

**Les enjeux de la RSE comme moyen de vivre ensemble inclusif : cas du Liban**  
**Par Dr. Siham Rizkallah (Maître de Conf à l'USJ – Fac de Sciences Economiques)**

Face à la multiplicité des inégalités et les risques de discriminations et d'exclusion sociale dans une société plurielle telle l'économie libanaise accueillant en plus un afflux énorme de déplacés surtout depuis la crise syrienne en 2011, la Responsabilité Sociale des Entreprises RSE s'avère indispensable. L'Etat seul étant incapable de répondre seul aux besoins sociaux et les ONG n'ayant pas les moyens financiers toujours suffisants, c'est le rôle au secteur privé d'intervenir et d'orienter l'économie vers un vivre ensemble inclusif.

Toutefois, l'introduction de la RSE et les enjeux de son application diffèrent d'un pays selon les spécificités du système économique de ce pays qui le rapprochent implicitement d'une approche théorique de la RSE plutôt que d'une autre, ainsi que du rôle des différentes parties et le dynamisme des secteurs concernés.

A partir de là, il s'avère intéressant de comprendre quels sont les enjeux d'introduction de la RSE au Liban par libre choix de son secteur privé sans aucune intervention de l'Etat contrairement à tout son entourage arabe ? Les raisons de sa lenteur dans certains secteurs plus que d'autres ? et les possibilités de son amélioration ?

Afin de répondre à cette problématique, nous allons procéder par une revue de littérature expliquant le choix du recours au modèle néo institutionnel puis nous présenterons les résultats d'une enquête qualitative expliquant les enjeux de l'évolution de la RSE et la réalisation de ses objectifs socioéconomiques souhaités.

**Fondements théoriques et Choix du Modèle Neoinstitutionnel**

Le concept de la RSE a connu une évolution remarquable depuis son introduction par le Père fondateur Bowen [1953] passant par toute la revue de littérature qui a développé ses fondements théoriques et les différents modèles sur la RSE. Friedman [1970] voit l'importance de la RSE uniquement comme moyen de favoriser l'augmentation des profits à long terme. Carroll [1979] trace une pyramide de la RSE qui rassemble à une projection de la pyramide de Maslow des besoins des individus au niveau des responsabilités des entreprises (économique, légale, éthique et philanthropique...). La Théorie des parties prenantes de Freeman [1985] consiste à intégrer les intérêts des parties prenantes (employés, actionnaires, clients, société civile, environnement,

autorités publiques...) dans la stratégie même de l'entreprise. Le modèle néo-institutionnel de DiMaggio et Powell [1991] met en relief l'existence de trois types d'isomorphisme : mimétique, normatif et coercitif.

- **L'isomorphisme coercitif** : les contraintes coercitives favorisent la légitimité légale basée sur des règles, loi set sanctions et conduisent les organisations à se conformer à la loi et à la réglementation. Il s'agit donc du cadre législatif dans lequel les entreprises opèrent.

**L'isomorphisme mimétique** : suite aux contraintes cognitives et culturelles, dans un contexte de forte incertitude, les organisations tendent à reproduire les pratiques des unes les autres, à s'imiter. Le mimétisme permet de réduire l'incertitude, et de pratiquer des méthodes ou outils déjà connue sans prendre de risque de tenter de nouvelles pratiques.

- **L'isomorphisme normatif** : La contrainte normative contribue à la légitimité morale liée aux normes, certification, accréditation définissant les bases cognitives de pratiques similaires sans aboutir à des sanctions en cas de leur absence.

Plusieurs études empiriques ont été menées sur l'impact de la théorie néo-institutionnelle sur la RSE des pays en transition dont le Liban d'où l'importance de l'étude exploratoire réalisée.

Les travaux de Jamali D, Safieddine A. and Rabbath M, [2008] mettent l'accent sur les facteurs de légitimité des entreprises opérant au Liban, en Syrie et en Jordanie. Ils montrent que le mimétisme et le respect de certaines valeurs sociales sont à la base de la diffusion de la RSE même en l'absence de réglementations encourageantes, ce qui attire l'attention au modèle néo institutionnel comme modèle théorique de référence pour la RSE dans le pays.

