

## **Le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME dans les démarches RSE**

**Waël BAKHIT**

Maître de Conférences, Université Libanaise  
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion  
Tripoli, Liban  
E-mail : wael.bakhit@ul.edu.lb

### **Résumé**

Les banques libanaises - en général de grandes entreprises – dotées d'un fort impact sur le tissu économique avec une contribution à la croissance de plus de 7% (OLJ, 2014) sont placées au cœur des conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises qui bénéficient de leurs concours. À présent, rares sont les études discutant l'évolution des pratiques RSE dans les PME au Liban - moteur de l'économie libanaise avec un tissu fournissant plus de 70% de la production nationale (Choucair, 2012) – et les engagements entretenus avec les banques en question. Notre étude a donc pour objectif d'étudier les politiques et pratiques sociales des banques libanaises favorisant les pratiques RSE des PME. Pour explorer ces pratiques, nous allons donc mener une étude qualitative, au sein de laquelle un questionnaire sera administré auprès des responsables RSE dans cinq banques libanaises engagées à suivre les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et à placer ce concept encore flou au cœur de leur stratégie de développement.

**Mots-clés** : RSE, PME Libanaises, Théorie des Parties prenantes, Banques Libanaises, GRI

### **Abstract**

Lebanese banks - generally large companies - with a strong impact on the economic fabric with a contribution to growth of over 7% (OLJ, 2014) are placed at the heart of social and environmental impacts of business activities benefiting from banks services. At present, few studies discussing the evolution of CSR practices in the SMEs in Lebanon - the Lebanese economy engine with a tissue providing over 70% of national production (Choucair, 2012) - and the commitments maintained with banks in question. Our study aims to explore the social and political practices of Lebanese banks promoting SME CSR practices. To explore these practices, we'll conduct a qualitative study, in which a questionnaire will be administered with CSR managers in five Lebanese banks committed to the principles of the Global Compact of the United Nations and placing that still fuzzy concept at the heart of their development strategy.

**Key-words**: CSR, Lebanese SMEs, Stakeholder Theory, Lebanese Banks, GRI

## **Le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME dans les démarches RSE**

### **Résumé**

Les banques libanaises - en général de grandes entreprises – dotées d'un fort impact sur le tissu économique avec une contribution à la croissance de plus de 7% (OLJ, 2014) sont placées au cœur des conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises qui bénéficient de leurs concours. À présent, rares sont les études discutant l'évolution des pratiques RSE dans les PME au Liban - moteur de l'économie libanaise avec un tissu fournissant plus de 70% de la production nationale (Choucair, 2012) – et les engagements entretenus avec les banques en question. Notre étude a donc pour objectif d'étudier les politiques et pratiques sociales des banques libanaises favorisant les pratiques RSE des PME. Pour explorer ces pratiques, nous avons donc mener une étude qualitative, au sein de laquelle un questionnaire est administré auprès des responsables RSE dans cinq banques libanaises engagées à suivre les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et à placer ce concept encore flou au cœur de leur stratégie de développement.

### **Introduction**

Le concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est dans l'air du temps depuis quelques dizaines d'années. En particulier en Europe où les multinationales s'y convertissent progressivement sous l'impulsion de législations de plus en plus contraignantes. Contrairement à d'autres pays comme la France où la loi dite de Grenelle II (2012) impose, par exemple, aux entreprises de plus de 500 salariés de publier certaines informations sur leur performance sociale, environnementale et sociétale, le Liban n'a pas de cadre législatif propre à la RSE, qui reste un concept flou. Les entreprises sont peu nombreuses encore à s'engager sur cette voie. Seulement 49 entités libanaises ont signé à ce jour le "Pacte mondial" des Nations Unies, un ensemble de dix principes visant à inciter les entreprises à adopter une attitude socialement responsable. Parmi ces entreprises pionnières, six établissements

bancaires : la BLC Bank, la Bank Audi, la Banque libano-française, la Fransabank, la Blom Bank, et le Crédit libanais. « *Ces entreprises s'engagent à suivre les principes du Pacte mondial et à présenter un rapport plus ou moins élaboré sur les actions menées en termes de RSE dans l'entreprise et pour mettre leur établissement aux normes* », « *à l'origine de leur engagement, il y a souvent la volonté ou les convictions personnelles de leurs dirigeants* » fait valoir Dima Jamali tel que cité par (Rozelier, 2016).

### ***La problématique :***

À vrai dire, outre quelques circulaires de la Banque du Liban favorisant des initiatives en matière de RSE (telle la circulaire 331 incitant les banques à investir dans les nouvelles start-up) ou exigeant la publication de certaines informations financières, le secteur bancaire libanais n'a pas aujourd'hui de stipulations particulières, qui imposeraient au secteur un minimum en matière notamment de *reporting* de RSE. Or, il se trouve que l'engagement des PME vers plus de responsabilité a toutefois tendance à évoluer ces derniers temps (Lepoutre & Heene, 2006). C'est notamment le cas des PME dépendantes de gros clients ou d'importants donneurs d'ordres et/ou de partenaires financiers socialement responsables ou promouvant le développement durable. C'est pour cela que les banques devraient encourager activement les entreprises qui font un bon travail sur les fronts environnementaux et sociaux. Une banque pour le développement communautaire est le secteur bancaire de l'avenir, explique (Saurabh, 2016).

