RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les PME libanaises de l'agroalimentaire : Quel potentiel RSE ?

Jana BADRAN
Professeur Assistant, Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Liban- Campus Hadath
janabadran@gmail.com

Amale KHARROUBY
Professeur assistant, Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Liban- Campus Hadath
amalekharrouby@hotmail.com
akharrouby@ul.edu.lb

Zaher KHRAIBANI
Professeur Assistant, Université Libanaise
Faculté des Sciences
Liban- Campus Hadath
zaher.khraibani@gmail.com

Résumé
Cette étude vise à cartographier les perceptions managériales dans les PME agroalimentaires libanaises en matière de RSE selon le modèle de Quazi et O'Brien (2000) repris au Moyen Orient par Jamali et *al.* (2009). Dans le cadre des deux principaux courants antagonistes en matière de RSE, à savoir, d'un côté, une vision classique et, d'un autre côté, une vision élargie de l'entreprise et de ses responsabilités, nous avons développé le modèle bidimensionnel de Quazi et O'Brien (2000) en le transposant au contexte du Liban sur le secteur des PME agroalimentaires à travers une enquête par questionnaire auprès de 155 managers.
Mots-clés : Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), vision classique, vision partenariale, agroalimentaire, Liban.

Abstract
In this study, an attempt has been made to map the managerial perceptions towards CSR in Lebanon through an empirical study involving 155 managers of agribusiness SMEs by developing the two-dimensional model of corporate social responsibility of Quazi and O'Brien (2000) that has been empirically tested in the Middle East by Jamali et al. (2009). This model has allowed us to take into account the classical and the modern paradigms in relation to CSR and to visualize the managerial perceptions accordingly.
Key words: corporate social responsibility (CSR), managerial views, classical and modern paradigms, Lebanon, SME

Les PME libanaises de l'agroalimentaire : Quel potentiel RSE ?

Résumé

Cette étude vise à cartographier les perceptions managériales dans les PME agroalimentaires libanaises en matière de RSE selon le modèle de Quazi et O'Brien (2000) repris au Moyen Orient par Jamali et *al.* (2009). Dans le cadre des deux principaux courants antagonistes en matière de RSE, à savoir, d'un côté, une vision classique et, d'un autre côté, une vision élargie de l'entreprise et de ses responsabilités, nous avons développé le modèle bidimensionnel de Quazi et O'Brien (2000) en le transposant au contexte du Liban sur le secteur des PME agroalimentaires à travers une enquête par questionnaire auprès de 155 managers.

Introduction

« Le caractère « turbulent » de la grande distribution lui vaut régulièrement les gros titres de l'actualité » écrivait Philippe MOATI (2001 : 9). Cela est d'autant vrai qu'au Liban, la grande distribution et le reste du secteur agroalimentaire ont fait la une des journaux sur de longs mois (en 2014 et en 2015) non pas pour leurs bonnes pratiques sociales et/ou environnementales ou pour leurs innovations en matière de santé du consommateur mais pour des raisons tout à fait opposées, à savoir, pour des scandales alimentaires. Dans la liste dite « noire » du Ministère de la Santé figurent parmi les établissements « incriminés » : des hypermarchés, des supermarchés, des producteurs-distributeurs de l'agroalimentaire et des restaurants. Leurs pratiques sont ainsi gravement mises en cause manquant ainsi à la fois d'éthique et de responsabilité. Mais avant d'étudier leurs pratiques, nous avons jugé judicieux de tenter d'explorer et de comprendre, dans le cadre de la présente étude, les perceptions

qu'ont les managers des entreprises de l'agroalimentaire en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Ainsi, cette crise éthique appelée « crise de la sécurité alimentaire » composée d'une série de scandales alimentaires survenus en 2014 de la part d'acteurs de l'agroalimentaire au Liban ainsi que l'augmentation du nombre de producteurs, de producteurs-distributeurs et de distributeurs dans ce secteur et par la suite l'accroissement de la pression concurrentielle, l'émergence du hard-discount en 2016 (enseigne Happy) et de l'e-commerce (2016, Spinneys), ont fait, récemment, du secteur de l'agroalimentaire libanais une source de controverses mêlée à une perte de confiance tout en étant une composante incontournable de notre quotidien. C'est dans ce climat de « crise » que nous nous interrogeons sur les perceptions des managers du secteur agroalimentaire libanais en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Notre étude tentera d'apporter une réponse à cette interrogation, qui présente un intérêt qui dépasse très largement les frontières de ce secteur puisqu'il existe une « sorte de cohérence » entre le commerce agroalimentaire et les « caractéristiques du système économique et social » (Moati, 2001 : 15). Ainsi, L'héritage de cette crise aura pour effet une redéfinition, une restructuration totale des perceptions, des règles du jeu et des pratiques pour appréhender ce qui pourrait être meilleur pour l'ensemble du système économique et social au Liban.

Pour y parvenir, nous débuterons, dans une première partie, par la présentation du contexte du secteur agroalimentaire au Liban, puis, dans une deuxième partie, nous présenterons une étude de la littérature sur la RSE dans les PME et plus particulièrement dans les PME des pays en développement. Dans une troisième partie, le modèle de Quazi et O'Brien (2000), sur lequel nous nous sommes basés pour le champ des PME de l'agroalimentaire au Liban, sera

présenté. C'est dans une cinquième partie que la méthodologie de recherche que nous avons suivie sera explicitée ainsi que l'interprétation des résultats quant aux perceptions liées à la RSE des managers des PME de l'agroalimentaire au Liban.

1. Le secteur de l'agroalimentaire au Liban

Nous sommes tous concernés par ce qui se passe dans le commerce agroalimentaire, en tant que consommateurs bien-sûr, mais aussi en tant que citoyens surtout que les entreprises agroalimentaires sont des « acteurs de plus en plus puissants » qui « exercent de fait une emprise croissante sur la consommation des ménages et, plus généralement, sur leurs modes de vie » (Moati, 2001 : 368). Plus encore que dans ses relations avec les ménages, c'est dans l'influence que ce secteur exerce sur l'ensemble du système productif que notre recherche prend sens. De plus, c'est dans un contexte de crise de confiance et de légitimité envers les entreprises agroalimentaires au Liban que se place la présente étude.

Le premier challenge de la crise n'est pas comment la régler, mais un questionnement profond et la remise en cause de nos manières traditionnelles de voir les choses et de les accepter. Ces dernières années, on a beaucoup blâmé les entreprises de l'agroalimentaire, en leur attribuant l'origine de tous les maux, mais en réalité, elles ont fait ce qu'elles avaient à faire : se soumettre à la dictature du profit maximisé à court terme. Il s'agit tout simplement d'« obéir aux règles de la foi capitaliste » (Van der Hoff, 2011 : 16). De plus, au Liban, comme dans la plupart des pays du globe, les intérêts des gouvernements sont mêlés à ceux des grandes entreprises ; c'est pour cela que les pouvoirs publics ne font rien.

A la suite de cette crise liée à la santé des aliments, les libanais enragent et crient pour demander que des règles claires, des limites, des garde-fous soient institués dans le secteur agroalimentaire qui touche directement à leurs assiettes et donc à leur santé et à celle de leurs

enfants. Ils demandent que des règles sociales et humaines soient légiférées. Mais autant crier dans le désert : ils le demandent à un Etat faible qui s'est mis en retrait de l'économie depuis plusieurs décennies, un Etat réduit à tenter de sauvegarder le système et essayer de récupérer ce qui peut encore l'être : « *Pieds et poings liés, manipulé par des intérêts qui le dépassent, celui-ci ne peut effectuer des changements profonds, alors il bouche les fuites à la va-vite, multiplie les rustines qu'il sait par définition éphémères* » (Van der Hoff, 2011 : 33). Voilà pourquoi l'Etat libanais est incapable d'imposer une économie plus sociale, il en est de même aux Etats-Unis et dans certains pays d'Europe : « *L'Etat moderne, plutocratique, est incapable d'imposer des règles, de maîtriser les banques, la bourse ou les entreprises multinationales, parce qu'elles vont contre les gens qui l'ont mis au pouvoir* » (Van der Hoff, 2011 : 34). Nous sommes face à des « *Etats clientélistes, manipulateurs et dissimulateurs* » (Van der Hoff, 2011 : 35).