## **Enquête : Méthodologie et Résultats**

### **Méthodologie**

La méthodologie choisie est celle de la recherche qualitative et l'analyse du contenu en se référant à une grille basée sur une analyse verticale par axe et une analyse horizontale par entretien. L'axe vertical représente le sujet ou la question pour laquelle on a collecté les réponses des participants et l'entretien horizontal présente les participants.

La grille comprend donc des cases qui permettraient de repérer les réponses par axe et par entreprise, ce qui facilite de trier le contenu et de répartir en pourcentage les réponses similaires.

L'enquête qualitative a été réalisée par l'auteur auprès de 18 entreprises représentant presque l'ensemble des entreprises affichant la réalisation de projets de RSE de manière régulière ainsi qu'auprès du responsable du projet de Libnor pour l'introduction des critères ISO26000 de la RSE au Liban. D'une part, 9 entreprises sont parmi celles qui sont déjà sélectionnées par Libnor

pour l'intégration des normes ISO26000 sur la RSE. Sachant que Libnor avait choisi 14 organisations et 9 autres entreprises n'ayant pas participé au projet de Libnor mais qui s'affichent socialement responsables (ont des unités de RSE relevant des départements de communication, de marketing...ou via d'autres départements)

## Résultats

L'enquête à laquelle ont participé 18 entreprises les plus actives en matière de RSE au Liban, montre que la majorité des entreprises ont des départements spécifiques pour la RSE, et moins que 10% réalisent leurs projets RSE via d'autres départements préexistants (communication, marketing, HR..)

Près de 66.7% entreprises considèrent que les projets RSE qu'ils soutiennent permettent le DD, et les principaux domaines d'intervention sont l'Environnement, l'Education et la Santé. L'impact de ces projets se traduit essentiellement par la création d'emplois et l'Education selon 66.7% des entreprises et le reste en termes de couverture de santé favorisant la protection sociale et la limitation des inégalités.

Par ailleurs, 72.2% entreprises déclarent avoir un budget spécifique pour la RSE, dont la majorité des entreprises impliquées dans le projet de Libnor et d'autres non impliquées dans le projet de Libnor. Les autres fonctionnent au regard de la disponibilité des ressources, de la priorité des domaines...

En fait, la contribution du secteur bancaire en particulier au Développement Durable ne se limite pas aux projets de RSE réalisés en partenariat avec certaines ONG mais aussi par l'octroi de crédits à taux d'intérêt réduits soutenant les secteurs fragiles et limitant les inégalités (agricole, industriel, logement aux détenteurs de revenus fixes..).

Les Codes sectoriels surtout dans les grands secteurs bien organisés (comme le secteur bancaire, suivi du secteur de Téléphonie mobile puis le secteur industriel.) sont disponibles et se basent sur des référentiels internationaux et sont surtout présents dans les multinationales...

La plupart des entreprises interviewées ont un budget annuel régulier pour la RSE, ce qui confirme que la création d'un département spécifique pour la RSE favorise l'engagement de l'entreprise à poursuivre ses projets de RSE par des budgets réguliers et continus non pas par des financements aléatoires, irréguliers, discrétionnaires et temporaires.

Egalement, 72.2% des entreprises participantes, la majorité des entreprises impliquées par le projet de Libnor d'application des normes ISO26000 déclarent que les projets de RSE qu'ils réalisent se caractérisent par leur possibilité d'assurer l'autofinancement par leur continuité, ce qui constitue une condition importante pour leur contribution au DD. D'autres trouvent indispensables de poursuivre des politiques de collecte de fonds (Fundraising) pour soutenir la continuité de leurs projets.

Quant à la communication des projets de RSE au Liban, il s'avère qu'elle repose essentiellement sur les Médias (presse, radios, Télévisions, sites, médias sociaux...).et juste la moitié des entreprises participantes publient des rapports de RSE (dont des entreprises travaillant avec Libnor et d'autres non sélectionnées par Libnor).

La majorité des entreprises exprime le besoin d'un cadre officiel de collecte de l'information sur la RSE comme une plateforme pouvant regrouper des représentants de tous les secteurs. Les propositions sont réparties presque à égalité entre la demande d'exemptions fiscales, la subvention de certaines activités et l'octroi de crédits à taux d'intérêt bonifiés qui constituent des mesures indispensables pour le développement de la RSE et qui ne sont pas encore applicables au Liban jusqu'à nos jours.

