle Euro-Med, le ministère de l'Agriculture couvre les PME opérant dans le secteur de l'agro-business, et le ministère du Tourisme traite avec les restaurants, les agences de voyage et les hôtels. Chaque ministère supervise l'activité d'un certain nombre d'organismes de mise en œuvre spécialisés. Le ministère de l'Economie et du Commerce coopère étroitement avec les trois principaux centres d'affaires du pays (Berytech, BIAT et SouthBIC) et supervise l'unité en charge de la promotion de l'application des normes de qualité et de sécurité. Il maintient également une coopération étroite avec *Kafalat*, l'institution de garantie de crédit, opérant sous la supervision de l'Office Libanais de Dépôt et Consignation et d'un consortium de banques libanaises qui exécute plusieurs programmes de soutien aux entreprises innovantes. Le ministère de l'Industrie supervise le Centre Euro-Libanais de Modernisation Industrielle (ELCIM) qui fournit une assistance technique et financière aux industriels et exportateurs.

Un bon nombre d'initiatives de soutien aux PME sont menées au niveau local avec le soutien de bailleurs de fonds et la communauté locale. Cependant, le Liban manque largement encore d'un cadre commun pour la politique des PME. La Présidence du Conseil des Ministres poursuit plus activement la coordination des politiques, en particulier en ce qui concerne l'amélioration du climat des affaires et de l'innovation. L'Autorité de Développement des Investissements au Liban (IDAL) est également un acteur actif en la matière, en particulier dans le domaine de la promotion de l'investissement, de jumelage d'entreprises, et la promotion des exportations dans le

secteur agro-alimentaire. Cependant, les tensions politiques, combinées avec le conflit Syrien et la paralysie législative, ralentissent les réformes du climat des affaires et contraignent l'émergence d'une politique nationale commune des PME.

Malgré la création d'un bureau pour les réformes administratives et réglementaires en 2005 et le lancement d'un programme de simplification administrative soutenue par la Société Financière Internationale (SFI) en 2007, il y a eu très peu de progrès dans ce domaine. Le classement général du pays dans le rapport *Doing Business* de la SFI et la Banque mondiale s'est détérioré au cours des dernières années, et la réforme du système d'enregistrement des sociétés impliquant le réseau de bureaux du *Liban Post* à travers le pays n'a jamais franchi la phase pilote.

Toutefois, un nouveau programme interministériel pour l'amélioration du climat des affaires (IBEL) a été lancé en 2010 sous la supervision de la Présidence du Conseil des Ministres, avec une participation plus large que dans la précédente tentative. Des mesures ont été prises pour procéder à des révisions des lois et règlements actuels dans les domaines de l'enregistrement des entreprises, la délivrance des permis de construction, le commerce transfrontalier et la résolution des différends, quoique les réformes réglementaires majeures n'aient pas encore pris forme. D'autre part, aucune mesure n'a été prise pour introduire l'analyse de l'impact des nouvelles lois et réglementations.

- La mise en place d'un environnement opérationnel propice à la création d'entreprise. L'environnement d'affaires du Liban est freiné par plusieurs facteurs. Bien que le processus d'enregistrement des sociétés soit relativement rapide, les coûts liés à l'enregistrement et les exigences minimales de fonds sont parmi les plus élevés dans la région. Aucun guichet unique spécifique aux PME n'a été créé depuis 2008. Les modifications à la Loi 360 sur l'investissement ont été proposées pour rendre les PME éligibles aux prérogatives de la loi sur l'investissement ; néanmoins, cette loi est toujours en attente d'approbation par le parlement. En outre, une stratégie d'e-gouvernement a été proposée par le Cabinet du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative (OMSAR) pour créer une fenêtre gouvernementale simple avec deux portails : citoyens-gouvernement et gouvernement-gouvernement.

- Faciliter l'accès des PME au financement et le développement de l'environnement juridique et commercial. Les marchés financiers au Liban sont relativement bien développés et ont fait preuve de résilience face aux différents chocs externes qui ont affecté la région au cours des dernières années. Cependant, les améliorations n'ont été que progressives dans la performance des institutions offrant des financements extérieurs pour les PME, notamment l'introduction par *Kafalat* de nouvelles mesures facilitant la garantie du crédit pour soutenir les PME innovantes. Comme dans la plupart des autres économies évaluées, l'environnement juridique et réglementaire au Liban s'est amélioré grâce aux progrès dans l'amélioration du système d'information de crédit. Le Liban doit encore développer son système cadastral ainsi que les droits des créanciers et les mécanismes d'application.

Le gouvernement libanais a récemment montré une prise de conscience accrue de la nécessité d'améliorer la connaissance financière. Selon une récente publication de l'OCDE<sup>282</sup>, le Liban est l'un des pays qui sont à un stade avancé de la conception de leur stratégie nationale pour l'éducation financière.

- Promouvoir une culture entrepreneuriale et un développement des compétences<sup>283</sup>. Le Liban ne dispose pas d'une politique nationale sur l'apprentissage entrepreneurial, et n'a pas encore créé un réseau d'établissements d'enseignement à échanger régulièrement de bonnes pratiques dans la formation entrepreneuriale. Cela est dû à des lacunes dans la coordination et la communication entre les différentes parties des institutions gouvernementales et de l'éducation. En outre, le secteur privé n'a pas exercé une pression suffisante pour accéder aux informations ainsi que pour avoir une participation active dans les politiques d'éducation du secteur public. Malgré les efforts déployés pour promouvoir l'apprentissage entrepreneurial non-formel, comme les clubs de l'entrepreneuriat et le *MIT-Arab* plan d'affaires de compétition, un manque de politique nationale sur l'apprentissage entrepreneurial empêche le Liban de faire de nouveaux progrès à l'égard de cet indicateur de la politique.

---

<sup>282</sup> ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE). *Regards sur l'éducation 2013 : Les indicateurs de l'OCDE*, éditions OCDE, septembre 2013. Disponible sur : <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-fr> (Consulté le

<sup>283</sup> ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR WESTERN ASIA (ESCWA). *The Sustainable Development Framework in Lebanon : A National Assessment Report*, 2015. Disponible sur : <http://css.escwa.org.lb/SDPD/3572/Lebanon.pdf> (Consulté le 20 février 2016).

En 2010, le ministère de l'Education et de l'Enseignement supérieur lance un projet coordonné conjointement avec la Fondation Européenne pour la Formation (ETF). L'objectif du projet est d'intégrer l'apprentissage entrepreneurial dans un certain nombre d'écoles comme un exercice pilote avec l'objectif final de développer un cadre permanent d'apprentissage entrepreneurial. Ce projet est dirigé par un comité de pilotage, présidé par le Ministre de l'Education, dont les membres sont des responsables de haut niveau du secteur de l'éducation. En outre, un comité de direction de projet supervise sa mise en œuvre.

À la suite de ce projet pilote, un plan d'action est approuvé par le Ministre de l'Education pour la diffusion et la mise en œuvre au niveau national. Le plan d'action comprend la refonte des programmes d'études et de pilotage, la nationalisation et le développement d'un cadre permanent de l'apprentissage entrepreneurial. L'apprentissage de l'entrepreneuriat est actuellement intégré dans les programmes des écoles pilotes : 15 écoles d'éducation et de formation professionnelle et 20 écoles du secteur de l'éducation générale<sup>284</sup>. Le renforcement des capacités du personnel administratif et des enseignants dans le cadre de l'apprentissage entrepreneurial est également fourni.

Il n'existe aucune politique nationale pour la promotion de l'apprentissage entrepreneurial dans l'enseignement supérieur ; ce dernier est composé d'une seule université publique et de 47 universités privées, dont 15 universités sont associées par des accords de partenariat. Cette association constitue une bonne base pour les universités de réseau, et pourrait être utilisé pour promouvoir les échanges d'information en matière d'apprentissage entrepreneurial. On peut trouver quelques bonnes pratiques, telles que l'Université Arabe de Beyrouth qui a créé un centre pour l'entrepreneuriat avec le soutien du programme Européen Tempus. Ce centre développe des cours sur l'entrepreneuriat, en plus des activités telles que l'organisation de salons et d'autres activités entrepreneuriales connexes, y compris les start-up en collaboration avec la Fondation Kaufman. Ces mesures restent, toutefois, des dispositions *ad hoc* sous l'égide de projets spécifiques de donateurs, et sont limitées aux efforts des différents établissements de l'enseignement supérieur.

---

<sup>284</sup> *Ibid.*

Quant à l'analyse des besoins en formation, le Liban se contente encore des actions *ad hoc* conduit par l'action individuelle des institutions et organismes privés qui assurent la formation pour les petites entreprises. Les chambres de commerce disposent d'un centre de formation pour les entreprises dans lesquelles ils évaluent régulièrement les besoins en formation dans le but de concevoir et de dispenser des formations pour les entreprises. Plusieurs entités offrent des formations pour les PME, tels que les centres de développement des entreprises (Berytech, BIAT et SouthBIC), les chambres de commerce et les associations professionnelles, en plus des unités d'appui ou des projets gérés par différents ministères, tels que l'IRI / ELCIM au ministère de l'Industrie, l'Institut des Finances au ministère des Finances et le ministère de l'Economie et du Commerce. Autres ministères concernés offrent également des services de formation pour les PME. En outre, des initiatives telles que WAMDA qui est une plate-forme conçue pour soutenir les entrepreneurs dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord organisent de nombreuses activités de formation, et travaillent parfois en collaboration avec les universités, tel que le week-end consacré au start-up organisé conjointement par l'Université Arabe de Beyrouth et WAMDA<sup>285</sup>.

Les données et statistiques sur les start-up qui ont bénéficié d'une formation financée par l'État ne sont pas disponibles.

Bien que cet indicateur soit principalement conçu pour la mesure de la formation des start-up, il peut également être utilisé pour mettre en place un système d'information spécifique à l'entreprise pour le développement de la politique des PME. C'est le cas d'autres indicateurs qui requièrent des informations statistiques, cet indicateur peut apporter une contribution importante à l'élaboration d'une politique publique éclairée en faveur des petites entreprises. Alors que le Liban n'a pas de politique spécifique pour promouvoir l'entrepreneuriat des femmes, des initiatives existent pour soutenir les femmes entrepreneurs. La Banque BLC offre un bon exemple pour accroître l'accès au financement pour les femmes. Berytech offre également une formation spécifique pour les femmes.

Malgré quelques améliorations concrètes par rapport à l'évaluation de 2008, des

---

<sup>285</sup> *Ibid.*

informations sur les PME ne sont pas encore systématiquement collectées ou centralisées au niveau du gouvernement, quoique les différents ministères et organismes fournissent parfois des informations incohérentes. Toutefois, l'évaluation note que l'information en ligne pour les entreprises est dès à présent disponible, notamment grâce à des sites tels que Entrepreneurs Lebanon et *SME Toolkit*. Tandis que Entrepreneurs Lebanon vise à connecter les entrepreneurs avec des investisseurs et des entrepreneurs avec d'autres entrepreneurs, *SME Toolkit* fournit des informations utiles liées au démarrage d'une entreprise. Cependant, ces deux sites sont uniquement disponibles en anglais, ce qui réduit leur impact.

Les services sont fournis aux établissements au Liban par les centres de développement des affaires, Berytech, BIAT, SouthBIC et d'autres. Les services comprennent le conseil, le mentorat, l'hébergement, la location d'espace, l'expertise financière, le réseautage, les ateliers et la formation. Certains, comme Berytech, investissent dans des start-up innovantes par le biais du Fonds Berytech. La plupart de ces services sont fournis dans le cadre d'incubateurs opérationnels. Les incubateurs d'entreprises ont étendu leur couverture et ont augmenté leur impact sur la création d'entreprises au cours des dernières années. Une dizaine d'incubateurs sont actifs au Liban, certains d'entre eux, financés par la Commission Européenne (Berytech, BIAT, SouthBIC) dans le cadre du programme d'appui aux PME lancé par le ministère de l'Economie et du Commerce.

Depuis 2006, plus de 80 start-up ont été mis en place avec le soutien de Berytech. BIAT à son tour appuie incessamment la création de start-up ce qui a généré plus de 3500 emplois entre 2006 et 2013. SouthBIC rapporte que 79 pour cent des emplois créés à partir start-up incubées sont des emplois hautement qualifiés<sup>286</sup>.

#### **§ 4. Compétitivité des PME**

---

<sup>286</sup> SALLOUM, Charbel, AL Sayah, Maher. The Financial Involvement of the Lebanese Banking Sector...*op. cit.*

Le Liban a fait des progrès significatifs dans l'amélioration de la compétitivité des PME, notamment dans les domaines relatifs à l'innovation **(A)**, l'économie verte **(B)** et la coopération Euromed **(C)**.

### *A. L'Innovation*

Le Liban a adopté une stratégie nationale de l'innovation en 2006, qui est en ligne avec la stratégie de développement national du gouvernement. Les deux institutions qui favorisent directement l'innovation au Liban sont le Conseil National de la Recherche Scientifique CNRS, à travers son initiative pour des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation, ainsi que le ministère de l'Industrie, à travers l'Institut de Recherche Industrielle IRI. L'IRI et le CNRS sont les principaux organes de coordination pour la promotion de l'innovation au Liban. En outre, l'Unité d'Appui des PME au sein du ministère de l'Economie et du Commerce vise, entre autres, le développement des PME innovantes par le biais de ses centres de développement des affaires. Cependant, il n'y a aucune allocation spécifique de financement ou de provision budgétaire au niveau du gouvernement central pour la promotion de l'innovation de l'entreprise.

Le Liban a mis en place plusieurs mécanismes de soutien à l'innovation impliquant le secteur privé et les universités. Berytech, le Business Incubation Association à Tripoli BIAT et le Centre d'Innovation des Affaires du Sud SouthBIC sont des centres de développement des entreprises qui fonctionnent comme centres d'innovation qui incubent des start-up innovantes en coopération avec des universités, telles que l'Université Saint-Joseph, partenaire de Berytech, et l'Université de Balamand, partenaire de la BIAT. En outre, plusieurs universités accueillent un certain nombre de centres d'entrepreneuriat et d'innovation tels que l'Université Américaine de Beyrouth AUB par le biais de son Centre d'innovation *Darwazeh*. L'initiative *LIRA* ou la *Lebanese Innovation Research Achievement* est un exemple de la coopération entre les PME, les instituts de recherche et le secteur privé. Ajoutant à cela, *Lebanon Soft Shore*, un projet pilote d'un groupe de sociétés gérées par le Centre Euro-libanais pour la Modernisation Industrielle à Beyrouth. L'information appropriée sur les fournisseurs de services de soutien à l'innovation fait toujours défaut. L'information en ligne est uniquement disponible sur les sites des incubateurs.

Bien qu'il n'y ait pas de budget spécifique alloué au niveau du gouvernement central pour

soutenir ces initiatives, plusieurs programmes de financement soutenus par le gouvernement existent. La garantie novatrice de *Kafalat* et le Bon d'Innovation lancé par le Centre pour l'Innovation et de la Technologie, co-financé par la Commission Européenne et l'Institut de Recherche Industrielle, sont des exemples pertinents. La garantie novatrice de *Kafalat* a été mise en place pour soutenir spécifiquement les start-up innovantes, et le Centre pour l'Innovation et de la Technologie favorise l'innovation technologique dans les produits et services du secteur manufacturier. En 2012, le ministère des Finances a signé un prêt de 30 millions de Dollars américains avec la Banque mondiale pour établir un fonds à *Kafalat* visant à fournir des subventions pour le développement de concepts et de financement par actions au premiers stades pour des start-up novatrices.

## ***B. L'Economie verte***

Un cadre de politique générale créé par la loi 444/2002 répond aux normes internationales en matière de durabilité de l'environnement et des pratiques respectueuses de l'environnement. Les aspects liés à l'éco-efficacité et de l'éco-innovation sont définis dans les décrets d'application spécifiques et règlements nationaux relatifs à cette loi. Le décret le plus pertinent pour les PME est celui de la conformité environnementale (n° 8471/2012) qui confie au ministère de l'Environnement, en coordination avec le ministère de l'Industrie, de fixer les délais pour que les industries soient en conformité avec les normes environnementales nationales avant la fin de 2015. Afin de promouvoir l'application du décret de conformité environnementale, le ministère de l'Environnement fournit une expertise technique à plus de 30 entreprises industrielles, y compris les PME, sur la gestion de l'environnement, notamment l'éco-efficacité et l'éco innovation.

À partir de 2014, le ministère de l'Environnement, en coordination avec la Banque Centrale du Liban, a lancé le projet de l'environnement sur la lutte contre la pollution LEPAP qui facilite l'accès aux prêts pour les PME, fournit une assistance technique pour sélectionner les meilleures technologies disponibles pour la gestion de l'environnement, et assure aussi un soutien à l'échelle nationale pour les industries pour qu'elles soient en conformité aux normes environnementales.

Un autre soutien technique liée aux questions environnementales est prévu pour les PME par le

Centre Libanais de Cleaner Production LCPC en vue d'améliorer leur efficacité énergétique et pour réduire leur consommation d'énergie. Ce centre travaille en étroite collaboration avec les institutions gouvernementales, telles que le ministère de l'Industrie et le ministère de l'Environnement, manque cependant de financement adéquat et repose principalement sur les donateurs internationaux. Le LCPC favorise également le recours aux systèmes de gestion environnementale EMS et à d'autres normes environnementales similaires à la norme ISO 14001 relative à la gestion de l'environnement. Cependant, la mise en œuvre de l'EMS et d'autres normes reste limitée à un faible nombre d'entreprises, qui s'élève selon les chiffres du LCPC à une douzaine d'entreprises.

Il y a lieu de noter qu'un organisme d'accréditation internationale pour la certification EMS est manquant, et que des mesures coordonnées supplémentaires pour soutenir EMS et les normes seraient utiles.

### *C. La coopération Euromed*

Le Liban participe à un éventail de programmes régionaux et thématiques développés par l'Union européenne et ses Etats membres, notamment le programme de Coopération Transfrontalière en Méditerranée, le Septième programme-cadre UE de Recherche FP7 et le FARO ou le Fonds d'Amorçage, de Réalisation et d'Orientation le dispositif de subvention pour favoriser les partenariats entre entrepreneurs innovants des pays de la Méditerranée.

Dans le cadre du partenariat Euromed ainsi que la politique européenne de voisinage, ces programmes, qui ouvrent l'accès aux savoirs et aux compétences requis pour que les entreprises libanaises puissent atteindre leurs objectifs, placent ces dernières à la fois dans l'obligation et l'opportunité de se moderniser dès lors qu'elles veulent s'insérer dans le commerce international.

## **TITRE II. Les clés de la RSE au Liban, réponses et recommandations**

Le concept de RSE et ses dimensions n'a pas encore été défini d'une façon spécifique et sans équivoque dans les pays arabes, et de même, n'a pas encore été réglementé par les autorités législatives, ce qui a conduit à la subordination de la notion de responsabilité sociale et ses implications à de multiples interprétations. Beaucoup de ces injonctions sont perçues comme simplement un rappel aux établissements à assumer leurs responsabilités sociales. L'importance du rôle du secteur privé se manifeste grâce à son énorme capital, sa force économique, qui le rend capable de coopérer avec le secteur public et avec la société civile, et dans le domaine du développement, et d'apporter un véritable changement au sein de la communauté, en tenant compte du fait que les nations prennent en considération les meilleurs intérêts de leurs hommes d'affaires et leurs investissements.

Au cours des dernières années, de multiples initiatives touchant à la RSE sont mises sur pieds dans la région. En guise d'exemple, beaucoup de pays arabes participent à l'organisation d'un certain nombre de conférences et séminaires sur la question de la RSE, avec la contribution de nombreuses institutions publiques et privées, ainsi que des professionnels expérimentés dans le domaine, avec le soutien et l'assistance des organisations internationales, notamment le PNUD. Toutefois, les entreprises de la région MOAN alignent rarement leurs initiatives qui accusent une divergence en matière de RSE avec les priorités nationales de développement, ce qui fait que les résultats nets de leurs projets RSE ont un impact limité.

Tout récemment, l'intérêt dans ce domaine a littéralement explosé dans les médias régionaux et au sein de la communauté des affaires, avec un bon nombre de compagnies étrangères récemment établies dans la région, et des entreprises qui commencent à mettre en place des services en matière de RSE et qui adhèrent au Pacte mondial des Nations Unies. On se concentre également pour que cette RSE soit plus stratégique et plus diversifiée. On y trouve un fort

support de principe pour ces initiatives mais la région n'a pas encore su franchir l'étape subséquente qui permet de traduire ce support en allocations budgétaires, en obligations redditionnelles claires, en récompenses et reconnaissance<sup>287</sup>.

À ce jour, l'Égypte possède le plus grand nombre d'entreprises sociales, suivie par la Cisjordanie, La Bande de Gaza, la Jordanie, le Liban et le Maroc. Ces entreprises commencent à attirer un grand réseau de soutien. A titre d'exemple, Synergos une ONG qui lutte contre la pauvreté, qui s'est consacrée à unir différentes parties prenantes pour faire avancer les causes sociales, dispose de plusieurs programmes conçus spécifiquement pour soutenir les entrepreneurs sociaux dans la région MOAN. Ceux-ci comprennent l'« Alliance pour l'entrepreneuriat social », un programme de collaboration pour aider à édifier un mouvement solide de l'esprit d'entreprise sociale au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique, avec une insistance initiale sur l'Égypte et le Liban; « les Innovateurs sociaux du Monde arabe », est un programme à fort impact qui prête support aux entrepreneurs sociaux.

Les organisations de la société civile sont bien sensibilisées à agir auprès des entreprises privées afin de mener à bien les initiatives en matière de RSE, donner de la crédibilité à ces initiatives, et surveiller la performance du secteur privé sur de diverses questions telles que le travail des enfants, le commerce équitable, la participation communautaire, et la protection de l'environnement. Un certain nombre d'organisations de la société civile ont même réussi à encourager les entreprises du secteur privé pour établir et financer de fondations de dotation connues sous le nom de « *Waqf* », qui signifie une fiducie de bienfaisance et de charité qui sert à avancer des causes sociales et environnementales.

Bien qu'il y ait certes des disparités d'un pays à l'autre, aussi bien dans les efforts déployés que dans les pratiques, nous dresserons un portrait de l'émergence du concept de RSE dans ce titre, dans les pays qui ont enregistré le plus grand nombre d'initiatives dans le domaine (**chapitre 1**) ;

---

<sup>287</sup> La liste des signataires de la région MOAN a augmenté de 3 en 2003 pour arriver à 262 à la fin de l'année 2012. On y compte : 1 en Algérie et 1 à Bahreïn, 36 en Égypte, 61 en Irak, 21 en Jordanie, 7 au Koweït, 8 au Liban, 11 au Maroc, 3 en Palestine, 9 au Qatar, 4 en Arabie Saoudite, 32 en Syrie, 27 en Tunisie, et 41 aux Émirats Arabes Unis (EAU) et 54 pour le Liban,. Disponible sur : [https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=6&search\[countries\]\[\]=108&search\[keywords\]=&search\[per\\_page\]=10&search\[sort\\_direction\]=asc&search\[sort\\_field\]=country&utf8=%E2%9C%93](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=6&search[countries][]=108&search[keywords]=&search[per_page]=10&search[sort_direction]=asc&search[sort_field]=country&utf8=%E2%9C%93) (Consulté le 29 juin 2016).

avant de s'attarder sur la législation nationale libanaise en la matière (**chapitre 2**) ; et d'exposer les initiatives de son secteur privé (**chapitre 3**).

D'où les trois chapitre :

Chapitre 1. La RSE dans le monde arabe : une notion en germe ?

Chapitre 2. Les dispositifs juridiques nationaux : quelle conformité aux normes internationales ?

Chapitre 3. Les initiatives RSE du secteur privé

## Chapitre 1. La RSE dans le monde arabe : une notion en germe ?

Dans un contexte de mondialisation, on assiste ces dernières années à des initiatives et des comportements « socialement responsables » volontaires qui prennent de plus en plus d'ampleur dans certains pays arabes. Celles-ci font écho aux pressions de divers acteurs de la société ou bien constituent une stratégie opportuniste et en ce sens un instrument pour améliorer l'image et les profits de l'entreprises. Une telle perspective réduit l'efficacité de ces initiatives et les possibilités de traverser les frontières nationales et culturelles. En ce sens, la RSE reste étroitement liée aux initiatives volontaires des entreprises au sein des communautés locales.

A cet effet, il convient d'abord de s'appuyer sur les cas de émanant de quatre pays qui enregistrent des pratiques développées en matière de RSE (**section II**); afin de discerner les défis auxquels fait face la RSE dans la région (**section III**) ; toutefois, un effort de clarification terminologique et conceptuelle s'impose, il faudrait donc retracer l'histoire des activités philanthropiques dans la religion musulmane (**section I**).

### Section I. Le financement pour l'aide au développement dans l'Islam

La RSE est bel et bien active et vivante au Moyen-Orient, bien qu'elle continue d'avoir une saveur différente et des connotations singulières. Le monde arabe possède une longue tradition bien établie et solidement ancrée dans ses activités philanthropiques qui continuent à être ancrées dans les traditions religieuses.

Les formes de charité fondées sur les préceptes de l'Islam comme la *zakat* (aumône légale), la *sadaqa* (aumône facultative) ou encore le *waqf* (fonds de dotation au service de la communauté musulmane) diffèrent fondamentalement des actes relevant de la responsabilité sociale des entreprises. Ces fonds de charité islamique, en privilégiant la satisfaction de l'intérêt général de

la communauté, ont prouvé au fil du temps leur rôle considérable dans le développement économique et humain.

La *zakat*, obligation morale, enjoignant aux musulmans possédant une fortune qui atteint un certain niveau (*al nissab*), fondant un prélèvement sur toutes les richesses productives destiné aux pauvres et aux nécessiteux à un moment précis de l'année, contribue à une redistribution de revenus entre les différentes catégories sociales dans le but de favoriser la cohésion sociale entre les différentes catégories de la communauté. Alors que la *zakat* est une obligation religieuse, la *sadaqa*, quant à elle, a le même objectif que celui de la *zakat* sans pour autant avoir un caractère obligatoire et n'est pas liée à un moment limité ni à un pourcentage bien défini. Contrairement à la *zakat*, les bénéficiaires du *Waqf* qui est un acte de bienfaisance non-obligatoire, ne sont pas précisés dans le Coran, et ne sont nécessairement pas des pauvres. Il s'agit d'un acte dont le mécanisme de fonctionnement consiste à faire un don à perpétuité d'une propriété ou d'un bien au profit d'une fondation de bienfaisance, autrement dit, au service de l'intérêt général. En ce faisant, l'Islam en fait un outil précieux pour soutenir des actions durables de développement économique et ainsi, assumer une responsabilité sociale au sein de la communauté.

Ces dispositifs juridiques ont pour rôle de diminuer la pauvreté grâce à un système intégré de la redistribution au sein de la société. Leur but n'est pas uniquement de faire sortir les bénéficiaires d'un certain seuil de pauvreté mais également d'assurer à long terme la redistribution de l'argent dans la communauté.

Cette différence normative entre la RSE et les dispositifs juridiques fondés sur la charité dans l'Islam rend l'entrée de la responsabilité sociale des entreprises dans le monde arabe compliquée, dans lequel cette notion est souvent réduite à des dons d'argent ou de nourriture, ou à la plantation d'arbres et d'arbustes dans les parcs publics. L'échec de faire des changements systémiques dans le monde arabe en matière de RSE peut être associé à la logique du profit que les entreprises en sont conscientes. Les modèles de charité proposés par l'Islam diffèrent fondamentalement dans leur fondement en ce qui concerne les actes de la RSE. Ainsi, toute utilisation stratégique des activités philanthropiques comme un moyen de promouvoir une entreprise ou comme un moyen d'augmentation de ses profits peut s'apparenter à un acte non éthique. La RSE serait alors promue comme un outil d'affaires pour améliorer la réputation de l'entreprise et par conséquent, les entreprises partagent souvent les histoires fructueuses de la

RSE avec les médias et le public et ceci est considéré comme contradictoire à l'esprit des formes de charité précitées, dans laquelle la solidarité sociale est un symbole de respect pour Dieu.

Si la RSE commence à dépasser la question de la philanthropie, et est en train de s'intégrer progressivement au sein de la stratégie commerciale des entreprises au Moyen-Orient, on peut cependant repérer un grand nombre d'entreprises qui perçoivent encore la RSE comme étant de la philanthropie et nous devons encore attendre un certain temps pour qu'on la reconsidère comme une stratégie de base des affaires. En ce sens, les chefs des petites entreprises sont plutôt favorables à la *zakat*, plutôt que d'embrasser le modèle RSE que beaucoup perçoivent comme un concept occidental. Pour eux, contribuer à la communauté est un droit individuel et ne peut être entériné par une procédure d'entreprise. Ils sont fiers d'appartenir à une communauté d'entraide, et aussi à se faire bâtir une bonne réputation grâce à leurs engagements socio-religieux.

## **Section II. Recueil des pratiques en émergence**

Une variété d'exemples sont recensés dans les pays faisant l'objet de la présente **section**, qui, associés, reflètent la diversité des initiatives que certaines sont plus actives que d'autres sur la question de la RSE. Le but étant de recenser les recueils de pratiques existantes en prenant acte des politiques publiques gouvernementales en la matière. Ce faisant, cette réflexion s'inscrit dans la continuité de notre travail qui va servir de point de référence pour notre problématique.

Quatre pays seront couverts par la présente section : les Emirats Arabes (§1) ; l'Egypte (§2) ; le Royaume d'Arabie saoudite (§3) ; et le Maroc (§4).

## §1. Les Emirats Arabes Unis

Le concept de RSE aux Émirats arabes unis<sup>288</sup> est le corollaire de la Sharia Islamique<sup>289</sup>. Les Emirats arabes unis sont, parmi les pays de la région, les plus intéressés par la protection sociale, à travers la fourniture de divers services publics visant à maintenir un niveau avancé de stabilité sociale et économique. Cela inclut la fourniture et le développement des infrastructures, des services municipaux, de l'éducation et de la santé.

