

## **Mise en œuvre de la RSE en Tunisie : Analyse des logiques d'actions dans un contexte post révolution**

**Bouderbala, Amel**

**Univ. Manouba, ISCAE, Laboratoire LIGUE LR99ES24**

**amdebbiche@yahoo.fr**

**Ben Aissa, Hazem**

**Univ. Tunis, ESSEC/ Paris Saclay, Laboratoires LARIME LR11ESO2/ RITM EA7360**

**hazem.benaissa@gmail.com**

### **Résumé :**

---

L'objectif de cette communication est de comprendre les logiques d'actions des acteurs qui agissent dans le cadre de la mise en œuvre de la RSE en Tunisie. Suite à la révolution tunisienne, dite de « la dignité », le pays est passé par une phase de reconfiguration des pouvoirs et des enjeux socio-économiques (Hibou et al, 2011). C'est dans ce contexte que la RSE s'érige comme un concept central susceptible de contribuer à cette reconfiguration de la société à travers ses processus formels ou informels ; obligatoires dans un cadre juridique ou résultant d'initiatives volontaires et ce à tous les niveaux macro social à travers les organismes diffuseurs de RSE ou à un niveau micro en entreprise. L'ancrage théorique mobilisé repose sur la sociologie des logiques d'actions développée par Bernoux et Herreros (1992) et qui invite à une multipolarité théorique où il s'agit d'y fédérer des concepts issus de plusieurs approches sociologiques contemporaines sur la question du comportement des acteurs immergé dans leur contexte. La notion de contexte est déterminante dans cette étude car, conçue comme dépendante du problème que nous cherchons à résoudre (Boudon, 2013). L'ancrage épistémologique de la recherche est le constructivisme pragmatique et la méthodologie mobilisée est qualitative consistant en une recherche-intervention durant 18 mois et une monographie portant sur le cas du réseau local Pacte Mondial (PM) Tunisie. Nos unités d'analyses sont les acteurs de ce réseau, le contexte macro social dans lequel ils sont immergés et leurs actions. La technique de collecte de données, outre les entretiens exploratoires informels sur le terrain, consiste en l'observation. L'analyse des données a eu lieu selon une analyse de contenu.

A travers l'analyse selon l'approche de logiques d'actions nous avons pu voir que la RSE est un objet institutionnel puissant véhiculé par divers référentiels, en l'occurrence le PM, dans

notre cas. La mise en œuvre de la RSE dans le contexte tunisien, qu'elle soit à une échelle macro, méso ou micro sociale en entreprises, relève de l'action politique qui s'inscrit dans un contexte national post révolution particulier et qui tire sa rationalité et sa légitimité des acteurs qui la portent (Friedberg, 1997), même si pour certaines entreprises l'intérêt de la RSE réside dans sa fonction pragmatique à gérer le quotidien organisationnel. Il n'en demeure pas moins que la RSE est instrumentalisée soit pour être mobilisée dans « une approche fonctionnaliste »; soit pour traduire des relations de pouvoir et des rapports de force dans une interface entreprise-société conçue comme « une véritable arène politique » (Gond, 2010) où elle est l'objet de dynamiques politiques qui questionnent, éventuellement, sur le rôle façade qu'elle peut jouer (Gond et Igalens, 2012). Les sources de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1992) des acteurs de ce réseau se situent essentiellement au niveau du capital relationnel et de la compétence de ses membres issus d'univers différents et défendant chacun ses intérêts et ses idéaux.

**Mots-clés :** Mise en œuvre de la RSE – Acteurs – Actions – Situations d'actions - Réseau

---

## **Mise en œuvre de la RSE en Tunisie : Analyse des logiques d'actions dans un contexte post révolution**

### **INTRODUCTION**

Cet article s'insère dans le champ du management stratégique, qui place les acteurs au centre de l'organisation pour concevoir, réunir et manœuvrer les ressources, les forces et les énergies de façon intentionnelle afin d'occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse dans un contexte relativement complexe avec des enjeux importants. Ces enjeux sont définis conjointement par les objectifs économiques et sociaux, les uns sont le moyen d'atteindre les autres et réciproquement (Savall et Zardet, 1995). La stratégie déployée par ces acteurs s'inscrit dans une anticipation de réalisation des objectifs à travers des actions relatives à la relation entreprise / environnement.

Cette recherche s'insère dans le thème des stratégies inclusives promouvant le développement durable en impliquant toutes les parties prenantes. La mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans le contexte tunisien constitue l'objet de cette recherche où l'on considère qu' « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.* »<sup>1</sup>.

Plus explicitement, l'article traite de l'identification des rôles et des stratégies des acteurs dans le cadre de la mise en œuvre de la RSE, des enjeux et des finalités que draine ce concept. Ce qui nous intéresse, ce sont les logiques d'actions des acteurs autour de la mise en œuvre de la RSE. En effet, cette étude se situe dans une approche de la RSE qui dépasse l'approche *Responsive Corporate Social Responsibility (CSR)* centrée, notamment, sur la question de philanthropie et qui vise à réorienter les pratiques RSE vers une seconde

---

<sup>1</sup> Commission européenne (2001 : 8), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises : Livre vert ». Consulté le 07/10/2017 <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>.

approche qualifiées de *Strategic CSR (RSE stratégique)*, où la RSE se situe au fondement du positionnement stratégique de l'entreprise (Porter et Kramer, 2006).