Finalement, l'évaluation des projets de RSE par les entreprises elles-mêmes repose selon leur déclaration essentiellement sur les questionnaires d'évaluation selon 55% des participants à l'enquête, et le reste par des rapports, ateliers de travail, et autres moyens..

Ainsi il s'avère que l'évolution de la RSE au Liban fait face à plusieurs difficultés permettent de valider le modèle néo institutionnel de la RSE où l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif permettent le développement de la RSE rapidement dans certains secteurs comme les banques et la téléphonie mobile alors que l'absence de réglementation et donc le manque d'isomorphisme coercitif ralentit l'évolution de la RSE dans d'autres secteurs comme le secteur industriel et le secteur commercial qui attendent le soutien de l'Etat. D'où la nécessité d'une plateforme officielle susceptible d'assurer la collecte de données sur la RSE au Liban, évaluer l'aspect scientifiques des démarches, accorder des Labels ou certificats de distinction a ceux qui les méritent et les formations a ceux qui en ont besoin et instaurer les réglementations nécessaires en termes de fiscalité et de facilités financiers encourageantes pour améliorer les résultats.

BOWEN H R, (1953), *Social responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York.

CAPRON M et QUAIREL L, (2010), «*La responsabilité sociale d'entreprise*», collection repères, La Découverte.

CAROLL A B, (1979), «A three dimensional conceptual model of corporate performance», *Academy of Management Review*, No 4, Vol 4, p 497-505.

CAROLL A B, (1991), «The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders», *Business Horizons*, July/August, <http://www.rohan.sdu.edu/faculty>

[www.adequations.org](http://www.adequations.org)

CAROLL, A (1983), «Corporate Social Responsibility: will industry respond to cut-backs in social program funding?», *Vital speeches of the day*, No 49, p 604-608.

DIMAGGIO P et P POWELL W (1991), «The new institutionalism in organizational analysis», Chicago: the university of Chicago press.

DIMAGGIO P et P POWELL W (2004), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, Chap 4 in *The new economic sociology*

DIMAGGIO P et P POWELL W (2012), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago, [https://woodypowell.com/wp-content/uploads/2012/03/5\\_dimaggioandpowell\\_intro.pdf](https://woodypowell.com/wp-content/uploads/2012/03/5_dimaggioandpowell_intro.pdf)

FREEMAN E R., (1984), «*Strategic management: a Stakeholder approach*». Marshfield, MA Pitman publishing, Boston.

Friedman M, (1970), «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», *New York Times. Magazine*, September 13.

JAMALI, (2008), «A stackholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice», *Journal of Business Ethics*, Vol 82, p 213-231.

Jamali D, Safieddine A. and Rabbath M, [2008], “Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships”,  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x>

LAVILLE E, (2002), «*L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*», Editions Village Mondial.

Norme ISO26000, UN Global Compact principles, GRI Global Reporting Initiative, KPI Key of Performance Indicators, SGDs Sustainable Development Goals ou les Objectifs de Development Durable des Nations Unies.

PIRSH J, GUPTA S and GRAN SL, (2007), «A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study», *Journal of Business Ethics*, Vol 70, No 2, p 125-140.

ISO 26000 (2010), «*Normes internationales*», <http://www.iso.org>

Le rapport Brundtland (1987), «Commission mondiale sur l'environnement et le développement», ONU.

\*\*\*\*\*

**RIZKALLAH Siham :**

**Docteur en Economie, Maître de conférences à l'Université Saint-Joseph, Faculté de Sciences Economiques. Domaines de recherche: IEconomie Sociale et Solidaire, Responsabilité Sociale des Entreprises, Economie Monétaire.. Conseillère pour projets réalisés avec le ministère des Affaires Sociales.**

**Adresse Professionnelle: Université Saint Joseph, Faculté de Sciences Economiques, Campus de l'Innovation et du Sport, rue de Damas. B.P. 17-5208 Mar Mikhaël Beyrouth, 1104 2020-Liban. Tel: 961 3 738525 et Email: [sihamrizkallah@gmail.com](mailto:sihamrizkallah@gmail.com)**

---