

# **Processus d'engagement communautaire en situation d'incertitude: Une lecture par les stratégies de légitimation**

**Ben Hassine Leila**

**LIGUE-Université de La Manouba- Tunisie**

**leila.benhassine12@gmail.com**

**Gherib Joughaina**

**LIGUE-Université de La Manouba - Tunisie**

## **Résumé :**

---

Les recherches antérieures révèlent que l'engagement communautaire permet d'accroître la légitimité organisationnelle sans pour autant expliquer les modalités de légitimation. Cette recherche examine selon quelle stratégie de légitimation, l'engagement communautaire est-il adopté dans les entreprises en situation d'incertitude. L'objectif est de décrire et de comprendre le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation.

En mobilisant une approche contextualiste, ce travail a mis en évidence une articulation entre les concepts d'engagement communautaire, de stratégie de légitimation et de légitimité organisationnelle, tout en se basant sur la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la dépendance envers les ressources.

L'étude empirique a été procédée par une étude de cas unique longitudinale d'une entreprise pétrolière tunisienne. Elle cherche à appréhender à travers le temps la façon dont cette entreprise cherche à rétablir sa légitimité après les événements du 14 janvier 2011, à travers l'engagement communautaire. Les conclusions de la recherche ont permis d'analyser le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation sous l'effet de son échec. Deux principaux résultats se dégagent. Les résultats montrent d'une part l'importance de la légitimité morale pour les industries extractives dans les pays en voie de développement et d'autre part, l'impact du leadership et des caractéristiques de l'entreprise publique sur le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation.

**Mots-clés :** Engagement communautaire, Stratégie de légitimation, Légitimité organisationnelle, Incertitude, Approche contextualiste.

---

## **Processus d'engagement communautaire en situation d'incertitude: Une lecture par les stratégies de légitimation**

### **INTRODUCTION**

L'engagement communautaire est considéré comme la responsabilité discrétionnaire et philanthropique, et à ce titre, comme la forme la plus ancienne de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (Frynas et Yamahaki, 2016; Muthuri, Chapple, et Moon, 2009). Ceci semble être particulièrement le cas dans les pays développés autant que dans les pays en voie de développement (Muthuri et al., 2009). Plusieurs recherches menées dans ce cadre ont montré que l'engagement communautaire permet d'accroître la légitimité, d'obtenir le « permis social d'opérer » et d'assurer la survie organisationnelle (Bowen, Newenham-Kahindi, et Herremans, 2010; Demuijnck et Fasterling, 2016; Idemudia, 2007; Wang, Huang, Hu, Cui, et Li, 2017). Cependant, ces mêmes travaux restent encore flous concernant la gestion de cette légitimité organisationnelle. Une gestion permanente de cette légitimité de la part de l'entreprise impliquerait le déploiement de stratégies de légitimation différentes, définies par Suchman (1995, p. 571) comme « *une perspective managériale à travers laquelle les organisations manipulent d'une façon instrumentale et déploient des symboles évocateurs dans le but d'obtenir un appui sociétal* ». En dépit des résultats obtenus, plusieurs chercheurs notent que les travaux sur les stratégies de légitimation restent encore limitées et nécessitent d'autres investigations supplémentaires (Deephouse, Bundy, Tost, et Suchman, 2017; Rathert, 2016).

Ceci est particulièrement le cas en Tunisie où les événements inattendus du soulèvement populaire du 14 Janvier 2011, ont surpris les observateurs qui considéraient le pays comme stable. La crise économique et sociale engendrée par ces événements, ainsi que les changements des rapports de forces dans le pays suite à la montée de la société civile et la faiblesse de l'Etat placent encore aujourd'hui certaines entreprises tunisiennes dans une phase caractérisée par une forte incertitude. Plus particulièrement, certaines entreprises ont subi une augmentation exponentielle des manifestations de la part des communautés vivant à proximité. Ces communautés remettent souvent en question les pratiques sociétales et

revendiquent leur droit au travail et aux richesses naturelles, en limitant aux entreprises l'accès aux ressources stratégiques nécessaires pour leur survie (manifestations sur les sites, prise en otage des sites, blocage d'activités,.. etc.). Les revendications communautaires et le chantage ont été utilisés par certaines communautés comme un moyen de pression pour voir leurs revendications satisfaites. Ceci est allé jusqu'au blocage d'entreprises publiques ou privées. Ces entreprises se sont trouvées alors forcées de s'engager envers leurs communautés et d'investir dans les rôles traditionnels joués par les gouvernements afin d'acquérir une légitimité organisationnelle et assurer leur survie. En dépit de leurs programmes d'engagement communautaire, certaines entreprises ne cessent de subir des pressions voire même une remise en cause de leur légitimité. D'autres ont davantage réussi. Les moyens adoptés sont différents. Les stratégies adoptées sont différentes.

Au vu des questionnements théoriques et empiriques encore à explorer, cette recherche a pour question centrale : Selon quelle stratégie de légitimation, l'engagement communautaire est-il adopté dans les entreprises en situation d'incertitude et de pressions ?

L'objectif consiste à décrire et à comprendre le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation en situation d'incertitude. Etant donné que la quasi-totalité des travaux qui s'intéressent à l'engagement communautaire adopte une approche universaliste, considérant que les pratiques peuvent être mises en œuvre n'importe où, et dans l'absolu. La contrainte des contextes sur la mise en œuvre et sur l'efficacité de l'engagement communautaire n'a jusqu'ici, à notre connaissance, jamais été prise en compte. Pour comprendre l'interaction entre les contextes, l'engagement communautaire (adopté en tant que stratégie de légitimation) et la légitimité organisationnelle, un modèle d'analyse s'appuyant sur la théorie contextualiste de Pettigrew (1987) est mobilisé.

Nous présentons dans une première partie une revue de littérature des concepts clés de notre recherche. La deuxième partie explicite les positionnements théorique, conceptuel et méthodologique. Les résultats sont présentés dans une troisième partie. Enfin, une discussion des résultats est abordée, tout en faisant ressortir des propositions de recherche.

## **1. LA REVUE DE LITTÉRATURE**

Les titres des paragraphes principaux (niveau 1) comprenant Introduction, Conclusion et Références sont en Times New Roman 12, gras, majuscules, interligne un et demie, justifié.

### **1.1. L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE**

Appliqué à un niveau managérial, l'engagement communautaire s'intègre dans la thématique « relations entreprise-communauté » (Altman, 1999). Ce terme décrit habituellement les

interactions entre une entreprise et la communauté dans laquelle elle travaille (Altman, 1999). En outre, ce concept est assez large pour englober la plupart de ce qu'une entreprise fait dans le contexte d'une communauté. Un concept sous-jacent de la littérature est celui du « continuum de l'engagement communautaire » (Bowen et al., 2010; Cho et De Moya, 2016; Delannon, Raufflet, et Baba, 2016). Basé sur le principe de la participation de la communauté dans la prise de décision, ce continuum ordonne les entreprises de la moins engagée vers la plus engagée. La plupart des auteurs notent l'accroissement des niveaux d'engagement d'un partage d'information unilatéral, suivi d'un véritable dialogue bilatéral pour arriver à un leadership communautaire (Bowen et al., 2010; Cho et De Moya, 2016; Delannon et al., 2016). A travers une analyse détaillée de plus de deux cents sources académiques et pratiques, Bowen et al. (2010) illustrent leur synthèse de l'engagement communautaire en passant par: la position de l'entreprise, les activités types/stratégies tactiques, la communication, les partenaires, la fréquence des interactions et les apprentissages. A partir d'une terminologie empruntée de la littérature du leadership et de la gouvernance (Bass, 1990), Bowen et al. (2010) dressent une trilogie d'engagement communautaire : transactionnel, transitionnel et transformationnel.

A partir des années 2000, les recherches sur l'engagement communautaire s'intéressent de plus en plus à une approche politique en se focalisant sur les relations de pouvoir entre l'entreprise et sa communauté (Bowen et al., 2010; Delannon et al., 2016; Muthuri et al., 2009). Ces recherches s'inscrivent dans le courant de la citoyenneté corporative (Altman, 1999; Goddard, 2005). Cet engagement citoyen a amené les entreprises à réformer leurs liens d'une relation *Business and Society* vers une relation *Business in Society* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015; Muthuri et al., 2009). Comme conséquence de leurs activités communautaires, les entreprises reçoivent souvent le statut de «citoyenneté» en fonction de leur participation active aux activités sociales et à la fourniture de biens publics (Matten et Crane, 2005).