Notre approche peut être qualifiée de critique dans le sens où à travers notre étude nous tentons de montrer que l'ensemble des protagonistes (acteurs) de la scène RSE en Tunisie ne peuvent être représentés de manière homogène, dans une sorte de monde unifié et structurellement équilibré. Nous portons un certain regard anthropologique sur la mise en œuvre de la RSE dans le contexte tunisien post révolution relativement complexe qui représente une scène sociale, traversée de conflits et de rapports de force. L'analyse à travers les logiques d'action est susceptible de mettre en évidence les relations de pouvoir, les logiques autoritaires de maîtrise de ces pouvoirs, dans une compréhension de ces dynamiques sociales associées à la RSE. Le contexte, les acteurs, leurs discours, leurs actions, sont constitutifs de cet ordre social objet de démarches susceptibles d'être manœuvrées par ces acteurs qui mettent en œuvre la RSE. Ce contexte complexe est introduit comme suit :

La Tunisie s'est conformée à la législation des pays européens et principalement à celle de la France en matière de RSE. Elle a adhéré, également, à l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et a adopté une politique environnementale au début des années 2000. Par ailleurs, suite aux événements du 14 janvier 2011, date du déclenchement de la révolution tunisienne, dite de « la dignité », le pays est passé par une phase de reconfiguration des pouvoirs et des enjeux socio-économiques (Hibou et al, 2011). Ces changements au sein de la société tunisienne ont modifié les rapports de force entre les acteurs en place (Koleva et Gherib, 2012). En effet, plusieurs organismes se sont activés pour faire prendre conscience de la notion de responsabilité sociale, et ce dans l'accompagnement des entreprises à être responsables et y ancrer une culture de la citoyenneté. Ce genre de démarche que nous avons relevé sur le terrain, entre dans le cadre d'un Etat affaibli politiquement et socio-économiquement et d'une société civile qui a dû se renforcer par la force des choses portée par une culture volontariste. Citons parmi ces organismes, l'Institut de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie (IRSET)<sup>2</sup>, objet de notre étude, et qui

---

<sup>2</sup> L'Institut de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie, est une association apolitique et à but non lucratif, fondée en mai 2013, deux ans après la révolution. Partant du constat unanime de l'absence sur la scène nationale d'une structure indépendante et fédératrice dédiée exclusivement à la RSE, les fondateurs de l'IRSET, ont créé ce think-act tank avec la ferme volonté de participer activement à promouvoir et à diffuser la culture

en 2015, est devenu officiellement le représentant du réseau local des entreprises adhérentes au Pacte Mondial.

Le Pacte mondial (PM) ou Global Compact, en anglais, est une initiative des Nations unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption, ainsi que les Objectifs de Développement Durables (ODD)<sup>3</sup>. Le PM est organisé en réseaux pour diffuser ces valeurs. Il existe un réseau local d'entreprises adhérentes au Pacte Mondial dans 80 pays<sup>4</sup>. Dans chacun de ces pays, on trouve une structure (représentant officiel) qui abrite le réseau et qui le soutient tant sur le plan financier que logistique. Ces structures comme l'IRSET, dans notre cas, sont chapeautées par le siège du PM aux Nations Unies à New York. Les entreprises tunisiennes qui ont adhéré au Pacte Mondial à partir de l'année 2005, étaient sans structure d'accompagnement avec des problèmes liés à leur gestion d'adhésion (incapacité d'établir un rapport RSE, radiation...) et des difficultés au niveau de la mise en place d'actions RSE. Depuis 2015, l'IRSET est devenu officiellement représentant de ce réseau d'entreprises adhérentes au PM avec pour mission de les fédérer autour de la RSE et d'en assurer leur suivi en termes de sensibilisation, de formation et de gestion de leur adhésion. Le mémorandum qui officialise cette représentation a été signé le mardi 08 septembre 2015 à Tunis par le Président de l'IRSET et celui des réseaux PM des Nations Unies.

Nous avons été chercheur/acteur dans le cadre de cette étude en étant coordinateur du réseau d'entreprises adhérentes au PM, relevant de l'IRSET et l'objectif de cet article est de retranscrire et comprendre les logiques d'action des acteurs de cet organisme abritant ce réseau d'entreprises dans le cadre de leur accompagnement RSE. En effet, cet accompagnement RSE lors de notre recherche-intervention a fait l'objet d'une itérativité continue, des allers-retours, entre son objectif déterminé par le bureau exécutif de l'IRSET et sa mise en œuvre concrète par cette même équipe (dont nous faisons partie). Au-delà de ce

---

RSE. Les experts et fondateurs de l'IRSET sont tous reconnus dans leurs milieux respectifs comme étant des spécialistes de la Responsabilité Sociétale des Organisations.

<sup>3</sup> Les Objectifs de Développement Durable (ODD) (Sustainable Development Goals, ou SDGs) sont les dix-sept objectifs établis par les États membres des Nations unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030. Cet agenda a été adopté par l'ONU en septembre 2015 après deux ans de négociations incluant les gouvernements comme la société civile. Il définit des cibles à atteindre à l'horizon 2030.