Sur ce point, les fondements conceptuels soulèvent certaines interrogations au point de vue du management stratégique. Les grandes entreprises - telles les banques - adoptent ou devraient adopter généralement des pratiques dites responsables pour être perçues comme éthiques. Pour gérer leurs relations avec la société ou pour tenir compte des enjeux sociaux dans le cadre de la gestion stratégique. Elles le font d'abord pour elles-mêmes, pour conserver leur

légitimité et pour assurer leur pérennité et leur position socioéconomique. Les banques principales acteurs-moteurs et dont ces PME dépendent sont donc invitées à accompagner ses entreprises dans les démarches futures RSE (Guihéneuf, 2015).

***Les questions de recherches :***

Peu de recherches académiques se sont intéressées à étudier l'accompagnement des banques dans les démarches RSE des PME au Liban. C'est pour cette raison que nous souhaitons nous rapprocher de ce contexte et nous intéresser à la problématique suivante : **le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME dans les démarches RSE**. La première étape pour qu'une banque conserve sa légitimité auprès de la société comme du gouvernement est de se conformer aux exigences légales et réglementaires. Si les banques adoptent des pratiques en matière de responsabilité sociale et d'inclusion sociale, la question est savoir si elles y sont contraintes ou si elles le font volontairement, est-ce dans le but de se démarquer, d'en retirer un avantage concurrentiel et d'en retirer une valeur ajoutée (Kanter, 1999) ? Si elles le font uniquement pour se conformer à des exigences, faut-il une loi pour qu'une banque soit forcée à prendre en considération les conséquences sociales de ses activités non seulement par rapport à ses actionnaires, mais aussi par rapport à ses autres partenaires, au sens où l'entend (Freeman, 1984), incluant la société dans laquelle elle évolue ? Plus particulièrement par rapport à ses clients PME ?

La base de cette communication provient d'une étude exploratoire qualitative menée avec des entretiens semi-directifs en face à face. Après avoir présenté les fondements conceptuels sur lesquels nous nous appuyons, nous présenterons la méthodologie de l'étude ainsi que les principaux résultats. Nous clôturerons cette communication par une discussion sur les recommandations à en tirer afin d'épauler les PME dans leurs démarches RSE.

## 1 : Les fondements théoriques

### 1.1 : La RSE, un concept à multiples facettes

La question de la RSE a pris une telle ampleur au cours des dernières années qu'elle en est venue interpeller toutes les entreprises, qui peuvent difficilement demeurer indifférentes à ce phénomène. Ce concept de RSE, à l'instar du concept de performance, est un concept large et peu stabilisé. (Bowen, 1953) a ouvert le débat sur la RSE en évitant d'enfermer ce concept dans une définition trop étroite. Il aborde en effet la RSE comme « *une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en oeuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* ». Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux plus formels de (Carroll, 1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE: les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte.

(Wartick & Cochran, 1985) élargissent ensuite cette approche en mettant en exergue la spécificité de la RSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes / processus / politiques. Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises institutions et la société dans son ensemble. De son côté, (Wood, 1991) propose un modèle intégrant : 1/les principes de responsabilité et les motivations sous jacentes aux actions et aux choix, 2/les processus et les pratiques organisationnelles et 3/les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés par l'entreprise. À son tour, la Commission européenne a présentée dans son Livre vert en 2002 la RSE comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties*

*prenantes* », cette définition est la plus souvent utilisée. Quant pour (Allouche, Huhault, & Schmidt) Allouche & alii (2004), adopter un comportement de responsabilité sociale « *c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires* ». (Capron & Quairel, 2008) parlent de trois conceptions de la RSE distinctes à l'origine : la première héritée du paternalisme, la seconde stratégique et utilitariste et une troisième conception en lien avec le concept de « soutenabilité ».

Enfin, (Brabet, 2010) identifie quatre approches démontrant que la dynamique de la RSE s'inscrit dans un champ contesté. Le premier modèle donne la primauté à l'actionnaire et repose sur l'idée que si les marchés sont efficaces, le bien-être sociétal en découlera. Le second modèle fait référence au « volontarisme des parties prenantes », mettant en exergue la profitabilité et le « business case » de la RSE, c'est-à-dire la conciliation parfaite des objectifs de la *triple bottom line (People, Planet and Profit)*. Le troisième modèle basé sur la co-régulation repose sur un processus d'institutionnalisation de la RSE et sur une conflictualité potentielle des acteurs. Le dernier modèle s'inscrit dans le courant des Biens Publics Mondiaux, la solidarité et le développement durable étant les valeurs maîtresses de ce scénario. Ce concept difficile à cerner, a amené Peter Frankenthal, tel que cité par (Jamali D. , A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice, 2008) à dire que la RSE est un terme vague et intangible qui peut ne rien signifier. Il n'y a donc pas de consensus ni d'unanimité sur la définition de la RSE, elle reste un concept très évolutif.

## 1.2 : La RSE et la performance globale

Aujourd'hui, la notion de responsabilité est perçue dans une acception beaucoup plus large qu'elle ne l'a jamais été. C'est la conception même de l'entreprise, de sa finalité, de ses

modes de gouvernance, de sa performance qui, depuis peu, est en train de se modifier, induisant un ajustement conséquent de sa responsabilité. Dans cette nouvelle perspective, la gouvernance de l'entreprise doit non seulement juguler les conflits d'intérêts internes à l'entreprise (comme c'est le cas dans la conception traditionnelle de la firme), mais également d'arbitrer les conflits « cognitifs » (relatifs aux schémas comportementaux et aux routines des parties prenantes) et les conflits « axiologiques » (relatifs aux valeurs, à l'équité et à l'éthique) entre les parties prenantes (Charreaux, 2003). Plus largement, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise (cognitive) remplissent une mission à la fois d'animation, de formation, de médiation et de coordination entre les parties prenantes (Poincelot & Wedmann, 2005). Ils sont donc ici progressivement « co-produits » par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise à chaque étape de son processus de développement et de croissance (Depret & Hamdouch, 2005).