## **1.2. LA LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE**

La légitimité organisationnelle est un concept gestionnaire dont la définition a fait l'objet de deux courants de recherches : stratégique et institutionnel (Suchman, 1995). Dans le courant institutionnel, la légitimité organisationnelle est définie comme un jugement conféré par des acteurs sociaux (Deephouse et al., 2017; Dowling et Pfeffer, 1975). Du point de vue stratégique, la légitimité est définie comme une ressource stratégique, qui participe à

l'attraction d'autres ressources nécessaires à la survie et à la pérennité de l'entreprise (Ashforth et Gibbs, 1990; Pfeffer et Salancik, 1978).

Suchman (1995) propose une catégorisation de la légitimité, qui a été largement utilisée: la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. Dans sa conception de l'aspect pragmatique, Suchman (1995) intègre le calcul d'intérêts privés, qui fait défaut des autres typologies, entre les organisations et les différents éléments constitutifs de l'audience. Pour lui, le calcul des intérêts fait partie intégrante de la légitimité organisationnelle. En terme d'utilité, les organisations sont légitimes lorsqu'elles offrent des avantages aux acteurs de son environnement. Pour ce qui est de la légitimité morale, Suchman (1995) rejoint la catégorie « normative » développée par Scott (1995). Dans ce type de légitimité, les intérêts ne peuvent pas être présents. C'est davantage le bien-être collectif qui caractérise ce type de légitimité. En terme de valeur, les organisations sont légitimes lorsqu'elles participent au développement local via un investissement socialement responsable, la création d'emplois, et le partage des valeurs de solidarité et de coopération avec différents acteurs de la société dans son ensemble. La troisième catégorie est la légitimité cognitive qui correspond à celle de Scott (1995). En terme de modèle, les organisations apparaissent comme des entités habituelles et fonctionnelles de l'environnement social mais aussi coproductrices de leurs modèles de développement.

Bien que de nombreux chercheurs ont tenté d'expliquer et de conceptualiser la légitimité organisationnelle, seuls quelques chercheurs ont essayé de mesurer la légitimité empiriquement (Chung, Berger, et DeCoster, 2016). Les travaux empiriques abordent les questions des dimensions et des sources de la légitimité. Les sources sont les acteurs internes et externes qui observent les organisations et font des évaluations de la légitimité, en comparant les organisations à des critères particuliers (Deephouse et al., 2017). Par ailleurs, d'autres recherches émergentes étudient le rôle des réseaux sociaux dans la construction de la légitimité organisationnelle (Castelló, Etter, et Arup Nielsen, 2016; Etter, Colleoni, Illia, Meggiorin, et D'Eugenio, 2018). Castelló et al. (2016) ont examiné comment une société pharmaceutique multinationale a développé une stratégie de légitimation en réseau pour répondre à la complexité institutionnelle en participant à des plateformes ouvertes de médias sociaux. De leur côté, Etter et al. (2018) ont étudié l'impact de l'utilisation des réseaux sociaux dans le secteur bancaire sur la légitimité organisationnelle. Pour les auteurs, cette prise en considération du jugement des citoyens individuels fait preuve d'une citoyenneté corporative de l'organisation. Dans la même perspective, Deephouse et al. (2017) affirment

que les médias sociaux permettent aux citoyens ordinaires de contourner la fonction de contrôle des évaluateurs institutionnels et de rendre les jugements individuels probants. Dans ce sens, les auteurs proposent que les recherches futures étudient l'émergence des médias sociaux et leur influence sur la légitimité organisationnelle.

### **1.3. LES STRATÉGIES DE LÉGITIMATION**

La littérature sur les stratégies de légitimation met en évidence les « défis » de la légitimation ainsi que ses outils (Ashforth et Gibbs, 1990; Deephouse et al., 2017; Suchman, 1995). Ashforth et Gibbs (1990, p. 182) proposent trois « buts » de légitimation: « *extension, maintien et défense de la légitimité* ». Suchman (1995, p. 585) offre un cadre similaire et suggère trois « défis » de la gestion de la légitimité: « *gain, maintien et rétablissement* » de la légitimité organisationnelle. Deephouse et al., (2017) proposent cinq « scénarios » de légitimation : « *gain, maintien, réponse, défi, innovation institutionnelle* ». Pour Suchman (1995), afin de gagner en légitimité, les organisations optent pour « se conformer », « sélectionner » ou « manipuler » l'environnement.

Plusieurs chercheurs affirment que le maintien implique une attention routinière pour renforcer le sentiment des parties prenantes selon lequel l'organisation est congruente aux critères du système social (Ashforth et Gibbs, 1990; Deephouse et al., 2017; Hossfeld, 2018; Suchman, 1995). Suchman (1995) propose des stratégies de « perception de changement » ou de « protection des acquis ». Très peu de recherches étudient la manière dont les organisations maintiennent activement la légitimité (Hossfeld, 2018). Ceci est expliqué par l'état de stabilité qui ne crée pas beaucoup de drame théorique ou nécessite une intervention managériale active (Deephouse et al., 2017).

Rares sont les travaux empiriques qui étudient des stratégies pour rétablir la légitimité (Lamin et Zaheer, 2012). Oliver (1991) identifie cinq réponses stratégiques : « manipulation », « défi », « évitement », « compromis », et « acquiescence ». Elsbach (1994) suggère « la négation », « la négation avec arguments institutionnels » et « la reconnaissance ». Pour Suchman (1995), les stratégies de légitimation portent sur une « normalisation de comptes », « une restructuration » ou un « évitement de panique ». Enfin, Lamin et Zaheer (2012) soulignent la nécessité de considérer « la négation », « le défi », « le découplage », « l'accommodation » et « l'absence de réponse », comme des stratégies distinctes pour rétablir une légitimité organisationnelle.

## **2. LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

### **2.1. LE POSITIONNEMENT THÉORIQUE**

#### **2.1.1. La théorie néo-institutionnelle**

Plusieurs chercheurs ont orienté leurs réflexions sur l'engagement communautaire vers les postulats de la théorie néo-institutionnelle (Delmas et Toffel, 2004; Marquis, Glynn, et Davis, 2007). En se basant sur une typologie des pressions institutionnelles, Marquis et al. (2007) conceptualisent les communautés comme un environnement immédiat des organisations et, par conséquent, elles peuvent être modélisées en fonction de trois aspects fondamentaux des institutions: réglementaire, normatif et culturel-cognitif. De leur côté, Delmas et Toffel (2004) affirment que les communautés locales peuvent imposer des pressions coercitives aux entreprises par leur vote dans les élections locales et nationales, par le biais d'un activisme environnemental au sein des organisations non gouvernementales (ONG) ou encore par le dépôt des poursuites citoyennes.

Nous soutenons l'idée que l'adoption de l'engagement communautaire peut être un processus d'institutionnalisation et d'isomorphisme pour des organisations en quête de légitimité. La légitimation par l'adoption de l'engagement communautaire se manifeste à travers la conformité à la loi, la conformité normative, ou à travers l'adoption d'un cadre commun de référence.

#### **2.1.2. La théorie de la dépendance envers les ressources**

La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978, 2003) définit d'incertitude lors de la prise de décision comme l'impossibilité pour un individu ou une organisation d'anticiper ou de prédire son environnement. La réponse apportée par la théorie de la dépendance envers les ressources réside dans la recherche des organisations à atténuer l'incertitude et à gérer leur dépendance par un renforcement des liens formels avec les partenaires appropriés et vont être mieux à même de créer des « environnements négociés » (Pfeffer et Salancik, 1978). Pour continuer à survivre, les organisations collaborent avec d'autres organisations extérieures puissantes qui contrôlent les ressources vitales (Pfeffer et Salancik, 1978, 2003).

En choisissant la théorie de la dépendance envers les ressources, nous soutenons que certaines entreprises sont plus dépendantes de leurs communautés pour des ressources critiques que d'autres. Dans un contexte d'incertitude, l'engagement communautaire s'avère un processus de recherche de pouvoir et de contrôle sur les ressources vitales nécessaires à la survie. Ainsi,

l'organisation dispose de leviers de manœuvre pour gérer la légitimité de ses activités, en se basant sur sa relation avec les communautés.