<sup>4</sup> **Source** : Rapport du Pacte Mondial (2015 :8)

[https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/LN\\_Report\\_2015.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/LN_Report_2015.pdf) consulté le 02/06/2018.

projet (recherche-intervention) qui est défini comme étant un effort d'intelligibilité et de construction ou de co-construction fondée sur l'anticipation et qui implique notamment un effort de rationalisation (Bréchet et Desreumaux, 2010), cet article retranscrits, par ailleurs et également, les projets des acteurs en tensions les uns avec les autres, leurs actions et le sens qu'ils y accordent. Pour mener à bien l'analyse, nous avons eu recours au concept de « logique d'action ». Nous présentons, ci-après, les postulats de cette approche selon Amblard et al. (2005).

## **1. LOGIQUES D'ACTION ET CONTEXTE**

La mobilisation du concept de « logique d'action » est l'expression d'une posture d'ouverture affirmée, qui se traduit par la volonté d'articuler les différents regards théoriques de la littérature sociologique sur la question du comportement des acteurs immergé dans leur contexte, en l'occurrence le contexte tunisien post révolution. La notion de contexte doit, effectivement, être conçue comme dépendante du problème que nous cherchons à résoudre et l'analyse contextuelle est à même d'expliquer les buts et objectifs qu'essaient d'atteindre les acteurs sociaux (Boudon, 2013).

### **1.1 Les logiques d'action**

La notion de logique d'action permet d'accéder aux comportements des acteurs dans une perspective de dépassement du dualisme acteur / système, elle est nourrie, pour ce faire, par des multiples regards théoriques pertinents sur l'acteur ou la situation (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011), elle s'intéresse au façonnement conjoint de l'acteur et du système (Thévenot, 2006). L'analyse organisationnelle gagne à considérer simultanément l'acteur comme stratégique, identitaire et culturel, mais aussi social-historique, groupal ou pulsionnel, et la situation d'action dans ses différentes dimensions historiques, institutionnelles, symboliques, mythiques à côté des réalités plus connues d'interdépendance stratégique (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011). Dans la théorie de l'action avancée par Joas (1999), l'acteur est défini par ses dimensions biologiques, anthropologiques et sociétales, est compris dans son individualité avec des capacités d'inventivité pour expliquer les forces de mouvement de la société. Hans Joas fait place à la créativité comprise comme une ouverture à de nouvelles façons d'agir.

La sociologie pragmatique, dans laquelle s'inscrit notre article, cherche à se rapprocher des situations concrètes dans lesquelles les personnes agissent, des capacités d'interprétation des

personnes en situation, de la mise en œuvre d'un sens commun et, par contrecoup, elle vise à dévaloriser ce qui pouvait apparaître comme stable, contraignant, imposé par des forces extérieures à l'action développée (Boltanski, 2008).

En France, la sociologie des logiques d'actions développée par Bernoux et Herreros (1992), invite à une multipolarité théorique où il s'agit d'y fédérer des concepts issus de plusieurs approches sociologiques contemporaines (Crozier et Friedberg, 1977; Reynaud 1989 ; Sainsaulieu, 1977 ; Boltanski et Thévenot 1987 ; Callon, 1986 ; Callon et Latour, 1991), dont l'objectif est de mieux comprendre et analyser l'action collective organisée. C'est le pouvoir explicatif de ces concepts théoriques qui est susceptible de nous permettre de répondre à la question de recherche suivante : comment se cristallisent les logiques d'actions des acteurs de l'IRSET abritant le réseau d'entreprises PM Tunisie dans le cadre de leur accompagnement RSE ?

En effet, le parti pris de cette recherche constructiviste pragmatique, est celui de mettre en œuvre, d'une façon pratique, voire même utilitariste, le pouvoir explicatif des concepts sociologiques émergents de l'analyse afin de cristalliser les logiques d'actions dans le cadre de cette action collective au sein du réseau PM Tunisie. Mais au préalable qu'est ce qu'une logique d'action ? De façon heuristique, Amblard et al. (2005 : 204) la définissent comme suit :

L'acteur + la situation d'action = logiques d'action

Selon ces auteurs, l'« acteur individuel » ou « collectif » est assurément stratégique mais également culturel et doté d'une histoire, d'une identité, nourrissant des projets professionnels ou extraprofessionnels, mobilisant des systèmes d'équivalence, opérant des traductions ou étant lui-même traduit, vivant avec ses pulsions. Il doit, pour être cerné, être observé à partir des multiples instances dans lesquelles il s'origine. Nous voyons selon cette définition comment plusieurs concepts théoriques peuvent faire référence à la notion d'acteur.

La « situation d'action », quant à elle, renvoie à un moment historique, mais aussi mythique et symbolique, elle relève d'un espace circonstancié et singulier qui revêt une figure composite (Amblard et al., 2005 : 205). Nous avons évoqué plus haut, l'importance du contexte d'action dans cette recherche.

Les concepts d' « acteur » et de « situation d'action », selon ces mêmes auteurs, n'existent pas l'un sans l'autre et font l'objet d'interactions qui permettent aux « logiques d'actions » de se

matérialiser. Ainsi, retrouver les logiques à l'œuvre c'est prendre la piste sinueuse des choix opérés par les acteurs et rendre compte de ce qui les fonde (Amblard et al., 2005 : 199).