A cet effet, le Programme de logement de Cheikh Zayed est un programme de développement social qui a été mis en place pour fournir des logements pour les citoyens des émiratis, tandis que celui de Mohammed Bin Rashid vise à fournir un logement adéquat pour les citoyens au niveau de chaque émirat.

Le projet Rations de Ramadan géré par la Fondation humanitaire de Cheikh Khalifa Bin Zayed KZHF permet aux ressortissants des Émirats arabes unis d'acheter des produits alimentaires de base à un coût subventionné. La Fondation achète ces articles à des prix de marché et assure leur vente à des prix fortement subventionnés.

Depuis Juin 2012, cette subvention a été étendue à l'ensemble de l'année. Les émiratis de Dubaï peuvent simplement présenter leur carte d'identité à la Société coopérative Al Ittihad et profiter des prix subventionnés. Ces produits subventionnés comprennent la farine, le riz, les dattes, l'huile de cuisson, les jus de fruits, l'eau ainsi que plusieurs éléments qui s'ajoutent régulièrement sur la liste.

Dans un effort visant à parvenir à une société cohésive dominée par les valeurs sociales arabes et islamiques, le gouvernement a pris l'initiative de mettre en place une «Fondation pour le mariage»<sup>290</sup>, qui a été intégrée à la politique sociale et légiférée par le pays depuis le début de l'Union. Il y a eu des initiatives sociales similaires dans le secteur de la santé, de la religion et de l'éducation. De même, le gouvernement de Dubaï ainsi que le secteur privé subviennent aux besoins des personnes défavorisées par le biais de la RSE, et à travers les prestations de durabilité et des activités environnementales. Ceux-ci comprennent des initiatives émanant

---

<sup>288</sup> <http://www.dubai.ae/en/Lists/Topics/DispForm.aspx?ID=30&category=Home> ( Consulté le 22 mai 2016).

<sup>289</sup> <http://www.ihc.ae/page/who-we-are> ( Consulté le 22 mai 2016).

<sup>290</sup> <http://www.zawaj.ae/> ( Consulté le 22 mai 2016).

d'entités comme la « Fondation des Emirats », la « Dubai Cares », la « Fondation Mohammed bin Rashid, l'International Humanitarian City », « *Al Hawkamah* », et la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Dubaï.

La Chambre de Commerce de Dubaï a créé le « Centre pour l'Entreprise Responsable »<sup>291</sup> en 2004 et en 2010 elle a créé un Label RSE<sup>292</sup> ou *CSR Label* pour reconnaître et récompenser les entreprises responsables.

En Octobre 2014, la Chambre du Commerce et de l'Industrie de Dubaï a signé un protocole d'accord avec le Secrétariat général du Conseil exécutif de Dubaï. Ce protocole d'accord permettra de créer un cadre général de RSE à Dubaï qui servira de référence pour les entreprises qui cherchent à adopter des stratégies qui pourront servir la communauté. Ce cadre comprend les concepts de RSE, les normes de durabilité, et explique l'importance de la contribution à des initiatives de responsabilité sociale et de leur impact futur.

En 2007, le souverain de Dubai a lancé la campagne « *Dubai Cares* » dans le but de soutenir l'éducation des enfants et la lutte contre la pauvreté et l'analphabétisme au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique.

« *Al Hawkamah* » qui signifie « gouvernance d'entreprise » en arabe a été lancée en 2006 dans le but de faire progresser les pratiques gouvernementales non seulement à Dubaï, mais aussi au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie centrale.

Les Objectifs de base comprennent l'exécution et l'amélioration de la gestion d'entreprise dans les PME avec une transparence dans la gestion et une vérification indépendante des comptes, précisant les responsabilités du conseil d'administration et instaurant des pratiques durables. Leur site web contient des nouvelles, des événements et des initiatives visant à promouvoir une gouvernance transparente dans toute la région.

*Dubai SME* ou PME Dubai, une agence du ministère du Développement économique a lancé le Code de gestion d'entreprise pour les petites et moyennes entreprises pour assurer la croissance et la durabilité. L'organisation « *Arabia CSR Network* » issue de « *l'Emirates Environmental Group* » a été lancée en 2004 dans le but de travailler plus étroitement avec le secteur privé dans la promotion d'un développement durable dans le pays. Elle favorise, encourage et reconnaît les pratiques commerciales responsables grâce à des services et à des offres de formation, y compris

---

<sup>291</sup> <http://www.dubaichamber.com/en/about-us/initiatives/crb-new/crb-insights/toolkits-and-guidebooks/centre-for-responsible-business-csr-toolkit> ( Consulté le 22 mai 2016).

<sup>292</sup> <http://www.dubaichamber.com/initiatives/centre-for-responsible-business/csr-label> ( Consulté le 22 mai 2016)

la recherche, l'utilisation des meilleures pratiques, et à l'engagement des services consultatifs tiers. Elle est maintenant devenue une organisation indépendante avec plus de 51 membres RSE fondateurs, dont le Ministère du Développement économique, la *Dubai Electricity and Water Authority* (DEWA) et L'*Emirates National Bank of Dubai* NBD Bank. Pour reconnaître et récompenser les meilleures pratiques RSE, l'*Arabia CSR Network* remet annuellement le prix *Arabia corporate social responsibility Award* ACSR, aux meilleures entreprises.

Un type d'activité prometteur de la société civile aux Emirats arabes unis est en pleine émergence. Il s'agit de la « *Venture philanthropy* », qui est une nouvelle forme mondiale de philanthropie, en plein éruption, qui cherche à changer tout le concept de « donner » avec une approche axée sur des résultats transparents. Dans cet esprit, la « Fondation des Émirats », après un examen approfondi qui a évalué tous les aspects de société aux Emirats et a identifié les points forts de la Fondation, a revu les questions communautaires déjà traités par d'autres institutions, et les défis sociaux immédiats, s'est récemment relancée sous le nom « Fondation des Emirats pour le développement de la jeunesse ». La Fondation des Emirats fait du développement de la jeunesse comme le défi le plus urgent pour la période et la zone qui aura le plus fort impact. Pour exécuter cette nouvelle mission, la Fondation a adopté la « *Venture Philanthropy* » ou le « *Projet Philanthropique* » qui reconnaît qu'il n'y a pas de « solutions rapides » pour la création et l'obtention des résultats de développement tangibles.

L'initiative régionale du reporting Islamique IRI, est une parfaite illustration de l'implication grandissante du pays en matière de RSE. L'IRI est un standard de l'industrie, fondée sur des valeurs islamiques, pour mesurer et évaluer la responsabilité sociale des entreprises.

En reconnaissant et en embrassant les caractéristiques de la pratique islamique dans les affaires, l'IRI ou l'*Islamic Reporting Initiative* permet aux organisations de rendre compte plus efficacement sur leurs efforts en matière de RSE et de philanthropie, accélérant ainsi les réalisations de valeur et de croissance durable. L'IRI a été créée pour promouvoir l'utilisation des rapports sur les trois sujets principaux : social, environnemental, écologique et financier comme un mécanisme pour mesurer la croissance, et le développement organisationnel dans un contexte qui est aligné avec les croyances et les valeurs des principes islamiques. La mission de l'IRI est de faire de la RSE une pratique standard pour toutes les organisations dans tous les secteurs, et

de faire progresser d'une façon responsable les opportunités économiques dans le monde islamique.

Le cadre de rapports de RSE de l'IRI, fournit efficacement des mesures et des méthodes complètes concernant le code de responsabilité sociale et de conduite islamique.

Ceci comprend notamment les aspects pertinents de la *Triple Bottom line*, tels que: l'investissement social, l'engagement de la jeunesse, la nationalisation de la population active dans le cadre multiculturel mondial, la promotion de l'économie fondée sur la connaissance, le développement des compétences, le transfert de connaissances, la création de valeurs d'affaires à long-terme, la philanthropie organisationnelle, les mesures environnementales durables, la contribution économique durable par exemple, l'emploi, etc.

L'IRI comprend un système qui fournit des mesures et des méthodes de mesure et de rapports sur l'impact et la performance liées à la RSE. Ce cadre fournira aux organisations des systèmes d'indication pour qu'elles puissent mesurer et rendre compte sur les progrès réalisés en matière de RSE, en fournissant aux organisations un cadre commun incorporant les valeurs similaires.

Cette initiative a été lancée par le conseil de durabilité internationale EMG, après plus d'une décennie de travail avec certaines des plus grandes entreprises, les gouvernements et les Organismes Sans But Lucratif OSBL du monde - dont beaucoup se trouvent dans le monde islamique. L'IRI supporte la nécessité de présenter des rapports RSE et que ces rapports soient culturellement pertinents afin de maximiser les nuances qui se prêtent à l'ambition globale de la RSE. L'importance de l'inclusion culturelle est devenue de plus en plus pertinente dans la création et l'utilisation d'un rapport RSE. Ces rapports ont tendance à être créés principalement pour une utilisation par les parties prenantes, ce qui peut comprendre les consommateurs et les employés, le gouvernement et le grand public. En tant que tel, il est impératif que les motivations de la RSE soient encadrés dans le contexte local, et que la langue utilisée soit familière, applicable et significative. C'est de cette manière seulement qu'on pourrait obtenir un rapport instructif pour les parties prenantes, et veiller à ce qu'ils comprennent et donc soutiennent l'organisation dans son parcours RSE. Cette compréhension de l'importance culturelle pourrait être appliquée à toutes les cultures, et la reconnaissance de ce fait, pourrait souligner la nécessité de la localisation dans le cadre de rapports de la RSE. Cela permettra d'assurer que l'organisation serait capable de communiquer avec efficacité sa stratégie de base de sorte qu'elle puisse être utilisée comme une rampe de lancement pour réaliser les progrès souhaités.

Ces initiatives augmenteraient l'impact mesurable de la RSE et ouvriraient la voie à une concrétisation des mesures relatives à la RSE tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

## **§2. L’Egypte**

En Egypte, la RSE en pleine émergence, est perçue comme étant un concept philanthropique, en ligne avec les valeurs traditionnelles et inspiré des fois islamique et chrétienne. A ce jour, il n'existe aucune politique publique explicite relative à la RSE. Pourtant, l’Egypte possède de nombreux Partenariats Public-Privé ou PPP, principalement dans les domaines du développement des communautés et de la sensibilisation aux standards internationaux.

En Egypte, la plateforme numérique *Sharek* est l’homologue de la plateforme américaine *Volunteer-Match* américaine. *Sharek* fonctionne grâce à des opportunités de bénévolat des organisations de la société civile OSC et aux jeunes organisations bénévoles du monde des affaires qui engagent automatiquement les employés au sein d’une plate-forme sociale pour leur offrir une expérience agréable.

Elle a été lancée par les entreprises du secteur privé connues pour leurs efforts dans le domaine de responsabilité sociale. Aussi « *Vodafone Egypt* » est l'une des premières entreprises en Egypte à établir un département dédié aux activités de responsabilité sociale. Ceci reflète l'engagement de la responsabilité de cette entreprise au niveau le plus élevé, et la façon dont cette responsabilité est intégrée dans des affaires de ce pays. Ce département a été créé en 2004 et s’est engagé depuis dans des projets de soutien philanthropiques communautaires. Le programme de responsabilités d'entreprise de « *Vodafone Egypt* » couvre un large éventail d'activités telles que: les questions environnementales (recyclage, gestion des déchets, et déploiement des réseaux), le développement de l'éducation, les programmes de support communautaire, les programmes de soutien de la santé et les programmes d’engagement de l’emploi pour encourager l’esprit communautaire parmi le publique.

L’Egypte assiste à la prolifération d’une vague d’« entreprises sociales» dans la région, qui est un nouvel organisme hybride entre entrepreneuriat conventionnelle et organisation de charité classique. Une entreprise sociale se concentre sur les missions sociales, et les considère comme une priorité sur tous les aspects des opérations, même sur les profits. Leur proposition de valeur est d’avoir un impact social et environnemental surtout quand elles luttent contre quelques-uns des plus épineux problèmes de la région. En Egypte, les entrepreneurs sociaux ont été les premiers à fournir des efforts dans le secteur de la santé. L’organisme « *Care with love* » ou « Soigner avec amour » a créé des emplois pour près de mille chômeurs et cela pour fournir des soins de santé aux patients confinés à rester chez eux, les personnes âgées et les malades chroniques<sup>293</sup>. Les opportunités pour l’entrepreneuriat social à travers le Moyen-Orient restent mal explorées, en partie parce que ce type d’organisation est relativement nouveau. Cependant, certaines tendances commencent à se dessiner. Selon un récent rapport, les dirigeants de ces entreprises sont très compétents. Beaucoup d’entre eux ont étudié, vécu ou travaillé à l’étranger, et possèdent une compréhension spécifique et particulière sur ce sujet, ou ont eu une expérience personnelle avec les problèmes qu’ils tentent de résoudre. En outre, ils essayent, en partie, à réaliser un changement systémique, en tendant la main aux gouvernements.

Ainsi, la RSE devient progressivement une thématique d’importance en Egypte appuyée par le rôle grandissant de son secteur privé. A ce jour, les PME, la production agricole et l’importation dominant le secteur économique du pays. En matière de RSE, par conséquent, la promotion du commerce local jouera un rôle crucial pour aider les entreprises égyptiennes à s’adapter au marché mondial.

---

<sup>293</sup> JAMALI, Dima. The Rise of Corporate Social Responsibility, A Tool for Sustainable Development in the Middle East, rapport publié par Booz & CO, 2013. Disponible sur : <http://www.strategyand.pwc.com/reports/rise-corporate-social-responsibility> (Consulté le 29 juin 2016).

### **§3. Le Royaume d'Arabie saoudite**

L'Arabie saoudite est considérée comme l'un des pays arabes les plus proéminents sur le plan culturel et la pratique de la responsabilité sociale, car l'état et le secteur public ne sont pas les seuls intéressés sur ce sujet. Beaucoup d'entreprises du secteur privé ont pratiquement fait preuve de grande implication dans la RSE.

Le grand intérêt pour la responsabilité sociale en Arabie saoudite provient de la présence d'un fort antécédent religieux chez les hommes d'affaires ce qui a servi comme catalyseur pour les inciter à pratiquer des actes de bénévolat et de bienfaisance, chose qui est devenue très courante au royaume et organisée par des institutions appartenant à l'état et par d'autres institutions privées établies par certaines entreprises du secteur privé.

La culture des travaux de Charité est considérée comme la pierre principale qui a servie à paver la voie aux entreprises pour qu'elles puissent assumer leurs responsabilités sociales, en admettant bien qu'il y a de nombreuses similitudes entre la philanthropie et la responsabilité sociale, nous l'avons expliqué.

Avec la prolifération des entreprises du secteur privé, il était devenu impératif de les faire participer côte à côte avec l'état pour réaliser les plans de développement économiques et sociaux, ayant une dimension stratégique et de long terme, contrairement aux travaux de charité et de bénévolat aux bénéfices temporaires.

Dès lors, la responsabilité sociale apparait comme un concept qui pose les fondations de l'idée de l'entreprise citoyenne qui doit offrir plus qu'un simple travail de bienfaisance et de bénévolat et bon nombre d'entreprises saoudiennes ont adopté les pratiques de responsabilité sociale des entreprises comme une forme des pratiques modernes de gestion bénéfique de la même façon pour toutes les parties prenantes. Sans doute cette pratique n'aurait pas été possible sans les efforts de l'état dans la promotion pratique de la responsabilité sociale, et il s'avère ici qu'il est nécessaire de mentionner les efforts de l'Arabie saoudite dans ce domaine comme :

- La création d'un conseil de responsabilité sociale comme organe de la Chambre de Commerce et d'Industrie à Riyadh. Ce conseil s'occupe d'encourager, les programmes de responsabilités sociales, le développement durable, la motivation des entreprises pour lui accorder son assistance et son soutien. Cela inclut la participation du secteur privé dans l'exercice de ces programmes d'une manière ordonnée et aider les projets de développement dans le royaume. Le Conseil organise également plusieurs conférences et expositions concernant la responsabilité sociale. La Chambre de Commerce et de l'industrie a encore créé le Prix de la Responsabilité Sociale Industrielle, qui vise à promouvoir les pratiques exemplaires dans le domaine de la responsabilité sociale.
- Le lancement de l'indice de la compétitivité responsable qui élabore les normes pour les meilleures pratiques du secteur privé dans le domaine de la responsabilité sociale. Les critères les plus importants de cet indice sont : le degré de compatibilité des entreprises avec les lois du travail, la lutte contre la corruption, la santé publique, la sécurité, la sauvegarde des droits et des avantages du personnel, et l'utilisation responsable des sources d'approvisionnement, la protection des droits du consommateur en communiquant avec lui, et en améliorant la qualité des produits et des services fournis.

Suite à ces efforts, de nombreuses initiatives et programmes de responsabilité sociale ont émergé au sein des entreprises saoudiennes, tels que celle de la compagnie « *Saudi Telecom* », qui a lancé une gamme d'initiatives dans le cadre d'un programme de « fidélité », initiatives qui varient entre programmes religieux, et programmes sociaux, éducatifs, sportif et de santé, tout cela sous l'égide de services communautaires.

D'autre part, l'entreprise *Savola* s'est engagée dans le domaine de la responsabilité sociale à travers le programme *Al Jousour* ou « Ponts » pour réaliser un développement durable grâce à une multitude de programmes à long terme dans le domaine de la formation éducative et sociale. Aussi l'entreprise « *Savola* » accorde un pour cent (1%) de ses revenus annuels aux activités de RSE. Même avec la crise économique mondiale, la société a maintenu son engagement, ses activités et ses programmes de RSE. En outre, les dirigeants peuvent encourager les employés à se concentrer sur les objectifs en matière de RSE par le suivi des résultats et par la conception de systèmes d'indemnisation.

Le secteur bancaire est également impliqué dans le domaine de la RSE. A cet effet, la Banque *Al Rajhi* est également engagée dans la plupart des programmes sociaux dans divers secteurs, notamment celui de l'éducation, de la santé. Les programmes de cette banque ainsi que ses activités sociales et ses services bancaires sont aussi soumises aux règles de la loi islamique faisant de cette banque un modèle à suivre dans ce domaine.

Ce ne sont que quelques exemples qui confirment l'existence d'une véritable pratique de responsabilité sociale en Arabie Saoudite. Il n'y a aucun doute que la propagation de ces pratiques est devenue de plus en plus évidente ces derniers temps. Cependant, Il est encore nécessaire que le secteur privé s'investisse davantage dans ce domaine. Le prochain défi est de ne pas limiter le champ d'application de pratiques de responsabilité sociale dans les grandes entreprises seulement, mais de la laisser se propager jusqu'à inclure les petites et moyennes entreprises à travers l'Arabie Saoudite. Cela comprend la réalisation d'un saut quantique au sein de ces entreprises. Mais le transfert de ces pratiques en partant de la simple philanthropie, la participation et le bénévolat pour intégrer les programmes de responsabilité sociale dans les opérations administratives et des plans stratégiques, exige beaucoup de travail conjoint entre l'état et le secteur privé.

Certaines des entreprises publiques, considérées comme les plus progressistes, commencent à rendre leur initiative RSE plus transparente en adoptant des normes internationales d'information financière, tels que celui de la *Global Reporting Initiative*.

#### §4. Le Maroc

L'engagement du Maroc dans la RSE se caractérise à la fois par sa pleine participation à de nombreuses négociations internationales, par une intervention de l'Etat au plan législatif et en tant qu'initiateur d'une dynamique de pluri-acteurs, ainsi que par le foisonnement des initiatives prises par les acteurs économiques et sociaux régionaux voire locaux. La responsabilité sociale de l'entreprise a été développée au Maroc par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles L'Initiative nationale pour le développement humain INDH, lancée par le Roi Mohammed VI en mai 2005, la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation. L'état soutient ainsi et encourage les initiatives privées<sup>294</sup> : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* »<sup>295</sup>.

Depuis 2005, VIGEO Maroc est le partenaire de référence des dirigeants d'entreprise, des investisseurs et des gérants de capitaux ainsi que des associations professionnelles qui souhaitent intégrer la responsabilité sociale à leur stratégie et à leurs décisions.

Ainsi, depuis 2007 la Confédération Générale des Entreprises du Maroc CGEM décerne un label RSE. Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est une reconnaissance solennelle du respect par les entreprises du Maroc de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur.

Par cette initiative, la CGEM entend promouvoir les facteurs d'attractivité de l'investissement productif et de la croissance à long terme qui sont désormais, le développement humain, le respect des droits fondamentaux de la personne humaine et de l'état de droit, la qualité des conditions d'emploi, la régulation des relations professionnelles, la protection de l'environnement, la transparence et l'effectivité des règles concurrentielles.

---

<sup>294</sup> EL ABBOUDI, Manal, EL KANDOUSI, Fatima. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et perspectives de la vie économique*, avril 2009, Tome XLVIII, pp. 69-77.

<sup>295</sup> *Ibid.*

La CGEM se réfère pour l'entreprise à la définition que donne la Norme ISO 26000 des lignes directrices de la responsabilité sociétale des Organisations :

« Responsabilité d'une Organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement et est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Le référentiel du Label RSE est la charte de responsabilité sociale de la CGEM, adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise. Cette charte est structurée en 9 axes d'engagement définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et mesurables. Ces objectifs sont en phase avec les orientations et les lignes directrices de la norme ISO 26000. Ils satisfont pleinement à la législation nationale et sont rigoureusement conformes aux principes et objectifs énoncés à l'attention des entreprises par les normes publiques internationales, les conventions fondamentales et les recommandations des Institutions internationales, l'ONU, OIT, OCDE.

Les neuf axes d'engagements de la Charte du Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'entreprise s'articulent autour du respect des droits humains, l'amélioration en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, le respect des règles de la saine concurrence, le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise, le respect des intérêts des clients et des consommateurs, la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants, et le développement de l'engagement sociétal.

Si le Maroc est largement partie prenante dans le débat international, il cherche encore sa place sur le devant de la scène, mêlant interrogations, flexibilité et mobilisation du capital humain<sup>296</sup>.

---

<sup>296</sup> <http://maghribya.over-blog.com/2014/03/rse-au-maroc-ce-qu-il-faut-savoir-partie-1.html> (Consulté le 27 mai 2016).

### **Section III. Les défis de la RSE dans les pays arabes**

La région va de l'avant au-delà du Printemps arabe, et de nouvelles institutions collectives sont créées pour préserver le caractère sacré de la liberté, de la démocratie et des droits de l'Homme. Il y a certainement de la place et un grand besoin dans cet espace institutionnel nouvellement reconfiguré pour tirer parti de la philanthropie islamique et l'institutionnaliser pour qu'elle prenne des formes plus stratégiques. Cela permettra d'assurer un acheminement plus efficace des ressources pour servir le bien public en abordant les maux et les problèmes sociaux régionaux relatifs au développement économique, comme le chômage, la protection de l'environnement, la lutte contre la pauvreté, les problèmes de la santé, et encourager l'éducation, et le renforcement des capacités de la communauté, défendre les droits de l'Homme et l'autonomisation des femmes, parmi tant d'autres.

En effet, il pourrait très bien faire valoir que la philanthropie et la RSE sont à présent plus nécessaires que jamais dans la région arabe en vue de la portée des défis liés à la crise financière actuelle. Le Moyen-Orient est aux prises avec la bataille perdue d'avance du développement durable et avec les tensions sociales produites par les bouleversements, qui continuent à être endémiques et prolongés à l'échelle mondiale, tels que la réduction de la pauvreté, l'amélioration et l'accès aux soins de santé, à l'éducation, au ralentissement et dégradation de la biodiversité et à la perte des ressources naturelles. Les pays arabes, s'ils ont besoin de survivre et prospérer sont confrontés, à cet égard, à la réalité incontestée que les marchés doivent être intégrés dans des cadres plus larges avec la création de valeurs sociales, et avoir la conviction que le secteur des entreprises peut faire avancer cette cause en embrassant des valeurs universelles et résoudre les préoccupations qui sont au cœur de la notion de RSE. Ce qui est peut-être nécessaire au Moyen-Orient c'est de continuer à se déplacer le long de deux pistes, en préservant et en tirant parti de la philanthropie existante, et peu à peu la diriger plus efficacement et stratégiquement pour servir les besoins de la société pour le plus grand bien commun. Le printemps arabe était un appel sans équivoque pour une confiance bien placée dans la région MOAN. Les innovateurs d'entreprises sociales peuvent montrer la voie en définissant les besoins complémentaires, la négociation des avantages partagés, forger des valeurs et entretenir la confiance de retour à la vie dans la

poursuite d'une vision partagée de la communauté, celle dans laquelle il y a un échange actif des relations incorporelles de plus grande valeur tels que l'amour et le respect.

Cependant, beaucoup de raisons empêchent l'expansion de la responsabilité sociale dans les entreprises des pays arabes, nous retiendrons les défis les plus importants :

- L'absence de culture concernant la responsabilité sociale dans la plupart des sociétés et entreprises arabes. On peut noter que le nombre de sociétés qui adopte cette culture parmi les grandes entreprises est très restreint, tandis que la plupart des autres entreprises ignorent complètement cette notion.
- La plupart des efforts fournis par ces entreprises ne sont pas organisés. Parce que la responsabilité sociale dans le secteur privé, pour qu'elle soit efficace, a besoin de prendre un aspect organisationnel et institutionnel possédant un but précis, au lieu qu'elles soient des efforts épars et sporadiques.
- L'absence de la culture du don pour le développement, ou l'on trouve que la plupart des efforts d'entreprises se limitent aux actes de bienfaisance non propices au développement qui consistent à nourrir les pauvres et à leurs fournir des vêtements ou des services, sans pour autant s'adresser à des projets de développement pour le changement du niveau de vie des pauvres d'une façon radicale et durable.
- Le manque d'expertise, de connaissances scientifiques et de capacité pour fixer les normes et les critères pour mesurer les efforts, Il y a encore une confusion entre le concept des travaux de charité et celui de la responsabilité sociale.

Ainsi, on pourrait attester que la plus grande partie de la question concernant la création de cadres attrayants pour les programmes de responsabilité sociale visant les intérêts et les services des petites entreprises, est basée sur le rôle des institutions gouvernementales, les medias et les institutions qui répondent au nom des propriétaires de petites entreprises. A titre d'exemple, il est possible que les maisons de banque, motivées par la responsabilité sociale et le sens de patriotisme, fournissent des prêts abordables aux petites entreprises.

Mais en effet, le cadre des travaux bancaires ne lui permettrait pas de jouer ce rôle. Il se peut que les législations qui régissent l'accord des prêts ne conviennent pas à la subvention aux besoins des propriétaires des petites entreprises.

## **Chapitre 2. Les dispositifs juridiques nationaux : quelle conformité aux normes internationales ?**

Avec l'adhésion croissante au Pacte mondial des Nations Unies, le secteur privé au Liban témoigne de plus en plus de son engagement à promouvoir la RSE. Néanmoins, le contexte national pose d'importantes difficultés et défis puisque la notion de la RSE, qui demeure un concept flou, est relativement récente au Liban. Le niveau de notoriété est faible et une réglementation nationale est encore inexistante.

Notre enquête dévoile que l'application de la RSE au Liban n'en est qu'à ses débuts, celle-ci s'apparente à un produit « importé » que ni revêt pas encore son effet dans la sphère sociale étant donné qu'il n'est pas encore très répandu dans les pratiques des entreprises.

L'Etat ne dispose ni de stratégie ni de cadre législatif dédié à la RSE, et le soutien politique qui lui est accordé au niveau ministériel est absent. Il s'ensuit que les initiatives en faveur de la RSE consistant à la faire connaître et à la mettre en œuvre ne trouvent pas de partenaires au niveau gouvernemental.

Les entreprises, les banques, et les ONG impliquées dans ce domaine, se dirigent vers des initiatives ayant pour moteur les institutions internationales et la mise en place de leurs pratiques RSE n'est ni régulière ni programmée. Une éthique des affaires commence à connaître une évolution tout en restant très minime. En outre, les pratiques classées « socialement responsables » peuvent être dans leur majorité liées aux actions de relations publiques ou des opérations de publicité contre une minorité d'entités, notamment de banques - pionniers dans ce domaine - ayant engagé des stratégies RSE à long terme, du fait d'une certaine culture d'entreprise qui tend à privilégier le profit à court terme au détriment d'une vision stratégique d'investissement à long terme.

Le milieu universitaire accompagne quant à lui l'émergence de la RSE. Plus d'une quarantaine d'universités privées qui regroupe la moitié des étudiants du Liban aux côtés de l'université

libanaise publique s'activent pour pallier aux carences d'un système éducatif en manque constant de moyens. L'université de manière générale conduit quatre types d'activités. Tout d'abord, il mène une campagne de sensibilisation pour développer dans le cursus universitaire des séminaires et des cours sur le rôle important que l'université devrait jouer pour le développement durable. Ensuite il met en pratique les règles de bonne gouvernance en faveur d'une plus grande sécurité des employés, des usagers en appliquant notamment les principes de la préservation de l'environnement, la santé préventive, l'éducation pour tous, la gestion des déchets à l'intérieur du campus ou encore la production sur place de l'énergie propre. De même, l'université et en raison de haut niveau de paupérisation qui touche désormais toutes les régions du Liban, une politique d'encouragement aux bourses sociales est observée, où la RSE se confond avec la philanthropie sans pour autant que l'une dénature l'autre. Enfin, l'université mène des actions en dehors du campus. L'opération 7<sup>ème</sup> Jour développée par l'Université Saint-Joseph vise précisément à conduire par le biais de la communauté universitaire des interventions psycho-médicales hebdomadaires dans les régions les plus défavorisées. L'Université La Sagesse commence dès 2016 à développer des projets communs avec les municipalités environnantes pour mettre à la portée de la ville un centre de documentation et d'écoute sur l'enfance. De même, cette université a développé une clinique juridique gratuite pour assister les prisonniers en manque de moyens pour se défendre. Elle est en train de créer une clinique pour les ONG pour les assister à se mettre à niveau pour répondre aux besoins croissants de la société tant libanaise que celle émigrée syrienne.