## **2.2. LE POSITIONNEMENT CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

### **2.2.1. Le choix des concepts**

L'engagement communautaire reste la dimension la moins étudiée du concept de la RSE (Liu, Eng, et Ko, 2013; Muthuri et al., 2009). Il est souvent traité comme la composante périphérique d'une stratégie corporative (Altman, 1999; Liu et al., 2013). Nous mobilisons donc la trilogie de Bowen et al. (2010) de l'engagement communautaire puisqu'à notre connaissance, elle est la seule qui a été testée empiriquement (Cho et De Moya, 2016; Delannon et al., 2016; Newenham-Kahindi, 2011; Wang et al., 2017).

Pour le choix des concepts de la légitimité organisationnelle et des stratégies de légitimation, nous adoptons les travaux de Suchman (1995). Concrètement, la légitimité organisationnelle se mesure par l'état de légitimité (acquise, maintenue, rétablie) et ses types (pragmatique, morale, cognitive). Plusieurs recherches s'accordent pour considérer que la typologie de Suchman (1995) concernant la légitimité et les stratégies de légitimation est la plus large et la plus inclusive (Chen et Roberts, 2010; Etter et al., 2018; Palazzo et Scherer, 2006). En effet, l'intérêt des travaux de Suchman (1995) est de lier les différentes catégories entre elles afin d'anticiper la stratégie utilisée. Ainsi, selon une certaine perspective (stratégique ou institutionnelle) liée aux différents types de légitimité (pragmatique, morale et cognitive) et associées à certains défis (acquérir, maintenir ou rétablir la légitimité), des stratégies sont à privilégier. L'auteur considère que la légitimité n'est pas un élément figé et met l'accent sur son caractère dynamique et mouvant. Elle relève d'un construit social et correspond à une force de pouvoir importante qui varie dans le temps.

### **2.2.2. L'approche contextualiste de Pettigrew (1987)**

Développée par Pettigrew (1987) sur l'étude du changement organisationnel, l'approche contextualiste repose sur trois concepts clés: le contenu, le contexte et le processus. Cette démarche consiste à élaborer un cadre multidimensionnel capable de saisir l'interrelation de différentes variables dans une perspective temporelle. En articulant le contexte, le contenu et le processus, cette approche vise à comprendre et à expliquer d'une façon processuelle les modalités de transformation de l'organisation.

La dimension « contenu » réfère à « qu'est-ce qui change? » (Pettigrew, 1987). Elle renvoie aux domaines qui sont concernés par l'objet que l'on étudie. Quant à la dimension « contexte », elle réfère au « pourquoi du changement ? ». Elle se manifeste dans une double perspective

interne et externe de l'organisation (Pettigrew, 1987). D'une façon générale, le contexte externe se compose de l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique et légal dans lequel l'entreprise opère (Pettigrew, 1987). En comparaison, le contexte interne fait référence aux éléments de leadership, de structure hiérarchique et de culture organisationnelle (Pettigrew, 1987). Enfin, la dimension « processus » pose la question du « comment ? ». Dans ce sens, nous retenons la définition du processus comme « *une séquence d'événements qui décrivent comment les choses fonctionnent et changent au cours du temps* » (Van de Ven, 1992, p. 170).

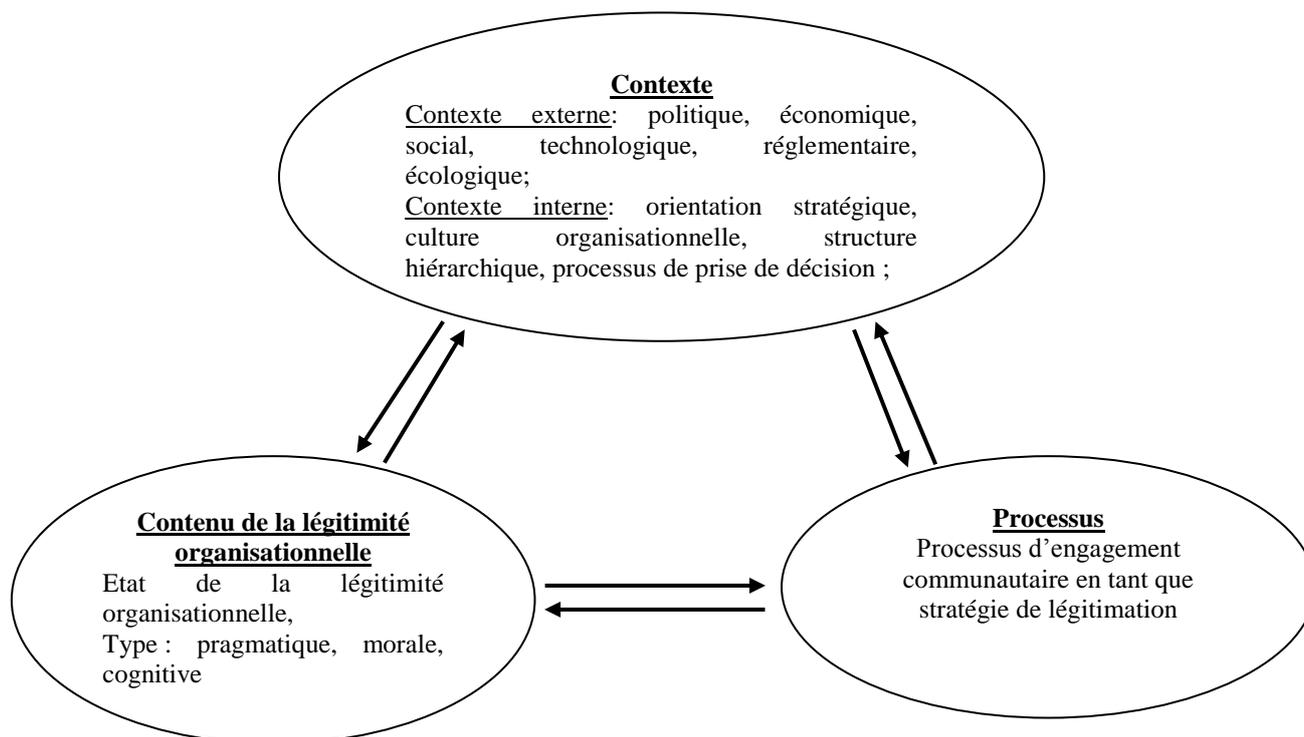
### **2.2.3. Le schéma conceptuel de la recherche**

Pour notre recherche, nous nous intéressons à la dimension historique du processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation. Le détail des différentes dimensions se présente comme suit :

- La dimension « contenu » fait référence au contenu de la légitimité organisationnelle au sens de Suchman (1995). Concrètement, le contenu de la légitimité organisationnelle se mesure par l'état de la légitimité (acquise, maintenue, rétablie) et ses types (pragmatique, morale, cognitive).
- La dimension historique du « processus » s'intéresse à l'adoption de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation.
- La dimension « contexte » se manifeste dans une double perspective interne et externe de l'organisation (Pettigrew, 1987). Le contexte externe fait référence à l'environnement politique, économique, social, technologique, légal et écologique dans lequel l'entreprise opère. Bowen et al. (2010) précisent que les stratégies d'engagement communautaire sont conçues pour se conformer à l'orientation stratégique, la structure, la culture et le processus de prise de décision. Nous retenons donc ces composantes pour le contexte interne.

A travers la mobilisation de l'approche contextualiste, nous supposons que le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation interagit avec le contenu de la légitimité organisationnelle ainsi que le contexte externe et interne.

La figure 1 ci-après présente le schéma conceptuel de notre recherche.