Dès lors, l'entreprise doit, avant tout, rechercher une **performance globale** « durable » à la fois enracinée dans le long terme et plus étalée dans le temps que la performance actionnariale traditionnelle (Kaplan & Norto, 2001) (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997) (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002) (Elkington, 1998) (Bieker, 2005). La performance y est alors mesurée à la fois par des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers (*balanced scorecard, sustainability balanced scorecard, IC-index, outils de reporting [social, sociétal et/ou environnemental], triple bottom line, etc.*). L'adoption de ces indicateurs non financiers se justifie d'autant plus que certaines études soulignent leur corrélation – voire leur interdépendance – avec les indicateurs de performance (financière) traditionnels (Depret & Hamdouch, 2005). Enfin, cette évolution n'est pas sans conséquence sur la définition et la mise en oeuvre de la notion de responsabilité par les acteurs socio économiques et, en particulier, par les entreprises (on parle de responsabilité globale des acteurs). La gouvernance

s'intéresse ainsi aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (les *stakeholders*) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

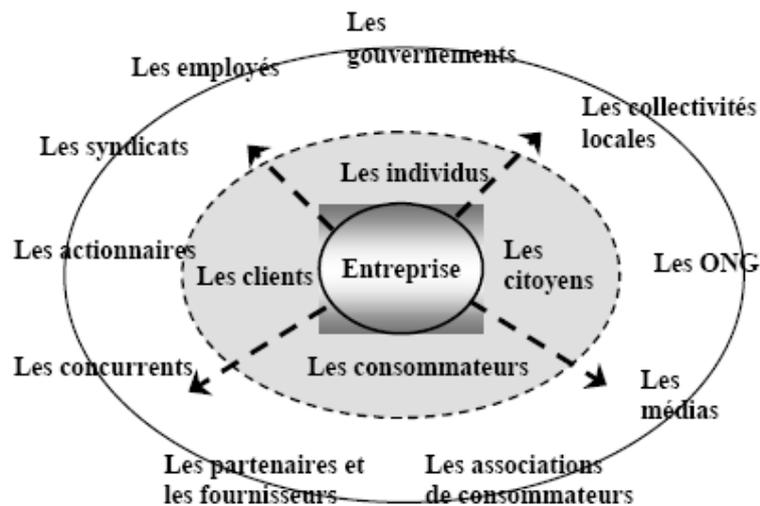
### 1.3 : La RSE et les parties prenantes

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes et pas seulement celles des actionnaires n'est pas nouvelle. (Abrams, 1951) définit la profession de dirigeant comme celui qui doit conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable entre les revendications des différents groupes directement intéressés. (Bowen, 1953) modélise l'entreprise comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Dans le premier cercle se trouvent les employés ; dans le second, les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. Le cercle suivant comprend les concurrents. Enfin, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble. (Freeman, 1984) définit le *stakeholder* comme un « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

L'entreprise est donc au centre d'une roue, reliée à ses *stakeholders* par des rayons. Cet apport conceptuel permet une nouvelle représentation de l'organisation et de repenser sa stratégie. De nombreuses typologies, qui se complètent plus qu'elles ne s'opposent, ont été proposées afin d'identifier différentes parties prenantes et leurs poids respectifs. Ces typologies reposent sur la nature des parties prenantes, leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires avec la firme (Clarkson, 1995). Plus particulièrement, la typologie de (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) permet d'établir une hiérarchie entre les *stakeholders*. Effectivement, les parties prenantes ne sont pas sur un même pied d'égalité. L'idée selon laquelle aucune partie prenante ne doit être à priori privilégiée est apparemment utopique

(Dietrich & Cazal, 2005). (Binninger & Robert, 2005) illustrent aussi l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs qui créent cet éventail de *stakeholder*.

**Figure 1 : L'interdépendance d'acteurs créant le *stakeholder***



Source : (Binninger & Robert, 2005)

De leur côté aussi (Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003) proposent une synthèse des différents courants théoriques relatifs aux parties prenantes. Le courant descriptif considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. Le courant instrumental repose sur l'idée selon laquelle les entreprises qui gèrent leurs parties prenantes sont plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, et de croissance. Enfin, la théorie éthique normative insiste sur les obligations éthiques de la firme et sur les manières de les assumer, sans pour autant nier l'intérêt qu'elle porte à ses objectifs de performance économique.

#### 1.4 : La responsabilité sociale des banques envers la communauté des PME

La théorie des parties prenantes nous rappelle que la banque, comme toute entreprise, est une zone d'intérêts concurrents ou divergents. C'est un outil pour le management car elle établit un cadre de diagnostic sur les attentes des partenaires face aux objectifs de la firme, et elle fonde un socle normatif de préconisation quant à la gestion des parties prenantes (Capron & Quairel, 2002). C'est dans cette perspective que nous envisageons la relation des banques avec la communauté, plus spécifiquement avec les PME. C'est dans ce sens que (Jamali D. S., 2012) expliquent que le fardeau des objectifs majeurs de développement ne repose pas uniquement sur les épaules de l'entreprise privée. Les gouvernements, les universités et les organisations de la société civile ont un rôle important à jouer dans leur propre droit, ainsi que, en partenariat avec les entreprises, afin qu'ils puissent créer un environnement dans lequel la RSE va prospérer. Or, le degré de responsabilité des entreprises dépend de plusieurs facteurs, tels que (Depret & *all.*, 2009) :