Les problèmes sociaux et les attentes de la société ont donc excédé les capacités des gouvernements à les régler surtout dans les pays en développement (Jamali et Mirshak, 2006 ; Jamali, 2006, 2014). C'est dans cette optique que la RSE peut constituer, selon nous, une véritable alternative afin de corriger les excès du système. Gond et Igalens (2008) écrivent justement que Bowen (1953) avait déjà placé son analyse de la RSE à un niveau macroéconomique en avançant sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société. Les auteurs rajoutent que Bowen (1953) voit dans la notion de RSE une alternative, une « troisième voie, située à mi-chemin entre la régulation étatique et le pur laisser-faire » (Gond et Igalens, 2008 : 13). Cela est d'autant plus vrai dans les pays en développement où la RSE est de plus en plus considérée comme ayant le potentiel de « faire l'appoint » pour un développement durable et équilibré (Jamali et Keshishian, 2009 ; Jamali, 2014). En effet, la mondialisation, l'accroissement du commerce international, l'incapacité des gouvernements à

satisfaire les besoins de la société (Jamali, 2006, 2010, 2014, Visser, 2006) ainsi que les pressions des codes et des standards internationaux constituent des pressions institutionnelles sur les entreprises des pays en développement pour adopter des démarches RSE. Notons ici, entre autres, le lancement du UN Global Compact au Liban en septembre 2015 appelé le Global Compact Network Lebanon (GCNL) ainsi que l'utilisation croissance des standards ISO non seulement dans les filiales des multinationales mais même dans des PME libanaises. La crise « éthique » du secteur agroalimentaire au Liban est éclairante : c'est le rôle des « *consomm'acteurs* » libanais qui se joue afin d'amener les entreprises à changer leurs pratiques et les obliger à introduire la RSE dans leurs assiettes. Dans un tel contexte, la RSE pourrait être un instrument destiné à faire évoluer les pratiques commerciales, elle permettrait de mieux mettre à nu le système, à ce que toutes les parties prenantes aient vraiment conscience de la réalité.

Cependant et bien que « *l'intérêt général, le respect de l'environnement et des droits humains, une meilleure équité, la lutte contre la pauvreté* » (Brabet, 2010) soient « *revendiqués comme des objectifs prioritaires par tous les acteurs du champ mais les analyses diffèrent grandement quand il s'agit des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs* » (Brabet, 2010). C'est pour cela que nous allons présenter, dans la deuxième partie de ce travail, les tendances contradictoires qui coexistent dans la littérature managériale sur la RSE, et qui se reflètent dans les perceptions, les représentations et les pratiques des entreprises qui sont les réceptrices d'un ensemble complexe de contraintes : « *Le débat concerne la finalité de l'entreprise : son rôle est-il d'enrichir ses actionnaires ou peut-il être plus large ?* » (Mercier, 2014 : 63).

2. Les approches antagonistes de la RSE

Globalement, deux courants de pensée se font face. Nous avons, d'un côté, le modèle des défenseurs de la RSE et porteurs d'une volonté d'institutionnalisation des pratiques sociales et environnementales en vue de leur intégration stratégique par les entreprises et d'un autre côté, le modèle des contestataires de la RSE, prôné par les défenseurs de la vision qui veut que la seule responsabilité sociale de l'entreprise soit la maximisation de la valeur des actionnaires (Badran, 2011). Dans ce contexte, une diversité d'approches existe en matière de RSE quant à l'étendue et aux limites de son rôle dans les entreprises.

Le modèle de Quazi et O'Brien élaboré en 2000, sur lequel nous nous basons pour cartographier les perceptions managériales des PME agroalimentaires libanaises en matière de RSE, se fonde sur les deux courants antagonistes en matière de RSE, à savoir, d'un côté, celui qui prône une vision économique limitée dans laquelle les entreprises n'ont qu'un seul et unique objectif, celui de la maximisation du profit pour les actionnaires, et, d'un autre côté, le courant qui défend une vision élargie de l'entreprise, plus partenariale, dans laquelle cette dernière ne poursuit pas uniquement les intérêts de ses actionnaires mais également ceux de l'ensemble de ses *stakeholders*.

De ces deux visions découlent principalement quatre modèles de la RSE que nous allons brièvement présenter ici puisque la littérature managériale en la matière y est abondante.

Le modèle classique

« *Dans ce modèle, la diffusion de la RSE est perçue comme un danger* » (Brabet, 2009). Après Milton Friedman (1962, 1982), nous citons aujourd'hui David Henderson (2001) qui s'oppose à la RSE et la conçoit comme un concept « *anti-business* » : « *Que la démarche RSE soit volontaire ou réglementée, David Henderson la désapprouve* » (Brabet, 2009). Selon

Acquier (2008), ceux qui défendent cette vision de la RSE relèvent du courant qui prône la déconnexion de l'entreprise et de la société appelé « *Business versus Society* ».

Le modèle moderne

Dans le cadre du modèle moderne, les entreprises ne perçoivent pas la RSE et la profitabilité comme étant deux concepts contradictoires. C'est le cas du *Business Case* de la RSE dans lequel la RSE fait partie intégrante essentielle de la stratégie de l'entreprise et cet engagement RSE participe fortement à augmenter la profitabilité de l'entreprise. C'est également dans le cadre de ce modèle que Porter et Kramer développent en 2006 ce qu'ils ont appelé « RSE stratégique » et plus tard l'approche de la *Shared Value* en 2011.

Le modèle philanthropique

Le modèle philanthropique défend l'idée selon laquelle les entreprises n'ont pas l'obligation de contribuer financièrement à des œuvres caritatives, à des causes sociales et/ou environnementales mais cela est toujours « une bonne chose » de le faire. Dans ce cadre, les démarches RSE se réduisent « à quelques actions philanthropiques et caritatives en faveur des collectivités locales ou la fourniture d'aides aux communautés lors de catastrophes » (Badran, 2011).

Le modèle socio-économique

Le modèle socio-économique de la RSE couvre plusieurs approches RSE qui partagent toutes en commun la vision selon laquelle l'entreprise est un système ouvert à la société qui l'entoure et à ses *stakeholders*. Dans cette optique, l'entreprise est un membre de ce réseau

social au même titre qu'un citoyen de cette société avec des droits et des responsabilités. La théorie des parties-prenantes d'Edward Freeman[1] (1984) relève de ce modèle.

Cette diversité de modèles liés à la RSE se reflète dans l'univers managérial à travers les perceptions et les pratiques. Dans une tentative de clarification et dans le but de faire diminuer le sentiment de flou conceptuel qui entoure la RSE au niveau académique comme managérial au Liban, nous essayons, dans le cadre de ce travail, de cartographier les conceptions de la RSE chez les managers des PME de l'agroalimentaire au Liban selon le modèle de Quazi et O'Brien (2000). Dans ce but, nous allons, dans la troisième partie de notre étude, analyser la littérature managériale sur la RSE des PME des pays en développement.

3. LA RSE DANS LES PME DES PAYS EN DEVELOPPEMENT

De nombreux auteurs attribuent les différences entre la RSE des entreprises dans les pays en développement et celle de leurs homologues opérant dans les pays développés à la nature des environnements institutionnels. La littérature fait allusion spécifiquement au rôle rétracté des gouvernements des pays en développement, ce qui conduit souvent à des climats favorables aux abus compte tenu d'une application juridique et réglementaire faible (Jamali et *al.*, 2015). La RSE dans les PME des pays en développement a reçu le moins d'attention de la part des chercheurs (Jamali et *al.*, 2015), il est donc très important d'étudier ce champ surtout que les caractéristiques des PME et de la RSE dans ces pays diffèrent considérablement de celles dans les pays développés. De plus, avec l'avènement de la mondialisation, la RSE gagne de plus en plus d'adhérence et d'importance dans les pays en développement et les entreprises sont de plus en plus jugées sur leurs impacts sociaux, environnementaux et économiques (Hardjono et Van Marrewijk, 2001; Jamali, 2014).

[1] FREEMAN R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman series in business and public policy, Pitman, Boston.