Par ailleurs, il semble que c'est l'université américaine de Beyrouth qui se démarque par son activité RSE. En effet, c'est la seule université qui a créé un département dédié à la responsabilité sociale. Il a comme mission de développer des partenariats avec les collectivités et les entreprises afin d'assurer aux étudiants désireux les canaux de leur implication dans le développement social.

C'est donc la notion de l'université citoyenne qui en train d'émerger pour renforcer des pratiques semblables mises en lumière lors du forum social mondial de Tunis en 2014.

Dans leur propre acception de la RSE, les entreprises libanaises s'engagent dans des actions philanthropiques. Le mécénat<sup>297</sup> et le parrainage deviennent dans ce contexte de véritables alliés dans la stratégie de communication et dans la promotion de l'image de marque de l'entreprise.

Contrairement à la bienfaisance qui a une connotation religieuse ancrée dans la région, les entreprises s'adressent aux besoins sociaux tout en ayant de plus en plus recours aux actions relevant du mécénat, qui représente ici un pont entre les intérêts économiques de l'entreprise et la société civile. L'entreprise en ce sens, s'intéresse à l'utilité sociale en cherchant à regagner la confiance du public et à se doter notamment d'une face humaine.

Ce foisonnement de la RSE est le fruit d'initiative privée sans cadre juridique approprié. Il conviendrait donc d'examiner les contours de cadre. Il s'agit donc de mesurer le niveau de conformité entre la pratique au Liban, fondée soit-elle sur une incertaine législation nationale ou pas, et les engagements internationaux ou conventions ratifiées dans le domaine, et de savoir si le Liban s'acquitte des obligations qui lui incombent notamment en vertu du droit international des droits de l'Homme ainsi que des conventions normatives émanant de l'OIT.

Ainsi sera traitée la question de l'engagement du Liban au titre du droit international relatif aux droits de l'Homme (**section I**) ; ensuite, seront examinées les normes fondamentales constituant un « credo social » dans les conventions de l'OIT (**section II**) ; avant de s'appesantir sur le cadre normatif relatif au Code du travail et son alignement sur les conventions de l'OIT (**section III**).

---

<sup>297</sup> Ce qui distingue les termes de mécénat et de parrainage c'est la notion de contrepartie. Le mécénat consiste en une véritable libéralité sans contrepartie directe ou indirecte. C'est un soutien matériel apporté à une oeuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. L'acte de mécénat implique qu'il n'y ait aucune obligation à la charge du bénéficiaire en contrepartie du don qu'il reçoit. Le parrainage en revanche, est assimilable à une opération publicitaire pour l'entreprise. Il s'agit d'un échange de nature commerciale puisqu'il associe une entreprise à une initiative dont elle veut utiliser directement pour son compte le bénéfice d'image.

Sur les plans juridique et fiscal, ces modes de financement privé doivent être étudiés séparément.

## **Section I. L'engagement du Liban en faveur du droit international des droits de l'Homme**

L'étude des rapports qu'entretient le Liban avec le droit international des droits de l'Homme passe forcément par celle des rapports entre la Constitution libanaise et le droit international de manière générale.

La lecture de la Constitution libanaise nous affirme l'engagement du Liban dans le respect des traités internationaux notamment en matière de droit de l'Homme. Le préambule<sup>298</sup> de la Constitution énonce expressément l'engagement du Liban à respecter la Charte des Nations Unies ainsi que la Déclaration universelle des droits de l'homme dont il avait participé au processus de la rédaction<sup>299</sup>.

De même, La Constitution de 1990 - suite à l'amendement des accords de Taëf an Arabie saoudite - énonce expressément l'engagement du Liban en matière du droit international et incorpore la Déclaration universelle des droits de l'homme.

Les conventions et traités internationaux constituent pour le Liban une part importante de ses obligations internationales qui priment sur les dispositions de la législation interne tel qu'il est établi par la jurisprudence libanaise. L'idée de suivre les principes posés par la Charte des Nations unies est soutenue. Les débats portant sur cette question nous dévoilent que le pouvoir constituant accorde une attention particulière au droit international dans sa globalité, notamment en ce qui concerne les règles internationales relatives aux droits de l'homme.

La lecture de la Constitution libanaise combinée avec celle des textes internationaux relatifs aux droits de l'homme, atteste d'une adéquation quant à la proclamation des droits de la personne

---

<sup>298</sup> Le préambule (B) prévoit que: « Le Liban est arabe dans son identité et son appartenance. Il est membre fondateur et actif de la Ligue des Etats Arabes et engagé par ses pactes; de même qu'il est membre fondateur et actif de l'Organisation des Nations-Unies, engagé par ses pactes et par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. L'Etat concrétise ces principes dans tous les champs et domaines sans exception ».

<sup>299</sup> Le 10 décembre 1948, les représentants des pays membres de l'Onu, qui en comptait alors cinquante-six, réunis au palais Chaillot, à Paris, dans le cadre de l'Assemblée générale des Nations unies, ont proclamé la Déclaration des droits de l'homme. Trois pays étaient présents à la tribune, dont le Liban, représenté par Charles Malek, rapporteur de la Commission.

humaine. Cela étant, cette concordance ne se traduit pas par une garantie appropriée des droits proclamés dans certains cas, car les conventions internationales que le Liban a ratifiées ne font pas toutes partie intégrante de la législation.

Le Liban a ratifié six des neuf principaux instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme qui sont sous l'égide du Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme (HCDH). Sont repris ci-après les accords suivants : la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale de 1966, à laquelle il a adhéré en 1971 ; le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques de 1966 auxquels il a adhéré en 1972 ; la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes dont l'adhésion remonte à l'an 1997 ; la Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants en 2000 ; le Protocole facultatif se rapportant à cette convention en 2008 et la Convention relative aux droits de l'enfant en 1991 ainsi que son Protocole facultatif relatif à la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants en 2004.

En outre, il a signé la Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées et la Convention relative aux droits des personnes handicapées<sup>300</sup>.

Le Liban est signataire de la Convention relative à l'esclavage signée en 1926, cependant il n'a pas signé le Protocole de 1955 amendant la Convention, ni la Convention supplémentaire relative à l'abolition de l'esclavage, de la traite des esclaves et des institutions et pratiques analogues à l'esclavage entrée en vigueur en 1957.

En octobre 2005, le Liban a ratifié la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée (CTO) du 15 novembre 2000, et le Protocole additionnel visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants.

---

<sup>300</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme (HCDH). Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées, 18 décembre 1992. Disponible sur <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/ConventionCED.aspx> ( Consulté le 17 avril 2016).

Quoi qu'il en soit et quelque soit le degré de la conformité entre les droits proclamés par le droit national et ceux proclamés par les textes de portée internationale, ce qui importe le plus ce sont les mécanismes de garantie prévus au titre de la législation nationale.

Même si le Liban avait ratifié ces conventions à portée internationale en matière des droits de l'homme, Il en ressort que les dispositions prévues par ces textes, qui pourraient figurer également dans la législation nationale ne sont pas entièrement de règle dans le pays.

Si en effet dispositions des conventions internationales protégeant les droits de l'Homme sont en grande partie intégrées dans la législation libanaise, il n'en demeure pas moins que de violations des droits de l'Homme persistent dans le pays, plus précisément dans la non-conformité de certaines dispositions du Code du travail libanais avec les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Ainsi, un examen minutieux des normes fondamentales et des déclarations de l'Organisation internationale du travail (OIT) notamment celles qui constituent un « credo social » s'impose.

## **Section II. Le « credo social » dans les conventions de l'OIT**

L'OIT agence tripartite rassemblant gouvernements, employeurs et travailleurs de 185 Etats, rappelons-le, est devenue la première agence spécialisée de l'ONU en 1946. Elle a pour mission de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans le cadre du travail.

Parmi les 189 conventions que cette agence onusienne a promulguées, les normes fondamentales du travail établissant le « credo social » du monde du travail sont au nombre de huit. Elles sont acceptées par la communauté internationale, et fondées sur les garanties suivantes :

- L'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire couverte par la convention n° 29 sur le travail forcé de 1930 et révisée par la convention n° 105 sur l'abolition du travail forcé de 1957 ;
- La liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective prévue par la convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical de 1948 ainsi que par la convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective de 1949 ;
- L'abolition effective du travail des enfants assurée par la convention n° 138 sur l'âge minimum de 1973 et à laquelle fait référence la convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants de 1999 ;
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession prévue par la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération de 1951 et faisant l'objet de la convention n° 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession de 1958 ;

Aux normes fondamentales précitées, s'ajoutent la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ainsi que son suivi adopté en 1998 qui stipule clairement qu'il incombe aux Etats-membres de l'OIT de reconnaître cette déclaration ainsi que les principes et les droits fondamentaux à portée universelle qui en découlent sans exception e ce, qu'ils aient ou non ratifié les conventions correspondantes. La déclaration recouvre quatre aspects principaux servant comme appui du « credo social » affirmé par les normes fondamentales, qui sont : la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ; l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ; l'abolition effective du travail des enfants ; l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession<sup>301</sup>.

La Déclaration ne se limite pas à l'énonciation de principes et de droits au travail. Elle établit par le biais de son mécanisme de suivi, qu'il faut par ailleurs distinguer d'un mécanisme de contrôle, que les Etats-membres doivent soumettre des comptes rendus sous forme de rapports annuels. Ceux-ci feront état des efforts et des progrès réalisés à l'échelon national concernant le respect

---

<sup>301</sup> [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200\\_COUNTRY\\_ID:103147](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNTRY_ID:103147) ( Consulté le 17 avril 2016).

desdits principes et droits fondamentaux énoncés dans les conventions internationales qu'ils n'ont pas encore ratifiées en faisant référence aux obstacles à la ratification.

Il convient, à cette étape de notre travail, de dresser un état des lieux de l'engagement du Liban tant au niveau des conventions ratifiées relevant de l'OIT qu'au niveau des conventions internationales sur les droits de l'Homme. Car l'examen minutieux de son Code du travail décèle des lacunes structurelles, énumérées ci-dessous, d'où l'urgence de légiférer afin de mettre la législation nationale en conformité avec les normes internationales.

### **Section III. La législation libanaise et les dispositifs des conventions de l'OIT : des lacunes structurelles**

La réglementation du travail au Liban est régie par le Code du travail de 1946 qui n'a toujours pas fait l'objet ni d'évaluation rigoureuse ni de réforme malgré les tentatives qui se succèdent depuis les années 1990, dont aucune n'a abouti. Cette loi jugée rigide et contraignante devrait se conformer sérieusement aux dispositions des conventions internationales qu'il a signées afin de garantir une protection effective des travailleurs dans le marché du travail. Ce dernier fait face à plusieurs défis car la législation libanaise va même à l'encontre des recommandations et des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Le Liban a ratifié un nombre important de conventions internationales du travail qui sont au nombre de cinquante au total, dont sept des huit conventions fondamentales que l'OIT considère comme des instruments énonçant des principes que les Etats ont l'obligation de respecter et de renforcer. Il a aussi ratifié deux des quatre conventions A cela s'ajoute deux sur quatre conventions de gouvernance à caractère obligatoire. S'agissant des accords techniques, le Liban a ratifié Quarante et une sur soixante dix sept conventions. Sur les cinquante conventions ratifiées, dont quarante huit sont en vigueur, une seule convention a été dénoncée et aucune n'a été ratifiée au cours des douze derniers mois.

Bien qu'il existe un certain parallélisme entre les droits nationaux proclamés et les dispositifs des conventions de l'OIT, la pratique témoigne que la législation nationale n'y est pas conforme.

Pour ce faire, nous allons d'abord commencer par mettre en exergue la réalité quant à la liberté syndicale au pays qui nous interpelle à deux niveaux.

Alors que la liberté de réunion ainsi que la liberté associative sont garanties dans l'article 13 de la Constitution libanaise, stipulant que : « *La liberté d'exprimer sa pensée par la parole ou par la plume, la liberté de presse, la liberté de réunion et la liberté d'association sont également garanties dans les limites fixées par la loi* »<sup>302</sup>, et bien que le Liban ait ratifié la Déclaration universelle des droits de l'homme qui accorde dans son article 23, à toute personne le droit de constituer un syndicat ou d'adhérer à un syndicat pour défendre ses intérêts, la liberté syndicale se voit, néanmoins, restreinte tant au niveau interne qu'au niveau international.

En effet, l'Etat libanais s'assure de garder une certaine mainmise sur les mouvements syndicaux, qui va à l'encontre de la Convention n° 87<sup>303</sup> adoptée en 1948 qui consacre la liberté syndicale. Cette convention fondamentale de l'OIT reste non-ratifiée par le parlement libanais à ce jour, qui a en revanche, ratifié la Convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective de 1949.

Il convient, à cet effet, de relever un paradoxe au sein du Code du travail notamment dans l'article 86 qui énonce que : « *Aucun syndicat d'employeurs ou de salariés ne peut être fondé, qu'après autorisation du ministre de l'Economie nationale* »<sup>304</sup>, vient contredire la portée essentielle de l'article 83 du Code du travail sur la liberté de constituer des syndicats : « *Dans chaque catégorie de professions, les employeurs, d'une part, et les salariés, d'autre part, peuvent*

---

<sup>302</sup> Constitution du 23 mai 1926. Disponible sur : <http://mjp.univ-perp.fr/constit/lb1926.htm> ( Consulté le 17 avril 2016)

<sup>303</sup> [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312232:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312232:NO) ( Consulté le 17 avril 2016)

<sup>304</sup> [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P50002\\_COMPLAINT\\_TEXT\\_ID,P50002\\_LANG\\_CODE:2898062,fr](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P50002_COMPLAINT_TEXT_ID,P50002_LANG_CODE:2898062,fr) ( Consulté le 17 avril 2016)

*constituer un syndicat spécial. Ce syndicat a la personnalité morale et peut ester en justice »*<sup>305</sup>. L'autorisation dont l'article 86 fait mention est soumise à une procédure introduite dans l'article 87: « *La demande d'autorisation est présentée au ministre de l'Economie nationale (service des Affaires sociales). Le ministère prend un arrêté d'autorisation ou de refus, après avoir consulté le ministère de l'Intérieur »*<sup>306</sup>. Le syndicat ayant obtenu cette autorisation ne jouit de la personnalité qu'après la publication de l'arrêté d'autorisation au Journal officiel.

En sus de ce qui précède, la législation libanaise souffre d'une certaine opacité dans la mesure où le droit syndical n'est pas garanti aux fonctionnaires de l'Etat. Ces derniers se trouvent toujours dans une situation de subordination dans laquelle ils n'ont droit ni à la liberté syndicale ni au droit de grève.

Le décret-loi 112 de 1959 relatif au statut général des fonctionnaires dispose dans son article 15 que les salariés du secteur public n'ont pas le droit de s'affilier à des organisations des travailleurs, de faire la grève ou d'inciter à la grève. Bien que cet article ait fait l'objet d'un amendement en 1992 élargissant les droits politiques des fonctionnaires, les dispositions quant droits syndicaux de ces derniers restent inchangées<sup>307</sup>. Le Conseil d'Etat avance comme argument quant à cette question que le Code du travail ne s'applique qu'aux salariés du secteur privé et qu'il ne concerne pas les employés du secteur public. Le Conseil d'Etat justifie sa jurisprudence par le fait que les fonctionnaires ne sont pas liés à l'Etat par un contrat de travail - contrairement aux employés relevant secteur privé – et que l'Etat est le seul garant du bien public afin d'instaurer une plus grande justice sociale. Cette jurisprudence jugée contradictoire fait l'objet de nombreuses critiques d'autant plus que les fonctionnaires d'Etat ont lutté d'arrache-pied pour obtenir leur droit d'adhésion aux partis politiques.

---

<sup>305</sup> [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P50002\\_COMPLAINT\\_TEXT\\_ID,P50002\\_LANG\\_CODE:2898062,fr](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P50002_COMPLAINT_TEXT_ID,P50002_LANG_CODE:2898062,fr) ( Consulté le 17 avril 2016)

<sup>306</sup> <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/39255/64942/F93LBN01.htm> ( Consulté le 17 avril 2016).

<sup>307</sup> <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/39255/64942/F93LBN01.htm> ( Consulté le 17 avril 2016).

Malgré le fait que le Liban avait ratifié les conventions internationales du travail ayant un lien avec la prévention des formes contemporaines d'esclavage, notamment la Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930 ; la Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957 ; la Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, et dont toutes les trois ont été ratifiées en 1977 ainsi que la Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999, ratifiée en 2001, leur application se trouve, dans une certaine mesure, freinée par le Code du travail. Ce dernier exclut de son application deux secteurs ayant une étendue considérable dans le marché libanais de l'emploi : il s'agit de l'emploi domestique et de l'agriculture. A cet effet, les saisonniers ou intérimaires du milieu agricole, les employés domestiques ne sont pas soumis au code du travail alors qu'ils représentent les catégories considérées comme les plus vulnérables. Cette catégorie des travailleurs exclue expressément du champ d'application du dispositif de protection prévu par le Code du travail de 1946, est assujettie au code des obligations et des contrats de 1932. L'article 7 des dispositions préliminaires du Code du travail énumère explicitement les catégories desdits travailleurs, quelque soit leur nationalité :

*« Sont exceptés de la présente loi :*

- 1) Les domestiques aux domiciles des particuliers ;*
- 2) les corporations agricoles qui n'ont point de rapport avec le commerce ou l'industrie qui feront l'objet d'une loi spéciale ;*
- 3) les établissements où ne travaillent que les membres de la famille sous la direction soit du père, soit de la mère, soit du tuteur ;*
- 4) les services gouvernementaux et municipaux pour ce qui concerne les employés et les salariés provisoires ou journaliers auxquels ne s'appliquent pas les règlements des fonctionnaires. Ces agents feront l'objet d'une loi spéciale »<sup>308</sup>.*

---

<sup>308</sup> <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/39255/64942/F93LBN01.htm> ( Consulté le 17 avril 2016).

Les travailleurs étrangers sur le territoire libanais n'échappent pas aux carences législatives au niveau de la protection des travailleurs domestiques au Liban puisque le secteur domestique, très répandu au Liban et entretenu par une offre et une demande en constante croissance, ne rentre pas dans le champ d'application du Code du travail. La plupart des emplois domestiques sont occupés par des migrants qui sont soumis à un régime spécial de contrat de travail régi par un système de parrainage ou *kafala*. Ce dernier est conçu pour protéger l'employeur ou le *kafil* qui est le garant juridique et économique du travailleur étranger. Ne figurant dans aucun texte juridique libanais, le système de parrainage contribue à soumettre les travailleurs à des conditions analogues au travail forcé dans la mesure où il leur est difficile de changer d'employeur en cas de différends ou d'abus. Avec la mise en œuvre de ce système de *kafala*, le secteur privé se voit octroyer une des prérogatives relevant de l'Etat.

Suite à l'adoption de la Convention n° 189 adoptée en 2011 par l'OIT portant sur la protection des travailleurs domestiques dans le monde, et leur reconnaissant le droit d'association et le droit aux négociations collectives. Le Liban, qui a voté en faveur de cette convention, n'a pris, à ce jour, les mesures nécessaires pour la ratifier.

Bien qu'un projet de loi relatif aux travailleurs domestiques déposé par le gouvernement en 2013 n'a toujours pas été adopté, il existe certaines améliorations à l'initiative du Ministère du Travail qui a organisé, par le biais de la publication en 2012 du « Guide d'informations pour les travailleuses domestiques migrantes »<sup>309</sup>. Cette initiative est le fruit d'un dialogue engagé avec Comité de Direction National pour les travailleuses domestiques migrantes au Liban qui a été formé en Avril 2007.

---

<sup>309</sup> MINISTERE DU TRAVAIL. *Guide d'informations pour les travailleuses domestiques migrantes au Liban*, 2012. Disponible sur : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_234628.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_234628.pdf) ( Consulté le 20 avril 2016).

A ce jour, le parlement libanais n'a pas ratifié la Convention n°97 sur les travailleurs migrants (révisée) votée par l'OIT en 1949 et entrée en vigueur en 1952<sup>310</sup>. Par ailleurs, le gouvernement libanais n'a toujours pas exprimé son intention d'adhérer à la Convention internationale de l'ONU sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille de 1990 qui vise à protéger les travailleurs migrants, en rappelant les conventions de l'Organisation internationale du travail.

Aussi, des mesures progressistes ont été édictées avec la promulgation de la loi n° 164<sup>311</sup> par le parlement libanais en 2011, criminalisant la traite des personnes, ce qui a redonné espoir aux travailleurs domestiques. Les pratiques de travail forcé et de traite des personnes souvent liées à des politiques inefficaces de migration de la main-d'œuvre rendent les travailleurs migrants particulièrement vulnérables aux mauvais traitements et à l'exploitation.

Quant aux conventions relatives à la promotion des droits de l'Homme, une campagne mondiale prédestinée à promouvoir la ratification de la Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille (Convention sur les travailleurs migrants) de 1990<sup>312</sup>, appelant les gouvernements à agir immédiatement pour mettre fin aux violations des droits humains des migrants à travers le monde, a été lancée en 2010. Cette campagne visait à une ratification universelle de ladite convention. À ce jour, le Liban n'a toujours pas ratifié cet instrument central de protection des droits humains.

A ces lacunes majeures s'ajoutent d'autres relatives à la protection des employés vulnérables. Alors que le Liban avait ratifié en 2000 la Convention n° 159 de 1983<sup>313</sup> sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, l'insertion professionnelle de ces dernières s'avère très problématique au Liban. Elle renvoie à une contrainte légale ainsi qu'à des défis que les entreprises devraient soulever dans leur politique sociale. La loi n° 220 votée en

---

<sup>310</sup> [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200\\_COUNTRY\\_ID:103147](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNTRY_ID:103147) ( Consulté le 17 avril 2016).

<sup>311</sup> Cette loi a été décrétée après que le gouvernement des États-Unis ait rétrogradé le Liban vers la catégorie 3 de son rapport 2011 sur la traite des personnes, avec laquelle il s'est retrouvé au bas de l'échelle.

<sup>312</sup> [https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=IV-13&chapter=4&lang=fr](https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-13&chapter=4&lang=fr) ( Consulté le 17 avril 2016).

<sup>313</sup> [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312304:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312304:NO) ( Consulté le 17 avril 2016).

2000 qui régit le statut de personnes handicapés s'est avérée insuffisante et n'est toujours pas entrée en vigueur.

Cependant, le Liban, bien qu'ayant signé en 2007 la Convention relative aux droits des personnes handicapées n°314, celle-ci reste encore non ratifiée. Ainsi, L'intégration des personnes handicapées dans le marché du travail reste loin d'être résolue et un vrai travail de fond doit être mené afin de faire face à l'ampleur des besoins de cette catégorie de personnes. Dans le même registre, d'autres conditions nous interpellent il convient de s'interroger sur les droits accordés.

D'autres conditions de travail continue à mettre à rude épreuve le marché du travail libanais telle que l'égalité de rémunération. Un projet de loi sur le travail prévoit dans son article 56 l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un travail de valeur égale sans discrimination fondée sur le sexe. Néanmoins, l'OIT considère qu'il existe des difficultés dans l'application de la Convention n° 100 sur l'égalité de rémunération ratifiée par le Liban en 1977 tant au niveau de la législation que dans la pratique libanaise. Ceci est dû au fait que la portée et les incidences du concept de « travail de valeur égale » sont mal comprises, ce concept englobe celui d'égalité de rémunération pour un travail « égal », pour un « même » travail ou pour un travail « similaire », mais en même temps il va au-delà puisqu'il englobe la notion d'un travail qui est de nature complètement différente mais qui est néanmoins de valeur égale. Ce problème de divergence dans la législation nationale, de même qu'une interprétation restrictive que le gouvernement fait du concept de « valeur égale » reste à résoudre avant l'adoption du nouveau code et ensuite et le rendre conforme aux normes internationales du travail.

En ce qui concerne la Convention n° 111 ratifiée par le Liban en 1977, portant sur la discrimination dans l'emploi, l'OIT estime que les dispositions de l'article 35 du projet de loi réformant le Code du travail, réaffirmant l'égalité des chances et le traitement égal dans l'emploi et la profession et rappelant que les dispositions du Code du travail doivent s'appliquer à chaque salarié sans aucune distinction, n'interdisent pas la discrimination dans l'emploi telle qu'elle est définie dans ladite convention.

---

<sup>314</sup> [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=IV-15&chapter=4&lang=fr](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-15&chapter=4&lang=fr) ( Consulté le 17 avril 2016).

De même pour le harcèlement dont le Code du travail n'en fait pas mention. Le harcèlement sexuel ou moral n'est pas puni par la loi libanaise fautes de normes morales qui va à l'encontre des dispositions de la Convention n° 111 de l'OIT sur la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Il en va de même pour le congé annuel légal au Liban fixé à quinze jours reste en deçà des exigences édictées par la Convention arabe du travail n°1, ratifiée par le Liban, qui prévoit a minima d'en augmenter la durée en fonction des années de service.

Le congé-maternité, qui passerait de sept semaines à dix semaines d'après le projet de réforme du Code du travail, reste également en deçà des normes fixées par l'OIT. Celles-ci prévoient l'octroi d'un congé-maternité de quatorze semaines minimum, payé au moins aux deux tiers du salaire par la Sécurité sociale.

Aussi, Les mesures affectées fonctionnement de l'inspection du travail dont la vocation est de veiller à l'exécution des réglementations sociales au sein des entreprises et à repérer les infractions sont largement insuffisants, ceci est également dû à un sous-effectif chronique, puisque les inspecteurs de travail assignés sont très peu nombreux ce qui les empêche de remplir leurs fonctions.

De surcroît, les conditions de protection des employés ne sont pas conformes aux bonnes conditions d'hygiène et de sécurité. C'est en particulier le cas en matière de sécurité sur les chantiers, où les cas d'accidents de travail sont très fréquents.

Le travail des enfants mineurs fait partie des préoccupations primordiales au Liban notamment avec les pratiques d'embauche d'enfants syriens, ces dérives constituent un obstacle majeur pour l'instauration des moyens de contrôle et la mise en œuvre des dispositions édictées par la Convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants de l'OIT.

Une réforme s'avère prioritaire et devrait être appliquée au régime actuel de licenciement. La loi plafonne les indemnités à 12 mois selon l'appréciation du juge dont pourrait bénéficier le salarié licencié. Le Liban devrait s'attaquer à la révision de tous les barèmes des indemnités relatives à l'emploi notamment en cas d'accidents de travail.

Certes, des réglementations existent, mais des lacunes persistent au niveau des textes, et des dérives sont constatées dans les pratiques qui peuvent faire que ce travail tourne à une exploitation de l'être humain D'où la nécessité de légiférer en la matière, le droit pouvant changer les mœurs, d'autant plus si les textes sont assortis de sanctions dissuasives.

## Chapitre 3. Les initiatives RSE du secteur privé

Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre de l'entrepreneuriat social dans un contexte qui s'approche du système de laissez-faire. L'absence d'incitation fiscale augmente à la défaillance structurelle expliquée dans le premier titre de cette partie. Cela n'a pu néanmoins empêcher les banques et les entreprises à développer une démarche RSE en s'inspirant des meilleures pratiques à travers le monde. C'est ce que nous allons examiner successivement dans la **section I** intitulée « Lacunes en matière de législation fiscale » ; la **section II** intitulée « La RSE appliquée par les banques libanaises » ; et la **section III** « La RSE et les entreprises libanaises ».

### Section I. Lacunes en matière de législation fiscale

Le Liban ne dispose d'aucun cadre juridique fiscal incitatif relatif au mécénat et à la vie collective au sens plus large. Ainsi l'exemple allemand expliqué dans la première partie peut servir pour le Liban. En effet, l'engagement de l'entreprise allemande n'a pas attendu une quelconque réglementation, ce qui abouti à une floraison des ONG à but lucratif ou encore à l'entrepreneuriat social. Il a suffi rappelons-le que Berlin prenne quelques mesures législatives pour encourager le *reporting* pour que les choses se mettent en place. L'Allemagne a plutôt opté, nous l'avons démontré, pour une série de stratégies nationales pour le développement durable. La stratégie définit des orientations sans pour autant exiger de réglementation.

Cette comparaison avec l'Allemagne se trouve renforcée puisque le Liban a développé en 2010 une stratégie nationale pour le développement social qui va être suivie d'une autre en 2012 portant sur les mêmes objectifs. C'est cette stratégie qui peut servir de cadre pour orienter les entreprises à investir socialement dans les secteurs les plus vulnérables. Un partenariat public-privé-ONG n'en sortira que renforcé nonobstant les lois ou les règles à prendre. Par ailleurs, ce genre de partenariat existe entre les ONG et le secteur privé, et entre les ONG et le secteur public pour mettre en œuvre les interventions sociales en coordination avec l'Etat. Mais il n'existe pas

de cadre normatif permettant un partenariat tripartite ONG-secteur privé-Etat, puisque le projet de loi portant sur ce type de partenariat est dans les tiroirs du Parlement libanais depuis 2011.

Cette leçon germanique trouve néanmoins ses contraintes culturelles. En effet, le Liban est un Etat centralisé et il s'est largement inspiré de la tradition jacobine française. Or si la France a pu être pionnière en matière de RSE c'est précisément car elle a pu mettre en place les instruments juridiques qui serviront au développement de sa politique en la matière. Elle a opéré, rappelons-le, à travers un large consensus social et politique lors du sommet « Grenelle de l'Environnement ». Elle a mis en place un dispositif national qui s'adresse aux entreprises et aux partenaires sociaux de façon concomitante avec le dépassement du seul *reporting* non financier vers un droit de la gouvernance d'entreprise responsable.

Cet exemple français pourrait inciter le législateur libanais à aller plus loin que l'actuel Code de l'impôt pratiqué au Liban. En effet, quelques passages du Code de l'impôt ainsi que des lois sectorielles permettent de constater que des mécanismes de mécénat ont déjà fait l'objet d'une réflexion par le législateur, ce dernier, ayant mis en place très peu de mécanismes fiscaux pour le sponsoring des manifestations culturelles et sportives.