- la visibilité médiatique de l'entreprise ;
- l'existence de « barrières » à l'adoption d'une démarche de RSE ;
- les caractéristiques internes (taille, secteur, localisation, contexte, histoire, performances, nature de l'actionnariat, mode de gouvernance, etc.) de l'entreprise (Lapointe, 2006) (Delchet, Gondran, & Brodhag, 2007) et/ou de son secteur d'activités (Rubinstein, 2006) ;
- l'intérêt stratégique (économique, financier, marketing, etc.) de l'entreprise ;
- les contraintes juridiques ou institutionnelles ;
- la personnalité (caractère, valeur, histoire, formation, vision, capital social, etc.) de ses dirigeants (Jenkins, 2006) (Paradas, 2006) (Quairel & Auberger, 2007);
- **les pressions exercées sur l'entreprise par ses différentes parties prenantes.**

C'est pourquoi, les entreprises cotées en bourse, les plus rentables, les plus « dépendantes » de leur environnement, les pionnières ou les plus exposées médiatiquement, ont une propension plus importante à adopter des stratégies RSE offensives (Spence & Ben Boubaker Gherib, 2007). Au contraire, la plupart des PME n'ont tendance à s'engager dans une démarche RSE qu'à reculons, c'est-à-dire à minima de manière défensive ou symbolique. L'engagement des PME vers plus de responsabilité a toutefois tendance à évoluer ces derniers temps (Lepoutre & Heene, 2006). C'est notamment le cas des PME dépendantes de gros clients ou d'importants donneurs d'ordres et/ou de partenaires financiers socialement responsables. Toutefois, la théorie institutionnelle soulève les aspects social et culturel de l'environnement, qui se reflètent dans le cadre légal et les valeurs véhiculées au sein d'un contexte donné. Appliqué à l'étude des organisations, le fondement de la conformité peut être l'obéissance (lois, règlements, codes obligatoires), l'obligation sociale (normes, standard, codes volontaires) ainsi que les convictions socialement tenues pour acquises (Scott, 1995). Pour cela, les banques devraient encourager activement les entreprises qui font un bon travail sur les fronts environnementaux et sociaux. Une banque pour le développement communautaire est le secteur bancaire de l'avenir, explique (Saurabh, 2016).

Selon la norme ISO 26000 et la directive G4-26 du *Global Reporting Initiative* (GRI), ce dialogue entre la banque et les parties prenantes – en particulier les PME - « *peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, sous diverses formes telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif ; il est censé permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale* ». (GRI, 2015)

## 2 : L'étude empirique

### 2.1 : La méthodologie de l'étude

#### 2.1.1 : Le choix de méthode

Notre travail de recueil et d'analyse des données vise à générer des connaissances fortement contextualisées, prenant en compte le point de vue des responsables RSE dans les banques. Dans notre cas il s'agit de comprendre le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME libanaises dans les démarches RSE. La démarche exploratoire choisie est définie comme une méthode de recherche qualitative. Une méthode qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Bogdan & Taylor, 1982). Nous sommes donc situés dans ce volet qualitatif, où le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité.

De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient. Les méthodes de recherche qualitative les plus utilisées sont : l'interview, l'observation et l'histoire de vie. Pour notre cas nous avons opté pour les entretiens individuels semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien. Cela laisse recours à plus d'argumentation de la part des acteurs tout en restant fidèle à notre guide d'entretien, inspiré de nos lectures quant aux thèmes abordés :

La relation Banque-PME
La RSE dans les Banques
Les pratiques bancaires responsables envers les PME

### 2.1.2 : L'échantillon choisi

Notre recherche initiale ciblait les banques libanaises engagées<sup>1</sup> en RSE et appartenant au groupe alpha<sup>2</sup>. Le pilotage des responsables RSE dans ces banques – chefs de file- a été le pivot de notre recherche. Parmi les 6 banques contactées à ce sujet, 5 ont répondu (BLF, BLOM, Audi, Fransabank, et BLC). Le questionnaire a été adressé à travers un entretien personnel, d'une durée comprise entre 30 à 40 min. Le questionnaire a permis de répondre à des questions ouvertes, mais aussi à des questions fermées permettant de clarifier la question ouverte parfois. Ensuite, les données ont été retranscrites, codées puis traitées. Dans ce sens, nous avons eu l'occasion de rencontrer les responsables de différents champs d'actions de la RSE. Cinq entretiens semi-directifs ont été menés dans ce cadre. Le tableau ci-après présente les différents profils avec leur rattachement professionnel.

### 2.1.3 : L'échantillon investigué

**Tableau 1 : Tableau récapitulatif des personnes interrogées**

	<b>Personne interrogée</b>
1	<i>Head of CSR Unit</i>
2	<i>Head of Communication Department</i>
3	<i>Head of Corporate Social Responsibility</i>
4	<i>Special Assignments General Management's Office</i>
5	<i>Head of Marketing and Corporate Communication Department</i>

Source : Auteur

<sup>1</sup> À ce jour, six établissements bancaires seulement ont signé le « Pacte Mondial des Nations Unies »: la BLC Bank, la Bank Audi, la Banque libano-française, la Fransabank, la Blom Bank, et le Crédit libanais.