C'est aux débuts des années 2000 que l'on date la vague d'intérêt que commence à susciter le concept de RSE dans les pays en développement associée à un accroissement du nombre de recherches sur le sujet (Blowfield et Frynas, 2005; Newell et Frynas, 2007, Idemudia, 2011; Jamali et Sidani, 2012; Jamali et *al.*, 2015). Les études ont porté sur les impacts sociaux et environnementaux des entreprises pétrolières (Frynas, 2005), sur les partenariats publics-privés (Lund-Thomsen, 2009), sur les initiatives de commerce éthique (Barrientos et Smith, 2007), et sur bien d'autres aspects du champ *Business & Society* (Garvey et Newell, 2005 ; Jenkins et Newell, 2013 ; Barrientos, 2005 ; Hamann et Kapelus, 2004 ; Jamali, 2010 ; Jamali et Neville, 2011; Ngoc Tran, 2011). Toutes ces études ont contribué à une meilleure compréhension de la RSE dans les pays du Sud et c'est dans la lignée de ces travaux que se situe notre présente étude.

C'est que nous pensons qu'étudier la RSE dans le contexte libanais est crucial. Tout d'abord, parce que nous croyons, à l'instar de Matten et Moon (2008) que la RSE ne peut être étudiée en dehors du contexte institutionnel dans lequel elle opère et se développe. Ainsi, nous avons choisi d'étudier la RSE dans une constellation institutionnelle d'un pays en développement qu'est le Liban et dans le cadre d'une crise de type alimentaire et sanitaire liée à des produits agroalimentaires. D'ailleurs, les facteurs institutionnels d'ordre économique, social, juridique, environnemental et sanitaire peuvent constituer, non pas un frein au développement de la RSE dans les pays en développement mais, au contraire, un tournant positif pour la RSE. Selon Seeger, Ulmer, Novak et Sellnow (2005), les évènements dramatiques ou les crises constituent habituellement un tremplin pour les entreprises afin de saisir des opportunités en matière de RSE. Les périodes de post-crises poussent les entreprises à se remettre en question, se repositionner, se renouveler organisationnellement et stratégiquement et surtout à restaurer leur image en redirigeant leurs efforts vers des

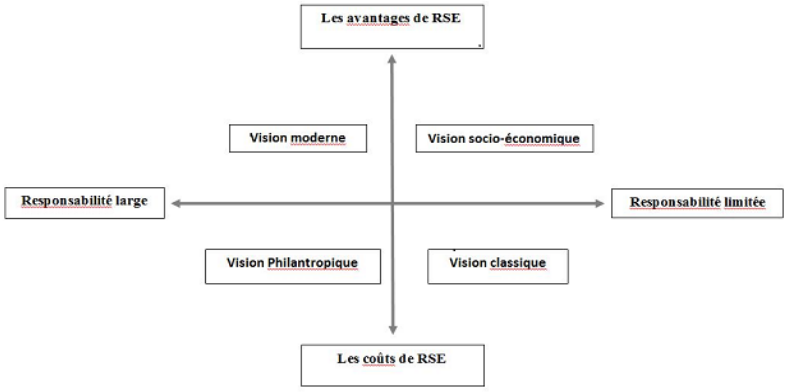
démarches responsables socialement (Seeger et *al.*, 2005 ; Werther et Chandler, 2005 ; Jamali, 2014).

Enfin, les travaux qui portent sur la RSE au Liban sont rares et la notion de RSE est peu connue encore des entreprises. Les initiatives RSE au Liban se limitent, plus ou moins, à du *window dressing* constitué d'actions de mécénats et de sponsoring d'événements sportifs dans le cadre d'actions de nature philanthropique.

Dans le but de clarifier ce paysage, la réflexion engagée dans cette communication tentera de situer dans le cadre d'un schéma d'analyse -celui de Quazi et O'Brien (2000)- les nombreuses perceptions managériales souvent confuses liées à la RSE dans les PME du secteur agroalimentaire situées au Grand-Beyrouth (Liban).

4. Le modèle de Quazi et O'Brien

La cartographie du modèle de Quazi et O'Brien (2000) est particulièrement intéressante et utile dans la mesure où elle confronte un modèle typologique de RSE à deux contextes culturels différents -l'Australie et le Bangladesh- afin d'étudier et comparer les perceptions managériales en matière de RSE à travers un questionnaire soumis à des dirigeants d'entreprises dans le domaine de l'agroalimentaire et du textile dans les deux pays. Le modèle de Quazi et O'Brien (2000) a la particularité de distinguer quatre visions de la RSE (une vision moderne, une vision socio-économique, une vision philanthropique et une vision classique) en y intégrant deux dimensions (coûts/bénéfices de la RSE et étendue de la responsabilité). Ce modèle, qui a vu le jour en 2000, a été testé empiriquement au Moyen Orient par Jamali et *al*. (2009).



L'axe horizontal de ce modèle représente la perception de l'étendue de la RSE par les entreprises : son extrémité gauche reflète une conception d'une « RSE large » intégrant, outre les responsabilités économiques et légales, celles d'ordre social et/ou environnemental, et son extrémité gauche représente une « RSE limitée » à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire dans le cadre des règles de droit. Quant à l'axe vertical, il reflète les perceptions des conséquences d'une démarche RSE en termes de coûts et de bénéfices : les entreprises qui considèrent que la RSE est bénéfique se rapprochent de son extrémité positive (« avantages dûs à la RSE »), et celles qui perçoivent la RSE comme un coût gravitent autour de son extrémité négative (« coûts engendrés par la RSE »). L'intersection de ces deux axes forme quatre cadrans et chaque cadran représente une vision de la RSE. La **vision classique** est représentée par le cadran 1 inférieur-droite : ici la RSE est perçue comme coûteuse sans bénéfices réels pouvant maximiser, à court-terme, la valeur pour l'actionnaire. Dans le cadran supérieur-droite, c'est la **vision socio-économique** de la RSE qui y est représentée. Elle correspond à une vision de la RSE limitée aux acteurs pouvant générer des profits à l'entreprise en retour de son engagement RSE. La **vision moderne** de la RSE considère qu'une RSE élargie à l'ensemble des *stakeholders* est une RSE créatrice de bénéfices pour l'entreprise et notamment d'un avantage concurrentiel. Dans le cadre de la **vision**

philanthropique, la RSE est perçue dans sa vision large tout en étant considérée comme un coût.

5. PARTIE EMPIRIQUE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Choix de l'échantillon et collecte des données

«Malgré l'absence de définition consensuelle de la PME, nous avons retenu pour cette recherche celle de la commission européenne de 2005 pour constituer notre panel et délimiter le champ de l'étude. Selon cette dernière, la PME est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le capital du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros» (Laarraf et al., 2015). Si statistiquement et quantitativement, on définit la PME comme toute entreprise de moins de 250 salariés, ce type d'entreprise revêt un intérêt pour le chercheur en vertu de ce qui le caractérise sur le plan qualitatif. Pour Julien (1997) et les chercheurs qui ont prolongé son travail sur les PME, ces dernières seraient davantage implantées dans des secteurs d'activité traditionnels ou matures que dans des secteurs modernes et davantage sur des marchés nationaux qu'à l'international. Notons que ces caractéristiques correspondent bien au secteur de l'agro-alimentaire retenu : Le consommateur y est local et il s'agit d'un secteur d'activité mature et traditionnel. De plus, ce qui caractérise une PME selon Torres (1998, 1999, 2003a, 2003b) c'est surtout la centralisation des fonctions, l'homologie propriétaire(s)-dirigeant(s), une stratégie plutôt intuitive et peu planifiée, un formalisme faible compensé par la grande proximité des dirigeants-parties prenantes. Il importe, ceci dit, de noter que, sur ces bases, nous avons admis dans l'échantillon quelques entreprises qui possédaient plus de 250 salariés car, hormis ce critère de taille, elles respectent tous les critères qualitatifs définissant la PME

surtout qu'elles constituent encore des entreprises familiales dirigées par leurs fondateurs ou leurs successeurs. Nous avons ainsi considéré que toute entreprise familiale quelle que soit sa taille et répondant aux critères de centralisation des fonctions et de proximité relative entre le siège et les différents managers pourrait faire partie de notre échantillon de PME (Chabaud et Messeghem, 2014 ; Allouche, et Amann, 1998 ; Amann et Allouche, 2002).

Nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage stratifié qui se situe dans les méthodes probabilistes. Lorsqu'on utilise l'échantillonnage stratifié, on divise la population en groupes homogènes (appelés strates), qui sont mutuellement exclusifs, puis on sélectionne à partir de chaque strate des échantillons indépendants. On peut stratifier avant l'échantillonnage une population au moyen de toute variable dont on dispose pour la totalité des unités incluses dans la base de sondage (comme l'âge, le sexe, la région, etc.). Le fait de stratifier notre liste par zone, en supposant que nous disposerions de cette information, puis de sélectionner une taille d'échantillon pour chacune des zones nous permettrait de déterminer la taille d'échantillon exacte qu'il nous faudrait pour chaque zone.

Notre étude est basée sur 702 entreprises répartis sur le Grand-Beyrouth. En se basant sur la stratification nous découpons la population totale des entreprises en 11 sous-populations appelées « strates ». Ensuite dans chacune de ces strates nous stratifions les différentes régions incluant (voir **Tableau 1**) :

Tableau 1 : Echantillonnage stratifié effectué sur les entreprises agroalimentaires du Grand Beyrouth.

Zone	Nombre d'entreprise	Echantillon stratifié	Effectif
Sin El Fil & environs	149	54	16
Jnah Et Hamra & Environs	107	39	31
Achrafieh	28	10	1
Mazraa	28	10	4
Centre-Ville &Ras Nabeh	25	9	8
Baabda & Hazmieh	260	94	13
Banlieue Sud	37	13	39
Hadath &Environs	27	10	27
Tayouneh & Environs	41	15	14
Total	**702**	**254**	**155**

Nous avons ensuite opté pour une méthode quantitative en opérant une enquête par questionnaire réalisée auprès des propriétaires et senior managers des entreprises agroalimentaires de différentes tailles situées sur le Grand Beyrouth (Beyrouth et ses banlieues). Celles-ci sont en majorité inscrites sur la liste de la chambre de commerce et d'industrie et exercent des activités agroalimentaires de distribution, production ou production et distribution. Les données sont ainsi primaires. Le questionnaire a été administré auprès de 254 entreprises et a été porté par nos étudiants de M1 –Management stratégique ayant suivi un cours sur la RSE. Nous avons adopté un questionnaire structuré et préparé par Quazi and O'Brien (2000) et repris par Dima Jamali et al. (2007). Nous l'avons traduit en arabe et Français. Il comporte 25 Items évalués sur une échelle de Likert de 5 notes allant de «tout à fait en accord» jusqu'à «tout à fait en désaccord». Nous avons par ailleurs ajouté aux 25 items du questionnaire des variables de contrôle liées au profil de la société et du dirigeant. Nous avons eu un retour de 154 questionnaires sur les 254 distribués directement aux entreprises. Malgré la relance des entreprises, le taux de réponse est de 61%.

Analyse statistique

Les réponses parvenues ont été traitées sous SPSS. Une analyse factorielle et une classification hiérarchique ont été effectuées.

1. ***Examen des données***

Tout d'abord, nous allons vérifier que les conditions nécessaires à la réalisation d'une analyse factorielle sont satisfaites :

1. Les variables initiales doivent être corrélées entre elles (en prenant comme risque $\alpha \leq 5\%$). On choisit également de calculer le déterminant de la matrice de corrélation pour vérifier que celui-ci est très petit : un déterminant très faible (0.001) est un bon indice de

l'existence de bonnes corrélations entre les variables.

2. En plus, il faut calculer l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui permet d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble des variables sélectionnées est un ensemble cohérent. Plus cet indice est élevé (0.720), plus la solution factorielle obtenue est satisfaisante. C. Durand (1997). Donc KMO= 0.720 assez satisfaisant et signifie bien que le choix des variables initiales est pertinent.

3. Le test de sphéricité de Bartlett est utilisé pour vérifier si toutes les corrélations sont ou non égales à zéro. D'après le tableau 2 ci-dessous, on remarque que ce test est significatif (sig.=0) donc on peut conclure que toutes les corrélations sont différentes de zéro.

Tableau 2 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,720
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	890,116
	ddl	300
	Signification de Bartlett	,000

2. *La variance expliquée totale (choix des nombres d'axes):*

Le choix du nombre de composantes principales à retenir pour représenter les données dans la nouvelle base des vecteurs propres ou axes principaux d'inertie peut s'effectuer de différentes façons, soit :

1. En choisissant un niveau global de pourcentage d'inertie cumulé, permettant d'affirmer que l'on représente, 62.418 % de l'inertie totale (voir Tableau 3 ci-dessous).

2. En sélectionnant les axes principaux dont l'inertie est supérieure à celle des variables originales. C'est à dire, supérieure à 1 puisque chacune des variables originales a été réduite.

Le 1er axe explique 17.212% de l'inertie totale du phénomène. La 2ème dimension explique 10.231% Le plan (axe 1 et axe 2) explique à lui seul 27.444% de l'inertie totale (variance totale). Le 3ème axe est lui aussi significatif (sa valeur propre est supérieure à 1) et ainsi de suite. Donc, à partir de 25 dimensions (facteurs), nous avons réduit à 9 dimensions le

phénomène dont les valeurs propres sont supérieures à 1 avec un pourcentage d'inertie (62.418%).

Tableau 3: Variance totale expliquée

Composante ou facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**4,303**	17,212	17,212	4,303	17,212	17,212
2	**2,558**	10,231	27,444	2,558	10,231	27,444
3	**1,519**	6,078	33,521	1,519	6,078	33,521
4	**1,456**	5,823	39,345	1,456	5,823	39,345
5	**1,331**	5,322	44,667	1,331	5,322	44,667
6	**1,189**	4,757	49,424	1,189	4,757	49,424
7	**1,160**	4,638	54,062	1,160	4,638	54,062
8	**1,071**	4,285	58,347	1,071	4,285	58,347
9	**1,018**	4,070	**62,418**	1,018	4,070	62,418
10	,960	3,840	66,258			

3. *Matrice des composantes*

Il est possible de procéder à une rotation des axes, lorsque la matrice des composantes, c'est-à-dire la matrice de définition des nouvelles dimensions (axes) = matrice de coordonnées des variables initiales sur les axes, ne permet pas de discerner clairement quelles variables composent quelles dimensions. Donc on a recours à une rotation des axes (Varimax) pour modifier les coordonnées des variables par rapport aux axes. Le tableau ci-dessous nous donne la liste des corrélations variables-facteurs. D'après ce tableau, les variables V11, V19, V20, V24 et V25 se concourent le plus à la construction de l'axe 1. De même pour les autres axes, en considérant cette dernière alternative, nous constatons que, toutes les variables sont bien représentées sur les 9 axes principaux, qui rendent 62.418% de l'information initiale, ce qui est un niveau tout à fait satisfaisant pour ce type d'analyse. Donc il est possible de réaliser une classification (cluster) en se basant sur les résultats obtenus à partir de l'analyse factorielle.

Tableau 4 : Matrice des composantes après rotation[2]

	Composante								
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
V1	-,044	,038	,002	-,004	-,045	,132	,037	**,824**	-,117
V2	-,338	,153	**,567**	,135	-,177	-,121	,114	-,080	,067
V3	,063	,136	**,686**	-,061	,069	-,055	-,051	,040	,027
V4	,066	,391	,129	-,344	**,538**	,010	,094	,140	,367
V5	,115	-,238	-,113	,447	-,238	,330	-,033	-,224	-,403
V6	-,127	**,619**	,308	-,157	,061	,033	,126	-,163	,175
V7	-,105	,048	,133	,074	,120	**-,744**	,006	-,157	-,133
V8	-,114	,245	**,601**	,078	,192	,130	,101	-,020	-,032
V9	,464	-,111	,003	,483	-,231	-,087	-,181	,137	-,188
V10	,047	**,624**	,249	,115	-,122	-,138	-,028	-,027	,086
V11	**,506**	-,073	-,043	,296	-,248	,389	-,096	-,118	-,042
V12	-,021	,013	,048	,017	**,789**	-,084	-,030	-,066	-,096
V13	-,313	,187	,260	,040	,235	,465	,003	,390	,122
V14	,017	,027	,022	,108	-,082	,135	,000	-,115	**,830**
V15	,105	-,209	**,532**	-,349	-,047	-,188	,182	,138	,019
V16	-,138	,709	-,149	-,120	,034	-,060	,102	,237	,075
V17	-,038	**,771**	,132	,032	,174	,069	,066	,037	-,155
V18	,147	,009	,002	**,757**	,036	-,055	,146	,008	,161
V19	**,597**	,020	,045	-,175	-,248	,038	-,001	-,040	,102
V20	**,710**	-,021	,118	,321	,180	,098	,152	-,012	,204
V21	,072	,281	,186	-,160	-,079	,110	**,695**	-,219	-,146
V22	,417	-,316	-,023	,027	,085	,416	,345	-,178	-,143
V23	,024	,044	,040	,272	,055	-,112	**,748**	,292	,179
V24	**,535**	-,185	-,072	,247	,106	,123	,161	-,332	-,146
V25	**,707**	-,030	-,180	,067	,075	-,074	,002	,033	-,072