C'est en fonction et à la lumière de ces trois grands concepts que nous mobiliserons les notions théoriques appropriées ayant émergé de l'analyse. Nous entendons par « appropriées » le concept qui amplifie l'explication par rapport aux comportements des acteurs, à la situation d'action et aux interactions existantes entre eux.

Bien que certains auteurs (Bachelard, 1967 ; Popper, 1972) considèrent que la logique d'activité et de production scientifique repose sur l'idée de rupture et non d'accumulation, nous avons opté pour cet « ancrage théorique fort » (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011) qui, même s'il pourrait être qualifié d'« œcuménisme », nous semble être justifié par rapport à l'objectif de la recherche et approprié compte tenu de sa cohérence avec notre approche épistémologique et méthodologique [cohérence des trois pôles : épistémologique, technique et théorique, (Wacheux, 1996)].

## **1.2 Le contexte post-révolution**

Nous relient, dans cet article, explicitement la notion de logique d'action au contexte car la notion de contexte fait partie intégrante de cet ancrage théorique à travers la notion de situation d'action que nous avons développée, plus haut.

D'autant plus que cette recherche ancrée dans le contexte tunisien s'inscrit dans l'évolution des conceptions du « contexte » où nous constatons une tendance marquée à abandonner la référence à un contexte uniforme pour des contextes locaux diversifiés (Raynaud, 2006) où les comportements de ces acteurs par rapport à la mise en œuvre de la RSE ne seraient plus des comportements ex nihilo. Ces acteurs qu'ils soient des responsables d'organismes diffuseurs de la RSE ou des entreprises sont susceptibles de manipuler le concept de RSE compte tenu des contingences locales.

En effet dans cette situation post révolution caractérisée par une transition démocratique ont émergé de nouveaux organismes diffuseurs de RSE et les entreprises font face à des communautés locales revendicatrices et à un pouvoir syndical manifeste.

Dans ce contexte nouveau, plusieurs processus de transformation sont mis en œuvre, ceux de la société, des entreprises et des citoyens. La Tunisie est un chantier à ciel ouvert où se mêlent luttes identitaires, luttes pour le pouvoir et la légitimité où l'accès à l'identité et la découverte de soi en société se fait par le conflit (Sainsaulieu, 1977), mais aussi et à travers de savants

équilibres où s'instaurent le compromis et le dialogue social. C'est dans ce contexte que la RSE s'érige comme un concept central susceptible de contribuer à cette reconfiguration de la société à travers ses processus formels (institutionnalisés) ou informels ; obligatoires dans un cadre juridique ou résultant d'initiatives volontaires et ce à tous les niveaux macro social à travers les organismes diffuseurs de RSE ou à un niveau micro en entreprise. La RSE dans ce contexte revêt une dimension essentiellement collective à travers une action collective convergente dans ses problématiques (Amblard et al., 2005).

## **2. APPROCHE METHODOLOGIQUE**

La question de recherche est, rappelons-le, comment se cristallisent les logiques d'actions des acteurs de l'IRSET abritant le réseau d'entreprises PM Tunisie dans le cadre de leur accompagnement RSE ? Ce questionnement avait une visée purement compréhensive, au départ. Mais après que le bureau exécutif de l'Institut de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie (IRSET), nous ai proposés d'être coordinateur du réseau en l'animant par nos actions (sensibilisation, formation, réseautage) afin d'y diffuser les valeurs RSE ; la recherche a pris un tournant méthodologique qui a fait évoluer notre positionnement paradigmatique, passant de l'interprétativisme au constructivisme pragmatique (Von Glasersfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001, 2007) où l'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures (Avenier, 2011).

La méthodologie mobilisée est qualitative et a consisté en une recherche-intervention durant 18 mois susceptible de révéler le fonctionnement du système social et une monographie portant sur le cas du réseau local PM Tunisie. Les études de cas constituent une voie privilégiée d'investigation dans le champ du management stratégique, car elles appréhendent des phénomènes réputés complexes, avec une multiplicité d'acteurs et des niveaux d'actions enchâssés (De La Ville, 2000). Nos unités d'analyses [What the case is ? (Yin, 1994 : 21)] sont les acteurs de l'IRSET, le réseau local PM qu'il abrite à travers les entreprises adhérentes au PM, le contexte macro social dans lequel sont immergés ces acteurs (IRSET, entreprises) et leurs actions. Rappelons que les unités d'analyses les plus fréquemment usitées sont les acteurs, les actions et le contexte (Hlady Rispal, 2002 : 98).

Concernant, la technique de collecte de données, outre les entretiens exploratoires informels avec les différents acteurs sur le terrain, nous avons eu recours à l'observation pour connaître le fonctionnement ordinaire de ce milieu social qu'est le réseau local PM Tunisie sans préjuger de la nature de ce qui peut se produire (Peretz, 1998 : 26). Nous étions acteurs certes, mais notre travail d'observation était continu : l'observation lors de réunions du bureau exécutif à l'IRSET, lors de séminaires, lors de la formation des chargés RSE en entreprises, lors de formations auprès des salariés et enfin, lors de négociations des financements des actions de l'IRSET avec les entreprises du réseau. Ainsi nous avons été mobilisés, pour nous constituer en témoins de l'histoire des événements et des rebondissements relatifs à ce réseau, au cours de ces 18 mois.