<sup>2</sup> 14 banques du Liban dont les dépôts excèdent 2 milliards de dollars, leurs bénéfices représentent plus de 60% du total des bénéfices du secteur bancaire libanais. (Blominvest, 2007)

## 2.2 : Les principaux résultats

### 2.2.1 : Analyse des données

Une fois les données recueillies, nous les mettons à plat, par écrit, pour en faciliter la lecture et avoir une trace fidèle (Auerbach & Silverstein, 2003). L'objectif étant d'analyser, de décrire, d'évaluer et de comparer les différentes études de cas. Par la suite, nous classons, comparons les données qualitatives brutes et codons les idées centrales, pour en déduire les « idées clés », significatives pour notre problématique, capables d'apporter des éléments de réponse à nos interrogations. Quant à l'analyse des données collectées, nous avons procédé par analyse de contenu manuelle, via une grille d'analyse des entretiens qui se base sur une analyse verticale par axe, et autre horizontale par entretien. La synthèse des résultats permet de répondre à notre problématique. Pour les fins de cette partie, les banques explorées seront nommées : B1, B2, B3, B4 et B5.

#### **La relation Banque - PME**

Dans le difficile dialogue banques et PME, les banques explorées au Liban semblent amorcer un pas en avant pour une meilleure collaboration avec leurs clients. La défiance à l'égard des PME reste tangible sur un plan global, mais devient modulable d'une banque à une autre. Les collaborations évoquées avec les PME restent assez limitées, et généralement reliées à des campagnes de communication visibles reposant sur peu de faits concrets. Dans ce sens, les déclarations des deux premiers interlocuteurs varient entre « *nous accompagnons dans le lancement et le développement de leur activité environ 6000 PME libanaises en leur offrant une large gamme de produits et services bancaires* » pour **(B5)** ; « *les PME ont été les plus économiquement touchées les 4 dernières années* » et « *on fait le possible pour aider ces PME à perdurer* » pour **(B4)**. Quant aux 3 autres, une détermination plus en avant pour le dialogue s'affiche avec leurs déclarations : « *les PME sont une partie prenante saillant dans*

*notre banque* », « *elles constituent 60% du nombre total de clients* », « *une vision spéciale envers les PME* » et « *des services spécialisés pour les PME* » pour **(B3)** ; « *Depuis 10 ans nous nous concentrons sur les PME, en terme de ségrégation dans notre portefeuille, nous créons des produits pour ces entreprises, ces PME constituent 25% de notre portefeuille* » pour **(B2)** ; et « *Aujourd'hui, les PME sont plus qu'une cible, notre relation n'est pas seulement un prêt et un remboursement d'argent, nous allons plus loin, parce que si les PME sont fortes, le risque est moins pour nous.* » pour **(B1)** sans pour autant préciser combien constituent les PME du nombre total de clients.

### **La RSE dans les Banque**

Dans un premier temps, la perception de RSE de la banque en général apparaît crédible en notant un manque d'adhésion totale de la part de certains des interviewés. Cette perception s'articule autour de quelques concepts clefs repérables par une adoption des piliers de la responsabilité sociale et par une analyse des cooccurrences : les parties prenantes envers qui cette responsabilité doit s'exercer, la conformité aux lois, la gestion de risque et la structure de gouvernance qu'elle suppose. Même si le poids relatif de ces éléments constitutifs diffère d'une banque à l'autre, on peut affirmer que les piliers de la responsabilité sociale, ses principales constituantes et les parties prenantes identifiées sont partagés par l'ensemble.

De façon globale, la responsabilité envers la communauté, envers les employés, envers les clients, envers l'environnement et envers les actionnaires sont des préoccupations qui ressortent chez 2/3 des banques explorées. Ainsi pour **(B1)**, « *la RSE c'est our business, our people, our environment, our community* » et « *une seule faute peut tout détruire, notre première responsabilité est envers les parties prenantes* », pour **(B3)**, « *la RSE c'est people, planet, profits* » et « *la banque applique la RSE depuis bien longtemps en accordant de l'importance à l'environnement et donnant à l'éducation* » et pour **(B5)** « *la RSE c'est notre*

*façon de faire pour servir la communauté, l'environnement, l'économie nationale en réalisant toujours des profits » et « la RSE d'abord c'est une conviction ». Quant à (B2) accorde plus de priorité à la communauté en affirmant que « la RSE c'est rendre une partie de ce qu'on gagne pour améliorer la société » sans pour autant s'éloigner de cette « conviction de savoir rendre à la communauté et d'aider dans tous les sens » aussi bien « avec des actions envers les employés et d'autres envers l'environnement » et (B4) diverge dans sa perception vers l'actionnaire en admettant que la RSE est tout simplement « un new business model » et « c'est un business qui aide la société ».*

Dans un second temps en approfondissant la question de la place de la RSE dans la stratégie des banques explorées, nous avons pu constater que mettre en place des stratégies RSE concrètes et durables dans les banques n'est pas une chose facile et génère rapidement des enjeux financiers et de changement significatifs. Cependant cette intégration se fait progressivement, au rythme de ce que la société civile peut absorber et de l'engagement de la banque. En effet, passer d'une RSE « effet de mode » à une RSE « effet durable » requiert du temps, de l'engagement et des convictions fortes et assumées.