**Figure 1: Schéma conceptuel d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation**

### 2.3. LE POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE

Notre stratégie de recherche se base sur une étude de cas longitudinale (Yin, 2003). Notre recherche se justifie par sa visée compréhensive et par l'analyse de processus (Hlady Rispal, 2002). A cet effet, nous avons retenu le potentiel de découverte, la complexité et la rareté du phénomène comme un critère d'échantillonnage théorique (Yin, 2003). Dans ce sens, nous avons sélectionné le cas de l'entreprise pétrolière tunisienne « Basic Oil and Gas »<sup>1</sup> étant donné que c'est le seul cas d'entreprise qui a adopté un programme d'engagement communautaire sur le moyen terme au moment de notre étude empirique. L'enquête a commencé en Septembre 2015 et s'est achevée en Décembre 2016. Les entretiens individuels ont constitué la source primaire des données. Ces entretiens ont été de deux types : non directifs et semi directifs. Ils ont été complétés par des données secondaires : une observation participante et une analyse documentaire. Dans un premier lieu, quatre entretiens non directifs ont été menés auprès du directeur conseiller chargé de la RSE et un des consultants externes de « Basic Oil and Gas ». Ces entretiens ont été menés entre Septembre 2015 et Janvier 2016

<sup>1</sup> Afin de respecter les règles de confidentialité, nous avons opté pour un nom fictif de l'entreprise pétrolière.

totalisant 405 minutes. L'objectif de ces entretiens est d'explorer le lien entre le processus d'adoption de l'engagement communautaire avec la légitimité organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous avons eu recours aux entretiens semi directifs dans le but de collecter des informations à la fois plus spécifiques et plus larges (Hlady Rispal, 2002). Conformément aux préconisations de Miles et Huberman (2003), nous avons sélectionné un panier de répondants large et diversifié dans le but de contribuer à une étude globale du phénomène. Ainsi, nous avons choisi d'interroger toutes les personnes impliquées dans des projets d'engagement communautaire puisqu'elles sont les mieux informées. En effet, nous nous sommes intéressés à des acteurs, ayant des niveaux hiérarchiques et des domaines fonctionnels différents et qui sont parfois des acteurs externes en dehors de la sphère organisationnelle de « Basic Oil and Gas ». En collaboration avec notre « parrain » au sein de « Basic Oil and Gas », un échantillon de répondants a été constitué (Thiétart, 2014). Afin d'éviter le biais de focalisation sur des répondants qui pourraient être très proches de notre « parrain », nous avons identifié de nouveaux répondants, pour enrichir les données recueillies. Notre échantillon comprend des directeurs et sous directeurs, des consultants externes et des responsables RSE des partenaires pétroliers de « Basic Oil and Gas ». Au total, vingt six entretiens semi directifs totalisant 1865 minutes ont été menés auprès d'un échantillon varié. Ces entretiens ont eu une durée comprise entre une heure et deux heures. Ils ont commencé en fin Mars 2016 et se sont achevés en Décembre 2016. Pour des raisons de validité, nous avons élaboré trois guides d'entretien selon les types de répondants. Ces guides étaient organisés autour de quatre grands thèmes principaux: le contexte, l'engagement communautaire, la stratégie de légitimation et la légitimité organisationnelle. Le tableau 1 synthétise les entretiens individuels réalisés.

**Tableau 1 : Les entretiens individuels réalisés**

REPONDANTS	NOMBRE D'ENTRETIENS	REPONDANTS
<b>4 Entretiens non directifs (durée totale : 405 minutes)</b>		
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur central et conseiller chargé de la gouvernance et de la RSE</li> <li>- Consultant 1</li> </ul>
<b>26 Entretiens semi directifs (durée totale : 1865 minutes)</b>		
<b>Directeurs et sous directeurs</b>	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur central et conseiller chargé de la gouvernance et de la RSE</li> <li>- Directeur central contrôle et finance</li> <li>- Sous directeur contrôle de gestion</li> <li>- Sous directeur organisation</li> <li>- Directeur conseiller rattaché à la direction générale</li> <li>- Directeur central des ressources</li> <li>- Directeur audit interne</li> <li>- Directeur financier</li> <li>- Directeur des ressources humaines et affaires générales</li> <li>- Directeur financier chargé de la comptabilité</li> <li>- Directeur central accords pétroliers</li> <li>- Directeur commercial</li> <li>- Directeur central stratégie et développement</li> <li>- Chef de département gestion budgétaire</li> <li>- Directeur études de production</li> <li>- Directeur central production</li> <li>- Directeur général adjoint</li> <li>- Président directeur général</li> </ul>
<b>Consultants externes</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultant 1</li> <li>- Consultant 2</li> </ul>
<b>Responsables RSE des partenaires pétroliers</b>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable RSE du partenaire A</li> <li>- Responsable RSE du partenaire C</li> <li>- Responsable RSE du partenaire D</li> <li>- Responsable RSE du partenaire B</li> <li>- Responsable RSE du partenaire E</li> <li>- Responsable RSE du partenaire F</li> </ul>

Par ailleurs, les données issues des entretiens semi directifs ont été appuyées par une observation participante et une recherche documentaire. En effet, nous avons participé à la rédaction du rapport RSE 2015 et de la communication sur le progrès 2015 qui est exigée par le pacte mondial des nations unies ainsi qu'à l'élaboration d'une proposition d'un outil de mesure de l'impact sociétal. De plus, les différents documents consultés (site web, articles de

presse, rapports d'activités,...etc) nous ont surtout permis d'obtenir des enrichissements et de valider les données collectées lors des entretiens individuels.

L'analyse des données a été faite en premier lieu, selon une analyse de contenu thématique en suivant les préconisations de Miles et Huberman (2003), puis en deuxième lieu, selon une analyse processuelle (Thiétart, 2014; Van de Ven, 1992). Tout d'abord, l'analyse thématique a commencé par un codage thématique fait à l'aide du logiciel NVivo 7. Nous avons organisé la liste des codes thématiques selon les catégories de Pettigrew (1987) : contexte, processus, contenu avec des allers-retours entre le terrain et la littérature. Ensuite, un découpage chronologique des thèmes a été élaboré manuellement. Ceci nous a permis d'établir la chronologie d'une série d'évènements concrets par période de temps (Miles et Huberman, 2003). Les périodes ont été définies arbitrairement telles que suggérées par Miles et Huberman (2003). Ces périodes correspondent aux différentes phases de l'engagement communautaire de « Basic Oil and Gas ». Afin d'effectuer une analyse processuelle de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation, nous avons suivi trois phases : une analyse des trajectoires, un repérage des phases et une caractérisation des phases (Van de Ven, 1992). En premier lieu, l'analyse des trajectoires consiste à mettre en évidence des incidents dans le processus puis caractériser les séquences et les phases qui composent ce dernier. Ensuite, nous nous sommes appuyés sur une matrice relevé d'évènements afin de repérer les phases. Enfin, nous avons rédigé un récit de synthèse présentant le processus de l'adoption de l'engagement communautaire avec une caractérisation des différentes phases.

Afin de faciliter la condensation des données, des matrices chronologiques et des matrices liste de contrôle ont été élaborées. En suivant les préconisations de Yin (2003), plusieurs tactiques ont été déployées afin d'assurer la validité du construit (l'utilisation des sources multiples de données), la validité interne (la démarche allers-retours entre le terrain et la théorie) et la validité externe (la généralisation analytique de notre étude de cas unique). La fiabilité quant à elle a été assurée par le suivi d'un protocole de codage et l'élaboration d'une base de données « Basic Oil and Gas ».

### **3. RÉSULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE**

#### **3.1. PRÉSENTATION DU CAS**

Créée en 1972, « Basic Oil and Gas » est une entreprise publique tunisienne à caractère non administratif. Elle est placée sous l'autorité de la tutelle de la Direction Générale de l'Energie, un service spécialisé au sein du Ministère Tunisien de l'Energie, des Mines et des Energies Renouvelables. Sa mission consiste à promouvoir l'exploration des hydrocarbures en Tunisie

ainsi que la gestion des exploitations pétrolières et gazières. Les principales activités de « Basic Oil and Gas » se rapportent à l'exploration, la production et la commercialisation du pétrole et du gaz.

En matière de RSE, « Basic Oil and Gas » travaille sur les consortiums des régions tunisiennes de Tataouine et de Kébili ou conjointement avec des entreprises partenaires en « *joint venture* » qui opèrent dans ces régions. « Basic Oil and Gas » a signé le 6 mai 2015 une charte de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE Tataouine) avec ses partenaires pétroliers dans la région de Tataouine pour une durée de 3 ans. Un plan d'action triennal (Mai 2015-Mai 2018) a été élaboré par un bureau d'études externe. Le programme RSE Tataouine a commencé effectivement en Juin 2015. Comme pour la région de Tataouine, « Basic Oil and Gas » et ses partenaires dans la région de Kébili ont signé une charte RSE le 06 avril 2016. Le plan d'action correspond à un programme triennal (Avril 2016- Avril 2019). Les objectifs de ce programme sont similaires aux objectifs du programme « RSE Tataouine ».