Pour ce qui est de l'enregistrement des données, il s'agissait de transcrire des données contextualisées. Cet enregistrement consistait à mettre à jour les dispositifs, définir les situations, donner une idée de l'ampleur des interactions dans ce réseau et de l'action collective qui s'y déploie. Ces informations étaient souvent annotées de références conceptuelles ou théoriques faisant l'objet de « microanalyses » (Igalens et Roussel, 1998). L'outil qui a servi pour enregistrer nos « notes d'observations » (Peretz, 1998), est le « journal de bord » (Igalens et Roussel, 1998). A la fin de cette recherche-intervention, nous avons enregistré près de 150 pages de notes d'observations. Ce document compte, outre des récits journaliers, des comptes rendus de réunions, de missions et de séminaires.

L'analyse des données a eu lieu, sans recours à un logiciel, elle a été effectuée manuellement, selon une analyse de contenu où les choix des unités et découpage du matériel ont été réalisés à travers une analyse sémantique préservant les « noyaux de sens » (Bardin, 1977) et ont été suivis d'une classification et une agrégation selon un codage « ouvert ».

Ce codage « ouvert » (Andreani et Conchon, 2005), nommé aussi codage par « tas » (Bardin, 1977), est basé sur une lecture ligne par ligne du matériel et sur la recherche d'ensembles similaires. Ce qui a permis un premier classement en fonction des « sous-thèmes », puis un second classement des « sous-thèmes » sous « un thème » général, qui lui-même appartient à une catégorie thématique. La catégorie thématique est le résultat d'un travail d'abstraction et de conceptualisation, qui a permis de regrouper les thèmes issus des données sous une agrégation conceptuelle issue de la littérature ; c'est le « codage axial » (Strauss et Corbin, 1998). Le matériel empirique analysé était constitué de notes d'observations, des rapports et des PVs de réunions. L'agrégation basée sur un travail de conceptualisation à travers les catégories thématiques, a fait émerger des concepts relatifs à l'analyse des logiques d'action.

Ce codage ouvert était conduit selon une procédure ouverte et inductive menant à une « *conceptualisation et à une mise en relation progressive des données* » (Paille, 1996 : 184). L'analyse selon le concept de logique d'action qui permet l'émergence de concepts théoriques qui relèvent d'une pluralité d'approches sociologiques a permis de restreindre le risque de circularité (Dumez, 2013) qui résulte d'un choix théorique déjà préétabli et qui pousse, parfois, le chercheur à voir dans son matériau ce qui confirme son cadre théorique. C'est ainsi qu'en combinant un concept ouvert comme celui de « logique d'action » et en ayant recours à la stratégie du « process tracing » (Checkel, 2008 ; Collier, 2011 ; Beach et Brun Pedersen, 2013) dont l'objectif était d'expliquer les résultats en mobilisant d'autres concepts théoriques, que nous pensons avoir évité le risque de circularité.

Dans la section suivante, nous exposons les résultats et l'analyse de cette monographie relative au réseau local PM Tunisie.

### **3. LOGIQUES D' ACTIONS DU RSESEAU LOCAL PM TUNISIE**

« *La sociologie des logiques d'action est à la fois une posture théorique et un parti pris d'intervention* » (Amblard et al., 2005 : 222), qui nous permettra de mener à bien notre analyse qui se décline selon les trois concepts de logiques d'actions : les acteurs, la situation d'action et les logiques d'action, qui feront l'objet de notre discussion.

#### **3.1 Les acteurs de la mise en œuvre de la RSE**

L'acteur principal de cette monographie est l'IRSET le représentant officiel du réseau local PM Tunisie des entreprises adhérentes au PM. Il se situe à un niveau méso social des acteurs RSE en Tunisie. C'est une association apolitique et à but non lucratif, fondée en mai 2013 par son Président d'honneur actuel, personnalité politique tunisienne, qui a introduit l'initiative Pacte Mondial en Tunisie dès 2005. Partant du constat unanime de l'absence sur la scène nationale d'une structure indépendante et fédératrice dédiée exclusivement à la RSE, les fondateurs de l'IRSET, ont créé ce think-act tank avec la volonté de participer activement à promouvoir et à diffuser la culture RSE. Les fondateurs de l'IRSET sont tous reconnus dans leurs milieux respectifs comme étant des spécialistes de la Responsabilité Sociétale des Organisations. Le Président est un expert RSE et chef d'entreprises, la vice-présidente est un Professeur d'université qui a pour axe de recherche la RSE et nous-mêmes, à l'époque chercheur, en tant que coordinatrice du réseau local PM Tunisie, nouvellement recrutée. Les