Parmi les banques explorées, 3/5 ont déjà un responsable RSE, pour les autres la responsabilité est toujours à la charge du département communication. Ainsi, pour (B3) « c'est est une des rares banques à avoir créer un département dédié complètement à la RSE avec au sein un responsable et 3 employés », « nous avons aussi un comité RSE composé de 10 membres et nous publions tous les ans un rapport RSE », « nous sommes à priori les seuls à être certifié GRI), enfin « la RSE c'est dans notre DNA ». De son côté, (B2) « nous avons notre division RSE avec au sein 2 employé et nous publions publie tous les ans un rapport RSE » et « la RSE chez nous, en tout cas c'est très sérieux ». Pour (B5) « nous avons une unité RSE avec un seul employé, un comité RSE et un seul rapport RSE publié à présent couvrant

*jusqu'à 2019 » et « nous sommes dans le processus d'intégrer la RSE au cœur de la stratégie de la banque ». Enfin, l'engagement est moins ferme pour le moment chez (B4) « la RSE fait partie aujourd'hui du département communication », « aucun rapport RSE n'a été publié à présent, juste des simples review », « nous avons un comité RSE composé 10 membres », « nous préparons le GRI Report » quant chez (B1) « la RSE fait partie aujourd'hui de la direction générale et aucun rapport RSE n'a été publié à présent ».*

Ainsi nous pourrions conclure qu'attendre un engagement plus fort en matière RSE de la part des banques nécessitent un recours aux acteurs institutionnels et des organismes privés pour l'accompagnent dans la mise en place de ces stratégies et la mise en conformité avec les nouvelles réglementations. Toutes les banques explorées le font sans hésitation.

### **Les pratiques bancaires éco-responsables envers les PME**

La définition de la RSE identifiée ci-haut et les thématiques privilégiées dans les entretiens ont permis le repérage des pratiques considérées par les banques comme démontrant leur comportement éco-responsable envers les PME. Ainsi, trois principaux types de pratiques suivantes sont les plus fréquemment relevés dans les entretiens avec les banques explorées au Liban : l'accès aux produits responsables, le développement d'une éthique commerciale et l'accès à un financement durable. Dans ce sens, toutes les pratiques bancaires éco-responsables sont quasi semblables chez tous les interviewés.

Pour ce qui est accès aux produits responsables, toutes les banques interviewées offrent aux PME et aux particuliers le même type de produit subventionné par la Banque du Liban (BDL) pour développer les énergies renouvelables ou pour garantir certains secteurs à des taux bonifiés via la société Kafalat. (B1) parle de « *green product subventionné par la BDL* », (B2) évoque « *des produits responsables subventionné par la BDL pour le secteur industriel* », (B3) dit avoir « *des prêts facilités par la banque centrale en plus des crédits kafalat* », quant

à **(B4)** et **(B5)** ont « *des prêts de BDL pour énergie solaire, des crédits kafalat* ». À son tour le développement d'une éthique commerciale est étendu par toutes les banques explorées à travers les conseils offerts aux PME. **(B1)** révèle « *on ne peut pas donner aux PME plus qu'elles peuvent rembourser* », **(B2)** assure « *nous sommes très transparent, très claire avec nos clients PME* », **(B3)** confirme « *nous expliquons aux PME comment garder l'équilibre de leur compte bancaire* », **(B4)** dit « *nous réalisons des visites chez la PME pour mieux appréhender le risque d'un nouveau crédit* », et **(B5)** garantit « *nous étudions les moyens et les capacités des PME à payer leur dette* ». Enfin, l'accès à un financement durable fait de son côté l'unanimité entre les banques questionnées. Toutes ces banques soutiennent des incubateurs comme Berythech et Biat mais ne le font pas pour le moment directement mais ça reste un objectif à long terme. **(B4)** déclare « *devenir incubateur pour les start-up est un objectif* ».

### **Les pratiques bancaires socio-responsables envers les PME**

La responsabilité envers la communauté représente la composante de la RSE la plus riche en actions possibles. Dès lors, les thématiques privilégiées dans les entretiens ont permis le repérage des pratiques considérées par les banques explorées comme démontrant leur comportement socio-responsable envers les PME. Les banques explorées stipulent que le développement sociétal des PME passe par deux points essentiels : des actions en matière d'entrepreneuriat social ainsi que des services offerts à ces PME, considérées comme moteurs de l'économie locale, en matière de RSE. Un tel développement passe certainement par la création d'emplois et la formation de responsables de ces PME.

Ainsi, une seule banque libanaise (1/5) a d'abord offert des services en matière de RSE à ses PME, le reste a concentré ses services plus sur des trainings en finance. La banque pionnière dans ce service affirme « *nous faisons just de l'awareness, on dit ce qu'on pratique, c'est au*

*cas par cas, les collègues me disent qu'un de nos clients demande une présentation sur la RSE, on fait des visites pour les PME, on leur présente notre propre cas ». Du côté des actions lancées en matière d'entrepreneuriat social, la majorité de ces banques est sponsor pour des fonds créés en parallèle pour offrir des microcrédits à des start-up selon le circulaire 331 de la BDL sauf une banque qui s'est engagée dans la distribution des microcrédits. Cette entreprise affirme « nous faisons ce qui est appelé young entrepreneur et women entrepreneur », et « on n'a pas peur des start-up mais nous protégeons nos activités ». En parallèle, toutes ces banques soutiennent des incubateurs pour accompagner les jeunes créateurs d'entreprises.*

### **Les pratiques bancaires environnementales responsables envers les PME**

Tel que le stipulent les banques explorées dans lors des entretiens, la responsabilité envers l'environnement est une composante incontournable de la RSE. Néanmoins, cette pratique bancaire - en particulier envers les PME - est encore peu développée et ne représente qu'une proportion modeste en termes de volume d'information. Les pratiques environnementales suivantes sont les plus fréquemment mentionnées par les banques comme responsables envers les PME: la politique de financement engagée dans les secteurs sensibles et les actions pour diminuer l'emprunte environnementale des PME.