### **3.2. LES RÉSULTATS DESCRIPTIFS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE**

Les résultats issus des entretiens non directifs affirment le déficit de la légitimité organisationnelle de « Basic Oil and Gas » depuis les événements du 14 Janvier 2011 en Tunisie. L'objectif de la mise en place d'un programme d'engagement communautaire est de rétablir le déficit de la légitimité organisationnelle. Les résultats de l'analyse des entretiens semi directifs nous ont permis de retracer l'évolution du contexte externe et interne, de l'engagement communautaire, de la stratégie de légitimation et du contenu de la légitimité organisationnelle. La description temporelle du contexte, du processus (engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation) et du contenu (légitimité organisationnelle) nous a permis de dégager trois phases du changement :

- Une phase 1 (Janvier 2011-Mai 2014) caractérisée par l'adoption d'un engagement communautaire transactionnel en tant que stratégie d'évitement de panique;
- Une phase 2 (Juin 2014- Mai 2015) caractérisée par la planification d'un engagement communautaire transitionnel dans la région de Tataouine avec une stratégie de restructuration (créer des moniteurs et dissocier);
- Une phase 3 (Juin 2015- Avril 2016) caractérisée par la mise en œuvre de l'engagement communautaire transitionnel à Tataouine en tant que stratégie de restructuration (créer des moniteurs) et la planification à Kébili d'une stratégie d'engagement communautaire transitionnel ;

La description des variables nous a permis de remplir une grille de lecture contextualiste de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation. Cette grille est présentée dans le tableau 2 ci-après.

**Tableau 2:** Une grille de lecture de l'engagement communautaire de « Basic Oil and Gas » adopté en tant que stratégie de légitimation

Phase		Phase 1 (Janvier 2011- Mai 2014)	Phase 2 (Juin 2014- Mai 2015)	Phase 3 (Juin 2015- Avril 2016)	
Variable					
Contexte (Pourquoi?)	Externe	<b>Politique</b>	Instabilité politique, des pressions politiques accrues	Des pressions accrues des politiciens et de l'assemblée des représentants du peuple	Des pressions accrues des politiciens et de l'assemblée des représentants du peuple
		<b>Economique</b>	Des pressions des institutions financières	Des pressions des institutions financières	Pressions des institutions financières; diminution du prix de pétrole et du volume de la production
		<b>Social</b>	Des pressions communautaires accrues	Des revendications communautaires accrues	Légère diminution des revendications sociales et communautaires
		<b>Technologique</b>	Evolution technologique rapide dans le secteur pétrolier, embauche limité d'ouvriers dans le secteur pétrolier	Evolution technologique rapide dans le secteur pétrolier, embauche limité d'ouvriers dans le secteur pétrolier	Evolution technologique rapide dans le secteur pétrolier, embauche limité d'ouvriers dans le secteur pétrolier
		<b>Ecologique</b>	Exigences écologiques des institutions nationales et internationales	Exigences écologiques des institutions nationales et internationales.	Exigences écologiques des institutions nationales et internationales.
		<b>Légal</b>	Absence de pressions légales	L'article 13 de la nouvelle constitution: développement régional des zones prioritaires	Absence de pressions légales
	Interne	<b>Orientation stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de politique globale RSE</li> <li>• Adhésion de « Basic Oil and Gas » au pacte mondial des nations unies en 2012 suite à la proposition du directeur responsable de la RSE</li> <li>• « Basic Oil and Gas » suit les instructions du ministère: ne pas répondre aux accusations et revendications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idée du responsable RSE de mettre en place une stratégie RSE à travers la création d'un consortium dont « Basic Oil and Gas » soit chef de file.</li> <li>• Signature de la charte RSE Tataouine avec les partenaires pétroliers en Mai 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place des indicateurs de performance de l'engagement communautaire</li> <li>• Proposition du directeur chargé de la RSE pour communiquer sur l'engagement communautaire</li> <li>• Signature de la charte RSE Kébili en Avril 2016</li> </ul>

	<b>Culture organisationnelle</b>	Faible degré d'acculturation à la RSE	Faible degré d'acculturation à la RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption d'un code de conduite en Mars 2016</li> <li>• Faible degré d'acculturation à la RSE</li> </ul>
	<b>Structure hiérarchique</b>	Absence d'institutionnalisation de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un poste de directeur central conseiller chargé de la RSE, de la gouvernance</li> <li>• Recrutement d'un bureau d'études pour un programme d'engagement communautaire sur 3 ans à Tataouine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours au bureau d'études pour un programme d'engagement communautaire sur 3 ans à Kébili</li> </ul>
	<b>Mode de management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de formalisation de la RSE</li> <li>• Décentralisation de la RSE avec les partenaires pétroliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle du directeur chargé de la RSE dans l'implication de la direction générale</li> <li>• Constitution d'un comité de pilotage pour une centralisation de la décision liée au programme d'engagement communautaire.</li> <li>• Formalisation de l'engagement communautaire à Tataouine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions périodiques du comité de pilotage pour le suivi de l'engagement communautaire à Tataouine et centralisation de la décision</li> <li>• Formalisation de l'engagement communautaire à Kébili</li> </ul>
<b>Processus (Comment)</b>	<b>L'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation</b>	Un engagement communautaire transactionnel en tant que stratégie d'évitement de panique	La planification d'un engagement communautaire transitionnel dans la région de Tataouine avec une stratégie de restructuration (créer des moniteurs et dissocier)	La mise en œuvre à Tataouine et la planification à Kébili d'une stratégie d'engagement communautaire transitionnel adoptée en tant que stratégie de restructuration (créer des moniteurs)
<b>Contenu (Quoi?)</b>	<b>La légitimité organisationnelle</b>	Un déficit de la légitimité organisationnelle pragmatique par l'influence et morale par les conséquences.	Un déficit de la légitimité organisationnelle pragmatique par l'influence et morale par les conséquences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un déficit de la légitimité morale par les conséquences;</li> <li>• Une légitimité pragmatique par l'influence qui commence à se rétablir</li> </ul>

### **3.3. RÉSULTATS ANALYTIQUES DE LA RECHERCHE**

#### **3.3.1. La phase 1( Janvier 2011- Mai 2014)**

Le résultats montrent que pendant la phase 1(Janvier 2011- Mai 2014), « Basic Oil and Gas » a adopté un engagement communautaire transactionnel en tant que stratégie d'évitement de panique. Cette phase est caractérisée par un déficit de légitimité pragmatique et morale. Par rapport à ce qu'elle faisait avant 2011, « Basic Oil and Gas » adoptait le même comportement. Les activités, la communication, la fréquence des interactions avec les communautés étaient similaires à celles déployées avant les évènements du 14 Janvier 2011. Pendant la phase 1, « Basic Oil and Gas » n'a jamais normalisé les comptes sur ses actions d'engagement communautaire et n'a pas fait de restructuration puisqu'elle ne savait pas ce qu'il fallait faire face aux revendications communautaires. Pour le consultant 1, « *Basic Oil and Gas* » était cette entreprise publique fermée qui n'a fait aucune réaction face aux revendications communautaires». De son côté, le directeur conseiller chargé de la RSE affirme que « *la direction générale ne savait pas ce qu'il fallait faire face aux revendications communautaires pendant cette période* ».

Nous constatons que pendant cette phase (Janvier 2011- Mai 2014), les pressions provenant du contexte externe n'ont pas contribué à modifier l'engagement communautaire de « Basic Oil and Gas ». En tant que stratégie d'évitement de panique, l'engagement communautaire transactionnel de « Basic Oil and Gas » n'a pas contribué pas à atténuer les pressions provenant du contexte externe. En relation avec le contexte interne, l'incapacité des dirigeants à faire face à ces pressions était liée au faible degré d'acculturation à la RSE et à sa politique rattachée aux instructions du Ministère de l'Energie. Cette incapacité des dirigeants était liée également à l'absence d'une structure hiérarchique chargée de la RSE. Au delà du manque de l'institutionnalisation, le mode de prise de décision de la RSE se basait sur une décentralisation des actions entre les partenaires pétroliers. Dans ce sens, le directeur conseiller rattaché à la direction générale précise qu' « *Avant le programme, on avait une stratégie sociétale dans les régions. Tellement, elle a été diluée entre les partenaires et les régions, que « Basic Oil and Gas » ne s'est jamais affichée.* ». Nous observons alors que les caractéristiques du contexte interne de « Basic Oil and Gas » expliquent l'adoption de l'engagement communautaire transactionnel en tant que stratégie d'évitement de panique.