4. *L'analyse factorielle*

Le tableau 5 ci-dessous récapitule tous les facteurs choisis. Le facteur 1 considère ainsi qu'il est injuste, non raisonnable voire suicidaire pour les sociétés de prendre en charge de nouvelles responsabilités. Le facteur 2 défend l'idée que les démarches à RSE peuvent être rentables et utiles face aux irresponsables mais on doit former les managers à la RSE. Le facteur 3 explique qu'en prenant conscience qu'on fait partie de la société, les entreprises s'impliquent davantage mais les règlementations en la matière sont des garanties. Le facteur 4 considère que le cout des démarches RSE prive ces entreprises de leur avantage concurrentiel par rapport à celles qui l'ignorent. Le facteur 5 affirme que les entreprises doivent se préoccuper de la croissance économique. Le facteur 6 considère que les responsabilités des entreprises doivent aller au-delà de celles économique. Le facteur 7 considère que les lois ne suffisent pas pour garantir un comportement responsable de la part des entreprises. Le facteur 8 considère que les démarches des entreprises en matière de RSE doivent être proactives et

[2] Méthode d'extraction : Analyse Factorielle. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. La rotation a convergé en 14 itérations.

doivent dépasser les règlementations. Le facteur 9 considère que les entreprises sont principalement des agents économiques et par conséquent, en poursuivant leurs intérêts économiques elles sont responsables socialement.

Tableau 5 : Analyse Factorielle du secteur agroalimentaire Libanais

Libellé	Variable	Poids du facteur
Facteur 1 : La RSE est nuisible		
Les entreprises ont déjà beaucoup à faire et ne doivent pas prendre en charge de nouvelles responsabilités.	V11	0.506
Il est injuste de demander aux entreprises de s'engager dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale puisqu'elles le font déjà en se conformant aux lois sociales et/ou environnementales.	V19	0.597
L'engagement social et/ou environnemental peut être 'suicidaire' pour une entreprise peu rentable puisque les coûts élevés de la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent causer sa sortie du marché.	V20	0.710
Demander aux entreprises d'être impliquées dans des activités autres que celles de faire des profits conduit à rendre la société moins bien plutôt que meilleure.	V24	0.535
Il n'est pas raisonnable de demander aux entreprises de résoudre des problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par les autres et qui ne présentent aucun potentiel en matière de rentabilité.	V25	0.707
Facteur 2 : La RSE peut être rentable		
Contribuer à régler les problèmes sociaux et/ou environnementaux peut être rentable à l'entreprise.	V6	0.619
Les démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent être utiles afin de décourager les autres entreprises à se comporter d'une manière irresponsable.	V10	0.624
Les managers ont besoin d'être formés afin qu'ils puissent efficacement résoudre les problèmes de la société.	V17	0.668
Facteur 3 : Les entreprises font partie de la société		
L'entreprise doit prendre conscience qu'elle fait partie de la société et par conséquent, elle doit s'impliquer dans les problèmes sociaux et/ou environnementaux.	V4	0.740
Les réglementations de nature sociale et/ou environnementale limitent déjà le comportement des entreprises, il n'est donc pas nécessaire que les entreprises s'engagent dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	V5	0.721
Facteur 4 : La RSE est coûteuse		
Les entreprises qui ignorent la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent avoir un avantage en matière de coûts par rapport aux entreprises qui n'ignorent pas leur responsabilité sociale et/ou environnementale.	V18	0.757
Facteur 5 : La croissance économique est la principale responsabilité		
Les entreprises ont les ressources financières et les compétences nécessaires pour mettre en place des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	V12	0.789
La société s'attend à ce que la principale préoccupation des entreprises soit le fait de contribuer à la croissance économique.	V22	0.571
Facteur 6 : les responsabilités économiques ne suffisent pas		
La société s'attend de la part des entreprises qu'elles règlent les problèmes sociaux et/ou environnementaux tout en produisant des biens et/ou services.	V13	0.622
Facteur 7 : Les lois ne sont pas suffisantes		
Les lois ne suffisent pas pour s'assurer que les entreprises se comportent de façon responsable socialement et/ou sur le plan environnemental	V7	0.744
Facteur 8 : La RSE doit être proactive		
Les entreprises peuvent contourner les réglementations sociales et/ou environnementales en mettant en place, à l'avance, des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	V1	0.824
Facteur 9 : La principale responsabilité est économique.		
Les entreprises sont principalement des agents économiques et elles sont responsables socialement lorsqu'elles poursuivent leurs intérêts économiques.	V14	0.830

5. *Analyse de la classification*

Etape 1 : nombre d'observations dans chaque classe

Plusieurs types de classification existent dans la littérature, citons par exemple Nuées dynamiques (K-Means Cluster Analysis), la «classification hiérarchique (Hierarchical Cluster Analysis). Dans ce travail on utilise la méthode de classification (nuées dynamiques) puisqu'on a le nombre des observations est égale à 155. Pour choisir les nombres des classes, il est recommandé de ne garder que les classes qui représentent 10% ou plus des observations. Dans notre cas, en se basant sur le tableau 6 ci- dessous, on remarque que seules 2 classes représentent 90.35% du total des répondants.

Tableau 6 : Nombre d'observations dans chaque classe

Classe	Nombre des observations	Pourcentage
1	49	**33.8%**
2	82	**56.55%**
3	6	4.13%
4	9	6.2%
Valides	145	
Manquantes	10	

Etape 2 : Le tableau 7, ci-après présente les centres des classes finaux. Il est relatif tous les éléments relatifs aux 8 facteurs identifiés ci-haut sachant que 1 = Strongly agree; 5 = Strongly disagree.

Tableau 7 : Centres de classes finaux

	1	2
V2	2	2
V3	2	2
V4	2	2
V5	3	4
V6	3	2
V8	3	2
V9	2	3
V10	2	2
V11	3	4
V12	3	3
V13	3	2
V16	2	2
V17	2	2
V18	3	3
V19	2	3
V20	2	4
V22	2	3
V23	3	3
V24	3	4
V25	2	4

La lecture des centres de classes finaux permet de donner une signification aux différents groupes déterminés.

Etape 3

Le F (Fisher test) sert à identifier les variables qui sont utiles pour l'identification des différents segments. Les variables avec les plus grands F sont les variables les plus discriminantes des groupes entre eux. On décrit les classes obtenues en comparant les scores moyens par variable et par groupe au score moyen de l'ensemble des répondants. Nous proposons dans un premier temps une classification en 4 classes. Le test ANOVA sert à déterminer quelles sont les variables les plus discriminantes dans la constitution des groupes. Une variable contribue à différencier les classes si les tests F sont significatifs, en d'autres termes lorsque la probabilité de rejeter H0 d'égalité des moyennes entre les classes est inférieurs à 5%. C'est le cas pour toutes les variables a l'exception des variables 1,.... , donc dans ce cas le test est dit opportuniste en ce sens que la typologie est élaborée pour maximiser les différences entre les classes, donc pour rendre ces test significatifs il est préférable de relancer l'analyse en supprimant ces variables.