autres membres du bureau exécutif sont des hauts cadres en entreprises, des consultants en développement durable et en référentiels RSE, un autre Professeur d'université, l'ex directeur exécutif de l'UGTT (principal syndicat ouvrier) et ancien président du comité national de la norme ISO 26000. Tous ces acteurs s'activent, chacun selon ses disponibilités et ses compétences, au sein de l'IRSET. Ce laboratoire à idées crée une dynamique tant sur le plan intellectuel que sur le plan opérationnel. Chaque membre essaye de se rendre indispensable, chacun défendant sa vision, l'univers dont il est le produit (monde de l'entreprise et du consulting, université...). Il est évident que compte tenu de leurs divers horizons, les intérêts des uns et des autres diffèrent, mais ce qui fait l'unanimité, c'est la notion d'acteur fédérateur que représente l'IRSET dans un paysage RSE où les initiatives et référentiels s'éparpillent et où les opportunités offertes par ce large réseau d'acteurs sont nombreuses. En effet, à l'image de l'IRSET et à une échelle macro social, s'érigent d'autres organismes diffuseurs de RSE (Tableau 1 ci-après), qui chacun selon sa vocation agit pour diffuser les principes de responsabilité sociale dans une Tunisie post révolution caractérisée par des initiatives à profusion dans un élan volontariste. En effet, le rapport entre la structure du réseau et le comportement des acteurs est assuré par la notion de rôle (Lazega, 1994), qui se traduit ici par l'idée de vocation et la configuration « pluridimensionnelle » du concept RSE, en référence à la notion de « triple bottom line » (Capron et Quairel Lanoizelée, 2004 : 116).

**Tableau 1. Classement des organismes par vocation**

ORGANISME	VOCATION	APERCU DE L'ACTIVITE DE L'ORGANISME
CITET : Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis	Environnementale (organisme public)	Créé en Juin 1996 sous la tutelle du ministère de l'Environnement et du Développement Durable, il joue un rôle fondamental dans la mise à niveau environnementale des entreprises à travers une assistance technique selon les normes nationales et internationales. L'objectif du CITET est de renforcer la coopération aux niveaux régional et international à travers des accords de partenariat et des réseaux coopératifs.
CONNECT : Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie	Economique (organisation patronale)	Fondée en mai 2013, juste après la révolution, cette organisation syndicale patronale rassemble les petites, moyennes et grandes entreprises privées et publiques, tunisiennes et étrangères de toutes les régions du pays exerçant dans les différents secteurs de l'économie tunisienne. Elle se caractérise par une vision citoyenne du rôle de l'entreprise et de ses rapports avec son environnement.
UGTT : Union Générale Tunisienne du Travail	Sociale (syndicat des travailleurs)	Principale centrale syndicale de Tunisie avec 750 000 adhérents. Elle est fondée le 20 janvier 1946. Elle regroupe 24 unions régionales, 19 organisations sectorielles et 21 syndicats de base.
UTICA : Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat	Economique (organisation patronale)	Centrale patronale nationale, elle regroupe les structures professionnelles des différents secteurs économiques non agricoles. Elle représente près de 150 000 entreprises privées et compte plus de 25 000 responsables syndicaux. Elle est à la tête 17 fédérations, 24 unions régionales, 216 unions locales, 370 chambres syndicales nationales et 1700 chambres syndicales régionales.

Comme nous l'avons évoqué, en introduction, le réseau local PM Tunisie qui est chapeauté par l'IRSET relève également du Président des réseaux locaux PM au siège des Nations Unies à New York. La représentation du réseau local PM est régie par un mémorandum qui statue de cette représentation selon des articles où il est mentionné le rôle et la mission du réseau local et les responsabilités du siège du PM vis-à-vis du réseau local. Outre le Président du réseau local PM Tunisie qui est celui de l'IRSET, un point focal (nous-mêmes dans le cadre de la recherche-intervention) est désigné pour animer le réseau d'entreprises et lui assurer un soutien en termes de gestion de l'adhésion, de suivi de leur processus RSE selon les dix principes du PM. Le point focal assure la formation, la promotion et la transmission des ressources du PM (documentation sur les principes PM et ODD et bonnes pratiques responsables, guide basique pour le reporting (rapport RSE), ....), au réseau d'entreprises ; il facilite, également, le réseautage entre elles. Il peut participer à l'échelle internationale à des groupes de travail sur la RSE avec d'autres réseaux locaux, ce qui permet l'échange de bonnes pratiques responsables qu'il diffusera par la suite à son réseau local.

A une échelle microsociale de ce réseau d'acteurs, se situent les entreprises dont le problème a donné lieu à notre recherche-intervention. En effet, les entreprises qui ont adhéré au Pacte Mondial depuis 2005, étaient sans structure d'accompagnement en termes de sensibilisation, de formation et de gestion de leur adhésion (assistance pour le reporting : rapport RSE annuel, soutien au niveau des projets RSE, ...) avec pour conséquences des radiations du PM, suite notamment à leurs difficultés et à la non communication des rapports RSE. Il leur fallait un organisme qui les fédérerait autour d'un réseau. Depuis avril 2015, l'IRSET est devenue la structure qui abrite le réseau des entreprises tunisiennes adhérentes au Pacte Mondial et qui en assure le suivi et notre mission en tant que point focal du réseau était de les accompagner et les soutenir dans leur processus RSE. Dans cette recherche-intervention, notre intervention a concerné plusieurs entreprises dont l'échantillon de ces trois grandes entreprises tunisiennes présentées dans le tableau 2.