### **3.3.2. La phase 2 (Juin 2014- Mai 2015)**

Les résultats montrent une évolution de la stratégie de légitimation pendant la phase 2 (Juin 2014-Mai 2015). C'est une phase de restructuration. Cette nouvelle stratégie porte sur la planification d'un engagement communautaire de type transitionnel dans la région de Tataouine. Cette planification a contribué à modifier la structure hiérarchique (recrutement d'un bureau d'études, création d'un poste de directeur chargé de la RSE) et le mode de prise de décision (centralisation de la décision RSE au sein du conseil d'administration, formalisation de la RSE: signature de la charte RSE Tataouine, signature des conventions). En tant que leader, « Basic Oil and Gas» a dû équilibrer les orientations stratégiques de la RSE des différents partenaires pétroliers afin d'élaborer un plan d'action du programme RSE Tataouine. Le directeur général adjoint affirme qu'«...A partir de ce moment là, il a fallu regrouper les opérateurs et on a eu beaucoup de problèmes. Chaque opérateur voulait s'afficher avec son nom.». De son côté, le consultant 2 ajoute «...il faudrait voir les objectifs des opérateurs partenaires dans le programme RSE de la région. Il y a des opérateurs qui ont des préférences pour le domaine de l'éducation, d'autres pour des causes humanitaires et sociales. « Basic Oil and Gas» a des préférences par exemple pour la promotion du secteur privé. Donc, il faut équilibrer tout ça dans le plan d'action RSE Tataouine.».

Cependant les changements dans le programme d'engagement communautaire et dans le contexte interne n'ont pas contribué à atténuer le déficit de légitimité organisationnelle pragmatique et moral.

### **3.3.3. La phase 3 (Juin 2015- Avril 2016)**

Les résultats montrent une évolution de l'engagement communautaire pendant la phase 3 (Juin 2015- Avril 2016). La stratégie de légitimation reste la même et porte sur une restructuration par la création de moniteurs. La mise en œuvre de l'engagement communautaire transitionnel adopté en tant que stratégie de restructuration a contribué à atténuer les pressions communautaires. La planification d'un engagement transitionnel adopté en tant que stratégie de restructuration a contribué à modifier la structure hiérarchique (recrutement d'un bureau d'études), et le mode de prise de décision (formalisation de consortium RSE Kébili, centralisation de la décision). Le directeur général adjoint de « Basic Oil and Gas» avoue qu'à « Basic Oil and Gas» les fonctions dépendent des personnes et non des structures. Il explique: « On veut aussi mettre en place une structure liée à la RSE et qui sera indépendante des personnes; des choses impersonnelles. Malheureusement à « Basic Oil and Gas», beaucoup

*de dossiers (dont la RSE) dépendent des personnes parce que nous n'avons pas mis les structures adéquates. ».*

Le déficit de la légitimité organisationnelle pragmatique et morale pendant la phase 2 (Juin 2014-Mai 2015) a contribué à la mise en œuvre à Tataouine et la planification à Kébili d'un engagement communautaire de type transitionnel qui a été adopté en tant que stratégie de restructuration. En retour, cet engagement communautaire a engendré une atténuation des revendications communautaires et a contribué à rétablir la légitimité organisationnelle pragmatique pendant la phase 3 (Juin 2015- Avril 2016). Ce nouvel état de légitimité est expliqué par le changement dans les activités de l'engagement communautaire transitionnel (la création de l'emploi). Cependant, le déficit de la légitimité morale n'est pas rétabli et il a été aggravé par les pressions politiques.

#### **4. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS**

##### **4.1. LA DISCUSSION DES THÉORIES MOBILISÉES**

Les résultats montrent le faible pouvoir explicatif de la théorie néo-institutionnelle. La théorie de la dépendance envers les ressources quant à elle, permet d'expliquer le contexte d'incertitude et les relations de pouvoir entreprise-communauté. Nos résultats révèlent que l'élaboration de la nouvelle constitution tunisienne en 2014 par exemple avait un faible impact sur le processus d'engagement communautaire de « Basic Oil and Gas ». Escobar et Vredenburg (2011) soulignent que, dans l'industrie pétrolière et gazière, les pressions du développement durable ne forceront pas les entreprises à adopter un isomorphisme coercitif, normatif ou mimétique. Ils précisent que les pays d'accueil des industries pétrolières sont généralement des pays en voie de développement avec des environnements réglementaires faibles.

La théorie de la dépendance envers les ressources quant à elle, permet d'expliquer le contexte d'incertitude et les relations de pouvoir « Basic Oil and Gas » - communauté. Notre recherche révèle que le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation a été adopté par « Basic Oil and Gas » afin d'atténuer l'incertitude du contexte après les événements du 14 Janvier 2011. Les résultats montrent que les pressions politiques et sociales accrues ont placé « Basic Oil and Gas » dans une situation d'incapacité de maîtriser cette incertitude externe. Le blocage des sites de production, les revendications devant le siège social de « Basic Oil and Gas » et les « *sit-in* » incessants depuis les événements du 14 Janvier 2011 ont placé l'entreprise dans une situation de dépendance envers les communautés.

L'étendue de pouvoir de cette partie prenante revendicatrice sur les ressources nécessaires (les sites de production) à la survie de « Basic Oil and Gas » a fait accroître le déficit de légitimité. D'un autre côté, force est de constater que l'incertitude du contexte de l'industrie pétrolière et gazière est expliquée par les pressions des politiciens qui ne cessent de s'accroître. Ces pressions ont mené à ce que « Basic Oil and Gas » ait perdu de sa crédibilité et légitimité. Ce constat d'incertitude coïncide avec les travaux de Turki (2016b) qui confirme qu'après les événements de 14 Janvier 2011, le contexte tunisien est devenu plus hostile avec des parties prenantes plus menaçantes exigeant une réponse sociétale rapide.

Même si elle n'a pas été mobilisée dans le cadre théorique de notre recherche, la théorie des parties prenantes (Clarkson, 1995; Freeman, 1984) explique relativement les résultats. En effet, les communautés semblent être une partie prenante revendicatrice et qui sont parfois mêmes « urgentes » (Mitchell et al., 1997). L'engagement communautaire adopté en tant stratégie de légitimation a subi un changement d'un engagement transactionnel vers un engagement plus élevé de type transitionnel. Une explication à ce changement pourrait être trouvée dans le modèle de Mitchell et al. (1997) pour le classement des parties prenantes selon les critères : pouvoir, légitimité et urgence. Après les événements du 14 janvier 2011, l'émergence des parties prenantes externes comme les communautés auparavant négligeables a laissé les entreprises tunisiennes gérer une nouvelle contrainte en développant des réponses sociétales appropriées (Turki, 2016a).

#### **4.2. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX TRAVAUX ANTÉRIEURS**

Nos résultats montrent que l'objectif de l'adoption de l'engagement communautaire pour une entreprise pétrolière est de rétablir sa légitimité organisationnelle. Ce constat va de pair avec les travaux de Du et Vieira (2012). Ces auteurs suggèrent qu'au lieu de refuser le déficit de légitimité, les entreprises devraient d'abord accepter la responsabilité en reconnaissant « la mésaventure », puis prendre des mesures correctives pour minimiser les dommages et éviter que des situations semblables ne se reproduisent à l'avenir (Suchman, 1995).

Les résultats montrent que l'engagement communautaire transactionnel a été adopté en tant que stratégie d'évitement de panique au sens de Suchman (1995). « Basic Oil and Gas » s'est trouvée incapable à faire face aux revendications communautaires et n'a adopté aucune réponse stratégique. Ces résultats corroborent avec les travaux de Enuoh (2015), qui affirme qu'au Nigéria les conflits communautaires résultent de l'incapacité des multinationales pétrolières de répondre aux attentes des communautés locales. Nos conclusions sont

cependant en contradiction avec les travaux de Newenham-Kahindi (2011), qui dans le contexte tanzanien, démontre qu'une multinationale minière a établi un service communautaire pour superviser les initiatives d'engagement transactionnel. L'auteur précise qu'à la suite des tensions communautaires, cette multinationale a développé une stratégie urgente caractérisée par une restructuration. Nos conclusions sur l'incapacité de « Basic Oil and Gas » à faire face aux revendications communautaires peuvent être expliquées par la situation nouvelle des entreprises tunisiennes après 2011. Dans ce sens, Boutiba et Ben-Slimane (2017, p. 142) affirment qu'il y a eu une perte de sens de la RSE suite au évènements du 14 Janvier 2011 et « *il n'est plus possible de se rattacher au moindre repère* ».