La classification hiérarchique nous a permis de retenir les classes 1 et 2 (voir tableau 8). L'analyse des résultats de la classification montre que :

La classe 1 (Cluster 1) qui a un poids de 33.8% des observations correspond à la vision classique de la RSE. Cette vision reflète les perceptions de la RSE des managers des PME agroalimentaires au Liban, d'un côté quant à l'étendue de leur responsabilité qui est ici limité et d'un autre côté, aux conséquences perçues de leurs actions RSE qui sont couteuses à leurs yeux. Les managers qui appartiennent à la classe 1, ont des ratios Fisher élevés tels que V20 dans laquelle les managers considèrent que «l'engagement social et/ou environnemental peut être 'suicidaire'» puis V24 ou selon eux, la RSE «conduit à rendre la société moins bien plutôt

que meilleure». Ensuite, la V22 présente également un point assez considérable dans cette classe ou les managers considèrent la seule finalité d'une entreprise est celle de contribuer à la croissance économique. Enfin, dans la V25, les managers considèrent qu'il n'est pas raisonnable de demander aux entreprises de résoudre des problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par les autres.

La classe 2 qui représenté 56,55% des observations correspond à la vision socio-économique de la RSE dans laquelle les managers considèrent qu'il est bénéfique de s'engager dans la RSE tout en ayant une perception assez restreinte de leurs responsabilités. Par exemple, dans V6 les managers considèrent que «régler les problèmes sociaux et/ou environnementaux peut être rentable», et perçoivent que les entreprises font partie de la société (V4) et qu'elles «ont une certaine responsabilité envers la société autre que celle de faire des profits» (V16) mais ils considèrent que «les managers ont besoin d'être formés» (V17).

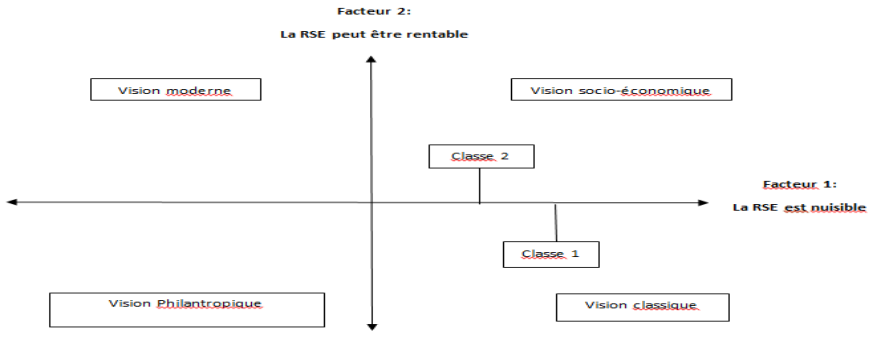
Tableau 8 : Distribution des éléments de la responsabilité sociale relatifs aux deux classes dominantes selon le tableau des centres des classes finaux

	Variables	F ratio
Classe 1 (49 répondants) : vision classique de la RSE		
V2	L'augmentation de l'implication des entreprises en matière de responsabilité sociale et/ou environnementale conduit à l'augmentation des attentes de la société quant aux contributions sociales et environnementales des entreprises.	17,375
V5	Les réglementations de nature sociale et/ou environnementale limitent déjà le comportement des entreprises, il n'est donc pas nécessaire que les entreprises s'engagent dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	14,020
V9	L'entreprise doit résoudre uniquement les problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par son activité.	13,237
V11	Les entreprises ont déjà beaucoup à faire et ne doivent pas prendre en charge de nouvelles responsabilités.	15,597
V18	Les entreprises qui ignorent la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent avoir un avantage en matière de coûts par rapport aux entreprises qui n'ignorent pas leur responsabilité sociale et/ou environnementale.	8,404
V19	Il est injuste de demander aux entreprises de s'engager dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale puisqu'elles le font déjà en se conformant aux lois sociales et/ou environnementales.	18,623
V20	L'engagement social et/ou environnemental peut être 'suicidaire' pour une entreprise peut rentable puisque les coûts élevés de la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent causer sa sortie du marché.	36,875
V22	La société s'attend à ce que la principale préoccupation des entreprises soit le fait de contribuer à la croissance économique	22,583
V24	Demander aux entreprises d'être impliquées dans des activités autres que celles de faire des profits conduit à rendre la société moins bien plutôt que meilleure.	23,473
V25	Il n'est pas raisonnable de demander aux entreprises de résoudre des problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par les autres et qui ne présentent aucun potentiel en matière de rentabilité.	21,190
Classe 2 (82 répondants) : Vision socio-économique de la RSE		
V3	La responsabilité sociale et/ou environnementale est une base efficace pour la compétitivité des entreprises sur le marché	8,477
V4	L'entreprise doit prendre conscience qu'elle fait partie de la société et par conséquent, elle doit s'impliquer dans les problèmes sociaux et/ou environnementaux.	12,605

V6	Contribuer à régler les problèmes sociaux et/ou environnementaux peut être rentable à l'entreprise.	13,913
V8	Les institutions sociales (gouvernement, administrations publiques, ONG, médias,) ont échoué à trouver des solutions aux problèmes d'ordre social et/ou environnemental. C'est pour cette raison que c'est maintenant au tour des entreprises d'essayer.	10,134
V10	Les démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent être utiles afin de décourager les autres entreprises à se comporter d'une manière irresponsable.	6,056
V12	Les entreprises ont les ressources financières et les compétences nécessaires pour mettre en place des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	7,547
V13	La société s'attend de la part des entreprises qu'elles règlent les problèmes sociaux et/ou environnementaux tout en produisant des biens et/ou services.	5,172
V16	Les entreprises ont une certaine responsabilité envers la société autre que celle de faire des profits.	10,955
V17	Les managers ont besoin d'être formés afin qu'ils puissent efficacement résoudre les problèmes de la société.	14,222
V23	Lorsque les entreprises transfèrent le coût de leur engagement social et/ou environnemental sur la société, elles peuvent ainsi affaiblir leur image auprès du public.	8,098

La comparaison des deux classes retenues classe 1 (33.8%) et classe 2 (56,55%) (voir Tableau 6) nommées respectivement : vision classique et vision socio-économique avec les deux facteurs les plus dominants (voit Tableau 5) à savoir le facteur 1 (17,212%) où la RSE est perçue comme étant nuisible et le facteur 2 (10,231%) où la RSE est perçue comme pouvant «être rentable» et même utile.

Une analyse des variables composant la classe 1 (vision classique de la RSE) et dont les ratios Fisher (Tableau 8) sont les plus élevés à savoir (V11, V19, V20, V24 et V25) communs aux variables du facteur 1. De même, les variables à fort ratio Fisher (Tableaux 7&8) comprises dans la classe 2 à savoir (V6 et V17). Nous pouvons conclure que notre analyse factorielle et notre classification hiérarchique aboutissent à la même perception managériale de la RSE à savoir la vision classique et la vision socio-économique. Toutes les deux partagent une vision limitée de l'étendue de leur responsabilité (voir graphe ci-dessous).



Conclusion

Puisque la RSE est affectée par l'environnement socio-économique du contexte national, les priorités de la RSE dans les pays développés concernent la protection du consommateur, le commerce équitable, le green marketing et le changement climatique (Amaeshi et *al.*, 2006 ; Jamali, 2014), la RSE dans les pays en développement reste jusqu'à aujourd'hui dirigée par des priorités d'ordre socio-économique telles que la réduction de la pauvreté, la fourniture de soins de santé, le développement des infrastructures et l'éducation (Amaeshi et al., 2006 ; Jamali, 2014).

Par rapport à la RSE dans les pays développés, la RSE dans les pays en développement se trouve moins intégrée dans les stratégies des entreprises, moins enracinée politiquement et plus tournée vers la philanthropie (Baskin, 2006 ; Jamali, 2014). Ceci reviendrait à la faiblesse de l'infrastructure institutionnelle qui soutient la RSE dans ces pays puisque la RSE ne peut être analysée indépendamment de l'environnement économique, social et politique dans lesquels elle s'inscrit.

D'autres études, notamment ceux de Visser (2008) et ceux de Jamali, Zanhour et Keshishian en 2009, ont montré que les démarches RSE dans les pays en développement sont profondément ancrées dans les valeurs culturelles et religieuses et sont essentiellement tournées vers les communautés locales.

Au Moyen-Orient, la RSE reste encore dans une phase embryonnaire (Cannon,…) très marquée par la religion musulmane et les traditions culturelles et sociales qui sont largement tournées vers l'empathie, la compassion, les dons, le bénévolat, la justice, l'équité et la charité (Jamali & Sidani, 2012 ; Jamali, 2014).

Notre étude a pu démontrer l'existence de deux visions de la RSE au sein du secteur agroalimentaire libanais : la vision classique et la vision socioéconomique.