En ce qui concerne le financement engagée dans des secteurs sensibles, les réponses ont varié : pour **(B3)** « nous refusons le financement d'un projet polluant. C'est interdit, c'est notre politique de crédit », pour **(B2)** « on essaye de vérifier qu'elle est leur impact écologique » et « en principe on ne peut pas investir dans des industries qui sont plus polluants », pour **(B4)** « Je trouve dans la RSE que cette partie est la plus difficile » et « on ne peut pas demander de tout le monde des constructions vertes! » et « On essaye le plus fort de ne pas donner à des clients pollueurs », pour **(B5)** « Pour le moment, on ne restreint pas le

*financement aux entreprises polluantes mais ça va venir » et pour (B1) « on arrête complètement le financement d'un projet polluant ».*

Du côté des actions menées pour diminuer l'emprunte environnementale des PME, à présent les actions sont limitées aux produits « green », pour un produit responsable bénéficiant de certains avantages des visites auront lieu par des experts afin de vérifier le risque sur l'environnement. Sinon, des sessions d'awareness sont réalisés dans ce sens. A ce sujet, (B1) dit « *pour un green loan, les entreprises sont obligées de travailler avec un expert nommé par la banque* » et « *s'il y a un problème on arrête le financement* », (B2) affirme « *Nous faisons l'audit par des experts qui vont chez les PME, une energy audit* », (B3) explique « *On ne fait pas d'effort pour les pousser. On a offert des crédits qui sont disposés d'une façon très rigide du côté environnemental* », (B4) répond « *Franchement, nous ne faisons aucun chose jusqu'à aujourd'hui* », et (B5) rajoute « *on fait des sessions d'awareness* ».

## **Conclusion**

Cette étude nous permet de constater que les banques au Liban ne sont pas absentes du grand chantier sur la RSE. À l'instar des quelques grandes entreprises engagées (dont de nombreuses associations), quelques banques diffusent désormais des rapports qui permettent de mieux comprendre leurs motivations et leurs démarches concrètes en matière de RSE. Les banques les plus avancées ont même mis en place un comité dédié RSE et rattaché aux instances de direction, elles ont opté aussi pour une stratégie RSE au cœur de la stratégie globale de la banque. Que les banques agissent par vocation ou par volontarisme comme pour la plupart des banques explorées dans le but de se démarquer en l'absence d'une législation contraignante, il n'en reste pas moins que les actions progressent chaque année en nombre et en qualité, sous la pression de nombreux facteurs, et notamment l'influence des parties

prenantes. Dans ce sens, la question sur la relation Banque-PME montre que cette catégorie d'entreprise représente finalement pour la majorité des banques des partenaires potentiels en attente qui sont gérés avec de plus ou moins attention. Les pratiques bancaires responsables envers ces entreprises restent aujourd'hui limitées et parfois hétérogènes (pour les pratiques éco-responsables), les banques devraient – dans un premier temps – être plus exigeantes sur les pratiques environnementales des PME (refus catégorique des prêts pour des projets polluants, création d'un Indice de Climat, etc.), faire plus d'effort en matière d'entrepreneuriat social (notamment offrir des services d'accompagnement RSE en plus du développement de la microfinance, etc.) et sortir du cadre des produits responsables traditionnels (kafalat, énergie solaire...) vers une gamme plus diversifiée (épargne responsable, critères extra-financier, développer une offre pour lutter contre le faible taux de bancarisation..). Peut-être une circulaire de la part de la BDL incitant les banques à l'adoption aux lignes directrices de la GRI constituera le début d'une pratique plus accompagnatrice des banques pour les PME dans leurs démarches RSE. Enfin, si les résultats dégagés sont sans aucun doute intéressants, il faut toutefois noter quelques limites de nature méthodologique. En effet, cette étude exploratoire appelle cependant d'autres voies de recherche. Tout d'abord, elle suggère d'évaluer la perception des dirigeants des PME pour les pratiques bancaires envers eux en matière de RSE. Un protocole qualitatif favorisant la libre expression des répondants et leur volonté de dénonciation est susceptible de mieux appréhender le sujet.

## Bibliographie

- Abrams, F. (1951). Management Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, 29 (3).
- Allouche, J., Huhault, I., & Schmidt, G. Responsabilité sociale des Entreprises: la mesure détournée ? 15<sup>ème</sup> congrès annuel de l'association francophone de GRH. Montréal: AGRH.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.
- Auerbach, C., & Silverstein, L. (2003). *Qualitative Data : An Introduction to Coding and Analysis*. New York University Press.
- Bieker, T. (2005). Sustainability Management with the Balanced Scorecard. En I. Oehme, & U. Seebacher, *Corporate Sustainability: Theoretical Perspectives and Practical Approaches* (págs. 121-145). Munich: Profil Verlag.
- Binninger, A.-S., & Robert, I. (2005). La relation consommateur - développement durable: une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. *Pratiquer et enseigner le développement soutenable : des théories à l'action* (pág. 30). Reims: Université Européenne d'été.
- Bogdan, R., & Taylor, S. (1982). *Introduction to qualitative research method: a phenomenological approach to the social sciences*. New York: Wiley.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Brabet, J. (2010). Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale de Psychologie*, 17 (1), 31-41.
- Capron, M., & Quairel, F. (2002). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. *Rapport pour le commissariat au plan*.
- Capron, M., & Quairel, F. (2008). L'hybridation des concepts de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable: quels enjeux? *Le développement durable, 20 ans après*. Lille.
- Carroll, A. (Octobre de 1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), págs. 497-505.
- Charreaux, G. (2003). *Le gouvernement d'entreprise*. Paris: Encyclopédie des ressources humaines.
- Chidiac El Hajj, M. (2013). Pratiques des RSE sociales dans les PME Libanaises: une prise de conscience. *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?* (págs. 243-255). Mons: IAS.
- Choucair, M. (2012). *La PME : développement et emploi*. Econews bulletin de L'économie libanaise et arabe.

- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* , 92-117.
- Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003). Stakeholder Theory in Perspective. *Colloque AIMS « Développement durable et entreprise »*.
- De Serres, A., & Roux, M. (2006). Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques. *Responsabilité sociale des entreprises: débats actuels et perspectives* , 101-109.
- Delchet, K., Gondran, N., & Brodhag, C. (2007). La prise en compte des parties intéressées. Une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de développement durable. Analyse des résultats des expérimentations du guide Afnor SD 21000 auprès de 78 entreprises . *Revue internationale PME* , 20 (3-4), 121-145.
- Depret, M., & Hamdouch, H. (2005). Gouvernement d'entreprise et performance. En M. Pepret, A. Finet, A. Hamdouch, M. Labie, F. Missonier-Piera, & C. Piot, *Gouvernement d'entreprise : Essai de synthèse et nouvelles voies de recherche* (págs. 39-79). Bruxelles: De Boeck.
- Depret, M., LE Masne, P., & Merlin-Brognart, C. (2009). De la responsabilité sociale des acteurs. *Marché et Organisations: Cahiers d'économie et de gestion de la Côte d'Opale* (8), 17-41.
- Dietrich, A., & Cazal, D. (2005). RSE : parties prenantes et partis pris. *Les cahiers de recherche* .
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Figue, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and Environment* , 11 (5), 269-284.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. University of Minnesota, Pitman series in Business and Public Policy.
- Gond, J., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. *Les Notes du LIHRE* (411).
- GRI. (2015). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 20 de Mai de 2016, de <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx>
- Guihéneuf, A.-L. (07 de Mars de 2015). Banques et Responsabilité Sociétale des Entreprises : quel accompagnement pour demain ? . *JDN L'économie de demain* .
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics* , 213-231.

- Jamali, D. Sidani, Y. (2012). *Introduction: CSR in the Middle East: Fresh Perspectives*. Palgrave Publishers.
- Jamali, D., Sidani, Y., & El-Asmar, K. (2009). A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives: Insights from Lebanon, Syria and Jordan. *Journal of business ethics* , 173-191.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* , 67 (3), 241-256.
- Kanter, R. (1999). From spare change to real change. 77 (3), 122-132.
- Kaplan, R. S., & Norto, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons* , 15 (2), 147-160.
- Lapointe, A. (2006). Vers un engagement de la PME dans la RSE ? *Bulletin Oeconomia Humana* , 4 (11), 4-7.
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics* , 67 (3), 257-273.
- Merlin-Brogniart, C., & Depret, M. (2009). Quels acteurs pour quelle responsabilité des entreprises ? D'une responsabilité sociale des entreprises à la responsabilité globale des acteurs. *Colloque RIODD 4 « La RSE Une nouvelle régulation du capitalisme ? Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches socialement et environnementalement responsables »*. Lille -Villeneuve d'Ascq.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts. *Academy of management Review* , 22 (4), 853-886.
- OLJ. (Septembre de 2014). (L. p. hausse, Productor) Recuperado el 24 de Janvier de 2016, de [www.lorentlejour.com: http://www.lorentlejour.com/article/887025/les-profits-des-banques-alpha-en-legere-hausse.html](http://www.lorentlejour.com/article/887025/les-profits-des-banques-alpha-en-legere-hausse.html)
- Paradas, A. (2006). Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises. *Bulletin Oeconomia Humana* , 4 (11), 32-36.
- Poincelot, E., & Wedmann, G. (2005). L'utilisation des critères non financiers s'inscrit-elle dans une logique d'efficience : Une analyse empirique. *Comptabilité – Contrôle – Audit* , 2, 109-125.
- Quairel, F., & Auberger, M.-N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. Injonctions parado- xales ou partenariat de progrès ? *Revue internationale PME* , 20 (3-4), 69-94.
- Rozelier, M. (Mars de 2016). Les banques s'emparent de la responsabilité sociale. *Le commerce du Levant* .

Rubinstein, M. (2006). Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel. *Revue d'économie industrielle* (113), 83-115.

Saulquin, J. (2008). La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté. *5ème congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise »*. Grenoble.

Saurabh, G. (Mai de 2016). Recuperado el 29 de Mai de 2016, de AsQuote: <http://asquote.com/author/Saurabh-Gupta/quotes>

Scott, W. (1995). *Contemporary Institutional*. Institutions and Organizations.

Spence, M., & Ben Boubaker Gherib, J. O. (2007). Développement durable et PME. Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME*, 20 (3-4), 17-42.

Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10 (4), pág. 760.

Wong, A., Hilbrandt, P., Lenglet, M., Mourre, S., & Saker, O. (Décembre de 2015). Dialogue avec les parties prenantes, médiation et confiance dans les organisations libanaises. *RSE & interculturalite*.

Wood, D. J. (Octobre de 1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16 (4), págs. 691-718.

Yeung, S. (2011). The Role of Banks in Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Economics and Business Research*, págs. 103-115.