D'un autre côté, les résultats montrent que l'engagement communautaire transitionnel a été adopté en tant que stratégie de restructuration. Concernant la stratégie de création de moniteurs, nos résultats confirment les préconisations de Idemudia (2007) et Eweje (2007), relatives à un partenariat coordonné entre les multinationales pétrolières et le gouvernement des communautés d'accueil en Nigéria. Les compagnies pétrolières multinationales progressent en formant des partenariats basés sur le dialogue, la consultation et la collaboration avec le gouvernement. Ces partenariats peuvent être des moyens efficaces pour répondre aux attentes des communautés locales, gagner en légitimité et obtenir « le permis social d'opérer ». Pour la stratégie de dissociation, nos résultats confortent les conclusions de Raufflet, Cruz, et Bres (2014). En terme de structure de gouvernance, la majorité des multinationales opérant dans l'industrie minière et pétrolière désignent un ou plusieurs cadres supérieurs spécialisés dans la RSE qui relèvent directement de leur conseil d'administration. Ce résultat concorde également avec les travaux de Eweje (2006) stipulant que les compagnies pétrolières en Nigéria et en Afrique du Sud ont établi une approche plus proactive et réfléchie de l'engagement communautaire. Dans ce sens, il y a eu l'émergence de « départements de relations communautaires » pleinement développés dans chacune des filiales. Eweje (2006) confirme que les « départements de relations communautaires » ont été uniquement créés pour répondre aux besoins locaux des communautés et anticiper leurs aspirations futures. Cependant, nos résultats divergent avec la recherche de Delannon et al. (2016) sur le contexte canadien, selon laquelle seulement les entreprises engagées dans une stratégie d'engagement transformationnel ont créé un poste à plein temps consacré aux relations communautaires.

Pour les travaux sur le contexte tunisien, nos conclusions divergent avec celles de Turki (2016b) sur les PME tunisiennes. Cet auteur précise qu'« *En plus du manque de compétences, l'intégration des questions sociétales au sein de ces PME est le résultat de l'adoption d'une stratégie réactive rapide, ce qui laisse peu de chances à la structuration des actions sociétales* » (Turki, 2016b, p. 12).

#### **4.3. LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

A la lumière de la discussion de nos résultats, nous avançons des propositions de recherche concernant le processus de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation.

**Proposition 1 (P1)** : Dans un contexte d'incertitude caractérisé par des pressions politiques et sociales, l'engagement communautaire transactionnel est adopté en tant que stratégie d'évitement de panique.

**Proposition 2 (P2)** : Dans un contexte d'incertitude caractérisé par des pressions politiques et sociales, la planification d'un engagement transitionnel est adoptée en tant que stratégie de restructuration (dissociation et de création de moniteurs).

**Proposition 3 (P3)** : Dans un contexte caractérisé par des pressions politiques et des pressions sociales atténuées, la mise en œuvre de l'engagement communautaire est adoptée en tant que stratégie de restructuration de création de moniteurs.

Par ailleurs, les résultats analytiques ont mis en évidence le leadership organisationnel et l'autonomie limitée de l'entreprise publique comme des thèmes émergents dans les différentes phases du processus d'engagement communautaire. En effet, le directeur central conseiller chargé de la RSE était l'agent de changement dans le processus de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation. Dans ce sens, Pettigrew (1987) affirme qu'en période d'incertitude, des personnes occupant des postes de direction peuvent faire la différence. Au sens de Mintzberg (1973), le directeur central conseiller chargé de la RSE a joué un rôle interpersonnel d'agent de liaison et de leadership. Le rôle d'agent de liaison réfère d'une part à sa capacité à mobiliser les partenaires pétroliers et à effectuer une communication de proximité avec les communautés locales d'autre part. Grâce à sa vision mobilisatrice, il a fait preuve d'un leader visionnaire (Avolio, 1999).

Le rôle du leadership dans le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation nous invite à proposer ce qui suit :

**Proposition 4 (P4):** Dans un contexte d'incertitude, le leadership organisationnel visionnaire contribue au processus de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation.

Par ailleurs, en tant qu'entreprise publique, « Basic Oil and Gas » est caractérisée par une autonomie limitée qui explique le processus de l'adoption de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation durant les différentes phases. Ce constat a été remarquable dans l'orientation stratégique et le processus de prise de décision (Anastassopoulos, 1985). Ceci démontre que « Basic Oil and Gas » est soumise à la tutelle technique du Ministère de l'Energie et sa dépendance envers l'Etat (Charreaux, 1997; Lioukas, Bourantas, et Papadakis, 1993). Certaines décisions fondamentales, devraient faire l'objet d'une approbation préalable, notamment les budgets des programmes d'engagement communautaire (Charreaux, 1997). Le changement des domaines d'action dans la phase de la mise en œuvre de l'engagement communautaire transitionnel s'inscrivent dans la politique générale de l'Etat de la lutte contre le chômage. Ainsi, une entreprise publique doit consacrer une partie de ses activités à mettre de l'avant la politique économique de l'Etat avec parfois certaines volontés gouvernementales (Bozec, 2004). D'un autre côté, la bureaucratie ministérielle et la faible délégation de l'Etat dans la prise de décision ont eu un effet négatif sur la politique de communication et la portée des activités de l'engagement communautaire. « Basic Oil and Gas » s'est trouvée substituer l'Etat pour faire face aux pressions politiques. Le déficit de la légitimité morale est expliqué par les accusations incessantes des politiciens. Ces accusations portaient sur les conséquences de l'engagement communautaire transitionnel de « Basic Oil and Gas ». Elles ont engendré un déficit de la légitimité morale qui a persisté durant les différentes phases.

L'autonomie limitée de l'entreprise publique nous amène à avancer la proposition suivante :

**Proposition 5 (P5) :** Dans un contexte d'incertitude, l'autonomie limitée de l'entreprise publique explique le processus de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation.

## CONCLUSION

Partant du constat que la légitimité organisationnelle des entreprises adoptant un engagement communautaire en situation d'incertitude est mise en question, cette recherche visait à décrire et comprendre le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation en situation d'incertitude. Les conclusions de ce travail de recherche ont permis d'analyser le

processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation sous l'effet de son échec.

Sur le plan théorique, ce travail de recherche offre une vision à la fois statique et dynamique de l'engagement communautaire à travers la mobilisation de l'approche contextualiste de Pettigrew (1987). Les résultats montrent d'une part l'importance de la légitimité morale pour les industries extractives dans les pays en voie de développement et d'autre part, l'impact du leadership et de l'autonomie limitée de l'entreprise publique sur le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation. D'un autre côté, les théories mobilisées nous amènent à conclure sur la faiblesse de la théorie néo-institutionnelle et la prééminence de la théorie de la dépendance envers les ressources.

Sur le plan méthodologique, la contribution de cette recherche réside dans la diversité des types de répondants et au couplage de l'analyse de contenu thématique avec une analyse processuelle des données. L'analyse processuelle nous a facilité l'analyse synchronique et diachronique du processus d'engagement communautaire de l'entreprise pétrolière.

Au niveau managérial, notre recherche offre un point de départ d'analyse du processus de l'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation qui permet au manager de savoir concrètement qu'est ce qui a évolué ? Pourquoi ? Et comment?. Il paraît judicieux de procéder à la combinaison des facteurs du contexte interne favorisant le processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation, sans oublier les composantes du contexte externe. Une combinaison entre une forte culture de RSE, une institutionnalisation de l'engagement communautaire et une prise de décision conjointe avec les communautés permettrait d'optimiser le processus. Les autorités publiques de tutelle peuvent être également concernées par notre recherche. Elles devraient donner plus d'autonomie à l'entreprise publique en matière de planification stratégique, de prise de décision, et d'institutionnalisation.