Toutefois, le Code de l'impôt sur le revenu ouvre droit à certains avantages fiscaux pour les entreprises finançant des œuvres caritatives. Celles-ci sont autorisées à déduire leurs versements effectués à titre de cadeaux offerts à un tiers. Ces incitations fiscales restent inefficaces et insuffisantes dans la mesure où la loi ne prévoit précisément pas les actions philanthropiques.

A cet effet, dans son article 7, la loi sur l'impôt prévoit expressément que les charges et les dépenses inhérentes à l'exercice du commerce, de l'industrie ou de la profession sont déductibles du bénéfice net. La loi précise qu'il incombe aux entreprises d'apporter les preuves des versements qu'elles ont engagés au titre d'aide, de donation, ou de bienfaisance à des institutions, des associations, ou des organismes humanitaires, sociaux, culturels ou sportifs reconnus officiellement, et ce dans les limites définies par décret adopté en Conseil des ministres. Un plafond de 10 pour cent de l'ensemble des revenus bruts globaux annuels de l'entreprise, pour les subventions octroyées aux associations d'utilité publique, est applicable pour que la déduction soit autorisée. Il est déterminé par le décret ministériel n° 1785 du 14 février 1979.

Quant aux banques, celles-ci estiment déduire jusqu'à 20 pour cent des donations faites à des associations culturelles ou sportives, en se basant sur les redressements effectués par l'administration fiscale. Il y a lieu de noter que selon les précisions apportées dans la réponse ministérielle n° 208 du 15 février 2007, ces subventions ne sont pas imposables dans le cas où elles sont versées à des associations à but non lucratif.

En ce qui concerne les donations et les legs, faits au profit de fondations reconnues d'utilité publique, d'établissements publics ou de municipalités, qui obéissent à une procédure prévue dans l'instruction fiscale n°1259/2002, ceux-ci sont déductibles de revenus et exemptés d'impôts.

A ce jour, aucun décret n'a été promulgué quant aux dépenses publicitaires et marketing dans lesquelles certaines entreprises font entrer leurs opérations de mécénat et de sponsoring. Néanmoins, le Code de l'impôt sur le revenu dans son article 7, fait mention de ce type de dépenses sans pour autant fixer les seuils financiers en jeu qui doivent faire l'objet d'une décision ministérielle. Cependant, il existe des dispositions régissant les relations commerciales publicitaires entre sociétés apparentées ou liées, ou entre filiales et branches, par le biais des directives n° 1368/ 2007 qui prévoient, sans précision de seuils, la déduction de certaines dépenses financières effectuées dans le cadre des actions philanthropiques. Un autre cas de figure, quant à la déduction des charges, se présente avec les avantages en nature dont bénéficient souvent les entreprises. Ces avantages, régis par les dispositions des directives n° 1369/2007, sont mis à la disposition des dirigeants et peuvent prendre la forme de cadeau en nature afin de justifier de dépenses liées à leurs activités de mécénat. Le seuil toléré est d'un million de livres libanaises par cadeau à charge à condition de ne pas dépasser dans l'ensemble un pourcentage de 1 pour cent du chiffre d'affaires limité à 600 millions de livres libanaises.

En guise de conclusion, aujourd'hui, le secteur privé tire profit de la philanthropie dans l'initiation des activités relevant de l'intérêt général. En dépit de l'absence d'un cadre juridique et réglementaire afférent au mécénat d'entreprise, il n'en reste pas moins que ce dernier donne lieu à de nouvelles formes de partenariat entre le public et le privé dans la poursuite d'une activité d'intérêt général. Il s'inscrit de ce fait dans le cadre du partenariat public privé. Aujourd'hui, ces formes d'engagement des entreprises continuent de se développer en particulier

dans le cadre de la RSE, mais les frontières entre mécénat et RSE étant fines, l'engagement constaté au Liban recouvre des partenariats qui s'affichent comme du mécénat mais qui relève davantage de la RSE dont les retombées en termes de visibilité sont importantes. L'engagement des entreprises dans leur environnement touche notamment au mécénat, à la RSE, au parrainage et au sponsoring dont il est difficile d'en faire la distinction dans le contexte du pays.

## **Section II. La RSE appliquée par les banques libanaises**

Afin d'évaluer la RSE dans le secteur bancaire libanais, nous présenterons dans l'exposé qui suit la gouvernance d'entreprise (§ 1) la RSE telle qu'appliquée par les banques libanaises (§ 2) qui est d'abord et avant tout un engagement éthique de la firme envers la société avant d'émettre des recommandations (§ 3).

### **§1. La gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire libanais**

La comparaison des différents modèles de gouvernance conduit inévitablement à s'interroger sur la performance respective des différents systèmes de gouvernance sur le plan éthique<sup>315</sup>. Selon ces modèles, l'entreprise éthique apporte une contribution à la société en ce qu'elle tient compte des conséquences de son activité à l'intérieur comme à l'extérieur. Son rôle au plan de la gouvernance est important, toutefois, décisive et déterminante paraît être la mise en application de la notion de gouvernance.

Bien que le concept de gouvernance d'entreprise soit apparu depuis les années 1930, des économistes ne commencent à le définir que dans les années 1970. Et ce n'est qu'en 1989 que la

---

<sup>315</sup> CASSON, Julia. A Review of Ethical Aspects of Corporate Governance Regulation and Guidance in the EU, Occasional Paper 8, Institute of Business Ethics, 2013. Disponible sur : [https://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe\\_report\\_a\\_review\\_of\\_the\\_ethical\\_aspects\\_of\\_corporate\\_governance\\_regulation\\_and\\_guidance\\_in\\_the\\_eu.pdf](https://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe_report_a_review_of_the_ethical_aspects_of_corporate_governance_regulation_and_guidance_in_the_eu.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

notion de bonne gouvernance fait alors son apparition dans la publication par la Banque Mondiale du rapport sur l'Afrique Sub-saharienne dans lequel elle reconnaît que le marché ne peut assurer une allocation optimale des ressources sans se doter d'une bonne gouvernance qui est un pré-requis crucial pour une économie stable et compétitive. Quelques années plus tard, cette notion est reprise par des nombreuses organisations internationales, tel que le FMI, l'OCDE, l'Union européenne et le PNUD, qui ont développé chacune une multitude de recommandations morales au nom de la bonne gouvernance.

Au Liban, il n'y a pas de législation qui définit la bonne gouvernance en entreprise eu qui exige des règles à ce sujet, seul le secteur bancaire dispose d'un certain cadre grâce aux circulaires de la Banque du Liban. Celle-ci a émis depuis l'année 2000, plusieurs règles et circulaires pour activer les mécanismes de contrôle ainsi que les principes de bonne gouvernance dans les banques et les faire appliquer également au stade de la formation de leur conseil d'administration.

Il est évident maintenant que le secteur bancaire libanais par le biais des règles émanant de la BDL, s'efforce d'appliquer des normes de la gouvernance et les impose aux banques en ayant recours à des circulaires qui posent les principes de la bonne gouvernance. Cela est dû au fait regrettable que le Code de commerce libanais n'a pas encore adopté les principes de gouvernance d'entreprise initiés en 2005.

Dans cette lignée, la circulaire n° 118 publiée et adressée aux banques en juillet 2008 par la BDL permet en effet de définir les missions du conseil d'administration et des sous-comités de direction au sein des banques libanaises. Les conseils d'administration doivent notamment se doter d'un ou de plusieurs membres indépendants proportionnellement à la taille de la banque concernée, à la sophistication de ses opérations et à la structure de ses risques. De plus, la banque est tenue de constituer un comité d'audit ainsi qu'un comité des risques – les présidents devant être des membres indépendants du conseil d'administration. Ces membres indépendants doivent être des membres non exécutifs du conseil d'administration, ne peuvent être l'un des principaux actionnaires. Ils doivent être indépendants de tout membre de la direction générale ou des principaux actionnaires, ne peuvent être liés par la parenté jusqu'au quatrième degré à l'un des principaux actionnaires et ne doivent pas être l'un des débiteurs de la banque, souligne la

circulaire<sup>316</sup>. Ainsi, cette circulaire souligne l'importance d'avoir des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration d'une banque, qui ne doivent pas être salariés du groupe afin de pouvoir porter un jugement libre, tout en s'assurant qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts. De fait, si les règles écrites sont déjà en place, encore il faudrait s'assurer qu'elles soient transposées dans la réalité, et appliquées en conformité avec le standard de bonne gouvernance

Beaucoup de lois et de règlements en matière de gouvernance d'entreprise permettront de créer une atmosphère positive pour pouvoir facilement assumer la RSE. Elles sont appliquées à l'intérieur et à l'extérieur de la firme ayant ainsi une influence majeure sur la société environnante qui protège et soutient toute entreprise. Ainsi, la BDL travaille pour la sauvegarde de ses intérêts en préservant, en même temps, les intérêts de ses parties prenantes et de ses actionnaires. Toutes ces mesures et ces progrès accomplis ont renforcé la résilience du secteur bancaire jouissant d'une bonne réputation. Pourtant, il reste beaucoup à faire en matière de gouvernance d'entreprise, le Liban a ses propres spécificités et pratiques, et les entreprises doivent faire face à cette question au moins jusqu'à ce qu'elles atteignent une certaine transparence publique sans la couverture de la BDL.

Bien que les aboutissements des initiatives de la BDL soient prometteurs, les entreprises libanaises restent de loin distancées par les bonnes pratiques. Les principes de bonne gouvernance n'ont fait surface dans de nombreux débats et controverses que suite aux maints scandales financiers ayant agité la société libanaise.

Ces développements rappellent dans une grande mesure la situation étudiée aux Etats-Unis. Le débat « idéologique » sur la gouvernance d'entreprise oppose ceux qui croient à l'efficacité de l'entreprise qui sera elle génératrice de profits avec leurs retombées sur la création de la valeur dans la société et leurs effets sociaux bénéfiques, et ceux d'une solidarité impérative entre le monde des affaires et la société. Mais alors qu'aux USA ce sont les adeptes de la solidarité qui prennent le dessus au nom de l'innovation verte créatrice de valeur, au Liban les entreprises restent bien en retard et demeurent partagées. L'évolution culturelle du monde de l'entreprise aux USA, semblable au Liban avec la méfiance quant à la réglementation, pourrait pointer le

---

<sup>316</sup> BANQUE DU LIBAN. *Circulaire de base No 118*, 21 juillet 2008. Disponible sur : [www.bdl.gov.lb/circulars/download/124/fr](http://www.bdl.gov.lb/circulars/download/124/fr)

chemin aux entreprises en matière de RSE, en faisant évoluer les idées de l'entrepreneuriat social à l'entrepreneuriat responsable.

## **§ 2. La RSE appliquée par les banques libanaises**

Dans un pays comme le Liban où le gouvernement échoue à répondre aux nombreuses revendications sociales, sous prétexte d'instabilité politique, le secteur bancaire libanais, moteur principal de l'économie du pays, se trouve confronté à de nombreux besoins sociaux. Il contribue non seulement à surmonter les défis économiques et financiers du pays, mais s'engage davantage dans des actions s'inscrivant dans une démarche de la RSE.

Ce rôle joué par les banques libanaises est structurant de l'économie et rappelle dans une large mesure le rôle des grandes firmes japonaises.

Dans ce sens, la BDL qui poursuit sa politique de soutien à l'économie de la connaissance ou l'économie du savoir, avait introduit une initiative par le biais de la circulaire n° 331 en septembre 2013 qui concerne les start-up. Cette circulaire est conçue pour encourager les banques à fournir des fonds propres aux start-up opérant dans le secteur de la nouvelle technologie et pour relancer le secteur d'économie de la connaissance au Liban. La BDL s'aperçoit que l'économie numérique joue un rôle majeur dans le monde entier et si le Liban ne parvient pas à développer ce secteur vital cela s'avérerait très nuisible à son économie à l'avenir. Ce secteur a le potentiel de créer d'importantes possibilités d'emploi pour les jeunes libanais en particulier surtout que le Liban détient des ressources humaines adéquates nécessaires pour réussir dans ce secteur.

La circulaire n° 331 consiste à octroyer aux banques environ 1,5 milliard de dollars américains de crédits par an à un taux d'intérêt de 1 %, afin que ces derniers les prêtent ensuite au secteur privé à des maxima de 6 %. Aux termes de cette initiative, les banques sont autorisées à investir à moindre risque, à travers un mécanisme de garanties s'élevant à 75 pour cent des fonds, dans le capital des start-up. Cette injection de liquidités, permet de continuer à alimenter le déficit public qui ne cesse de se creuser face à l'impuissance de l'exécutif.

La formule de la circulaire 331 a été très réussie, les banques libanaises ont déjà investi plus de 250 millions de dollars américains dans le secteur de la technologie, au bout de deux ans de la mise en place de cette initiative.

La Banque libanaise Byblos a financé en 2006 la reconstruction d'un pont dans la région de Byblos. La Banque du Liban et d'Outre Mer a investi dans le Marathon BLOM de Beyrouth. La Bank Med a financé la plantation des arbres de cèdre dans tout le pays. La Bank Audi a établi avec la participation de l'ONG le programme « *Kunhadi* » pour des routes plus sûres et une conduite plus responsable. Ceci est seulement un échantillon de ce que les banques libanaises peuvent accomplir sous le nom de la RSE alors qu'en réalité, la RSE doit être davantage étroitement liée au travail de l'entreprise. Les commentaires et publications de la RSE sont considérés comme une récente tendance dans le secteur bancaire du pays. La première publication d'une revue ou rapport de la RSE dans une entreprise bancaire a été celle établie par « Fransabank » en 2012 concernant l'année 2011. Depuis lors, la plupart des banques classées Alfa ont suivi la tendance. En 2014, seulement une dizaine de banques classées Alfa avec plus de 80% de la part du marché publient leurs activités annuelles en matière de RSE. Cela ne signifie pas que les autres banques ne disposent pas de politiques de responsabilité sociale, c'est seulement une question de publication. Les politiques de RSE sont généralement adaptés par le conseil d'administration de la société financière où de nombreux aspects pourraient influencer les décisions et les règlements du groupe administratif. Même avec ou sans la publication de rapports RSE la présence et l'implication du secteur bancaire libanais dans le bien-être de la société est capitale pour l'économie du pays<sup>317</sup>.

---

<sup>317</sup> SALLOUM, Charbel, AL Sayah, Maher. The Financial Involvement of the Lebanese Banking Sector...*op. cit.*

### § 3. Conclusions et recommandations

Les ressources de toute banque sont principalement générées par ses clients qui comptent sur ses services bancaires pour la sauvegarde de leur argent. Malheureusement, avec le temps, certaines entreprises de taille ont déjà commencé à appliquer des politiques financières non éthiques qui vont au détriment des intérêts des parties prenantes pour réaliser des profits.

La Banque mondiale est l'une des principales institutions qui a pointé le doigt sur la gravité de la situation. Elle a élaboré, depuis lors, des politiques internes que les institutions financières doivent respecter. A ce jour, Ces politiques, n'ont pas été mises en application par la Banque Mondiale. Sous le grand titre de « gouvernance d'entreprise », d'où émanent de nombreuses lois et réglementations, elle espérait contribuer en classant divers établissements financiers, lors de l'application de ces politiques élaborées, à intensifier l'application de cette politique d'éthique au sein du secteur financier.

La gouvernance d'entreprise n'est pas simplement fondée sur un certain nombre de réglementations, elle définit la façon d'établir ces réglementations et de les appliquer. Dans la situation où les établissements bancaires hauts classés possédant d'excellentes réglementations, appliquent des procédés contraires à l'éthique, ces réglementations seront, à leur tour, sans importance. L'adaptation de toute politique doit venir des deux côtés de cette politique même et de la façon dont cette nouvelle norme est mise en œuvre et appliquée par les employés, à l'intérieur de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise n'est qu'un début, pour entrer en contact avec l'environnement, mais le but c'est d'être conscient de son importance. Ce résultat pourrait être escompté dans l'application de la RSE. Chaque entreprise devrait avoir une sorte d'affiliation avec son environnement. Que cet environnement provienne de l'intérieur, tels que les employés, indépendamment de leur position hiérarchique ou de l'extérieur, ce qui pourrait être défini par la société servie par cette entreprise. Ainsi, l'environnement est constitué des parties prenantes qui comptent sur l'entreprise pour travailler ou pour bénéficier de ses services, en retour, l'entreprise repose à son tour sur les parties prenantes pour vendre ses produits et services. Les sociétés qui entourent cette entreprise sont directement ou indirectement touchées par sa façon de faire des affaires. Lorsqu'une entreprise offre des services aussi critiques que les services financiers, il est toujours agréable d'avoir une bonne relation avec l'environnement qui

peut influencer ou être affecté par les activités de cette entreprise. Ainsi, les responsabilités sociales sont des actions en lien direct avec le domaine d'activité de l'entreprise que les entreprises appliquent pour solidifier leurs relations avec leurs parties prenantes.

La RSE dans le secteur bancaire libanais regroupe la totalité des actes que la banque fait à ses parties prenantes que ces actions soient en relation avec les activités et le travail de la banque ou non. Cette situation étant clarifiée, nous pouvons dire que plus de 80 pour cent du secteur financier libanais publie chaque année des rapports RSE. Ce rapport est considérable étant uniquement réalisé par les grandes banques libanaises, avec les dix banques principales classées Alfa, ce groupe compte environ une douzaine de banques. Cette évaluation tend à être raisonnable depuis l'édition du premier rapport RSE publié en 2012. Bien que de nombreuses banques investissent et sont conscientes de leurs responsabilités sociales, il est surprenant de constater combien ces banques négligent la publication de leurs rapports. Faisant partie des Pays méditerranéens, le Liban a toujours été affecté par les perturbations de la région, mais les entreprises relevant du secteur financier au fil du temps se sont toujours investies à entreprendre des activités sociales de natures différentes. La contribution du secteur financier libanais envers les responsabilités sociales reste un exemple très important pour l'économie du pays. D'habitude, les grandes entreprises qui sont les mieux équipées disposent d'une capacité à se mettre en conformité avec les exigences mondiales et les normes internationales les plus récentes. Les banques qui intègrent la composante RSE au cœur de leurs activités mais ne publient malheureusement pas des rapports annuels devraient être sensibilisés.

Avec cet aspect pris en considération, la participation financière envers la RSE est encore timide, même dans les plus grandes sociétés financières dont les actifs totaux dépassent les dizaines de milliards de dollars. Ces entreprises prennent leur temps pour s'adapter à la rédaction des rapports RSE bien qu'ils aient participé à une longue série d'actes financiers au bien-être de la société libanaise.

Pour l'évaluation de la participation financière du secteur libanais en ce qui concerne la RSE, de nombreuses variables doivent être prises en considération. Dans les pays développés, les femmes siégeant en tant que membres du conseil d'administration sont considérées comme une valeur ajoutée pour l'application de la RSE, mais au Liban la situation est différente. La société libanaise est encore très attachée à sa structure de la famille avec un nombre restreint de femmes

servant dans les conseils d'administration. Dans la plupart des conseils, elles sont propriétaires ou même des filles de propriétaires et dans d'autres conseils elles sont des princesses en provenance de la région du Golfe.

Les membres non exécutifs du conseil d'administration et les ressortissants étrangers ne comptent pas dans l'évaluation de l'application de la RSE dans le pays. Il s'est avéré que les grandes entreprises sont celles qui investissent le plus dans la RSE et publient des rapports annuels. Leur investissement est considéré comme un bon indicateur, mais encore timide par rapport à l'énorme poids des actifs qu'ils ont réussi à regrouper. Le manque de présence ou d'intervention de la part des « ressortissants étrangers, des membres non-exécutifs, et même de la diversité des genres, explique clairement l'implication très peu sérieuse des sociétés financières en matière de RSE par rapport aux gains massifs que ces entreprises réalisent chaque année. Bien que ces contraintes soient largement connues pour être d'une grande influence positive sur les investissements en matière de RSE, leurs pratiques sombres dans les conseils financiers libanais influencent négativement les fonds de responsabilité sociale. Malheureusement, ces sociétés financières qui ont acquis, avec le temps, d'énormes richesses et de grands pouvoirs économiques ne sont pas socialement engagées ou impliquées.

L'échelle quantitative qui continue à être utilisée pour mesurer la participation financière du secteur bancaire libanais en matière de RSE s'échelonne de 1 à 10 et, malheureusement, l'étude a révélé que les fonds des grandes banques ne dépassent pas le taux de 5. Il va de soi de voir les plus grandes banques éditer et investir le plus dans la RSE comme elles sont les banques qui possèdent les fonds et les flux de trésorerie les plus élevées. Ces banques sont considérées comme les plus développées et les plus technologiquement avancées.

Ainsi le Liban a toujours compté sur la résilience de ce secteur et de sa forte liquidité face à la situation instable dans la région et ce secteur n'a jusqu'à présent jamais manqué d'y répondre positivement. La BDL a également compris l'importance de ses services et travaille à travers des séminaires variables à sensibiliser et motiver toutes les sociétés financières pour se joindre à cette vague et appliquer les lois et les réglementations de gouvernance d'entreprise requises. Ce faisant, la RSE et les rapports RSE publiés n'iront pas très loin par ce qu'à l'heure actuelle en ce

qui concerne certaines banques classées en bas de l'échelle car les structures familiales restent dominantes<sup>318</sup>.

### **Section III. La RSE et les Entreprises libanaises**

Ce sont essentiellement les grandes entreprises libanaises au regard de leur taille et leur résilience qui ont pu mettre en pratique la RSE. Capables de s'adapter à un marché volatile, ils ont réussi dans une grande mesure à avancer l'esprit de solidarité malgré le fait qu'ils sont très jaloux de leur indépendance face à l'interventionnisme réglementaire de l'Etat. Dans cet esprit, la firme libanaise semble s'orienter vers les pratiques des Etats où les plus performants selon le principe de la subsidiarité. Ainsi les expériences « pacifiques » semblent leur offrir une grande matière à réflexion.

Mais là encore la proximité culturelle du Liban avec l'Europe et dans une moindre mesure les Etats-Unis semble tirer les entreprises vers un modèle davantage « internationalement normalisé ». En effet, la firme libanaise est très sensible aux évolutions européennes même si elle reste partagée, comme nous l'avons montré, entre les approches américaines utilitaristes ou solidaires.

Cet attrait de l'international pour une firme libanaise évoluant dans un contexte postmoderne a amené certaines grandes entreprises à opérer, à un plus grand ancrage, dans le mouvement international de la *soft law*. Ainsi, l'adhésion au Pacte mondial des Nations Unies obéit à un double besoin : d'abord la nécessité de nouer des relations internationales avec les entreprises multinationales ou les firmes localisées à l'étranger sur une base de meilleure pratique possible en matière de RSE pour contrer la mauvaise réputation dont jouit le Liban en matière de corruption (qui figure parmi les vingt pays les plus corrompus selon les dernières statistiques publiées par Transparency International en 2015) ; ensuite, un besoin culturel, qui

---

<sup>318</sup> SALLOUM, Charbel, AL Sayah, Maher. The Financial Involvement of the Lebanese Banking Sector...*op. cit.*

est celui d'ancrer le Liban dans la mouvance moderne internationale dans un milieu de guerre et de ségrégation.

Ce constat se trouve en contraste avec la proximité culturelle entre les pays arabes étudiés et le Liban. Malgré les difficultés que rencontre le Liban par rapport à ces pays, le modèle ou les modèles recherchés par la firme libanaise sont situés dans les pays en dehors de la zone arabe. Il est vrai que la recherche de la voie RSE demeure une démarche spécifique à chaque pays. Mais il est vrai aussi que le Liban demeure, malgré le poids politique des communautés, un Etat largement laïc avec une grande indifférence du secteur privé quant à l'appartenance culturelle ou religieuse des parties prenantes. Cela le rapproche davantage des modèles laïcs où le concept de citoyenneté est avancé.

Le tableau n°5 de recensement des acteurs privés de la RSE au Liban explique bien les principales firmes et leur domaine d'intervention.

**Tableau n°5 : Liste de recensement des acteurs privés RSE au Liban<sup>319</sup>**

1	<p><b>La Banque Audi</b></p>	<p><b>Une Stratégie RSE Systématique gravitant autour de cinq piliers</b></p> <p><b>Principaux : La gouvernance d'entreprise, le développement Economique, le Développement communautaire, le développement humain et la protection de l'environnement.</b></p> <p>La Banque Audi était une des premières institutions Libanaises à mettre sur pied une unité RSE autonome (Avril 2010). L'unité RSE de cette banque a tout de suite adopté les Initiatives de la « Global Reporting » (GRI) optant en 2013 pour une stratégie se reposant sur quatre piliers. Cette réalisation est basée sur la responsabilisation de ses employés et son engagement envers l'"Organisation internationale de normalisation" (ISO) et à son représentant local au Liban (l'institution libanaise des normes rattaché au Ministère de l'Industrie "Libnor") et en partenariat avec cette banque comme étant la première organisation pilote dans le secteur bancaire à mettre en œuvre la norme ISO 26000 concernant la responsabilité sociale.</p> <p>L'année 2013 a été marquée par des réalisations majeures concernant la</p>
---	------------------------------	--

<sup>319</sup> Tableau réalisé suite à une enquête de terrain effectuée au Liban entre mai et septembre 2015

	<p>gouvernance d'entreprise, en plus des projets de développement humanitaires, économiques et communautaires. Ceux-ci ont contribué à soutenir la position de la Banque en tant qu'employeur non discriminatoire de choix fournissant des opportunités égales de travail dans le secteur privé libanais.</p> <p>Dans le même champ d'application, la Banque a renforcé sa capacité d'attirer et de retenir ses employés tout en maintenant leur moral, leur engagement et en gardant le haut niveau de leur efficacité de leur productivité grâce à la création de clubs diversifiés, qui répondent aux divers intérêts de ces employés. Ces Clubs Comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le premier « Toastmaster Club Libanais d'Entreprise » lancé pour assurer aux employés la formation des compétences de communication ;</li> <li>• Le Club de Voyage qui a déjà entrepris plusieurs voyages à l'étranger pour encourager le réseautage social parmi les employés;</li> <li>• Le Club de Musique et de Theatre dont les participants ont pris part à "La fête de la musique" et ont organisé le concert de la Banque en fin d'année pour célébrer une dure année de formation;</li> <li>• Le Club Sportif dont les adeptes ont réalisé des classements très élevés aux différentes disciplines sportives, aux « Beirut Corporate Games » tout en organisant plusieurs tournois internes.</li> <li>• Le club communautaire qui encourage les classes d'échecs et les sorties et se voue au soutien des arts et films libanais et supporte plusieurs ONG.</li> <li>• Le Club des Verts qui a élargi son envergure à travers l'organisation de plusieurs sessions et activités de sensibilisation associées en 2013.</li> </ul> <p>Par ailleurs, l'engagement communautaire des employés a été institutionnalisé par le Programme de «Volontariat» ainsi que par la prise de plusieurs initiatives internes pour assurer la sécurité et le bien-être de tous les employés; y compris la nomination du personnel de sécurité dans les locaux de la Banque.</p>
--	--

	<p>Sur un autre plan, la Banque Audi a signé un accord de collaboration de cinq ans avec BADER " Programme des jeunes entrepreneurs" pour soutenir les entreprises en croissance et pour l'autonomisation des futurs entrepreneurs tout en influençant la communauté des affaires dans son ensemble. En outre, la Banque a lancé le troisième concours annuel «Grow My Business» ou Développer mon Entreprise en partenariat avec "Sanad" pour habiliter financièrement les petites et moyennes entreprises PME. Ces projets garantissent notre croyance en la valeur du capital humain ainsi qu'à notre tentative de stimulation de l'esprit d'entreprise et de l'innovation au sein même de notre métier.</p> <p>La Bank Audi a continué à prendre en considération l'envergure de l'empreinte de carbone pour améliorer l'environnement en fournissant des outils de recyclage du papier dans toutes ses branches, ainsi qu'en établissant 3 centres de collecte pour le plastique, l'étain, le papier et les piles électriques usées à l'intérieur de son siège principal, tout en renforçant la sensibilisation pour la sécurité interne du siège et pour la conservation de l'environnement. Dans le même champ d'application, la Banque est rentrée en partenariat avec l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), confirmant ainsi son engagement pour assurer la préservation de l'environnement dans tout le Liban.</p> <p>L'année 2013 a également été marquée par les efforts entrepris concernant les activités de RSE en cours, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le maintien de l'équité sociale et de la bonne gouvernance organisationnelle au sein de son sphère d'influence et de sa chaîne d'approvisionnement ;</li> <li>• Le lancement du programme « Renforcement des capacités» pour renforcer les capacités des employés des institutions libanaises;</li> <li>• Le parrainage de plusieurs activités ainsi que l'organisation de plusieurs formations pour les étudiants de différentes écoles enfin de les familiariser avec le secteur bancaire et avec les valeurs de la Banque Audi;</li> <li>• l'Accord de diverses demandes de financement pour le secteur public, privé, et médical, pour le bien-être de la société ainsi qu'à des fins humanitaires ;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menant des enquêtes sur différents sujets visant son amélioration</li> </ul>
--	---

		continue tout en prenant en considération les recommandations internes et externes
2.	<b>Fransabank</b>	<p>La Fransabank est en train d’instaurer le processus d’intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans toutes ses activités d'affaires avec la conviction que le succès n’est pas mesuré seulement par les résultats financiers et qu’il est également mesuré par la satisfaction du client et par l'engagement des employés, les pratiques de gouvernance solides et par le soutien des communautés que la Banque dessert.</p> <p>Au sein du Groupe Fransabank, la responsabilité sociale des entreprises consiste à apporter une contribution durable au développement de la société grâce à la création des valeurs à long terme pour les actionnaires, les clients, les employés et autres parties prenantes. Cela implique la mise en pratique des principes d'entreprise dans toutes ses décisions tout en tenant compte non seulement les implications économiques, mais aussi les objectifs sociaux et environnementaux. En tant qu'organisme national responsable, la Fransabank vise à cibler toutes les personnes à tous les niveaux, non seulement pour leur vendre ses services, mais aussi pour répondre à leurs besoins sociaux. Leur stratégie de responsabilité sociale et autres activités SRE se base sur trois grands principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les partenariats public-privé efficaces</li> <li>• Promouvoir le développement économique</li> <li>• Renforcer les aspirations de la société civile</li> </ul> <p>La Fransabank se concentre sur les cinq piliers suivants qui lui assurent la durabilité: La bonne gouvernance d'entreprise, le bien-être des clients, en leurs offrant intégrité et confiance, créer des emplois responsables, fournir un soutien au développement économique, environnemental et communautaire ainsi qu’assumer la responsabilité de protéger l’environnement.</p> <p>Leur stratégie de responsabilité sociale est façonnée par la nécessité croissante d'assurer des relations efficaces avec les parties-prenantes, afin de satisfaire aux besoins socio-économiques des communautés dans lesquelles elles existent, fonctionnent et exercent leurs activités tout en assurant les exigences économiques, sociales et environnementales plus larges. Cela se traduit par un large éventail d'activités sociales et entrepreneuriales qui prône la radieuse image de Fransabank en tant que</p>