La classification effectuée montre que la première classe qui est moins importante en taille ainsi que la deuxième classe plus importante en taille sont basées sur une vision limitée de l'étendue de la responsabilité. Mais ces deux classes se différencient quant à la perception des résultats générés par un engagement RSE. En effet, les managers de la classe 1 perçoivent la RSE comme un cout tandis que ceux de la classe 2 la considère comme pouvant être bénéfique.

Les deux facteurs les plus saillants (facteur 1 et facteur 2) de l'analyse factorielle qui a précédé cette classification hiérarchique a confirmé ces deux visions. Le facteur 1 reflète les perceptions managériales selon lesquelles la RSE serait nuisible et le facteur 2 qui perçoit la RSE comme ayant un potentiel de rentabilité pour l'entreprise.

Quant au reste des facteurs ayant moins de poids que les facteurs 1 et 2 dans l'analyse factorielle, les facteurs 4, 5 et 9 convergent également vers la vision classique et seuls les facteurs 6 et 8 considèrent que les entreprises doivent dépasser les seuls intérêts économiques et être proactives. Enfin, alors que le facteur 3 considère que les règlementations en matière de RSE sont des garanties, le facteur 7 le contredit en infirmant que les lois en vigueur ne suffisent pas pour garantir un comportement responsable de la part des entreprises. Les pays en développement sont caractérisés par une infrastructure judiciaire faible et une capacité gouvernementale limitée à faire appliquer les règlementations (Khavul & Bruton, 2013 ; Newenham-Kahindi, 2011 ; Jamali, 2014).

En comparant nos résultats avec ceux trouvés pour le Bangladesh dans l'étude de Quazi et O'Brien (2000), nous constatons que 14,67% des perceptions managériales se concentrent dans la vision classique de la RSE contre 85,32% dans la vision moderne. Ce qui n'est pas en conformité avec nos résultats sur le secteur agroalimentaire libanais qui se concentrent en majorité (56,55%) dans la vision socio-économique contre 33,8% qui s'inscrivent dans la vision classique.

Nous pensons que les motivations derrière le fait que 56,55% des perceptions managériales de l'agroalimentaire libanais s'inscrivent dans le modèle socio-économique, seraient liées à une prise de conscience du rôle que peuvent jouer les entreprises dans la vie sociale et environnementale compte tenu du retrait, voire l'absence, de l'Etat surtout en matière de règlementations. Une autre raison serait liée au fait que le secteur privé se perçoit comme garant de la survie du système socio-économique libanais par rapport aux institutions publiques en crise de légitimité aux yeux de la part des libanais.

En comparant nos résultats avec l'étude comparative effectuée par Jamali et al. en 2009 sur les perceptions managériales de la RSE au Liban, en Syrie et en Jordanie, où 3 classes ressortent du lot libanais: 19% s'inscrivent dans la vision classique, 61% correspondent à la vision moderne et 20% reflètent une vision philanthropique. Nos résultats ne valident pas les leurs. Seule une proportion à hauteur de 19% relatives aux perceptions managériales de la vision classique coïncide avec les 33,8% de la classe 1 de notre étude. Ce qui reviendrait au fait que cette étude ait été faite sur un échantillon de 185 managers tous secteurs confondus tandis que notre étude est unisectorielle. Il s'agit donc d'une spécificité liée au secteur d'activité. De plus, il existe une particularité relative au secteur de l'agroalimentaire dont les dynamiques et les mutations sont ressenties par tout un chacun « avec beaucoup plus

d'intensité que les forces telluriques qui ébranlent les secteurs de la banque ou de la pharmacie » (Moati, 2001, p.11)

Limites

Notre étude s'est limitée à l'étude des deux mohafazats du Mont Liban et de Beyrouth qui représentent 44% de l'ensemble des entreprises du secteur agroalimentaire. Notre approche quantitative a porté sur une enquête par questionnaire sans la trianguler avec une approche qualitative qui aurait pu affiner les perceptions managériales en matière de RSE.

Perspectives

Un travail plus approfondi des résultats peut être entrepris afin d'analyser les pratiques RSE et voir si elles correspondent aux perceptions. Un autre travail serait intéressant à effectuer, c'est celui d'étudier les spécificités des perceptions liées au secteur de l'agroalimentaire dans différents contextes institutionnels, y compris entre les pays développés et ceux en développement. Les futures recherches peuvent porter sur des études comparatives intersectorielles dans un même contexte institutionnel.

Bibliographie

Allouche J., Huault, I., Schmidt, G. (2004), «La responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?», Congrès AGRH 2004 : La GRH mesurée ! UQAM, Montréal, 1-4 septembre.

Allouche J., Amann B. (1998), La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales, *Economie et Société, Sciences de Gestion*, Septembre.

Amann B., Allouche J. (2002), Entreprises familiales: une explication de la performance par les réseaux sociaux, in *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter* sous la direction d'I. Huault, EMS Management et société, Caen.

Amaeshi, K., Adi, B.C., Ogbechie, C., & Amao, O. (2006), Corporate social responsibility (CSR) in Nigeria: western mimicry or indigenous practices? *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 83–99.

Badran J. (2011), *La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants : le cas Carrefour*, Thèse de doctorat, Université Paris Est.

Baccouch Y., & Gherib, J. (2012), Les perceptions managériales et les pratiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les entreprises familiales : cas des PME tunisiennes, In *PME et Responsabilité globale*.

Barrientos S. (2005), Impact assessment and labour: Developing a learning approach. *Journal of International Development*, 17, 259-270.

Barrientos S. & Smith S. (2007), Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems, *Third World Quarterly*, 28, 713-729.

Baskin, J. (2006), Corporate responsibility in emerging markets, *Journal of Corporate Citizenship*, *2006*(24), 29-47.

Baumann-Pauly D., Wickert C., Spence L. & Scherer A. G. (2013), Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters, *Journal of Business Ethics*, 115, 693-705.

Blackman, A. (Ed.). (2006), Small firms and the environment in developing countries: Collective impacts, *collective action*, Washington, DC: Resources for the Future (RFF) Press.

Blowfield M. & Frynas J. G. (2005), Editorial: Setting new agendas-Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world, *International Affairs*, 81, 489-513.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

Burton B. K., Farh J.L. & Hegarty W. H. (2000), A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs United States Students, *Teaching Business Ethics*, 4[2], p. 151-167.

Campbell J. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 32, 946-967.

Capron M. & Petit P. (2011), Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes, *Revue de la régulation : Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).

Carroll A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of management review*, *4*(4), 497–505.

Carroll A. B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34, p. 39-48.

Carroll A. B., & Shabana K. M. (2010), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85‑105.

Chabaud D., Messeghem K. (2014), Les ETI, un nouvel objet de recherche, *Revue Française de Gestion*, 244, pp. 95-110.

Clarkson M. E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of management review*, *20*(1), 92–117.

Ciliberti F., Pontrandolfo P., & Scozzi B. (2008), Investigating corporate social responsibility in supply chains: A SME perspective, *Journal of Clean Production*, 16, 1579-1588.

Demuijnck G., & Ngnodjom H. (2013), Responsibility and informal CSR in formal Cameroonian SMEs, *Journal of Business Ethics*, 112, 653-665.

Courrent J.M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur, Collection « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », Bruxelles.

Egels-Zandén N. (in press), The role of SMEs in global production networks: A Swedish SME's payment of living wages at its Indian supplier, *Business & Society*.

Donna J. Wood. (1991) Toward improving corporate social performance, *Business Horizons*, *34*(4), 66–73.

Edmondson V. C. & Carroll A. B. (1999), Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses, *Journal of Business Ethics*, 19[2], p. 171-179.

Fillali Meknassi R. (2011), chapitre XIII: la réceptivité des entreprises à la RSE- Quelques considérations à la lumière de l'expérience marocaine, In *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Emile Bruylant(dir), Bruxelles.

Friedman M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York times magazine*, *13*(1970), 32–33.

Frynas J. G. (2005), The false development promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies, *International Affairs*, 81, 581- 598.

Garriga E. & Melé D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, *53*(1-2), 51–71.

Garvey N. & Newell P. (2005), Corporate accountability to the poor? Assessing the effectiveness of community-based strategies, *Development in Practice*, 15, 389-404.