Toutefois, ce travail présente des limites. Tout d'abord, les concepts de légitimité organisationnelle et de stratégies de légitimation que nous avons mobilisées à partir des travaux de Suchman (1995) restent complexes et difficiles à appréhender. En plus, la revue de la littérature que nous avons effectuée sur les concepts clés était parfois fragmentée au vu d'une thématique qui mérite d'être développée. D'autres limites d'ordre méthodologique renvoient essentiellement à l'échantillon, au phénomène de la « désirabilité sociale » (Crowne et Marlowe, 1960) et au caractère longitudinal de l'étude empirique. Les répondants peuvent

être sélectifs dans leurs propos en donnant de l'importance aux seuls éléments qu'ils désirent mettre en avant. Les résultats de notre étude auraient pu avoir plus de validité, si nous avions intégré dans notre échantillon des répondants représentant les communautés de « Basic Oil and Gas ». Concernant le caractère longitudinal de notre étude empirique, il est limité en raison de notre présence relativement courte par rapport à la période du processus d'engagement communautaire en tant que stratégie de légitimation.

Dans la continuité de ce travail, plusieurs voies futures de recherche gagneraient à être privilégiées. Pour mesurer la légitimité, le jugement des citoyens individuels exprimé dans les réseaux sociaux pourrait être une source d'évaluation. Les travaux de Castelló et al., (2016) et de Etter et al. (2018) donneraient des éléments de compréhension sur ce sujet. En relation avec les théories mobilisées, il serait judicieux dans des travaux ultérieurs de compléter la théorie de la dépendance envers les ressources par une approche plus stratégique basée sur la théorie des parties prenantes (Clarkson, 1995; Freeman, 1984).

Pour conclure, les résultats de cette recherche restent préliminaires, spécifiques et contextualisés. Les propositions de recherche suggérées peuvent être testées dans d'autres études de cas adaptées au contexte tunisien. Une voie possible de recherche serait l'extension à d'autres secteurs, permettant ainsi d'enrichir le débat sur les relations entreprise-communauté.

## Références

- Altman, B. W. 1999. Transformed corporate community relations: A management tool for achieving corporate citizenship. *Business and Society Review*, 102(1): 43–51.
- Anastassopoulos, J.-P. 1985. Les entreprises publiques entre l'autonomie et la dépendance: une analyse des divers instruments de régulation des entreprises publiques par l'Etat. *Politiques et Management Public*, 3(2): 73–98.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2): 177–194.
- Avolio, B. J. 1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19–31.
- Boutiba, R., & Ben-Slimane, O. Z. 2017. La RSE en Tunisie: Perte de sens suite à la révolution et émergence d'un nouveau contrat social. Un regard croisé d'experts et chercheurs sur la RSE: D'un contexte global au contexte de pays émergents: 125–147. Montréal (Québec): Les éditions JFD.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. 2010. When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2): 297–318.
- Bozec, R. 2004. L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées: le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité Économique*, 80(4): 619–654.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. 2015. *L'entreprise dans la société: une question politique*. Paris: La Découverte.
- Castelló, I., Etter, M., & Arup Nielsen, F. 2016. Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. *Journal of Management Studies*, 53(3): 402–432.
- Charreaux, G. 1997. L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue Française de Gestion*, 115(Septembre-Octobre): 38–56.
- Chen, J. C., & Roberts, R. W. 2010. Toward a more coherent understanding of the organization–society relationship: A theoretical consideration for social and environmental accounting research. *Journal of Business Ethics*, 97(4): 651–665.
- Cho, M., & De Moya, M. 2016. Empowerment as a Key Construct for Understanding Corporate Community Engagement. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4): 272–288.
- Chung, J. Y., Berger, B. K., & DeCoster, J. 2016. Developing Measurement Scales of Organizational and Issue Legitimacy: A Case of Direct-to-Consumer Advertising in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Business Ethics*, 137(2): 405.
- Clarkson, M. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92–117.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. 1960. A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4): 349.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. 2017. *Organizational legitimacy: Six key questions*. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2nd ed.): 27–54. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Delannon, N., Raufflet, E., & Baba, S. 2016. Corporate community engagement strategies and organizational arrangements: a multiple case study in Canada. *Journal of Cleaner Production*, 129(April): 714–723.
- Delmas, M., & Toffel, M. W. 2004. Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4): 209–222.
- Demuijnck, G., & Fasterling, B. 2016. The social license to operate. *Journal of Business Ethics*, 136(4): 675–685.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1): 122–136.

- Du, S., & Vieira, E. T. 2012. Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4): 413–427.
- Elsbach, K. D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 57–88.
- Enuoh, R. O. 2015. Corporate Social Responsibility and Insecurity in the Host Communities of the Niger Delta, Nigeria. *Journal of Management and Sustainability*, 5(4): 94–103.
- Escobar, L. F., & Vredenburg, H. 2011. Multinational oil companies and the adoption of sustainable development: A resource-based and institutional theory interpretation of adoption heterogeneity. *Journal of Business Ethics*, 98(1): 39–65.
- Etter, M., Colleoni, E., Illia, L., Meggiorin, K., & D'Eugenio, A. 2018. Measuring Organizational Legitimacy in Social Media: Assessing Citizens' Judgments With Sentiment Analysis. *Business & Society*, 57(1): 60–97.
- Eweje, G. 2006. The role of MNEs in community development initiatives in developing countries: Corporate social responsibility at work in Nigeria and South Africa. *Business & Society*, 45(2): 93–129.
- Eweje, G. 2007. Multinational oil companies' CSR initiatives in Nigeria: The scepticism of stakeholders in host communities. *Managerial Law*, 49(5/6): 218–235.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. 2016. Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3): 258–285.
- Goddard, T. 2005. Corporate citizenship and community relations: Contributing to the challenges of aid discourse. *Business and Society Review*, 110(3): 269–296.
- Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Hossfeld, H. 2018. Legitimation and institutionalization of managerial practices. The role of organizational rhetoric. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1): 9–21.
- Idemudia, U. 2007. Community perceptions and expectations: reinventing the wheels of corporate social responsibility practices in the Nigerian oil industry. *Business and Society Review*, 112(3): 369–405.
- Lamin, A., & Zaheer, S. 2012. Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science*, 23(1): 47–66.
- Lioukas, S., Bourantas, D., & Papadakis, V. 1993. Managerial autonomy of state-owned enterprises: Determining factors. *Organization Science*, 4(4): 645–666.
- Liu, G., Eng, T.-Y., & Ko, W.-W. 2013. Strategic direction of corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 115(3): 469–487.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. 2007. Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3): 925–945.
- Matten, D., & Crane, A. 2005. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1): 166–179.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 2003. *Analyse des données qualitatives (2ème Edition)*. Bruxelles: Boeck.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853–886.
- Moon, J., Crane, A., & Matten, D. 2005. Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3): 429–453.
- Muthuri, J. N., Chapple, W., & Moon, J. 2009. An Integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 85(2): 431–444.

- Newenham-Kahindi, A. M. 2011. A global mining corporation and local communities in the lake Victoria zone: The case of Barrick Gold multinational in Tanzania. *Journal of Business Ethics*, 99(2): 253–282.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145–179.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. 2006. Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1): 71–88.
- Pettigrew, A. M. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6): 649–670.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence approach*. New York: Harper and Row Publishers.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Redwood City, CA: Stanford University Press.
- Rathert, N. 2016. Strategies of legitimation: MNEs and the adoption of CSR in response to host-country institutions. *Journal of International Business Studies*, 47(7): 858–879.
- Raufflet, E., Cruz, L. B., & Bres, L. 2014. An assessment of corporate social responsibility practices in the mining and oil and gas industries. *Journal of Cleaner Production*, 84(December): 256–270.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. London: Sage.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Thiéart, R.-A. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Turki, A. 2016a. Les comportements sociétaux des PME tunisiennes en période de transition. *Revue Canadienne d'études Du Développement*, 38(4): 1–16.
- Turki, A. 2016b. La réponse sociétale : le cas des PME tunisiennes. Presented at the XXVème conférence de l'AIMS - du 30 Mai 2016 au 01 Juin 2016 -, Hammamet - Tunisie.
- Van de Ven, A. H. 1992. Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13(1): 169–191.
- Wang, J., Huang, X., Hu, K., Cui, Z., & Li, X. 2017. An exploration on corporate-community relationship in mining sector in China—Lessons from Yunnan Phosphate Chemical Group Co., Ltd. *Resources Policy*, 52: 54–64.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods, Applied social research methods series (3rd Edition)*. London: Sage publications.