	<p>contributeur crédible, solide, innovant et durable en ce qui concerne l'économie globale.</p> <p>À ce jour, le Groupe Fransabank a démontré avec succès qu'il jouait un rôle primordial dans le soutien de divers secteurs en encourageant l'utilisation des meilleures normes en matière de responsabilité sociale.</p> <p>Même si cela a déjà valu au Groupe une place exemplaire au cœur des entreprises du pays, ses activités RSE continuent à stimuler son élan et à lui fournir l'inspiration pour poursuivre beaucoup mieux cette perspective dans les années à venir.</p> <p>La Fransabank coopère avec un large éventail de parties prenantes, y compris leurs actionnaires, employés, clients, fournisseurs, régulateurs, et organismes à but non-lucratif ainsi qu'avec les membres des communautés où elle opère.</p> <p><b>La Fransabank a rejoint l'initiative « Global Compact des Nations Unies » (UNGC) en Novembre 2013, devenant ainsi la première banque au Liban à participer à cet organisme.</b></p> <p>A travers le soutien volontaire de la Banque à cette plate-forme, ils se sont engagés à soutenir le dialogue multi-acteurs, à renforcer l'engagement des entreprises dans les domaines prioritaires et bien sûr aider à l'application des Dix Principes de ce Pacte Mondial lorsque cela est possible. Dans ce contexte, le président Adnan Kassar, qui fut le premier président d'une banque libanaise à approuver le Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC) et de ses principes en tant que partie intégrante de la stratégie de la Banque, est allé plus loin en devenant signataire de la déclaration « Business for Peace Statement of Support » en Juin 2014.</p> <p>Pour parachever la signature de l'entreprise à l'initiative de paix, la Fransabank a assisté à l'événement inaugural pour la paix (B4P) tenu à Istanbul en Septembre 2014. Les principaux objectifs de cet événement étaient d'aider les entreprises à mettre en œuvre des pratiques commerciales responsables alignées avec les dix principes du « United Nations Global Compact » dans les zones de conflit ou à haut risque et à catalyser l'action pour faire avancer la paix.</p> <p><b>****BUSINESS FOR PEACE = (B4P)</b></p> <p><i>Une plate-forme d'entreprises leaders qui vise à élargir et approfondir l'action du secteur privé en support à la paix - en milieux de travail, dans</i></p>
--	--

		<i>les marchés et au sein des communautés locales. elle aide les entreprises à mettre en œuvre des pratiques commerciales responsables alignées avec les dix principes du Pacte Mondial dans les zones de conflit ou à haut risque et à catalyser l'action pour faire avancer la paix.</i>
3.	ABC	<p>La société ABC a présenté un projet très créatif en vendant des objets conçus, décorés et signés par certains des meilleurs designers et les bénéfices réalisés par leur vente sont accordés aux organisations non-gouvernementales libanaises débutantes les plus audacieuses.</p> <p>Le programme de responsabilité sociale de l'entreprise ABC vise à créer une véritable différence au sein de la communauté libanaise à travers l'attitude de quelqu'un qui aime agir. Bien structuré, durable et axé sur la valeur ce programme est un effort perpétuel qui prend en charge un certain nombre de bonnes causes. Bien que l'un des objectifs du programme RSE de cette entreprise est d'aider à la collecte des fonds pour ces bonnes causes, il y a d'abord et avant tout une nécessité de remédier au manque de sensibilisation qui les entoure. Pour cela l'ABC attire l'attention sur les problèmes sociaux qui affectent le plus notre communauté et contribue à sensibiliser les gens sur ce sujet par le biais d'une approche intégrée couvrant une variété de produits en magasin ainsi que par des activités online. Bon nombre de campagnes de signatures sont effectuées chaque année dans le cadre du programme RSE de cette entreprise. L'une de ces campagnes annuelles est « Petit Ours, Grand Cœur » une initiative qui soutient la cause des enfants grâce à la vente d'ours en peluche à Noël. Petit Ours, Grand Cœur a été fondée sur la conviction que les plus vulnérables des enfants ne devraient pas seulement être vus, mais aussi entendus et pris en charge.</p> <p>L'ABC soutient également la lutte contre le cancer du sein. Voyant que la majorité de sa clientèle sont concernés et que la détection précoce de ce cas peut sauver des vies, la société a créé le ruban rose comme sa signature pour la poursuite de cette grande cause.</p> <p>Certains autres projets philanthropiques de l'ABC impliquent la décoration des hôpitaux et des centres de soins des enfants à Noël pour apporter un peu de joie aux enfants malades, ainsi que pour la célébration des traditions du Ramadan avec les enfants démunis et leurs familles. En 2011, l'ABC a décidé de célébrer son 75e anniversaire en soutenant les talents libanais et célébrer leur travail. Un coin Designer a été configuré pour exhiber les éditions limitées de ces Designers.</p> <p>A partir Mars 2012, l'ABC s'est engagée pour défendre la santé publique.</p>

		<p>Etant une destination de toute la famille pour leurs achats et se souciant du bien-être et du confort de ses clients, l'ABC a choisi de faire un premier pas et approuver la loi anti-tabac du gouvernement, devenant ainsi le premier centre commercial Non-fumeur du Liban.</p> <p>En Avril 2012, la société ABC en partenariat avec l'Hôpital Saint George entreprend pour la deuxième fois d'organiser le sixième Salon de la Santé de l'hôpital. L'événement, qui a eu lieu à l'ABC Dbayeh, a souligné l'importance de la détection précoce des maladies pour le traitement réussi des patients ainsi que pour les sensibiliser à la protection contre les maladies et à leur prévention. Le Salon a également offert à la clientèle, la possibilité de bénéficier de consultations médicales gratuites ainsi qu'à des tests à prix réduits.</p> <p>En tant qu'entreprise citoyenne de premier plan, l'ABC croit fermement à l'impérative de donner quelque chose en retour à sa communauté. Son engagement à donner un impact positif sur la société est renforcé par sa conviction que d'autres entreprises socialement responsables vont bientôt émerger, et apprendre ce que l'ABC avait déjà appris et réalisé: que la RSE peut être plus qu'un simple devoir d'entreprise.</p>
4.	Fattal	<p><b>Trois Piliers :</b></p> <p><b>L'Education.</b></p> <p>L'éducation étant un droit humain fondamental, la FONDATION NOTRE DAME DE L'ESPERANCE POUR L'ÉDUCATION ET L'ENSEIGNEMENT a été lancée par le Groupe Fattal en 1987 durant la guerre civile au Liban. Sa mission est de donner à autant d'enfants libanais que possible un meilleur accès à un enseignement de qualité, et de prévenir à travers l'éducation, les cycles générationnels de pauvreté et de violence.</p> <p>La Fondation accorde seulement des frais de scolarité. Le financement provient essentiellement des sociétés du Groupe, des employés Fattal, et l'événement de collecte de fonds annuel organisé par la Fondation. D'autres fonds proviennent des sociétés établies à l'étranger et principalement par les fournisseurs de ce groupe.</p> <p>Tout au long de ses 27 années d'existence, cette fondation de Fattal a été en mesure d'accorder 10.500 aides financières.</p> <p><b>Environnement :</b> Le Comité RSE du groupe Fattal, opérant sous le nom de « Change for Life », ou 'Changer pour la Vie' vise à améliorer le</p>

		<p>milieu de travail et de l'environnement. « Change for Life » met l'accent sur la réduction des déchets de l'entreprise, ainsi que sur la réutilisation et le recyclage, en se concentrant d'une façon particulière sur l'énergie propre, l'économie d'énergie et les coûts.</p> <p><b>Personnes</b> : Le plan d'épargne des Employés, encourage les employés du groupe à épargner pour leur retraite et leurs plans futurs. L'investissement des employés est compensé par une contribution toujours ascendante de Fattal.</p>
5.	<b>Azadea</b>	Azadea possède une campagne totalement différente : elle fournit des fonds, des dons, des vêtements, des livres, ainsi que de la nourriture et des téléphones portables aux familles régionales dans le besoin
6.	<b>Aramex</b>	Le Programme “ Mix N’ Mentor Entrepreneurship”, est un événement communautaire qui réunit bon nombre d’entrepreneurs prometteurs avec les experts et les investisseurs industriels pour discuter les défis spécifiques qui font face au démarrage des nouvelles entreprises
7.	<b>OSB</b>	<p>L’initiative RSE de la “ Suliman S. Olayan School of Business” (Ecole d’affaires Suleiman S. Olayan) est dédié à faire prendre en conscience la responsabilité sociale des entreprises et renforcer le rôle et la pratique RSE dans la région afin d'obtenir une valeur ajoutée continue pour les entreprises, les communautés et les sociétés.</p> <p>OSB est la seule école de commerce dans la région qui a intégré la RSE en intégrant cette pratique comme un sujet autonome dans tous ses programmes (BBA, MBA et EMBA).</p> <p>L'Initiative RSE de OSB s’efforce à réaliser les principaux objectifs RSE à travers l'éducation des futurs leaders, le perfectionnement de leurs connaissances, sensibilisation et capacités relatives a ce sujet. Ceci est réalisé par l’intégration de la RSE dans les programmes scolaires de premier cycle et des cycles supérieurs, s’efforçant à trouver à travers les études des cas régionaux, ainsi qu’à travers les livres relatifs à la RSE et au moyen d’une série de conférences, de séminaires, et en invitant les conférenciers à inculquer les règles essentielles de l'Impact Net de la RSE, considéré comme l’un des chapitres les plus essentiels de l’American University of Beirut (AUB) permettant aux étudiants d'utiliser leurs compétences en affaires pour créer un impact social et environnemental positif, la RSE à l'AUB a finalement pris de l'ampleur et est toujours centrée sur la sensibilisation des gens pour obtenir une</p>

		<p>amélioration et une collaboration constante et assidue.</p> <p>Grâce à son initiative RSE, OSB cherche à mobiliser une nouvelle génération de dirigeants qui embrassent la complexité de l'intégrité éthique et le choix moral, en favorisant les compétences générales relatives à l'intégrité morale / éthique, y compris l'intendance et la compassion. AUB est déterminée à maintenir son rôle de leader dans ce domaine, en insistant sur son engagement à la promotion du progrès social et de la réforme communautaire à travers la région.</p> <p>L'École d'affaires Olayan est fière d'être une des signataires du Pacte mondial des Nations Unies (UNGC). OSB est déterminée à soutenir les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies relatives aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.</p> <p>OSB a l'intention de soutenir le Pacte mondial UNGC pour faire progresser ces principes, et faire une déclaration nette et claire de cet engagement envers ses parties prenantes et le grand public et échanger les pratiques efficaces liées à ces principes avec d'autres institutions académiques.</p>
8.	Alfa	<p>*Le Programme “ Alfa 4-Life” met l'accent sur l'aide qui favorise les potentiels de communication des enfants avec des besoins en matière de communication, des enfants handicapés physiques et mentaux ainsi que les enfants ayant des problèmes sociaux.</p> <p>** L'autonomisation des femmes : Avec les femmes qui correspondent à 40% des effectifs totaux d'Alfa dont 15% travaillant dans les bureaux du conseil d'administration et 29% de la gestion, Alfa, sent encore qu'il est nécessaire d'inclure davantage de femmes dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.</p> <p>*** Alfa 4-Nature : A Travers cette initiative Alfa mets l'accent sur la réduction de son empreinte environnementale ainsi que sur sa consommation d'énergie.</p>

	<p>Alfa a pris des mesures internes et externes dans son initiative "Alfa 4-Nature". Grâce à cette initiative cet entreprise œuvre à trouver de nouvelles solutions à leurs locaux plus respectueux de l'environnement en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installant des ballasts électroniques adéquats en énergie dans tous les étages de son siège principal et dans les cafétérias, réglant un arrêt automatique de l'alimentation pour allumages des étages et des salles de cuisine, et en installant des détecteurs de mouvement dans les parkings de voitures et dans les toilettes, réduisant ainsi leur consommation en énergie de plus de 40%.</li> <li>• Afin de réduire les fuites de coudes existants dans tous les appareils d'air conditionné (AC) dans leurs locaux, ils ont tourné les persiennes de ces appareils et installé des minuteries pour AC via le Système de Gestion d'Immeubles (Business Management System,BMS) pour conserver cette précieuse énergie autant que possible.</li> <li>• Pour économiser l'énergie électrique, ils ont activé le mode de sommeil à travers la totalité de leur réseau pour la gestion de l'alimentation de l'énergie électrique. Mode configuré pour éteindre tous les ordinateurs, les imprimantes et sauvegarder automatiquement l'énergie nécessaire pour les photocopieuses, déchiqueteuses et écrans etc.</li> <li>• Ils ont entrepris d'installer un programme spécial pour la gestion du travail des ventilateurs et des pompes selon le Manuel BMS du Siège Central de l'entreprise ainsi qu'ils enregistrent les relevés de compteurs d'heure à chaque remplissage de gazole pour les générateurs auxiliaires.</li> <li>• Dans le but de sensibiliser leur personnel en ce qui concerne la gestion des déchets, ils ont commencé à recycler et à trier les déchets dans leurs propres locaux.</li> <li>• Ils ont également mis en œuvre l'initiative « Alfa Green » qui</li> </ul>
--	--

		s'étend et contrôle leurs services de facturation et de e-recharge électroniques ce qui a pour effet de réduire considérablement la quantité de papier utilisée, réduisant ainsi le nombre de leurs bilans et de leurs factures imprimées de 45% et augmentant leur taux de facturation sur Internet de 169%.
9.	<b>RSE Liban</b>	Etablie Afin de fournir une plate-forme d'information pour les entreprises, et les soutenir à matérialiser la RSE dans leurs stratégies et opérations commerciales de base, visant à aligner la rentabilité avec la durabilité et le développement humanitaire.
10.	<b>Banque Du LIBAN BDL</b>	<p><b>Unité de gouvernance d'entreprise</b></p> <p>La mission de cette unité est de sensibiliser à la culture de la gouvernance d'entreprise, d'améliorer et faire progresser son concept dans les secteurs financiers et bancaires à travers la promotion de la transparence, du développement, de la surveillance et l'établissement de contrôles efficaces.</p> <p>Cette unité préconise les meilleures pratiques internationales proposés ainsi que des règlements, des politiques et des systèmes visant à élaborer des cadres de gouvernance d'entreprise dans les banques et les institutions financières, et de les pousser à entreprendre une saine mise en œuvre de ces pratiques dans ces secteurs.</p> <p>La Banque du Liban (BDL) a publié le 22 Août, 2013 la Circulaire Intermédiaire 331 dans le but d'inciter les banques à investir dans des entreprises qui pourraient encourager et favoriser la richesse nationale libanaise.</p> <p><b>Objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'économie du savoir</li> <li>• Augmenter la croissance économique et sociale</li> <li>• Créer des possibilités d'emploi</li> <li>• Soutenir les compétences intellectuelles créatives (capital intellectuel)</li> </ul>

		<p><b>Les bénéficiaires sont :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nouvelles entreprises en démarrage (Startups)</li> <li>• Les Incubateurs et Accélérateurs (dispositifs privés ou publics existant pour faciliter et accompagner le démarrage des startups).</li> <li>• Les sociétés à capital-risque</li> </ul>
<p><b>11.</b></p>	<p>BankMed</p>	<p><b>Responsabilité sociale des entreprises :</b></p> <p>BANKMED ENCOURAGE L'ENVIRONNEMENT SAIN PAR LE BIAIS DES ÉCOLES</p> <p>Etant concernée par les questions de l'environnement au Liban et la nécessité de créer un environnement sain pour les générations de demain, BankMed a conçu un programme complet pour relever ces défis.</p> <p>Le programme « Happy Planet » démontre l'engagement de cette Banque envers l'environnement au Liban. Grâce à ce programme, BankMed adopte un certain nombre d'initiatives, qui traduisent son engagement ferme en ce qui concerne la préservation de l'environnement de ce pays.</p> <p><b>Responsabilité sociale des entreprises :</b></p> <p>BankMed ENCOURAGE L'ENVIRONNEMENT SAIN PAR LE BIAIS DES ÉCOLES _ Par Marlene Mazraani, Obtenue par courtoisie du Magazine « World Environment 2009, BankMed est devenue la première banque libanaise à approuver des projets environnementaux et sensibiliser le public.</p> <p>Avec leur initiative visant à préserver l'environnement pour les générations futures, BankMed a lancé la campagne «Happy Planet», qui a réussi à accroître la sensibilisation des gens aux problèmes environnementaux au Liban, tout en préconisant une vie saine pour maintenir un environnement propre, pur et sain pour tous les libanais. Beaucoup de leurs initiatives ont été menées en coopération avec le ministère de l'Environnement.</p>

	<p>Une des plus récentes activités BankMed était leur initiative scolaire, intitulé « Green School, Student Green » ', par laquelle un concours a été organisé à travers le territoire libanais, où les étudiants ont été invités à soumettre des projets sur la façon d'améliorer l'environnement, au cours de sept mois.</p> <p>Ce programme fait partie de la campagne BankMed 'Happy Planet' et a été conçu pour soutenir les activités de protection de l'environnement et d'assurer un monde meilleur pour les générations futures.</p> <p>Des milliers de copies et plans contenant des projets scientifiques offrant des solutions aux problèmes environnementaux du Liban ont été soumises. Une cérémonie de remise des prix a eu lieu au siège principal de la banque, et a rassemblé les enfants qui ont participé à ce projet et des prix ont été remis aux meilleurs projets présentés. Ce concours a encouragé les écoles à travers le Liban à inclure l'éducation de la préservation et de la protection de l'environnement dans leur programme scolaire, ainsi qu'à mener des campagnes de sensibilisation encourageant les activités vertes poursuivies toute l'année aussi bien par les étudiants que par le personnel.</p> <p>Cette éducation est intégrée dans les différentes disciplines pour aider les élèves à développer une meilleure compréhension de leur relation avec l'environnement naturel et la façon dont chaque étape qu'ils prennent peut avoir un grand impact sur leur propre vie et la vie des autres.</p> <p>Les écoles à travers différentes régions du Liban ont travaillé sur différents niveaux traitant les activités concernant la préservation de l'environnement de la façon suivante :</p> <p>Activités dans les salles de classe ainsi que les activités des verts dans les aires de jeux, la plantation d'arbres dans leur région, le nettoyage des zones et des plages au Liban, la construction de modèles qui suggèrent</p>
--	--

	<p>des solutions pour l'environnement du Liban a rassemblé les enfants et les prix ont été remis aux meilleurs projets. Ce concours a incité les écoles à travers le Liban à inclure l'éducation de la protection de l'environnement dans leur programme d'études, en encourageant les campagnes de sensibilisation et les activités vertes menées toute l'année par les étudiants et le personnel. Cette éducation est intégrée dans différentes disciplines pour aider les élèves à développer une meilleure compréhension de leur relation naturelle avec l'environnement et que chaque pas qu'ils peuvent prendre peut avoir un grand impact sur leur vie et sur la vie des autres.</p> <p>Les écoles à travers différentes régions du Liban ont travaillé sur les activités respectueuses de l'environnement à différents niveaux :</p> <p>Au niveau des salles de classe et les activités vertes dans les aires de jeux, la plantation d'arbres dans leur région respective, le nettoyage des différentes zones et des plages au Liban, la construction de modèles qui suggèrent des solutions aux problèmes environnementaux du Liban et bien plus encore.</p> <p>Central College qui a remporté le prix « Greenest School » Mont-Liban 2010 est considéré comme un bon exemple de réussite. Comme il est le cas chaque année, le conseil d'administration et les coordonnateurs du Central College, présidé par son recteur, suggère un projet macro à mettre en œuvre dans toutes les classes à partir de la Garderie et jusqu'à la 12<sup>ème</sup> année.</p> <p>Le projet macro pour l'année 2009- 2010 était le développement durable, où les étudiants ont planté 3000 arbres dans la région de Mayrouba, ainsi que des champs, des jardins et jardinières en béton à l'école, en plus Ils ont entrepris le nettoyage de plage de Jounieh, ainsi qu'à la préparation d'une grande exposition à la fin de l'année scolaire en essayant par le biais des étudiants à proposer des solutions aux problèmes environnementaux du Liban. Le succès des différents projets a été évalué par des experts du « Greenest School Competition » et ce prix a été accordé à 16 écoles de différentes régions du Liban.</p>
--	---

12.	<p><b>La Chambre du Commerce de l'Industrie et de l'Agriculture de Beyrouth et du Mont Liban (CCIA-BML)</b></p>	<p><b>Etat actuel RSE à la Chambre</b></p> <p>Une des principales stratégies de la Chambre de Commerce consiste à fournir le soutien nécessaire au gouvernement pour mettre en œuvre des politiques sociales fondées sur des possibilités équitables et égales.</p> <p>Par conséquent, la CCIA-BML est constamment tenue à guider la législation en matière de développement, de la santé des services éducatifs, sociaux et environnementaux au Liban. Et au cours des dernières années, la Chambre avait poursuivi une action globale au niveau social, culturel et environnemental pour régler les différentes questions suivantes :</p> <p><b>Activités au Niveau Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération avec les organisations et organismes nationaux dans le domaine de l'autonomisation et l'émancipation des femmes par le biais de programmes de formation entrepris en collaboration avec le Comité National des Femmes Libanaises.</li> <li>• Lancement d'un projet avec la collaboration de l'Union libanaise pour les handicapés physiques et le Ministère des Affaires Sociales afin de soutenir et de faciliter l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises libanaises.</li> <li>• Organisation de séminaires de sensibilisation avec ARCENCIAEL concernant l'intégration des personnes handicapées dans le marché du travail.</li> <li>• Activités concernant la santé : Hôpital St Jude, lutte contre la drogue et le programme Kun Hadi</li> <li>• Parrainage et financement d'un large éventail d'activités et d'événements à partir de GRAFFITI pour le dessin expressif sur les murs de Beyrouth, Parrainage d'événements culturels et sportifs, en passant par la lutte contre la déforestation et plantation d'arbres dans le Horsh Beyrouth, appui du Mouvement des Jeunes au Liban, aux fils des martyrs de l'armée, de l'Organisation islamique SANABEL, du Marathon de Beyrouth et autres entités ONG.</li> <li>• Contribution active au dialogue des Religions : Coexistence entre</li> </ul>
-----	---	---

		<p>Musulmans et Chrétiens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'emploi des jeunes : coin de l'emploi</li> <li>• Solidarité en cas de Périodes d'urgence : Unité de crise pour faire face à l'adversité, les dons pour les familles des martyrs, les victimes des explosions, les victimes des dommages de guerre, etc.</li> </ul> <p><b>Activités au Niveau de l'environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation d'INTRANET d'entreprise / Automatisation complète des opérations : E-Chambre: Réduction de la consommation de papier</li> <li>• Implication des CCIA-BML dans l'Union européenne (UE) Projets de développement au service de la RSE qui sont au service de l'environnement et à la promotion des solutions d'économie d'énergie tels projets GMI, &amp; SHAAMS.</li> <li>• Rénovation du siège principal de la Chambre de commerce tout en respectant les normes des verts.</li> </ul>
--	--	--

<p><b>13. Schtroumpf restaurant</b></p>	<p>Profondément préoccupée pour la préservation et le respect de l'environnement libanais et de sa protection, la chaîne de restaurants Schtroumpf s'était imposée à suivre un solide et respectueux engagement de l'environnement dans sa déclaration de mission et sa culture lors de son expansion en 1999. En commençant l'énoncé de mission par les mots « votre environnement naturel », l'idée que cette chaîne voulait lancer est palpable dans le logo de son restaurant, ainsi que dans son nouveau programme du respect de l'environnement intitulé « Go Green » ainsi que son logo.</p> <p>Le groupe Schtroumpf a fait un énorme effort de sensibilisation sur les questions de l'environnement avec l'espoir d'attirer les consommateurs et autres organisations du secteur privé et ONG et de les pousser à agir d'une manière socialement responsable.</p> <p>Bien que le programme Go Green porte en avant avec lui un ensemble diversifié d'activités qui ciblent principalement la sensibilisation des gens à la protection de la nature. Cette prise de conscience est réalisée grâce à une forte poussée culturelle activement communiquée à la fois l'intérieur et à l'extérieur du groupe et visant les parties prenantes du restaurant.</p> <p>Extérieurement, Schtroumpf encourage les préoccupations de protection de l'environnement et incite tous les secteurs de la société libanaise ; ONG, les clients, les médias, et autres organisations du secteur privé à faire pareillement.</p> <p>Alors que l'intérieur, l'entreprise veille à ce que ses employés s'harmonisent avec ces pratiques, et qu'ils sont aussi bien capables de communiquer les croyances et la culture de l'entreprise à leurs clients.</p> <p>Les activités environnementales du groupe de restaurants Schtroumpfs sont nombreuses et variées. Cela est dû au fait que la direction voulait intégrer son souci de l'environnement dans tout ce qu'elle a accompli. En</p>
---	---

	<p>conséquence, le programme « Go Green » comprend de nombreuses activités, y compris : l'architecture et l'aménagement responsable des paysages; la gestion des déchets; l'entraînement; le bénévolat d'entreprise; les activités environnementales; les produits du «Go Green»; la philanthropie et l'investissement dans l'éducation.</p> <p>En raison de l'importance moyenne de cette entreprise et de sa situation financière par rapport aux principales compagnies multinationales du pays, Schtroumpf a été incapable de faire de gros investissements financiers pour soutenir des causes environnementales. En conséquence, la plupart des activités du restaurant sont de faible coût, mais qui gardent un fort impact sur la société. Schtroumpf, n'a laissé, à aucun moment, sa contrainte financière l'empêcher de prendre soin et de respecter l'environnement. L'esprit d'équipe de gestion a même pu amener ses employés à améliorer de façon exponentielle l'impact de leur programme en 2002, en y ajoutant quelques activités au projet que l'on appelle « Go Green », et en rentrant en partenariat avec d'autres institutions pour sa mise en œuvre.</p> <p>Le projet "Go Green", considéré toujours comme très innovant agit comme « un symbole de l'engagement sincère de Schtroumpfs envers l'environnement libanais », et est en fait un exemple parfait d'un partenariat qui a engagé de nombreux secteurs de la société libanaise à travailler collectivement afin de bénéficier d'un sain environnement.</p> <p>Le projet « Go Green », Issu d'une rencontre de presse, ainsi que d'un concours environnemental, un atelier, un forum, et d'une activité de bénévolat d'entreprise, a été exécuté en partenariat avec le PNUD / VNU, FTML, Coca-Cola, et Tetra-Pak East Med.</p> <p>« Go Green » a servi comme un puissant exemple de la façon dont les petites entreprises libanaises bénéficiant d'un capital très limité peuvent trouver un moyen pour parvenir à la réalisation de leurs objectifs. L'attitude de "partenariat" de Schtroumpfs dans la gestion d'un projet très créatif comme celui là a fait toute la différence.</p>
--	--

	<p>Pour conserver un paysage et une architecture environnementale saine, le groupe Schtroumpf construit ses locaux principalement avec du bois provenant des forêts bien gérées.</p> <p>Dans le cadre de leur stratégie, Schtroumpf fait en sorte d'utiliser le papier libanais 100% recyclé dans tous leurs colis de livraison, papier serviettes et essuie-mains. Leurs employés trient de grandes quantités de métal, plastique et déchets de verre et les envoient au recyclage. Ils organisent également la collecte sélective des boîtes en carton, de la papeterie, des journaux et des magazines. En outre, ils utilisent autant que possible le re-remplissage des cartouches d'encre de l'imprimante et réutilisent les sacs en nylon utilisés par le restaurant.</p> <p>Schtroumpf envisage même à l'avenir d'entreprendre le recyclage de son huile de cuisson à travers une formule « Biodiesel » qui est développée par l'Université libano-américaine (LAU) et l'Université Libanaise afin de recycler l'huile de cuisson d'une manière lui permettant d'être propre à la consommation comme carburant.</p> <p>Les employés de Schtroumpfs défendent une culture qui consiste à rendre à la communauté tous ce qu'elle leur a donné et la plupart d'entre eux possèdent une croyance personnelle qui tend à aider la communauté, autant que possible.</p> <p>Schtroumpf forme ses employés à être concernés par l'environnement et inculque en eux une culture de service communautaire. Bien que le programme « Go Green » du groupe Schtroumpfs est considéré d'être parmi les programmes les plus complets et très bien connus dans le pays, quelques ajustements peuvent être faits pour le rendre encore plus efficace.</p> <p>Ce qui fait la grande réussite du projet «Go Green» s'est que beaucoup de parties prenantes y sont impliquées. Et lorsque les gens s'engagent sur</p>
--	--