**Tableau 2. Classement des organismes par vocation**

ENTREPRISES	SECTEUR D'ACTIVITE	STATUT RSE
A	Privé : Télécommunications	Stade avancé dans la pratique RSE Adhérente au PM depuis 2010
B	Privé : Exploitation des carrières	Stade avancé dans la pratique RSE Adhérente au PM depuis 2012
C	Privé : Groupe opérant dans moult secteurs : finance/industrie/immobilier/service/tourisme	Stade moins avancé mais pratiquant la RSE Adhérente au PM depuis 2009

### **3.2 Les situations d'action de la mise en œuvre de la RSE**

L'organisation étudiée (en l'occurrence le réseau local PM Tunisie) est détentrice de sa propre histoire et plongée dans un contexte historique et institutionnel. Elle est également un espace symbolique, voire mythique, en même temps qu'un ensemble d'entités plus ou moins stables, plus ou moins convergentes, toujours hétéroclites (objets, sujets, règles) (Amblard et al., 2005). Chacune de ces situations d'actions est susceptible de nous révéler un fragment d'explication des logiques d'actions.

#### **3.2.1 Contexte historique et institutionnel de la RSE**

Le contexte historique de la RSE en Tunisie révèle que l'Etat tunisien à travers les ministères de tutelles a souvent été l'initiateur d'initiatives RSE depuis le début des années 2000. Redissi (2007), remarquait, à l'époque, un manque d'intérêt pour la dimension sociétale de la part des entreprises tunisiennes et notamment de la part de celles privées, qu'il explique par un rapport de force opposant une société civile faible à un Etat fort, depuis la fondation de l'Etat moderne en Tunisie. La RSE en Tunisie est une institution (Koleva et Gherib, 2012), l'institution se distinguant par l'intérêt accordé à la souveraineté, il y a de l'obstination dans l'institution (Pesqueux, 2010). La souveraineté de l'Etat à diffuser la RSE en Tunisie est visible dans la place qu'accorde la Tunisie à la législation dans ce domaine. L'Etat légifère et applique des textes de loi conformes aux droits humains et aux normes internationales et aux conventions<sup>5</sup>. A travers le rôle que l'Etat joue dans la diffusion de la RSE, cette dernière acquiert le rang d'institution dans une « approche agrégative », qui vise à satisfaire les intérêts différents et éventuellement divergents des parties prenantes (Pesqueux, 2010). L'Etat comme entreprise politique à caractère institutionnel (Weber, 2003) joue le rôle de pont entre les différents niveaux du réseau des organismes diffuseurs de RSE, à chaque initiative une action collective autour d'un projet RSE. En effet : *« L'autorité de l'Etat a été conçue comme vecteur susceptible de favoriser la coopération, qui serait impossible.... indépendamment de toute autorité publique susceptible d'imposer un ensemble de règles ou de normes »* (Boyer et Orléan, 1997 : 25). Cependant, suite à la révolution de la dignité, lourde de symbolique pour le peuple tunisien, qui a chassé le Président Ben Ali ainsi que l'ensemble de son système

---

<sup>5</sup> L'application de la déclaration tripartite et les principes directeurs de l'OCDE à l'égard des multinationales. La loi de 2009 relative au système national de normalisation censée transposer les certifications sociales et environnementales internationales en Tunisie (SA 8000, ISO 14001, ISO 26000) (Koleva et Gherib, 2012)

politique, en scandant des « Dégage » le 14 janvier 2010 ; la société civile s'est emparée d'un pouvoir d'initiatives en général et sur tous les plans (social, économique, politique), avec une profusion de partis politiques et d'associations. Sur la scène économique et politique tunisienne, deux acteurs importants ont joué un rôle, à travers la phase de transition démocratique en Tunisie, ce sont la centrale patronale nationale (UTICA) et la centrale syndicale ouvrière historique (UGTT). Ces deux acteurs sont les deux composantes du quartet du dialogue national qui a obtenu le prix Nobel de la paix 2015, pour leur succès dans la mission qui a abouti à la tenue des élections présidentielles et législatives ainsi qu'à la ratification de la nouvelle Constitution en 2014. Ils représentent, par ailleurs, des organismes importants de la scène RSE en Tunisie (l'UGTT a été l'un des premiers diffuseurs des principes du PM en 2005 lorsqu'il a fait son entrée en Tunisie). Cet élan post révolution, se cristallise sur le plan RSE avec la fondation de deux organismes dédiés à la RSE qui sont l'IRSET et la CONECT, fondées en 2013. Ce genre de démarche que nous avons relevé sur le terrain, contrairement au constat de Redissi (2007), entre dans le cadre d'un Etat affaibli politiquement et socio économiquement et d'une société civile qui a dû se renforcer par la force des choses, dans un contexte post révolution. D'autant plus qu'après la révolution, certains auteurs (Koleva et Gherib, 2012), constataient que les textes existaient, mais que leur non application n'entraînait pas forcément de sanctions pour les entreprises. Par conséquent, les entreprises tunisiennes n'adoptaient pas la RSE dans une logique de contrainte comme c'est le cas en Europe. L'institutionnalisation de la RSE comme un ensemble de normes de comportements adoptées collectivement, sur un plan social et environnemental, n'avait pas atteint un stade de maturité en Tunisie. C'est dans ce contexte, que nous avons assisté, après la révolution à l'entrée sur la scène RSE de multiples référentiels (normes ISO, Pacte Mondial, label CONECT, Référentiel National de Gouvernance) que les organismes diffuseurs de RSE ont déployé à l'attention des organisations tunisiennes (entreprises privées et publiques, patronat, syndicat, universités, associations), menant ainsi à un éparpillement des initiatives RSE. Ces objets institutionnels et leur symbolique sont susceptibles d'enrichir d'explications les logiques d'actions des acteurs.