Gendron C., Bélanger P. R. & Lévesque B. (2000), *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*, (S.l.) : Crises, Université du Québec à Montréal.

Gond J.-P. et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ?, PUF.

Habisch A., Meister H. P. & Schmidpeter R. (2001), *Corporate citizenship as investing in social capital*, Berlin, Germany: Logos-Verlag.

Hamann R. & Kapelus P. (2004), Corporate social responsibility in mining in South Africa: Fair accountability or just greenwash? *Development*, 47(3), 85-92.

Hardjono T. W. et Van Marrewijk M. 2001, The social dimensions of business excellence, *Corporate Environmental Strategy*, 8 (3), pp. 223-233.

Ibrahim S, Jamali D. and Karatas-Ozkan M. (2012**),** Corporate social responsibility (CSR) in small and medium sized enterprises: a developing country perspective in Social and Sustainable Enterprise: Changing the Nature of Business, Emerald Group Publishing Limited, 167-192, *Contemporary Issues in Entrepreneurship*, 2.

Idemudia U. (2011), Corporate social responsibility and developing countries: Moving the critical CSR research agenda in Africa forward, *Progress in Development Studies*, 11, 1-18.

Jamali D. (2008), A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice, *Journal of business ethics*, 2008, pp. 213-231.

Jamali D., Sidani Y. and El-Asmar K (2009), A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives: Insights from Lebanon, Syria and Jordan, *Journal of business ethics*, pp. 173-191.

Jamali D., Safieddine A. and Rabbath M. (2008), Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships, *Corporate governance: an international review*, Vol. 16, number 5, September 2008, pp. 443-459.

Jamali, D. (2010), The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted, *Journal of Business Ethics*, 93, 181-200.

Jamali D., & Neville B. (2011), Convergence versus divergence in CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens, *Journal of Business Ethics*, 102, 599-621.

Jamali D., & Sidani Y. (2012), CSR in the Middle East: Fresh perspectives, In *D. Jamali & Y. Sidani (Eds.), CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (pp. 1-11), Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.

Jamali D., Yianni M. & Abdallah H. (2011), Strategic partnerships, social capital and innovation: Accounting for social alliance innovation, *Business Ethics, A European Review*, 20, 375-391.

Jamali D., Lund-Thomsen P. et Jeppesen S. (2015), SMEs and CSR in Developing Countries, *Business & Society*, 1-12.

Jamali D. (2014), CSR in Developing Countries through an Institutional Lens, In Gabriel Eweje (ed.), *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability,* Volume 8), Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 44.

Jamali D., Karam C. and Blowfield M. (2015), *Development-Oriented Corporate Social Responsibility*, volume 1, Sheffield: Greenleaf Publishing.

Jamali D. & Mirshak R. (2007), Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context, *Journal of Business Ethics, 72*(3), 243-262.

Jamali D. & Sidani Y. (2012), CSR in the Middle East: Fresh perspectives, In D. Jamali & Y. Sidani (Eds.), *CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (pp. 1-11), Basingstoke, UK, Palgrave MacMillan.

Jenkins H. (2004), A critique of conventional CSR theory: An SME perspective, *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.

Jenkins H. (2006), Small business champions for corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.

Jenkins R. & Newell P. (2013), CSR, tax, and development, *Third World Quarterly*, 34, 378-396.

Jeppesen S., Kothuis B., & Ngoc Trân A. (2012), *Corporate social responsibility, competitiveness and SMEs in developing countries: South Africa and Vietnam*, Research Report (Focales no 16), French Development Agency (AFD). Paris: France. Retrieved from http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/ RECHERCHE/Scientifiques/Focales/16-VA-Focales.pdf.

Julien P.A. (1997), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica.

Laarraf Zouhair et al. (2015), « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et wood », *Gestion*, (Volume 32), p. 35-53. DOI 10.3917/g2000.321.0035

Levitt T. (1958), The Dangers Of Social-Responsibility, *Harvard business review*, *36*(5), 41–50.

Lund-Thomsen P. (2009), Assessing the impact of public-private partnerships in the Global South: The case of the Kasur tanneries pollution control project, *Journal of Business Ethics*, 90 (Suppl. 1), 57-78.

Lund-Thomsen P. (2015) D., & Vives, A. (2014), CSR in SMEs: An analysis of donor-financed tools, *Social Responsibility Journal*, 10, 602-619.

Lund-Thomsen P. & Lindgreen A. (2014), Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going? *Journal of Business Ethics*, 123, 11-22.

Lund-Thomsen P. & Nadvi K. (2010), Clusters, chains and compliance: Corporate social responsibility In football manufacturing in South Asia, *Journal of Business Ethics*, 93, 201-222.

Maon, F. (2010), *Toward the stakeholder company: Essays on the role of organizational culture, interaction, and change in the pursuit of corporate social responsibility*, University of Hull, Repéré à http://www.ucl.be/cps/ucl/doc/iag/images/These_F_Maon.pdf.

Matten D. et Moon J. (2008), «Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, vol.33, n°2, p.404-424.

Melè D. (2009), Corporate Social Responsibility Theories, In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.

Messeghem K. (1999), L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME, *RIPME*, Volume 12, numéro 3, 1999, p. 107-126.

Moati Ph. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, éditions Odile Jacob, Paris.

Mullenbach A. & Gond, J.-P. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, (205), 93–116.

Newell P. & Frynas J. G. (2007), Beyond CSR? Business, poverty, and social justice: An introduction, *Third World Quarterly*, 28, 669-681.

Ngoc Trân A. (2011), Corporate social responsibility in socialist Vietnam: Implementation, challenges, and local solutions, In *A. Chan (Ed.), Labour in Vietnam,* (pp. 119-159), Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

Paradas A. (2006), *Perception du Développement Durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*, Actes du 8eme CIFEPME, Fribourg.

Pasquero J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard Historique, In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, (Marie-France B., Turcotte et Anne).

Perrini F. (2006), SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective, *Journal of Business Ethics*, 67, 305-316.

Pinkston T. S. & Carroll A. B. (1994), Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US, *Journal of Business Ethics*, 13[3], p. 157-169.

Quairel F. & Auberger M.N. (2005), Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 40, 211-212, pp. 111-126.

Quazi A. M. (1997), Corporate Social Responsibility in Diverse Environments, *Business and Professional Ethics Journal*, *16*(4), 67–84.

Quazi A. M. & O'Brien D. (2000), An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, *25*(1), 33–51.

Russo A. & Tencati A. (2009), Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms, *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.

Salmon (dir.) : Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. Repéré à http://site.ebrary.com/id/10226249.

Scherer A. G. & Palazzo G. (2007), Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective, *Academy of Management Review*, *32*(4), 1096–1120.

Seeger M. W., Ulmer R. R., Novak J., & Sellnow T. (2005), Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal, *Journal of Organizational Management*, 18, 78-95.

Sustainable square.com. (2013), *Responsabilité et soutenabilité des entreprises: Algérie, Maroc et Tunisie* (Enquête), (p. 42). Repéré à http://www.monaemlellahom.com/wp-content/uploads/2013/06/Rapport-RSE-_-AfriqueDuNord_Juin-20131.pdf

Torres O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Paris.

Torres O. (2003a), *A french perspective of research on small business: denaturation and proximity*, Communication au RENT XVII, Poland, URL: http://oliviertorres.net/travaux/pdf/ECSBLodz.pdf.

Torres O. (2003b), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n 144, mai-juin, pp. 119-138.

Torres O. (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris.

Van Der Hoff F. (2010), *Manifeste des pauvres*, Editions Encre d'Orient, Paris.

Visser W. (2006), Research on Corporate Citizenship in Africa: A Ten-year Review (1995-2005), In W. Visser, M. McIntosh & C. Middleton (eds.), *Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future*, Sheffield: Greenleaf, 18-28.

Visser W. (2006) Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future, In W. Visser, M. McIntosh & C. Middleton (eds.), *Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future*, Sheffield: Greenleaf, 10-17.

Visser W. (2006), Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective, In E.R. Pedersen & M. Huniche (eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 29–56.

Visser W. (2008), Corporate Social Responsibility in Developing Countries, In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press, 473-479.

Werther W. B. et Chandler D. (2005), «Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance», *Business Horizons*, Vol. 48, No. 4, July, pp.317-324.