		<p>une cause ils se sentent généralement plus motivés pour soutenir cette cause. Pour tirer parti de cette observation, le groupe Schtroumpf est encouragé à développer son programme de bénévolat d'entreprise et de le rendre plus structuré et plus stratégique. Cela peut être réalisé en le renommant: «Go Green Volontaire », et en établissant un processus clair pour que les employés entreprennent des activités de bénévolat; en entreprenant de rendre compte des heures de bénévolat des employés et des compétences qu'ils ont acquises; établissant un système de mesure pour vérifier le retour sur les investissements de l'entreprise, reliant le programme de bénévolat d'entreprise aux évaluations du rendement des employés et des besoins de développement; et enfin en établissant un système de récompenses pour récompenser les efforts des employés.</p> <p>Les activités de bénévolat peuvent également se centrer sur le programme « Go Green » lui-même. Par exemple, des employés bénévoles peuvent, à travers le comité « Go Green », prendre en charge l'organisation de séances d'information mensuelles pour leurs collègues, ils peuvent aussi éventuellement développer un bulletin trimestriel « Go Green » pour le restaurant qui sera distribué à tous les clients. En dehors de la participation des employés par le biais du bénévolat d'entreprise, il est aussi important que Schtroumpf puisse garantir que ses employés travaillant dans toutes les branches sont aussi bien informés des activités communautaires entreprises par le restaurant, que ceux qui travaillent dans la branche principale.</p>
<p><b>14.</b></p>	<p><b>Indevco</b></p>	<p>INDEVCO estime que ce qui est bénéfique pour son existence et son développement réside dans ce qui est bénéfique par rapport à l'intérêt public ainsi qu'aux intérêts de sa communauté.</p> <p>En 1975, et dès le premier jour du déclenchement de la guerre, INDEVCO a appelé à la solidarité et à la coexistence. Ils font en sorte que leurs fournisseurs produisent leurs matières premières, tout en préservant l'environnement.</p> <p>En 1998, INDEVCO commence à activer des campagnes pour la préservation du patrimoine libanais ainsi que pour la protection de l'environnement appelant à un partenariat solide et mutuel avec leurs</p>

	<p>fournisseurs.</p> <p>Dans les conditions les plus difficiles et les plus complexes (en 1975), INDEVCO a contribué à soutenir l'économie nationale en créant des possibilités d'emplois et en réduisant la migration vers les villes ainsi que l'émigration.</p> <p>Sanita parraine et participe généreusement aux activités communautaires libanaises liées à l'environnement, à l'éducation, aux causes humanitaires, et aux événements sociaux et culturels, ainsi qu'à l'adhésions à diverses associations pour promouvoir ce beau pays qu'est le Liban et surtout offrir des produits respectueux de l'environnement.</p> <p>La vision INDEVCO a très bien subi l'épreuve du temps. En effet à travers les années les plus difficiles elle s'est déplacée toujours plus loin avec une conviction qu'une entreprise qui respecte les principes de l'éthique et des valeurs est le meilleur moyen pour servir la communauté.</p> <p>En 1985, et au cours de la détérioration de la valeur de la livre libanaise, INDEVCO a lancé une campagne pour la soutenir : « Parce qu'elle est notre monnaie et parce que nous nous y soucions ».</p> <p>Peu importe comment les temps difficiles au Liban, la foi d'INDEVCO dans le pays reste solide et ferme. Elle a rétabli l'espoir et l'optimisme des libanais avec le slogan : « Demain est un autre jour »</p> <p>En 2002, le rôle INDEVCO a été très constructif pour mettre en évidence l'industrie nationale et la promotion du Liban comme étant le « cœur » du Moyen-Orient.</p> <p>La tragédie de Juillet 2006 n'a pas affaibli INDEVCO qui a appelé les Libanais à la résistance et à la persévérance à travers sa campagne : « Accrochez-vous à votre pays »</p> <p>En 2008, dans le but de renforcer l'esprit d'appartenance et de ses sentiments nationalistes, Sanita a consolidé son histoire et sa foi au Liban dans une magnifique campagne "<i>Chouf Halak bi Loubnan</i>". <i>Ou soyez fier de votre Liban.</i></p> <p>INDEVCO soutient également la Fondation Georges N. Frem, une fondation privée, de non- entreprise, créée initialement par le fondateur d'INDEVCO et connue sous le nom de Fondation INDEVCO. Cette Fondation est dédiée à l'appui du développement social, éducatif et économique.</p>
--	--

15.	<b>BBAC</b>	<p>Même si la Banque de Beyrouth et des Pays Arabes, BBAC, est fière des étapes qu'elle a réussi à atteindre grâce aux efforts et au travail acharné de son personnel, la banque ne considère pas les statistiques comme étant l'unique mesure de ses réalisations. Aussi la BBAC se soucie également de faire une différence positive en restant attachée et dévouée à l'application des responsabilités sociales par les entreprises.</p> <p>La stratégie RSE de la BBAC se concentre sur les domaines de la jeunesse, de l'environnement et de la communauté. La BBAC s'engage également à participer à diverses initiatives impliquant, entre autres, des contributions aux ONG, à l'éducation, à la santé, au sport, au tourisme, aux arts et à la culture. Intérieurement la BBAC se concentre sur le bien-être de ses employés leur accordant des possibilités de bourses et les encourageant à participer volontairement aux activités de RSE actuellement en cours pratiquées par la banque. A l'extérieure, la BBAC respecte les normes éthiques les plus élevées lorsque ces normes traitent avec les diverses parties prenantes, y compris la communauté dans laquelle la banque opère.</p> <p>En se livrant à ces bienveillants efforts, BBAC met ses valeurs de base, ses soins vigilants, en action de manière à stimuler une meilleure croissance, un bon développement ainsi que le bien-être général de la communauté.</p>
16.	<b>IPT</b>	<p>IPT se soucie sincèrement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).</p> <p>Le Centre d'Énergie (IPTEC) de l'IPT est un centre de recherche spécialisé au Liban.</p> <p>Établi par IPT, ce centre est la source de la richesse, de la recherche, des études et des programmes scientifiques spécialisés concernant l'énergie, le pétrole et le gaz.</p> <p>IPTEC met également l'accent sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) relative à la conservation de l'énergie ; à l'utilisation de l'énergie de manière efficace ; à la réduction de la pollution de l'environnement résultant de l'utilisation des sources d'énergie ; et à la promotion de l'utilisation des solutions d'énergies propres, d'énergies alternatives et renouvelables ; et plus.</p>

	<p>Ces entreprises jouent un rôle essentiel dans le soutien du développement social non seulement du point de vue économique. En fait, être socialement actif est l'un de ses principaux objectifs de ces entreprises. Elles cherchent à rendre à la communauté tout ce qu'elle leur a donné en soutenant, les sports et les initiatives sociales, culturelles et environnementales.</p> <p><b>Enrichir la Communauté</b></p> <p>L'IPT pousse les gens à atteindre leur plein potentiel et à coopérer avec la communauté en parrainant et en soutenant de nombreuses activités, y compris (les événements de la jeunesse dédiés à la diffusion de sensibilisation sur les effets nocifs de la drogue, sur la santé, sur les dons annuels du sang, en collaboration avec l'Association libanaise de la Croix-Rouge, parrainant le Tour du Sud Liban à Vélo de 2014 pour promouvoir un mode de vie sain, et sponsorisant de nombreuses productions théâtrales, des concerts de musique, des rally- papers, et les projets scolaires et bien plus encore.</p> <p>Energie IPT et Stratégie de Gestion de l'environnement</p> <p>Ils sont actuellement en train de mettre en œuvre une stratégie complète de l'énergie et de gestion de l'environnement (EEMS) pour transformer la plupart de leurs stations -service pour qu'elles soient conformes aux normes des verts d'une façon permanente. La stratégie complète de l'énergie et de gestion de l'environnement (EEMS) est obtenue par la mise en œuvre de solutions efficaces de l'utilisation de l'énergie et de l'eau, y compris des solutions d'énergie renouvelables, la réduction des déchets, le traitement des eaux usées, des solutions de recyclage de l'eau, et la mise en point d'un système de gestion global ayant un impact sur l'environnement et sur le processus de gestion.</p> <p>Les mesures à adopter sur leurs stations-service doivent comprendre les facilités suivantes :</p>
--	--

- Des centrales solaires comme source d'énergie alternative
- Un éclairage LED Eco-friendly qui permet d'économiser jusqu'à 80% de l'énergie
- Un système de recyclage de l'eau permettant d'économiser jusqu'à 65% de l'eau utilisée sur une base quotidienne
- Séparateurs d'hydrocarbures et de pétrole pour filtrer l'eau à partir d'huiles minérales, graisses, huiles de carburant, et d'autres types de déchets avant d'être libéré dans les systèmes d'égouts
- Un système recueillir et traiter l'eau de pluie
- Des produits chimiques biodégradables dans les stations de lavage
- Des systèmes de climatisation fonctionnant sur R134a (réduisant ainsi l'impact néfaste du Fréon 22 sur l'environnement)
- Des détecteurs de fuites pour réservoirs à essence souterrains pour empêcher que des produits de carburants puissent fuir et s'infiltrer dans le sol
- Un système qui recueille l'huile usée de sorte qu'elle puisse être traitée en toute sécurité par des sociétés spécialisées dans le domaine de la gestion des déchets
- Créer Les espaces verts autour des stations- service IPT utilisant des plantes qui n'ont besoin que d'un minimum d'irrigation
- L'engagement total de l'équipe IPT pour les programmes d'efficacité et de durabilité

#### IPTEC – Le Centre d'Énergie de l'IPT

L'essentielle préoccupation de l'IPT est d'exercer un impact positif sur le Liban, son peuple, et le monde en général. Et nous voulons que notre travail se poursuive le plus longtemps possible dans l'avenir. Ceci est la raison pour laquelle une branche des efforts RSE se concentre exclusivement sur les défis, les difficultés et les préoccupations qui sont propres à l'énergie, au pétrole, et au secteur du gaz. Et pour alimenter cette RSE à aller plus loin, l'IPT a créé un centre de recherche spécialisé sans précédent : Le Centre d'Énergie IPT ou (IPTEC). IPTEC mène des recherches et des études scientifiques sur l'énergie, le pétrole et le gaz au Liban.

		<p>Le centre fait, non seulement, de la recherche dans les domaines de l'énergie, du pétrole et du gaz, mais cherche activement à améliorer les connaissances sur la conservation de l'énergie et l'utilisation efficace de cette énergie pour réduire la pollution de l'environnement résultant de l'utilisation des sources pétrolières d'énergie, et pour promouvoir l'utilisation de propre, alternative et renouvelable solutions énergétiques, et plus encore.</p> <p>À ce jour, IPTEC a mis l'accent sur l'état du secteur de l'énergie, de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables au Liban, ainsi que sur les ressources pétrolières offshore du Liban. IPTEC est également à l'origine de nombreux projets structurants dont la Campagne Nationale pour la Réduction de la Pollution de l'air au Liban à travers la consommation d'énergie efficace dans les transports terrestres. Elle a aussi établi un atelier sur la pollution atmosphérique du transport terrestre au Liban.</p> <p>IPTEC a également lancé la campagne Eco-Driver. Tout cela est juste un début. De nombreuses activités similaires et des accords avec les institutions nationales et internationales prendront vie dans un avenir très proche, au nom de la promotion du développement durable dans le secteur de l'énergie.</p>
17.	<p><b>SEA</b></p> <p><b>Social</b></p> <p><b>Economic</b></p> <p><b>Awards (SEA)</b></p>	<p>La SEA est une Initiative qui se culmine chaque année par un événement de remise de prix et bénéficie d'un concept unique au Liban et dans la région MENA. Elle a été fondée en 2011 par La First Protocol. Cette initiative a gagné une crédibilité régionale avec sa marque de guide et l'exécution grandiose.</p> <p>SEA est une initiative pionnière dans la région qui accorde des prix aux institutions pour leurs initiatives en matière de RSE (Responsabilité Sociale et Économique), au cours d'un dîner de gala qui rassemble l'Elite Sociale et Économique de la Société.</p> <p>La remise des prix est basée sur l'idée d'honorer les principaux établissements publics et privés tels que : les services bancaires, les maisons de commerce, l'industrie, l'éducation et des franchises pour développer des concepts et des produits qui favorisent le bien-être de la communauté, un meilleur environnement, et crée une offre d'emploi, et préserver l'identité, l'histoire et le patrimoine du pays, donc avoir un impact national positif.</p>

		<p>La reconnaissance des efforts des institutions de différentes catégories dans les secteurs économiques et sociaux permettra d'améliorer l'état des (gens des personnes) moins fortunées et auront un effet positif sur la société toute entière.</p> <p>Les prix qui sont distribués, par des ministres, des députés, et autres personnes haut placés, couvrent différents secteurs. Les membres du Jury sont composés d'experts dans les domaines socio-économiques. Les sélections seront basées sur la catégorisation transparente en fonction des objectifs internationaux de normalisation.</p>
18.	<b>BLF</b>	<p>La BLF a mis en place une stratégie RSE axée sur quatre piliers principaux : le Marché, les Employés, la Communauté et l'Environnement.</p> <p>La BLF a également mis en place en 2014 une stratégie visant à guider le secteur bancaire libanais sur la voie du développement durable, basée sur quatre piliers principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'offre de crédit</li> <li>- L'innovation financière</li> <li>- Le soutien de la communauté</li> <li>- La stratégie environnementale</li> <li>- L'engagement avec les parties prenantes</li> </ul> <p>La nouvelle stratégie basée sur l'analyse des écarts avec les recommandations du ISO 26,000 et sur les résultats d'une étude du marché entreprise avec les parties prenantes de la BLF. Elle est déclinée dans un plan d'action à long-terme qui sera mis en application à tous les niveaux dans la Banque.</p> <p>Par ailleurs, la BLF a adhéré en 2014 au Pacte Mondial des Nations Unies (PMNU), à travers une lettre d'engagement signée par son Directeur Général. Le Pacte Mondial des Nations Unies (PMNU) est « la principale initiative mondiale d'entreprises citoyennes par laquelle des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption ».</p> <p>La Banque Libano-Française, une des participants commerciaux et non</p>

	<p>commerciaux au Liban ayant adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies (PMNU), est devenue, depuis mai 2015, membre du Comité de Pilotage du Réseau Local dirigé par l'Université Américaine de Beyrouth. Ce comité comprend plusieurs leaders commerciaux et non commerciaux. Son rôle est d'établir un plan, de contrôler les activités du Réseau et d'agir comme point focal de coordination et de communication. Quant au Réseau, il a pour but de soutenir le progrès et l'application des principes du PMNU à partir du dialogue, de l'échange d'information et de l'expansion des signataires du PMNU, ainsi que la création d'opportunités pour le multi-engagement et l'action collective des parties prenantes.</p> <p>La BLF a signé le Pacte Mondial le 17 octobre 2014 et s'est ainsi engagée à appliquer un ensemble de valeurs notamment dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.</p> <p>Lancé en l'an 2000, le Pacte Mondial est la plus grande initiative volontaire qui engage la responsabilité sociale de l'entreprise. Il propose des politiques aux entreprises qui souhaitent aligner leurs opérations et leurs stratégies sur ses 10 principes universellement.</p>
--	---

## **CONCLUSION FINALE**

La RSE reste encore peu connue et rarement formalisée au Liban, que ce soit des autorités publiques ou des entreprises, et peu d'entreprises mettent en place des politiques de RSE au sens des définitions internationales.

Certes, les initiatives en matière de RSE se multiplient, cependant il y règne plus une culture de mécénat qu'une culture de la RSE. Les entreprises sont par exemple fortement sollicitées pour des investissements sociaux communautaires. Quand elle existe, la RSE est souvent l'apanage des grands groupes ou est souvent limitée à des programmes annexes qui n'impactent pas encore suffisamment la stratégie de l'entreprise. Dresser un état des lieux précis de la RSE au Liban demeure néanmoins aujourd'hui difficile, en partie car l'appréhension du concept dans le pays est récente et que, mise à part le secteur bancaire porteur de la RSE, un nombre d'entreprises mettent en place des démarches RSE sans les formaliser comme telles.

Cependant, on observe depuis quelques années une certaine prise de conscience de l'importance de la RSE au Liban qui reste toujours considérée comme une valeur ajoutée. Nous retenons notamment les circulaires publiées par le secteur bancaire, des modèles d'investissements socialement responsables qui commencent à se répandre au Liban à l'initiative de grandes entreprises et banques, une initiative dans le milieu universitaire privé créant un réseau RSE à l'Université américaine de Beyrouth, une plateforme privée est mise en place et organise régulièrement des conférences annuelles sur la RSE sans pour autant avoir un impact tangible dans le pays, etc. Ces initiatives, encore limitées, sont néanmoins encourageantes et ouvrent des perspectives intéressantes pour relever certains défis de développement au Liban. Couplées à des politiques publiques, les démarches de RSE peuvent par exemple aider à combattre le sous-emploi des jeunes diplômés qui est en hausse constante en articulant mieux les dispositifs de formation professionnelle existants avec des programmes d'insertion professionnelle. Même si peu d'entre elles l'ont formalisé, les entreprises libanaises peuvent aussi contribuer à améliorer le système de protection sociale – notamment en tant qu'employeurs. En outre, la diffusion de la RSE ne pourra que favoriser la gestion économe et la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles (déforestation, surexploitation des ressources halieutique, exploitation minière, etc.).

Encouragée, appuyée et adaptée aux réalités locales, la RSE pourrait être un levier efficace de développement durable et de croissance dans le contexte libanais. Elle nécessite un environnement des affaires structuré dans lequel chaque acteur a atteint un niveau d'organisation et de visibilité qui lui permet de jouer son rôle de modérateur ou de régulateur dans le domaine. La RSE implique l'investissement d'une masse critique d'acteurs économiques capables de traduire cette démarche en actions concrètes et de provoquer un effet d'entraînement sur l'ensemble du tissu économique. L'importance du secteur informel au Liban rend la démarche difficile à mettre en œuvre à grande échelle. La volonté des pouvoirs publics de promouvoir la RSE, d'en assurer la régulation et de faciliter les consultations entre les parties prenantes constitue un préalable important à son développement. Malheureusement, l'Etat libanais n'a montré aucun intérêt à adopter de cadres politiques pour la RSE. Le secteur privé, pourtant répandu pour avoir le bras long au Liban, a peu d'influence sur le pouvoir public pour l'inciter à adopter des dispositions favorables aux entreprises en matière RSE. Le droit fiscal ne prévoit en effet aucune disposition particulière favorable à la RSE. Un des principaux défis concerne également la capacité de l'Etat à imposer des normes aux entreprises et à contrôler efficacement leur application, en particulier lorsque celles-ci sont implantées dans les zones rurales.

L'un des obstacles majeurs à la diffusion de la RSE au Liban reste la méconnaissance du concept et de ses avantages, il est important que des programmes de sensibilisation et de formation, qui commencent à se répandre, soient développés sur le sujet, pour l'ensemble des acteurs concernés.

Mais plus que tout, il est indispensable d'adapter les pratiques de la RSE aux réalités socioculturelles libanaises et aux caractéristiques propres à l'environnement des affaires. Les normes et standards internationaux sont en effet encore perçus par une grande majorité des dirigeants d'entreprise comme difficiles à comprendre. À partir des principes et lignes directrices des instruments internationaux, et des expériences et des performances des autres pays dans le domaine, il est indispensable de construire des outils adaptés aux contextes économiques du pays. Si les principes fondamentaux de la RSE sont universels, l'enjeu aujourd'hui est d'adapter les pratiques en lien avec les questions centrales de la RSE au contexte évolutif du pays.

*In fine*, grâce à une meilleure visibilité des initiatives précitées, un pas important dans le déploiement de la RSE au Liban pourrait se réaliser. Mais elle ne pourra, avec la défaillance de

l'intervention étatique, se diffuser en profondeur que si les entreprises et les organisations locales peuvent construire par elles-mêmes et collectivement des instruments de déploiement de la RSE conçus à partir des fondements et des réalités de la société.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

ACKERMAN, Robert, BAUER, Raymond. *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*. Reston VA : Reston Publishing, 1976.

ARGYRIS, Chris. *Participation et organisation*. Paris : Dunod, 1974.

BALLET, Jérôme, DE BRY, Françoise. *L'entreprise éthique*, Paris : Le Seuil, 2001, p. 82.

BEAUCHEMIN, Jacques. *La société des identités. Ethique et politique dans le monde contemporain*. Outremont : Athena éditions, 2004.

BOISSON DE CHAZOURNES, Laurence, MAZUYER, Emmanuelle. *Le Pacte mondial des Nations Unies, dix ans après*. Bruxelles : Bruylant, 2011.

BOLTANSKI, Luc, THEVENOT Laurent. *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991.

BOUTILLIER, Sophie, UZUNIDIS, Dimitri. *La légende de l'entreprise : comment l'esprit d'entreprise vient à la société*. Paris : Syros-Alternatives économiques, 1999.

BOWEN, Howard. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953.

CAPRON, Michel, QUAIREL, Françoise. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte, 2004.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Le Seuil, 1977.

DAUGAREILH, Isabelle. *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'Économie*. Bruxelles : Bruylant, 2010.

DE BRITO, César et alii. *L'Investissement socialement responsable*. Paris : Economica, 2005.

DUBIGEON, Olivier. *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?*. Paris : Editions Village Mondial, 2002.

DUPUY, Pierre-Marie. *Droit international public*, 8<sup>ème</sup> éd. Paris : Dalloz, 2006.

ELKINGTON, John. *Cannibal with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone, 1997.

ENGELS, Xavier, HELY, Mathieu., PEYRIN, Aurélie et al. *De l'intérêt général à l'utilité sociale: la reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*. Paris : L'Harmattan, 2006.

FREDERICK, William, DAVIS, Keith, POET, James. *Business & Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 6<sup>ème</sup> éd. New York : Mc Graw-Hill, 1988.

FREEMAN, Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Harpercollins, 1984.

FRIEDMAN, Milton. *Capitalisme et liberté*. Paris : Robert Laffont, 1971.

GOND, Jean-Pascal, IGALENS, Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : PUF, coll. «Que sais-je ?», 2016.

IMS Entreprendre pour la Cité. *La société : une affaire d'entreprise*. Paris : Eyrolles, 2007.

JARNIOU, Pierre. *L'entreprise comme système politique*. Paris : PUF, 1981.

JORAS, Michel, IGALENS, Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel*. Paris : Editions d'organisation. 2002.

KANT, Emmanuel. *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Paris : Editions Nathan, 2008.

LAMON, Bertrand. *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*. Genève : Institut universitaire de hautes études internationales, 2001.

LIBERMAN, Jean. *Démythifier l'universalité des valeurs américaines*. Paris : Parangon-l'Aventurine, 2004.

MAPPA, Sophia. *Essai historique sur l'intérêt général: Europe, Islam, Afrique coloniale*. Paris : Karthala, 1997.

MERCIER, Samuel. *L'éthique dans les entreprises*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : La Découverte, 2004.

MONNIER Lionnel, THIRRY Bernard. *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*. Bruxelles : De Boek, 1997.

MOREAU, Marie Ange, FRANCONI, Francesco. *La dimension pluridisciplinaire de la responsabilité sociale de l'entreprise*. Aix En Provence : Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 2007.

PASQUERO, Jean. *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 2005.

POST, James, PRESTON, Lee, SACHS, Sybille. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press. 2002.

POSTEL, Nicolas, SOBEL Richard (dir.). *Dictionnaire critique de la RSE*. Villeneuve d'Ascq : Presse Universitaire de Septentrion, 2013.

QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise, CAPRON, Michel. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : éd. La Découverte, coll. Repères, 2007.

RIFKIN, Jeremy. *The European Dream : How Europe's Vision of the Future Is Quietly Eclipsing the American Dream*. New York : Penguin, 2004.

SOUYET, Annick, ENREGLE, Yves (dir.). *La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)*. Paris : Arnaud Franel, 2009.

TREBULLE, François Guy, UZAN, Odile. *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés, droit et gestion*. Paris : Economica, 2011.

VOGEL, David. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C. : Brookings Institution Press, 2006.

WEBER, Max. *Economie et société, tome 1 : les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 2003.

### **Articles, conférences, interventions**

ABRAMS, William. Management Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, mai 1951, vol. 29, n° 3, pp. 29-34.

ACQUIER, Aurélien. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, juin 2007, vol. 10, n° 2, pp. 5 - 35.

AGGERI, Franck, ACQUIER, Aurélien. La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?. IN *XIVème Conférence de l'AIMS*, 7-9 juin 2005, Angers. Disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/605-la-theorie-des-stakeholders-permet-elle-de-rendre-compte-des-pratiques-d-entreprise-en-matiere-de-rse/download> (Consulté le 28 juin 2016).

ALTMAN, Barbara. Defining Community as Stakeholder and Community Stakeholder Management: A Theory Elaboration Study. IN *Research in Stakeholder Theory*, 1997-1998. Toronto : Clarkson Center for Business Ethics, 2000, pp. 55-70.

ARGANDONA Antonio. The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, juillet 1998, vol.17, pp. 9-10.

ARONSSOHN, Daniel. Les citoyens américains à l'assaut des multinationales. *Alternatives Economiques*, février 1998, n° 156, pp. 52-56.

BHIMANI, Alnoor, SOONAWALLA, Kothavala. From Conformance to Performance : The Corporate Responsibilities Continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2005, vol. 24, pp.165 -174.

BLAIR, Margaret. Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First century. *Challenge*, janvier-février 1996, vol. 39, n° 1, pp. 62- 64.

BOYER, Arnaud, ARNAUD, Isabelle. L'éthique au service de la stratégie de l'entreprise dans André, IN BOYER, Arnaud (coord.). *L'impossible éthique des entreprises : réflexion sur une utopie moderne*. Paris : Editions d'organisation, 2002, pp. 181-206.

BRANCO, Manuel Castelo, RODRIGUES, Lúcia Lima. Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: A Legitimacy Theory Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, janvier 2006, vol. 11, n° 3, pp. 232 - 248.

BUCHHEIM, R., BEIERSDORF, K. New Development in Management Reporting – The Modernisation of the Annual Report. *German Law Journal*, vol. 6, n° 5, pp. 861-868.

CAMMETT, Melani, SUKRITI Issar. Bricks and Mortar Clientelism: Sectarianism and the Logics of Welfare Allocation in Lebanon. *World Politics*, 2010, vol. 62, n° 3, pp. 381- 421.

CAPRON, Michel. Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. IN *Atelier international de Montréal sur la RSE, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*. Montréal, 12-15 octobre, 2006. Disponible sur : [http://www.crsdd.uqam.ca/activite/?page=atelier\\_rse](http://www.crsdd.uqam.ca/activite/?page=atelier_rse) (consulté le 12 juin 2016).

CAPRON, Michel, PETIT, Pascal. Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation*, printemps 2011. Consultable sur : <http://regulation.revues.org/9142>. (Consulté le 12 avril 2016).

CARROLL, Archie. A Three Dimensional Conceptual Dimension of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, octobre 1979, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

CARROLL, Archie. Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cut-Backs in Social Program Funding?. *Vital Speeches of the Day*, 1983, n° 49, pp. 604-608.

CARROLL, Archie. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, juillet 1991, vol. 34, n° 4, pp 39-48.

CARNEGIE, Andrew. The Gospel of wealth. *North American Review*, juin 1889, vol. 148, n° 391. Disponible sur: <http://www.swarthmore.edu/SocSci/rbannis1/AIH19th/Carnegie.html> ( Consulté le 10 mai 2016).

CASSON, Julia. *A Review of Ethical Aspects of Corporate Governance Regulation and Guidance in the EU, Occasional Paper 8*, Institute of Business Ethics, 2013. Disponible sur :[https://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe\\_report\\_a\\_review\\_of\\_the\\_ethical\\_aspects\\_of\\_corporate\\_governance\\_regulation\\_and\\_guidance\\_in\\_the\\_eu.pdf](https://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe_report_a_review_of_the_ethical_aspects_of_corporate_governance_regulation_and_guidance_in_the_eu.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

CAZAL, Didier. RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation*, printemps 2011. Consultable sur: <http://regulation.revues.org/9173>. ( Consulté le 28 juin 2016).

CLARK, Maurice. The Changing Basis of Economic Responsibility. *The Journal of Political Economy*, mars 1916, vol. 24, n° 3, pp. 209-229.

CLARKSON, Max. A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, janvier 1995, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

COMBES, Maximes. « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel ». *Revue internationale sur le travail et la société*, 2005, vol. 3, n°2, pp. 436-455.

DAUGAREILH, Isabelle. La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations: observations sur une expérience d'inter-normativité. IN QUAIREL-LANOIZELÉE, Françoise, CAPRON, Michel , TURCOTTE, Marie-France (dir.). *ISO 26 000 : une Norme « hors norme » ?*. Paris : Economica, 2010, p. 160.

DECAUX, Emmanuel. La forme et la force obligatoire des codes de bonne conduite, IN *Annuaire français de droit international*, 1983, vol. 29, pp. 81-97.

DEJEAN, Frédérique, GOND Jean-Pascal. La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, mars 2004, vol. 7, n° 1, pp. 5-31.

DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review*, janvier 1995, vol 20, n° 1, pp. 65-91.

DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications IN CLARKSON M.B. (éd.). *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. Toronto : University of Toronto Press, 1995, pp. 205-242.

DONTENWILL, Emmanuelle. Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?. *La revue des sciences de gestion direction et gestion*, avril 2005, n° 211-212, pp. 85-96.

DUCLOS, Jean-Yves, MAKDISSI, Paul. Restricted Inequality and Relative Poverty. *Research on Economic Inequality*, vol. 14, pp. 255-280.

EL ABBOUDI, Manal, EL KANDOUSI, Fatima. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et perspectives de la vie économique*, avril 2009, Tome XLVIII, pp. 69-77.

ELKINGTON, John. Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, novembre 2006, vol. 14, n° 6, pp. 522–529.

EVAN, William, FREEMAN, Edward. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. IN BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. (éds.). *Ethical Theory and Business*. : Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, pp. 75- 93.

EVAN, William, FREEMAN, Edward. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behaviour Economics*, 1990, vol. 19, n° 4, pp. 337- 454.

FRIEDMAN, Milton. The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, septembre 1970, vol. 33, pp. 122-126.

GOND, Jean-Pascal. L'éthique est-elle profitable ?. *Revue française de gestion*, novembre-décembre 2001, n° 136, pp. 76-105.

GOODPASTER, Kenneth. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, janvier 1991, vol. 1, n° 1, pp. 53-73.

HILL, Charles, JONES, Thomas. Stakeholder Agency-Theory. *Journal of Management Studies*, mars 1992, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

HILLMAN, Amy, KEIM, Gerald. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line ?. *Strategic Management Journal*, janvier 2001, vol. 22, n°2, pp. 125-139.

HO, Chi-Kun. Corporate Governance and Corporate Competitiveness. An International analysis, Corporate Governance. *An International Review*, mars 2005, vol. 13, n° 2, pp. 211-253.

IVANAJ, Vera, MCINTYRE, John. *Multinational Enterprises and Sustainable Development: A review of Strategy Process Research*. Georgia Tech Center for International Business Education

and Research (CIBER), Working Paper n° 014-07/08. Octobre 2006. Disponible sur: [https://www.researchgate.net/publication/237480644\\_Multinational\\_enterprises\\_and\\_sustainable\\_development\\_A\\_review\\_of\\_strategy\\_process\\_research](https://www.researchgate.net/publication/237480644_Multinational_enterprises_and_sustainable_development_A_review_of_strategy_process_research) (Consulté le 11 mai 2016).

JENSEN, Michael, MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, octobre 1976, vol. 3, n° 4, pp. 305–360.

JONES, Thomas. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, avril 1995, vol. 20, n° 2, pp. 404-437.

LEE, Min-Dong Paul. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, mars 2008, vol. 10, n° 1, pp. 53-73.

LEVITT, Theodore. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, septembre 1958, vol. 36, n° 5, pp. 41-50.

MASAKA, Dennis. Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2008, vol. 13, n°1, pp. 13-21.

MATTEN, Dirk, MOON, Jeremy. 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, n° 2, pp. 404-424. Disponible sur: <http://carleton.ca/ces/wp-content/uploads/MattenMoon-in-AMR-2008.pdf> (Consulté le 29 juin 2016).

MC WILLIAMS, Abigail, SIEGEL, Donald. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, janvier 2001, vol. 1, n° 26, pp. 117-127.

MERCIER, Samuel. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». IN *Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin. 2001. Disponible sur: [https://www.researchgate.net/profile/Samuel\\_Mercier/publication/228694308\\_L'apport\\_de\\_la\\_theorie\\_des\\_parties\\_prenantes\\_au\\_management\\_stratgique\\_une\\_synthse\\_de\\_la\\_littrature/links/02e7e52403a6885849000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Samuel_Mercier/publication/228694308_L'apport_de_la_theorie_des_parties_prenantes_au_management_stratgique_une_synthse_de_la_littrature/links/02e7e52403a6885849000000.pdf) ( Consulté le 5 mai 2016).

MITCHELL, Ronald, AGLE, Bradley, WOOD, Donna. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, octobre 1997, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.

MOUBAYED BISSAT, Lamia. Why Civil Service Reform Is an Inevitable Choice in times of Crisis. *Assadissa*, octobre 2013, n° 4, pp. 4-14.

MULLENBACH-SERVAYRE, Astrid. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La revue des sciences de gestion*, janvier 2007, n° 223, pp. 109-120.

PADIOLEAU, Jean-Gustave. L'éthique est-elle un outil de gestion ?. *Revue Française de Gestion*, juillet-août 1989, n° 74, pp. 82-91.

PASQUERO, Jean. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. IN TURCOTTE et SALMON (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, 2005, pp. 82-97.

PEREZ, Roland. L'actionnaire socialement responsable. *Revue française de gestion*, mai 2002, n°141, pp. 131-151.

PESQUEUX, Yvon. Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. IN BONNAFOUS-BOUCHER, Maria, PESQUEUX, Yvon. (dir.). *Décider avec les parties prenantes*. Paris : La Découverte, 2006, pp. 19-40.

PHILLIPS, Robert, FREEMAN, Edward, WICKS, Andrew. What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, octobre 2003, vol.13, n° 4, pp. 479 - 502.

POISSONNIER, Hugues, DRILLON, Dominique. Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie et Sciences Economiques*, décembre 2008, n° 179-180, pp. 22- 43.

PORTER, Michael, KRAMER, Mark. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, décembre 2006, vol. 84, n° 12, pp. 80-92.

PORTER, Michael, KRAMER, Mark. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, janvier-février 2011, vol. 89, n° 1-2.

ROLLAND-PIEGUE, Etienne. La responsabilité sociale des entreprises au Japon, de l'époque d'Edo à la norme ISO 26 000 et à l'accident nucléaire de Fukushima. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, mai 2011, n°2 , pp. 33-37.

ROSE, Jean-Jacques. *La France est venue tardivement à la RSE, mais elle va vite*. Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/0612/0612164-chat-jean-jacques-rose.shtml> (Consulté le 2 avril 2016).

ROWLEY, Timothy, MOLDOVEANU, Mihnea. When Will Stakeholder Groups Act? An Interest and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, avril 2003, vol. 28, n° 2, pp. 204-219.

SALLOUM, Charbel, Al Sayah, Maher. The Financial Involvement of the Lebanese Banking Sector in Corporate Social Responsibility. *EuroMed J. Management*, 2015, vol. 1, n° 1, pp. 21-39.

SAVALL Henri. Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise. IN DOUCIN, Michel (dir.). *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale*. Paris : Economica, 2012, pp.15-31.

SEN, Kasturi, MEHIO-SIBAI, Abla. Transnational Capital and Confessional Politics: the Paradox of the Health Care System in Lebanon. *International Journal of Health Services*, 2004, vol. 34, n° 3, pp 527-551.

URBAN, Sabine. Développement durable et partenariat industriel: vers un modèle stratégique renouvelé. *Finance contrôle stratégie*, septembre 2005, vol. 8, n° 3, pp. 177-200.

WARTICK, Steven, COCHRAN, Philip. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, octobre 1985, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.

WILLIAMSON, Oliver. The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, décembre 1981, vol. 19, n° 4, pp. 1537-1568.

WOOD, Donna. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management review*, octobre 1991, vol. 16, n° 4, pp.691- 718.

### **Rapports, documents juridiques, textes et politiques publiques**

BANQUE DU LIBAN. *Circulaire de base No 118*, 21 juillet 2008. Disponible sur : [www.bdl.gov.lb/circulars/download/124/fr](http://www.bdl.gov.lb/circulars/download/124/fr)

BANQUE MONDIALE. *Doing Business 2016*. Disponible sur : <http://français.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/lebanon?topic=dealing-with-construction-permits> (Consulté le 15 mai 2016).

BANQUE MONDIALE. Rapport n° 97498 : *Lebanon - Promoting Poverty Reduction and Shared Prosperity : A Systematic Country Diagnostic*, 15 juin 2015.

BANQUE MONDIALE. Rapport n° 81098: *Lebanon – Economic and Social Impact Assessment of the Syrian Conflict*, 20 septembre 2013.

BANQUE MONDIALE. *International Finance Corporation (IFC): MSME Country Indicator Database 2011*.

BANQUE MONDIALE. Rapport n° 70302 : *Lebanon – Energy Efficiency Study in Lebanon*, 1 décembre 2009.

BERTELSMANN STIFTUNG, BTI 2016. *Lebanon Country Report*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2016. Disponible sur : <https://www.bti->

[project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2016/pdf/BTI\\_2016\\_Lebanon.pdf](http://project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2016/pdf/BTI_2016_Lebanon.pdf)

(Consulté le 30 juin 2016).

CLARK, William, BIDDLE, Drinker, LARY, Vranka. *White Paper : The Need and Rationale for the Benefit Corporation: Why it is the Legal Form That Best Addresses the Needs of Social Entrepreneurs, Investors, and, Ultimately, the Public*. 18 janvier 2013. Disponible sur : [http://benefitcorp.net/sites/default/files/Benefit\\_Corporation\\_White\\_Paper.pdf](http://benefitcorp.net/sites/default/files/Benefit_Corporation_White_Paper.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2011) 206 : ensemble pour une nouvelle croissance*. Disponible sur : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/smact/docs/20110413-communication\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/20110413-communication_fr.pdf) (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2011) 681 : responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2011) 682 : initiative pour l'entrepreneuriat social, construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales*. Disponible sur : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_fr.pdf) (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2010) 2020: Europe 2010, une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20FR%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20FR%20version.pdf> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2010) 614 : une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation, mettre la compétitivité et le développement durable sur le devant de la scène*. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2010/FR/1-2010-614-FR-F3-1.Pdf> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES.. *COM(2010) 758 : plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale: un cadre européen pour la cohésion sociale et territoriale*. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2010/FR/1-2010-758-FR-F1-1.Pdf> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *COM(2010) 682 : une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois: une contribution européenne au plein emploi*. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:FR:PDF> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2010) 477: voir : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32010D0477%2801%29> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Règlement 1221/2009/CE du 25 novembre 2009.* Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32009R1221> (Consulté le 6 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2006) 136: *mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises.* Disponible sur: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0136&from=FR> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Directive 2003/51/CE.* Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32003L0051> (Consulté le 6 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. COM(2002) 347: *communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises, « une contribution des entreprises au développement durable ».* Disponible sur : [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc\\_127375.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127375.pdf) (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.* Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366> (Consulté le 2 mai 2016).

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Recommandation 2001/453/CE de la Commission, du 30 mai 2001 concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports de gestion des sociétés: inscription comptable, évaluation et publication d'information.* Disponible sur: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001H0453&from=FR> (Consulté le 10 avril 2016).

COMMISSION EUROPÉENNE, OCDE & ETF. *Report on the Implementation of the Euro-Mediterranean Charter for Enterprise, 2008.* Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008.

COMMISSION DU GOUVERNEMENT ALLEMAND. *Le Code allemand de gouvernance d'entreprise.* Disponible sur : <http://www.dcgk.de/en/> (Consulté le 29 juin 2016).

CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME DES NATIONS UNIES (CNCDH). *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme : mise en œuvre du cadre de référence «protéger,*

respecter et réparer» des Nations Unies, présentés par John RUGGIE, le 21 mars 2011.. Disponible sur : [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31_fr.pdf). (Consulté le 20 février 2016).

CONSEIL EUROPÉEN DE LISBONNE. *Conclusion de la Présidence*, 23 et 24 mars 2000. Disponible sur : [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm) (Consulté le 6 avril 2016).

CONSULTATION AND RESEARCH INSTITUTE. *Competition in the Lebanese Economy: A Background Report for a Competition Law for Lebanon, 2003*. Disponible sur : [http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/7390\\_7419\\_1422.pdf](http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/7390_7419_1422.pdf) (Consulté le 15 mai 2016).

DEPARTMENT FOR ENVIRONMENT, FOOD AND RURAL AFFAIRS. *Sustainable Procurement National Action Plan: Recommendations from the Sustainable Procurement Task Force*, 2006. Texte disponible sur : [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/69417/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69417/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf) ( Consulté le 29 juin 2016).

DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE (DILA). *Circulaire du Premier ministre relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics*, 3 décembre 2008. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020243534> (Consulté le 29 juin 2016).

ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR WESTERN ASIA (ESCWA). *The Sustainable Development Framework in Lebanon : A National Assessment Report*, 2015. Disponible sur : <http://css.escwa.org.lb/SDPD/3572/Lebanon.pdf> (Consulté le 20 février 2016).

EUROMONEY. *Lebanon Special Report 2015: Building Lebanon's Future*, septembre 2015. Disponible sur : <http://www.euromoney.com/Article/3558043/Category/0/ChannelPage/0/Lebanon-special-report-2015-Building-Lebanons-future.html?copyrightInfo=true> (Consulté le 12 décembre 2015).

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (FMI). *The World Economic Outlook (WEO) Database*, 2015.

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (FMI). *Rapport annuel 2014 : De la stabilisation à la croissance durable*, 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *G4 Lignes directrices pour le reporting développement durable*, novembre 2013. Disponible sur : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf> (Consulté le 31 mars 2016).

HAUT-CONSEIL DE LA PRIVATISATION, LIBAN. *Partenariat public-privé*. Disponible sur : <http://www.hcp.gov.lb/index.asp> (Consulté le 2 février 2016).

JAMALI, Dima. *The Rise of Corporate Social Responsibility, A Tool for Sustainable Development in the Middle East*, rapport publié par Booz & CO, 2013. Disponible sur : <http://www.strategyand.pwc.com/reports/rise-corporate-social-responsibility> (Consulté le 29 juin 2016).

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU COMMERCE. *Stratégie des PME au Liban: carte routière pour 2020, 2014*.

MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ENERGIE ET DE LA MER. *Plan national d'action pour les achats publics durables (2015-2010)*. Disponible sur : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Plan\\_national\\_d\\_action\\_pour\\_les\\_achats\\_publics\\_durables\\_2015-2020.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Plan_national_d_action_pour_les_achats_publics_durables_2015-2020.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

MINISTERE DU TRAVAIL. *Guide d'informations pour les travailleuses domestiques migrantes au Liban*, 2012. Disponible sur : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_234628.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_234628.pdf) ( Consulté le 20 avril 2016).

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (ORSE). *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?*. Paris, juillet 2003. Disponible sur : [http://www.orse.org/fr/home/download/Etude\\_ORSE\\_Performance\\_2003.pdf](http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_Performance_2003.pdf). ( Consulté le 5 janvier 2016).

ONU, Gouvernement libanais. *Lebanon Crisis Response Plan (LCRP), 2015-16*. 15 décembre 2014. Disponible sur : [https://docs.unocha.org/sites/dms/Syria/LCRP\\_document\\_EN\\_26Mar2015.pdf](https://docs.unocha.org/sites/dms/Syria/LCRP_document_EN_26Mar2015.pdf) ( Consulté le 28 juin 2016).

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE). *Regards sur l'éducation 2013 : Les indicateurs de l'OCDE*, éditions OCDE, septembre 2013. Disponible sur : <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-fr> (Consulté le 2 juin 2016).

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 edition*, OECD Publishing. Disponible sur : <http://www.oecd.org/investment/mne/48004323.pdf> (Consulté le 27 avril 2016).

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT). *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* - 4ème édition. Genève, 2006. Disponible sur : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_124923.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf) (Consulté le 20 avril 2016).

PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES. *Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies*. Disponible sur : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Consulté le 27 avril 2016).

PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES. *Les principes du Pacte mondial et les indicateurs de performance de la GRI*. Disponible sur : [https://www.unglobalcompact.org/docs/languages/french/gc\\_gri\\_table\\_france.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/languages/french/gc_gri_table_france.pdf) (Consulté le 12 avril 2016).

PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES. *Memorandum of understanding between the United Nations Global Compact Office and the International Organization for standardization*, novembre 2006: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.1\\_news\\_archives/2009\\_07\\_17/UNGC-ISO\\_MoU.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2009_07_17/UNGC-ISO_MoU.pdf).

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD). *Lebanon Report 2008 : Millenium Development Goals*, 2009.

SECTION DES AFFAIRES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES. *La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale*. Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par M. Alain DELMAS, rapporteur, juin 2013. Disponible sur : [http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013\\_14\\_rse.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_14_rse.pdf) (Consulté le 5 mai 2016).

UK LEGISLATION. *British Companies Act* en matière de reporting, voir le texte de loi en ligne : <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/part/15/chapter/5/crossheading/directors-report> (Consulté le 29 juin 2016).

UNION EUROPEENNE. Traité de Maastricht signé le 7 février 1992. Disponible sur : [http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty\\_on\\_european\\_union/treaty\\_on\\_european\\_union\\_fr.pdf](http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty_on_european_union/treaty_on_european_union_fr.pdf) (Consulté le 6 avril 2016).

US DEPARTMENT OF STATE. *Loi Californienne sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement*, 1<sup>er</sup> janvier 2012, Etat de Californie. Texte disponible sur : <http://www.state.gov/documents/organization/164934.pdf> (Consulté le 5 janvier 2016).

VERITE NGO. *White paper : Compliance is Not Enough: Best Practices in Responding to The California Transparency in Supply Chains Act*, Novembre 2011. Disponible sur : [http://www.verite.org/sites/default/files/VTE\\_WhitePaper\\_California\\_Bill657FINAL5.pdf](http://www.verite.org/sites/default/files/VTE_WhitePaper_California_Bill657FINAL5.pdf) (Consulté le 29 juin 2016).

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *Indice du capital humain du WEF*, 2013. Disponible sur : <http://reports.weforum.org/human-capital-index-2013/> (Consulté le 23 février 2016).

## Sites Internet

Banque du Liban (BDL) : <http://www.bdl.gov.lb/home/search?query=circulaire+331&search=1> (Consulté le 2 avril 2016).

Danish Business Authority : [http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR\\_and\\_Reporting\\_in\\_Denmark\\_2nd\\_year\\_2011.pdf](http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR_and_Reporting_in_Denmark_2nd_year_2011.pdf) (Consulté le 20 décembre 2015).

Dubai Chamber of Commerce and Industry : <http://www.dubaichamber.com/en/about-us/initiatives/crb-new/crb-insights/toolkits-and-guidebooks/centre-for-responsible-business-csr-toolkit> ( Consulté le 22 mai 2016).

EUR-Lex, l'accès au droit de l'UE : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681> (Consulté le 12 avril 2016).

EuroCert Auditing & Certification Services Co. Ltd. Synergy for Sustainability : [http://www.eurocert.org.uk/Files/Posts/Portal1/34767627\\_4.pdf](http://www.eurocert.org.uk/Files/Posts/Portal1/34767627_4.pdf) (Consulté le 5 mai 2016).

Government of Dubai : <http://www.dubai.ae/en/Lists/Topics/DispForm.aspx?ID=30&category=Home> ( Consulté le 22 mai 2016).

Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Gouvernement du Canada : [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/Lignes\\_directrices.pdf/\\$file/Lignes\\_directrices.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/Lignes_directrices.pdf/$file/Lignes_directrices.pdf) (Consulté le 26 mars 2016).

INSEE : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1421](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1421) ( Consulté le 29 juin 2016).

MBK Media : <http://maghribya.over-blog.com/2014/03/rse-au-maroc-ce-qu-il-faut-savoir-partie-1.html> (Consulté le 27 mai 2016).

MEDEF International: [http://www.medef.com/fileadmin/user\\_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF - Guide Reporting RSE - Mai 2012.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF_-_Guide_Reporting_RSE_-_Mai_2012.pdf) ( Consulté le 29 juin 2016).

Ministère de l'Environnement, de l'énergie et de la mer: <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-clubdeveloppement-durable-des-.html> (Consulté le 29 juin 2016).

Ministère des Affaires étrangères : [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf). (Consulté le 8 mars 2016).

Moniteur du commerce international : <http://www.lemoci.com/fiche-pays/liban/> (Consulté le 10 mai 2016).

Nations Unies, Collection des traités :  
[https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=IV-15&chapter=4&lang=fr](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-15&chapter=4&lang=fr) ( Consulté le 17 avril 2016).

Organisation internationale du travail (OIT) :  
[http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200\\_COUNTRY\\_ID:103147](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNTRY_ID:103147) ( Consulté le 17 avril 2016).

Tokyo Foundation : <http://www.tokyofoundation.org/en/articles/2014/overview-of-csr-in-japan>  
(Consulté le 22 mai 2016).

U.S. Federal Legislative Information: <https://www.congress.gov/bill/109th-congress/house-bill/5377> ; [http://www.ontheissues.org/Social/Bernie\\_Sanders\\_Corporations.htm](http://www.ontheissues.org/Social/Bernie_Sanders_Corporations.htm) (Consulté le 29 juin 2016).

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) : <http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (Consulté le 20 mars 2016).

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1

### Les étapes principales de la RSE dans l'Union européenne<sup>320</sup>

---

Les étapes principales de la RSE dans l'Union européenne	
<b>1995</b>	Le Président de la Commission européenne Jacques Delors et un groupe d'entreprises européennes lancent le Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale.
<b>Mars 2000</b>	Le sommet européen de Lisbonne fixe le nouvel objectif stratégique qui vise à faire de l'Europe l'économie la plus compétitive du monde basée sur la connaissance dynamique d'ici 2010. Pour la première fois, le Conseil européen adresse un appel spécial à la sensibilité des entreprises à la responsabilité sociale pour ce qui concerne les meilleures pratiques sur la formation continue, l'organisation du travail, l'égalité des chances, l'inclusion sociale et le développement durable.
<b>Juin 2000</b>	L'Union européenne adopte l'agenda de la politique sociale, soulignant l'importance de la RSE en adaptant les conditions de travail à la nouvelle économie.
<b>Mars 2001</b>	Le Conseil européen de Stockholm félicite toute initiative favorisant la RSE et réclame un échange de vues autour du prochain Livre vert.
<b>Juillet 2001</b>	La Commission européenne publie son Livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE (COM/2001/366).
<b>Juillet 2001</b>	Communication de la Commission européenne sur la promotion des normes de travail fondamentales.
<b>Octobre 2001</b>	Le comité exécutif de la Confédération européenne des syndicats (CES) adopte une politique étendue sur la RSE.

<sup>320</sup> Cette chronologie des étapes de l'évolution du cadre européen pour la RSE provient de la cumulation de plusieurs sources : <http://www.etuc.org/a/494>

<b>Juillet 2002</b>	Communication de la Commission européenne sur la RSE : Une contribution au développement durable (COM/2002/347)
<b>Octobre 2002</b>	La Commission européenne crée un Forum européen de toutes les parties concernées par la RSE (Forum RSE) afin d'échanger les bonnes pratiques et évaluer les directives communes.
<b>Juin 2004</b>	Le Comité exécutif de la Confédération européenne des syndicats adopte une résolution établissant une série de priorités pour le développement de la RSE en Europe.
<b>29 Juin 2004</b>	Le Forum RSE a présenté son rapport à la Commission européenne.
<b>14 Juin 2005</b>	Conférence de la Commission européenne sur la RSE dans les PME
<b>Fin 2005</b>	Le rapport d'évaluation de la Commission européenne sur les progrès obtenus devrait être publié.
<b>22 Mars 2006</b>	Communication de la Confédération européenne des syndicats (CES) « Mettre en œuvre le partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence sur la RSE ». La CES ainsi que certaines ONG critiquent la Commission européenne pour avoir adopté une approche unilatérale, déséquilibrée, qui avantage le monde des affaires.
<b>Mars 2007</b>	La Confédération européenne des syndicats (CES) a salué le rapport du Parlement européen, en estimant qu'il remet le débat sur la RSE en Europe sur la bonne voie, en récupérant des éléments tels que le multilatéralisme, la responsabilité et la transparence, qui semblaient être perdus dans les travaux récents du Forum multistakeholder
<b>2009</b>	La Commission européenne a également accueilli une réunion plénière du forum multipartite sur la RSE qui a rassemblé entreprises, syndicats, États membres, représentants d'ONG et la Commission. Par le biais de cet instrument de partenariat,

	la Commission souhaite analyser les progrès internationaux accomplis sur la RSE et développer de futures initiatives conjointes liées en particulier au cadre des Nations unies. L'un des panels s'est concentré sur le poids des chaînes d'approvisionnement pour la promotion des droits de l'Homme et de conditions de travail décentes.
<b>17 juin 2010</b>	Europe 2020 est une « stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive » qui a été adoptée par le Conseil européen du 17 juin 2010. La communication « Stratégie Europe 2020 » est une déclaration de politique générale, économique et sociale.
<b>2011</b>	Communication de l'Union européenne : Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, COM (2011) 681

## ANNEXE 2

### Les référentiels internationaux

	Initiateur des projets	Principes	Objectifs
<b>Référentiels Internationaux</b>			
<b>Global Reporting initiative (GRI)</b>	Organisation indépendante	Créer un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable	Standard de Reporting de la RSE Le but consiste à uniformiser les méthodes d'élaboration des rapports des sociétés sur la durabilité et à améliorer la qualité et la crédibilité de ces rapports.
<b>Principes directeurs de l'OCDE</b>	OCDE - l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2011)	Faire des recommandations non contraignantes adressées aux entreprises par les gouvernements qui y ont souscrit aux principes directeurs de l'OCDE. Leur objectif est d'aider les entreprises multinationales à agir en conformité avec les politiques gouvernementales et les attentes de la société.	Promouvoir l'application des principes directeurs

		<p>Ils contiennent des recommandations qui se rapportent à un large éventail de domaines, parmi lesquels le travail et relations professionnelles, les droits de l'Homme, la protection des consommateurs, la transparence, la publication d'informations, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Les entreprises sont invitées notamment à contribuer aux progrès économiques, sociaux et écologiques en vue de réaliser un développement durable.</p>	
<b>Pacte Mondial -Global Compact</b>	Koffi Annan Secrétaire général de l'ONU de l'époque (1999-2000)	Faire respecter au travers d'un « programme volontaire public international, 10 principes fondamentaux au monde des affaires »	Engagement Volontaire, déclaration d'intention
<b>La Déclaration</b>	OIT (1977-2000)	La déclaration conçoit la	La déclaration a pour

<b>tripartite de l'OIT</b>		RSE dans quatre domaines : l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.	objet d'encourager les entreprises multinationales (EMN) à contribuer positivement au progrès économique et social. C'est le seul texte international tripartite à portée universelle qui traite des EMN.
<b>Better Work</b>	Fruit d'un partenariat entre l'Organisation internationale du Travail (OIT) et la Société financière internationale (SFI) 2009	Better Work apporte des solutions concrètes permettant de renforcer les capacités du gouvernement, des employeurs et des travailleurs, tout en améliorant le dialogue social entre les parties prenantes, afin que la conformité aux normes du travail permette des réalisations durables sur le long terme.	Better Work vise à améliorer à la fois la conformité aux normes du travail et la compétitivité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales
<b>Les Principes Ruggie</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme (HCDH) 17 juin 2011	Ils s'articulent autour de trois principes fondamentaux : «Protéger, respecter et réparer»	Protection des droits de l'Homme et pour l'évolution du concept de RSE. L'obligation de protéger incombant à l'État lorsque des tiers, y compris des sociétés,

			portent atteinte aux droits de l'Homme ; la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'Homme ; la nécessité d'un accès plus effectif à des mesures de réparation pour les victimes.
<b>Normes</b>			
<b>ISO 14001</b>	Groupe ISO (1996 révisée en 2004)	Elle certifie la mise en place d'un système de management environnemental c'est-à-dire la prise en compte des externalités environnementales globales dans la politique managériale de l'entreprise.	Cette norme permet la certification et incite l'adoption des meilleures technologies disponibles.
<b>ISO 26000</b>	Groupe ISO (2009)	Elaborer une norme internationale de RSE Cette norme ambitieuse se présente comme une grande boîte à outils contenant sept thèmes-clés pour un montage sur mesure de la Responsabilité Sociétale: 1-la gouvernance, 2-les droits de l'Homme,	Compiler de bonnes pratiques

		<p>3-les relations et conditions de travail,</p> <p>4-l'environnement,</p> <p>5-les bonnes pratiques des affaires,</p> <p>6-les questions relatives aux consommateurs</p> <p>7-développement local.</p> <p>L'ISO 26000 pousse toute organisation, quel que soit son secteur d'activité, à se positionner et s'engager vis-à-vis du développement durable.</p>	
<b>AA 1000</b>	Accountability	Aider les entreprises à définir et à garantir leurs responsabilités à travers l'engagement réciproques des parties prenantes	Evaluer, inciter l'engagement volontaire
<b>SA 8000</b>	Social Accountability International	Rendre les lieux de travail socialement responsables. Référentiel basé sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail	Certifier, inciter l'engagement volontaire
<b>SD 21000</b>	AFNOR	Limiter les risques sociaux, économiques, environnementaux et industriels. Intégration de l'écoconception. Elle est l'application nationale de l'ISO 26000	Fournir les bases pour adapter le management d'une entreprise et intégrer progressivement des objectifs DD.

## ANNEXE 3

### Les principes du *Global Compact* ou *Pacte mondial*<sup>321</sup>

---

<b>Droits de l'Homme</b>	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
	à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.
<b>Normes de Travail</b>	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
	l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
	l'abolition effective du travail des enfants ; et
	l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
<b>Environnement</b>	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;
	à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et
	à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
<b>Corruption</b>	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

<sup>321</sup> <http://www.pactemondial.org/liste-des-10-principes.html>

## ANNEXE 4

### Définitions académiques et institutionnelles de la RSE

---

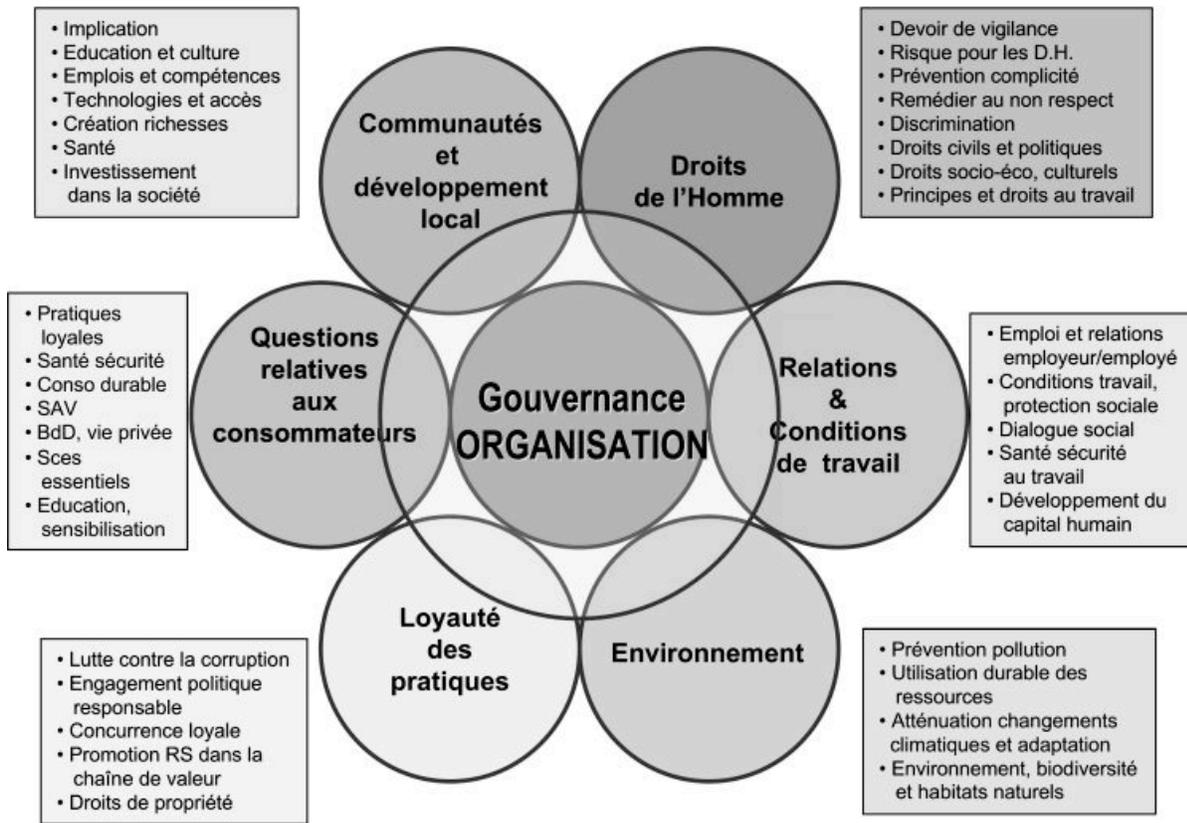
<b>Définitions académiques</b>	
<b>Auteurs</b>	<b>Contenu</b>
<b>Bowen (1953)</b>	La responsabilité sociale de l'entrepreneur renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »
<b>Davis (1973)</b>	La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes (...). Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.
<b>Carroll (1979)</b>	La RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques, et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné
<b>Jones (1980)</b>	L'idée selon laquelle les entreprises par de-là les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
<b>Définitions institutionnelles</b>	
<b>Organisation</b>	<b>Contenu</b>
<b>Commission Européenne (Livre Vert 2001)</b>	Le Livre vert a défini la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et

	environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »
<b>OCDE</b>	L'OCDE considère qu'on « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement ».
<b>Recommandation du Ministère Français de l'Écologie et du développement</b>	La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes ».
<b>La Déclaration de Québec (2008)</b>	La RSE est une valeur ajoutée en faveur de la paix, de l'Etat de droit, de la coopération, et du développement durable.
<b>La norme ISO 26000 (2010)</b>	La RSE est la Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : <ul style="list-style-type: none"> <li>– contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société</li> <li>– prend en compte les attentes des parties prenantes</li> <li>– respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales</li> <li>– est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations</li> </ul>
<b>Le Conseil mondial des entreprises pour le développement <i>The World</i></b>	La RSE est « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au

<b><i>Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i></b>	développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société »
<b><i>Le Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)</i></b>	La RSE est « l'engagement d'une entreprise à opérer dans un milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société »
<b>La Banque mondiale</b>	La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est « l'engagement des sociétés d'affaires à contribuer au développement économique durable en travaillant de concert avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur style de vie dans des voies qui sont propices aux affaires et au développement. »

## ANNEXE 5

### Les 7 questions centrales de la norme ISO 26000



## ANNEXE 6

### Circulaire intermédiaire n°331 du 22 août 2013

---

#### **Banque du Liban**

destinée aux banques et aux institutions financières relative aux facilités que la Banque du Liban peut accorder aux banques et aux institutions financières<sup>322</sup>

#### **Intermediate Decision No 11512**

#### **Amending Basic Decision No 6116 of March 7, 1996**

#### **Facilities that may be granted by Banque du Liban to Banks and Financial Institutions**

**The Governor of Banque du Liban,**

**Pursuant to the Code of Money and Credit, namely the provisions of Articles 70, 153, 174, and 177 thereof;**

**Pursuant to Basic Decision No 6116 of March 7, 1996 and its amendments, relating to**

**Facilities that may be granted by Banque du Liban to Banks and Financial Institutions;**

**Pursuant to Basic Decision No 6938 of March 25, 1998 and its amendments, relating to the Capital of Banks, and**

**Pursuant to the Decision of the Central Council of Banque du Liban, taken in its meeting of August 21, 2013,**

#### **Decides the following:**

**Article 1:** “Article 8 bis” shall be added to Basic Decision No 6116 of March 7, 1996, and

shall read as follows:

-“For the purposes of the implementation of this Article, the Company or Companies shall mean:

1- The Startup companies.

2- The Incubators and Accelerators whose objects are restricted to supporting the development, success and growth of Startup companies in Lebanon by offering such companies administrative support, networking, mentoring, training, and know-how, in addition to a range of support resources and services (offices, logistics...) and/or by participating in such companies.

3- Companies whose objects are restricted to investing venture capital in Startup companies in Lebanon where they foresee in them and through them a possibility of growth and profit-making, especially upon the

---

<sup>322</sup> <http://www.bdl.gov.lb/home/search?query=circulaire+331&search=1>

transfer of their participation in such companies.

- Banks may benefit from interest-free facilities granted for a maximum period of seven years for their participation, at their full responsibility, in the capital of Companies, according to the following:

#### I: Participation in Companies

1- Facilities shall be granted to a bank for its participation in a Company, upon BDL Central Council approval, provided that:

- a- The Company is a Lebanese joint-stock company with nominal shares.
- b- The Company is not a financial company or an offshore company.
- c- The Company's shareholders are not governed, whether directly or indirectly, by the provisions of Article 158 of the Code of Commerce and by Article 152, Par. (4) of the Code of Money and Credit. The concerned bank shall ensure at its own responsibility compliance with this provision.
- d- The concerned bank undertakes to transfer its shares in the capital of the Company, within a period not exceeding seven years. Notwithstanding this commitment and in justifiable cases, the BDL Central Council may approve the request submitted by the concerned bank to exceed this time limit.

2- The approval of the BDL Central Council on the facilities granted under this Article is contingent on the impact of the Company's project on economic and social growth, and job creation in the Lebanese market thereby enriching the Lebanese national wealth. This approval is also contingent on the project's reliance on knowledge economy and support of creative intellectual skills (Intellectual Capital).

3- The BDL Central Council may in exceptional cases and within the conditions it specifies on a case by case basis:

- Approve the participation of several banks in the capital of a single Company.
- Approve the facilities granted under this Article to the banks for their participation in collective investment schemes established in Lebanon whose objects are limited to financing and investing in Companies.

4- The participation of banks governed by the provisions of this Article may not exceed, at any time, 80% of the capital of a single Company.

This percentage may be exceeded if the founders of the project for which the Company was established are granted stock options entitling them to subscribe to shares held by the concerned banks and exceeding the above-mentioned 80%.

5- Total participations of any bank in Companies may not exceed 3% of the bank's capital, provided the participation of any bank in a single Company does not exceed 10% of the aforementioned 3%. However, the BDL Central Council may, on justified grounds, grant its approval to exceed any of these percentages.

For the purposes of this Article, funds allocated to participations in Companies are considered as being part of the capital.

6- The concerned banks must play an active role in the development of the Company's business and in the support of its continuous growth and good governance.

## II: Facilities granted by Banque du Liban

1- The concerned banks shall invest the facilities granted by Banque du Liban pursuant to the provisions of this Article in Treasury bills subscribed to in the primary market.

In case no Treasury bills are issued, these facilities may be invested in accounts or operations or securities approved by the BDL Central Council. These investments represent the sufficient guarantees required against the granted facilities, provided the guarantees and their percentage are accepted by the Central Council.

2- The margin realized by the benefiting bank as a result of the investment of the granted facilities, shall be calculated in a way that guarantees to the concerned bank a coverage amounting to 75% of its participation in the Company.

The amount of granted facilities shall be determined in a way that the net yield on the facilities invested by the benefiting bank shall be equivalent to 75% of the value of its participation in the Company.

However, the BDL Central Council may authorize the concerned bank to exceed this percentage in case of insufficient capital and based on the importance of the Company's project.

3- The amount of the facilities granted to finance the participation of a bank in the Company pursuant to the provisions of this Article shall be automatically reimbursed at their maturity date, upon the discount of bonds invested therein, or upon the transfer of the shares held by the said bank in the Company's capital.

4- All the conditions of the facilities, particularly their duration, shall be set in the contracts to be signed with the concerned banks.

5- The abovementioned facilities may be increased whenever the bank intends to subscribe to new shares in the same Company, without prejudice to the provisions of this Article, particularly the provisions of Sub-paragraphs 4 and 5 of Paragraph "I".

## III: Transfer of the Company's shares and rights of Banque du Liban

1- Prior to the transfer of any share in the Company, the concerned bank must notify Banque du Liban thereof and provide it with a report prepared by the Company's external auditor that shows the value of the shares to be transferred. Banque du Liban may appoint one expert or more, at the expense of the concerned bank, to assess the shareholders' rights in the Company.

In case the concerned bank objects to this assessment, the dispute shall be settled by ordinary arbitration, in accordance with the rules specified in Article 155 of the Code of Money and Credit.

2- The concerned bank must pay to Banque du Liban 50% of the profits that may be realized through the sale of the Company's shares and through the distribution of any dividends by the Company.

3- The amounts and revenues resulting from the sale of shares, excluding the percentage of profits due to Banque du Liban, shall be used either by reinvesting them within a maximum six-month period in shares of new Companies, in accordance with the provisions of this Article and throughout its implementation period, or by increasing the capital of the concerned bank.

#### IV: Conditions for BDL approval and required documents:

1- The concerned banks wishing to obtain the Central Council's approval to benefit from the provisions of this Article, must submit a request to the Governor's office in three copies, one of which being the original, along with the following documents:

a- A document evidencing the identities of the Company's shareholders or founders, the persons intending to participate in the capital subscription and the persons holding or expected to hold senior managerial positions (an individual extract from the Civil Status Register, an identity card, a passport, or a copy of the registration file at the Trade Register if any of the founders or shareholders is a legal entity).

b- Statements signed by each of the above-mentioned persons, including their curriculum vitae (degrees, experience and other material information), an accurate assessment of their net worth and all types of companies, in which any of them participate, whether directly or indirectly, or manage, along with the company type and relationship therewith (Chairman of the Board of Directors - member of the Board of Directors - Director - shareholder - partner - general partner - etc. ...).

c- A criminal record for each of the above-mentioned persons not more than three months old.

d- A statement specifying the percentage of participation of each shareholder or person intending to participate in the Company's capital.

e- The Company's bylaws or draft bylaws, and the administrative structure adopted or to be adopted.

f- An economic feasibility study regarding the Company and its prospective operations that fall within its scope of work, provided it covers the coming three-year period and includes the balance sheet, income statement, cash flow projections, and the employment opportunities created in the Lebanese market.

g- The financial statements of the last three years, as applicable, for previously established Companies.

h- The number of employees or persons expected to work in the Company.

i- The procedures followed or to be followed by the Company to comply with Corporate Governance principles.

j- Any other documents deemed necessary by Banque du Liban.

2- The benefiting bank must submit to Banque du Liban, on an annual basis, the Company's following documents:

- Financial statements
- List of shareholders
- List of the members of the Board of Directors, general managers and external auditors.
- The external auditors' report on the Company's business.

3- Banque du Liban may, at any time, object to the appointment of a specific person as the Company's external auditor.

**V: Follow-up and sanctions**

1- The external auditor of the concerned banks shall verify the sound implementation of the provisions of this Article and shall promptly notify the BDL Governor and the Chairman of the Banking Control Commission of any detected violation or discrepancy.

2- The Banking Control Commission shall control the sound implementation of the provisions of this Article and shall immediately notify the BDL Governor of any violation thereof.

3- Any bank that violates the provisions of this Article shall:

- a- Immediately reimburse the amount of facilities granted by Banque du Liban for any participation infringing the provisions of this Article.
- b- Pay an interest amounting to 15% of the value of these facilities, accrued from their granting date until their effective settlement or until the detection of the violation, as decided by Banque du Liban.

**Article 2:**

Table IN13 attached to Basic Decision No 6116 of March 7, 1996, shall be repealed and replaced with the new attached text.

**Article 3:**

This Decision shall enter into force upon its issuance.

**Article 4:**

This Decision shall be published in the Official Gazette.  
Beirut,

The Governor of Banque du Liban

Riad Toufic Salamé

ANNEXE 7

Liste des participants libanais – Pacte mondial (54 entités)<sup>323</sup>

Name	Type	Sector	Joined On	
<a href="#">Intertech Batinorm</a>	Small or Medium-sized Enterprise	Health Care Equipment & Services	2009-12-10	<a href="http://www.intertech-holding.com/Batinorm/about.html">http://www.intertech-holding.com/Batinorm/about.html</a>
<a href="#">LIBAN (Lebanese International Businessmen Associations' Network)</a>	Business Association Local	Not Applicable	2003-10-23	<a href="http://www.libanorg.org/index.php/about-us">http://www.libanorg.org/index.php/about-us</a>
<a href="#">Media Association for Democracy Awareness-Lebanon</a>	NGO Local	Not Applicable	2006-06-07	
<a href="#">MUE Group</a>	Small or Medium-sized Enterprise	Industrial Engineering	2010-03-05	<a href="http://www.muegroup.com/">http://www.muegroup.com/</a>
<a href="#">CSR LEBANON</a>	Small or Medium-sized Enterprise	Media	2010-03-24	<a href="http://www.csrolebanon.com/">http://www.csrolebanon.com/</a>
<a href="#">BISC Group</a>	Small or Medium-sized Enterprise	Media	2010-03-24	
<a href="#">Beirut Arab University</a>	Academic	Not Applicable	2011-02-07	<a href="http://www.bau.edu.lb/Home">http://www.bau.edu.lb/Home</a>
<a href="#">Engineering &amp; Building Co. EBCO (BITAR)</a>	Small or Medium-sized Enterprise	Construction & Materials	2011-04-01	<a href="http://www.ebcobitar.com/">http://www.ebcobitar.com/</a>

<sup>323</sup> [https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=6&search\[country\]=108&search\[keywords\]=&search\[per\\_page\]=10&search\[sort\\_direction\]=asc&search\[sort\\_field\]=country&utf8=%E2%9C%93](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=6&search[country]=108&search[keywords]=&search[per_page]=10&search[sort_direction]=asc&search[sort_field]=country&utf8=%E2%9C%93)

<a href="#"><u>Albina Sal</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Construction & Materials	2011-04-28	<a href="http://www.albinagroup.com/">http://www.albinagroup.com/</a>
<a href="#"><u>Novitag</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Real Estate Investment & Services	2011-10-25	<a href="http://www.novitag.com/">http://www.novitag.com/</a>
<a href="#"><u>R.E.A.L.</u></a>	Business Association Local	Not Applicable	2012-02-21	
<a href="#"><u>Data Consult SAL</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Technology Hardware & Equipment	2012-05-07	<a href="http://www.dcgroupp.com/">http://www.dcgroupp.com/</a>
<a href="#"><u>Commercial Insurance Co.</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Nonlife Insurance	2012-08-23	<a href="http://www.commercialinsurance.com.lb/">http://www.commercialinsurance.com.lb/</a>
<a href="#"><u>Engineer Elie N. Maalouf Company SAL (EMC)</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Construction & Materials	2013-05-18	<a href="http://maaloufgroup.com/">http://maaloufgroup.com/</a>
<a href="#"><u>Tricom S.A.R.L.</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Construction & Materials	2013-06-10	<a href="http://www.mattaholding.com/home.html">http://www.mattaholding.com/home.html</a>
<a href="#"><u>ModonGroup sarl</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Gas, Water & Multiutilities	2013-07-03	<a href="http://www.modongroup.com/">http://www.modongroup.com/</a>
<a href="#"><u>The Lebanese Association for Development - Al Majmoua</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2013-09-11	<a href="http://www.almajmoua.org/">http://www.almajmoua.org/</a>
<a href="#"><u>Fransabank</u></a>	Company	Banks	2013-11-03	<a href="http://www.fransabank.com">http://www.fransabank.com</a>
<a href="#"><u>Mobile Interim Company 1 S.A.L (Alfa)</u></a>	Company	Mobile Telecommunications	2014-03-14	<a href="https://www.alfa.com.lb/aboutus/csr/CSRLife.aspx">https://www.alfa.com.lb/aboutus/csr/CSRLife.aspx</a>
<a href="#"><u>Al Houda ERMS</u></a>	Company	Personal Goods	2014-04-07	

<a href="#"><u>Ijazi Investment Company</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Construction & Materials	2014-04-17	<a href="http://www.iicinternational.com/index0.php">http://www.iicinternational.com/index0.php</a>
<a href="#"><u>LibanPost SAL</u></a>	Company	Financial Services	2014-04-17	<a href="https://www.libanpost.com/">https://www.libanpost.com/</a>
<a href="#"><u>BLC Bank</u></a>	Company	Banks	2014-05-08	<a href="http://www.blcbank.com/">http://www.blcbank.com/</a>
<a href="#"><u>Switch Group S.A.R.L</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Construction & Materials	2014-05-19	<a href="https://www.switchgroup.net/">https://www.switchgroup.net/</a>
<a href="#"><u>Banque Libano-Francaise</u></a>	Company	Banks	2014-10-17	<a href="http://www.eblf.com/en/Home">http://www.eblf.com/en/Home</a>
<a href="#"><u>American University of Beirut</u></a>	Academic	Not Applicable	2014-10-22	<a href="http://www.aub.edu.lb">www.aub.edu.lb</a>
<a href="#"><u>Blom Bank SAL</u></a>	Company	Banks	2014-12-26	<a href="http://www.blombank.com/english/home">http://www.blombank.com/english/home</a>
<a href="#"><u>Abrag Est.For Contracting &amp; Trading</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Construction & Materials	2015-01-09	
<a href="#"><u>Arab Printing Press sal</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Support Services	2015-05-29	<a href="http://www.arab-printing-press.com/">http://www.arab-printing-press.com/</a>
<a href="#"><u>IJMA3</u></a>	NGO Global	Not Applicable	2015-04-15	<a href="http://www.ijma3.org/default.aspx?SelectedOrgId=1">http://www.ijma3.org/default.aspx?SelectedOrgId=1</a>
<a href="#"><u>Invigo</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Software & Computer Services	2015-05-01	<a href="http://www.invigo.com/">http://www.invigo.com/</a>
<a href="#"><u>Bank Audisal</u></a>	Company	Banks	2015-05-11	<a href="http://www.bankaudi.com.lb/Lebanon/Home">http://www.bankaudi.com.lb/Lebanon/Home</a>
<a href="#"><u>Makhzoumi Foundation</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-05-13	<a href="http://www.makhzoumi-foundation.org/">www.makhzoumi-foundation.org/</a>
<a href="#"><u>Lebanon Green Building Council</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-05-13	<a href="http://www.lebanon-gbc.org/LGBC/Component/Main/index.asp">http://www.lebanon-gbc.org/LGBC/Component/Main/index.asp</a>

<a href="#"><u>Technica</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Industrial Engineering	2015-06-04	<a href="http://www.technicaintl.com/">http://www.technicaintl.com/</a>
<a href="#"><u>Aramex Lebanon SAL</u></a>	Company	Industrial Transportation	2015-06-18	<a href="https://www.aramex.com/">https://www.aramex.com/</a>
<a href="#"><u>Diabco Stationery</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	General Industrials	2015-07-15	
<a href="#"><u>Fattal Holding</u></a>	Company	Personal Goods	2015-07-31	<a href="http://www.fattal.com.lb/">www.fattal.com.lb/</a>
<a href="#"><u>Lebanese Autism Society</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-09-22	<a href="http://www.autismlebanon.org/">http://www.autismlebanon.org/</a>
<a href="#"><u>DiaLeb</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-09-22	<a href="http://www.dialeb.org/en/">http://www.dialeb.org/en/</a>
<a href="#"><u>G</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-10-12	<a href="http://www.gbldg.com/">http://www.gbldg.com/</a>
<a href="#"><u>theOtherDada</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Household Goods & Home Construction	2015-10-22	<a href="http://theotherdada.com/">http://theotherdada.com/</a>
<a href="#"><u>Association for the Development of Palestinian Camps (INAASH)</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-10-22	<a href="http://www.inaash.org/">http://www.inaash.org/</a>
<a href="#"><u>Nasri Karam and Sons</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Household Goods & Home Construction	2015-11-06	<a href="http://www.nasrikaramandsons.com/">http://www.nasrikaramandsons.com/</a>
<a href="#"><u>Credit Libanais Group</u></a>	Company	Banks	2015-11-06	<a href="http://www.creditlibanais.com.lb/GroupProfile/AboutUs">http://www.creditlibanais.com.lb/GroupProfile/AboutUs</a>
<a href="#"><u>Serhal Nassar &amp; Co</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Financial Services	2015-11-24	<a href="http://www.serhalco.com/">http://www.serhalco.com/</a>
<a href="#"><u>Al Wafic For Economic Development and Investment</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-11-20	<a href="http://www.alwafic.org/Our%20Mission.htm">http://www.alwafic.org/Our%20Mission.htm</a>

<a href="#"><u>ITG (Holding)</u></a>	Company	Software & Computer Services	2015-12-03	<a href="http://www.itgholding.com/">http://www.itgholding.com/</a>
<a href="#"><u>SEPT: Save Energy Plant Trees</u></a>	NGO Local	Not Applicable	2015-12-10	
<a href="#"><u>Citibank N.A. Lebanon</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Financial Services	2015-12-15	<a href="https://www.citibank.com/tts/global_network/emea/middle_east/lebanon.html">https://www.citibank.com/tts/global_network/emea/middle_east/lebanon.html</a>
<a href="#"><u>Malia Group</u></a>	Company	Diversified	2016-02-11	<a href="http://www.maliagroup.com/index.aspx?pageid=8903">http://www.maliagroup.com/index.aspx?pageid=8903</a>
<a href="#"><u>Cornerstone Development SAL</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Real Estate Investment & Services	2016-02-23	<a href="http://www.cstoneholdings.com/">http://www.cstoneholdings.com/</a>
<a href="#"><u>New Trading &amp; Contracting Co. (NTCC)</u></a>	Company	Construction & Materials	2016-02-23	<a href="http://www.ntcc.com.lb/about">http://www.ntcc.com.lb/about</a>
<a href="#"><u>PiDRAYA</u></a>	Small or Medium-sized Enterprise	Media	2016-02-24	<a href="http://www.pidraya.net/">http://www.pidraya.net/</a>

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau n°1 :	<i>L'évolution historique de l'engagement social.....</i>	p. 43
Tableau n° 2 :	<i>Confrontation des vision protestante et managériale de la RSE.....</i>	p. 48
Tableau n°3 :	<i>Les catégories de la responsabilité sociale d'après Archie Carroll.....</i>	p. 52
Tableau n°4 :	<i>Défis des PME du Liban.....</i>	p. 190
Tableau n°5 :	<i>Liste de recensement des acteurs privés RSE au Liban.....</i>	p. 251

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	<b>6</b>
INTRODUCTION GENERALE.....	10
PREMIERE PARTIE. LA RSE, CONCEPTS ET APPROCHES INTERNATIONAUX .....	34
<i>TITRE I. La RSE entre diversité conceptuelle et croisements pratiques</i> .....	37
Chapitre 1. La nature problématique des rapports entre l'entreprise et la société.....	39
Section I. Genèse et évolution du concept de la RSE .....	39
Section II. Des définitions à caractère hétérogène .....	45
Chapitre 2. L'approche conceptuelle de la RSE.....	60
Section I. Émergence de nouveaux paradigmes .....	60
§ 1. L'éthique et la RSE : une responsabilité individuelle .....	61
§ 2. La gouvernance d'entreprise ou corporate governance : une responsabilité à l'égard des actionnaires .....	64
§ 3. La théorie des parties prenantes ou stakeholders theory : un modèle de gouvernance actionnariale ..	67
§ 4. Politique de la Triple Bottom Line ou la triple approche .....	75
§ 5. Le développement durable (DD) et le couplage avec la RSE.....	78
Section II. Une démarche au croisement de plusieurs concepts.....	82
<i>TITRE II. La RSE entre normalisations convergentes et perceptions divergentes</i> .....	84
Chapitre 1. Convergence de la <i>soft law</i> internationale.....	87
Section I. Les normes internationales.....	87
§1. La déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale .....	87
§2. Le programme Better Work pour améliorer les conditions de travail et la compétitivité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.....	89
§3. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales .....	91
§4. Le Pacte mondial ou Global Compact de l'ONU : Une obligation de reporter.....	92
§5. Les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme .....	93
§6. Le PIDESC de l'ONU : le Pacte International relatif aux Droits Économiques Sociaux et Culturels .....	94
§7. Les lignes directrices de John Ruggie : un cadre de référence rénové pour le respect des droits de l'Homme .....	95
Section II. Les référentiels d'application .....	97
§1. La Global Reporting Initiative GRI.....	97
§2. Les lignes directrices de l'ISO 26000 : un renouveau normatif.....	99
Chapitre 2. Hybridation de la régulation européenne .....	102
Section I. Le champ normatif européen de la RSE : une législation en gestation ? .....	103
§1. L'émergence d'un droit de la RSE .....	104
A. L'exemple du règlement 1221/2009/CE du 25 novembre 2009 .....	104
B. Les directives de reporting obligatoire.....	105
§2. Les communications – non obligatoires.....	106
A. Les origines de la RSE (2001-2011) .....	106

B. Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.....	111
Section II. Plans d'action des Etats membres entre législations et pratiques normatives .....	113
§1. L'Allemagne : un engagement sans réglementation .....	115
§2. Le Danemark : précurseur dans la stratégie RSE.....	118
§3. La France : pionnière en RSE .....	120
§4. Le Royaume-Uni : une vision ambitieuse .....	124
Chapitre 3. Divergences américaine et européenne .....	127
Section I. L'intervention minimale étatique, la vision américaine de la RSE.....	127
§1. La loi Benefit Corporation ou B Corporation .....	129
§2. La loi Californienne sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement. ....	132
Section II. La RSE entre objet politique en Europe et objet éthique aux Etats-Unis.....	134
Chapitre 4. Convergences « pacifiques ».....	141
Section I. La RSE en Australie au centre des préoccupations sociales.....	141
Section II. Le Canada : un gouvernement actif en matière de RSE .....	143
Section III. L'effet structurant des grandes entreprises sur le système national d'innovation au Japon.....	146
<b>DEUXIEME PARTIE.LA RSE AU LIBAN : STRUCTURE DEFAILLANTE ET RESILIENCE</b>	
<b>STRUCTURANTE.....</b>	<b>151</b>
<b><i>TITRE I. Le contexte de la RSE au Liban : vulnérabilité publique et substitution privée.....</i></b>	<b><i>154</i></b>
Chapitre 1. La vulnérabilité du Liban .....	155
Section I. La vulnérabilité économique du Liban.....	156
§ 1. Un Etat surendetté.....	158
§ 2. Une dette publique financée par un système bancaire solide.....	159
Section II. De faibles indicateurs économiques .....	160
Section III. Les finances publiques et la pérennisation de la logique confessionnelle .....	163
§ 1. Une politique budgétaire non-transparente .....	163
§ 2. Un système de gestion de finances publiques inefficace .....	164
§ 3. Une rigidité de la politique budgétaire.....	165
§ 4. Des dépenses publiques improductives et des fuites fiscales écartant tout système de protection sociale efficace.....	166
Section IV. Les conséquences sociales : une répartition inégale du capital humain .....	167
§ 1. Développement hétérogène du capital humain.....	167
§ 2. Des inégalités structurelles au sein des services sociaux.....	168
§ 3. Des fortes inégalités de revenus, de santé et de niveaux d'éducation.....	169
§ 4. L'afflux massif des réfugiés syriens : un effet d'éviction des communautés hôtes libanaises et une dégradation de la qualité des services publics.....	170
Chapitre 2. La résilience de l'économie privée comme substitut à la gestion publique.....	175
Section I. La notion de l'intérêt général : une vision politique dans le cadre d'un contrat social.....	180
§ 1. La notion de l'intérêt général et le transfert de compétence de la sphère publique à la sphère privée au Liban .....	180
§ 2. L'intérêt général et le secteur privé dans la théorie des parties prenantes (TPP).....	182
Section II. Secteur privé : les défis.....	184
§ 1. Le secteur privé face aux défis à relever.....	185
§ 2. Les défis pour les PME ou les start-up.....	189
§ 3. Vue d'ensemble de l'état de PME .....	192
§ 4. Compétitivité des PME.....	198
A. L'Innovation.....	199
B. L'Economie verte .....	200
C. La coopération Euromed .....	201
<b><i>TITRE II. La perception de la RSE au Liban: défis et recommandations.....</i></b>	<b><i>202</i></b>
Chapitre 1. La RSE dans le monde arabe : une notion en germe ? .....	205
Section I. Le financement pour l'aide au développement dans l'Islam.....	205
Section II. Recueil des pratiques en émergence .....	207
§1. Les Emirats Arabes Unis .....	208

§2. L’Egypte.....	212
§3. Le Royaume d’Arabie saoudite.....	214
§4. Le Maroc.....	217
Section III. Les défis de la RSE dans les pays arabes .....	219
Chapitre 2. Les dispositifs juridiques nationaux : quelle conformité aux normes internationales ?.....	222
Section I. L’engagement du Liban en faveur du droit international des droits de l’Homme .....	225
Section II. Le « credo social » dans les conventions de l’OIT.....	227
Section III. La législation libanaise et les dispositifs des conventions de l’OIT : des lacunes structurelles .....	229
Chapitre 3. Les initiatives RSE du secteur privé .....	238
Section I. Lacunes en matière de législation fiscale .....	238
Section II. La RSE appliquée par les banques libanaises .....	241
§1. La gouvernance d’entreprise dans le secteur bancaire libanais.....	241
§ 2. La RSE appliquée par les banques libanaises .....	244
§ 3. Conclusions et recommandations.....	246
Section III. La RSE et les Entreprises libanaises .....	249
CONCLUSION FINALE .....	277
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>281</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>297</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>321</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>322</b>