### **3.2.2 Les entreprises adhérentes au PM**

Dans le cadre de notre recherche-intervention et avant d'élaborer le plan d'action, nous avons recensé dans une base de données toutes les entreprises tunisiennes qui ont adhéré au Pacte Mondial depuis 2005 (même celles qui ont été éjectées du programme pour ne pas avoir remis

leur rapport RSE). Nous leur avons envoyé, par mail, un questionnaire concernant leurs attentes par rapport à l'IRSET, en tant représentant officiel du Pacte Mondial en Tunisie.

A la lumière d'un taux de réponses de 30%, il a été constaté, suite à une réunion du bureau exécutif, que nos actions devaient se focaliser sur trois axes prioritaires pour accompagner les entreprises à être socialement responsables : Sensibilisation ; Formation ; Réseautage. Il en a résulté un plan traduisant une série d'actions autour de ces trois axes. Ces actions se sont étalées sur un an et leur déroulement a été suivi par le bureau exécutif à travers des réunions bimensuelles et par la responsable PM / MENA à New York.

En effet, la situation d'action des entreprises est importante à évoquer car elle pourrait révéler le pourquoi de certaines logiques d'actions. Nous avons constaté, sur le terrain et en travaillant avec ces entreprises, qu'elles étaient en demande d'accompagnement RSE, notamment suite au contexte post révolution où elle faisaient face à un « pouvoir syndical » (Adam, 1991) manifeste avec des revendications des salariés qu'elles avaient du mal à contenir notamment avec l'entreprise B, mais aussi d'autres entreprises plus pérennes et stables, exprimaient le besoin de s'investir et d'être accompagnées dans des projets RSE dans le cadre des Objectifs de Développement Durables (ODD) du PM (entreprises A et C).

Le réseau local PM Tunisie est immergé dans ce contexte historique et institutionnel, chargé de symbolique, avec ces différentes situations d'actions qui pourraient, plus ou moins converger dans l'explication, des interactions entre acteurs et situations à travers les logiques d'action que nous discutons dans ce qui suit.

## **3.2 Les logiques d'action dans la mise en œuvre de la RSE**

### **3.3.1 Contextualisation et problématisation**

Callon [in Latour, 1992 : 60] en expliquant la « *contextualisation* », parle de son parallèle avec l'analyse stratégique de Crozier, « *l'acteur cherche à se rendre indispensable, c'est-à-dire occuper une position par laquelle les autres acteurs doivent passer...* ». La contextualisation revient à analyser les bonnes raisons qu'ont les acteurs à faire les choses en se rendant indispensables. En effet, l'IRSET est un acteur du réseau qui est apolitique et serait d'une certaine manière « neutre », il constitue un potentiel « *acteur tiers* » (Geindre, 2005) du réseau des organismes diffuseurs de RSE, dont les initiatives sont fragmentées, chacun défendant son référentiel. L'IRSET se considère comme un acteur central susceptible d'avoir

une action fédératrice autour de la diffusion de la RSE en Tunisie. Il est prédisposé à être un acteur tiers car de par sa structure, ce think tank regroupe différentes parties prenantes que l'on pourrait assimiler à un laboratoire à idées composé d'experts, praticiens, et académiciens réunis autour de la RSE et des enjeux qui découlent de ce concept, ce qui est susceptible de remédier au problème de pluri dimensionnalité que pose le concept RSE.

Ce laboratoire à idées crée une dynamique tant sur le plan intellectuel que sur le plan opérationnel. Un « *ordre local* » (Friedberg, 1997) s'est établi, où chaque membre essaye de se rendre indispensable, chacun défendant sa vision, l'univers dont il est le produit (monde de l'entreprise et du consulting, université...). Cet ordre local agit comme un construit relativement autonome, une modalité particulière, mais centrale de la construction d'une action collective (Friedberg, 1997). Cette contextualisation répond à la situation d'action révélée par le contexte historique de la RSE en Tunisie où l'Etat tunisien à travers les ministères de tutelles a souvent été l'initiateur d'initiatives RSE depuis le début des années 2000, faisant, ainsi de la RSE une institution de l'Etat. L'intervention d'un acteur tiers, tel que l'IRSET, redynamiserait le réseau à travers la création d'un système d'action et d'un ordre local. En effet, la RSE en tant que institution de l'Etat inhibait la création d'un « *système d'action concert* » efficace et d'un « *ordre local* » (Friedberg, 1997) censé optimiser la diffusion de la RSE aux organisations tunisiennes.

L'IRSET, à travers sa « contextualisation » Callon [in Latour, 1992 : 60], propose une nouvelle rationalité politique que Foucault (1984), nomme : *gouvernementalité*. La notion de gouvernementalité qui est mobilisée comme un nouveau mode de pouvoir, « *une nouvelle façon dont les comportements sont orientés* » et « *un mode de conduite des conduites* » (Foucault, 1984a : 582) dans le cadre du réseau macro des organismes diffuseurs de la culture RSE. La gouvernementalité comme un ensemble de savoirs, plus précisément de systèmes de connaissance (Lascoumes, 2004). L'IRSET, éventuel acteur tiers de ce réseau macro, à travers son ordre local pourrait être la source d'une nouvelle forme de gouvernance du réseau des organismes diffuseurs de RSE où « *le pouvoir ne serait plus central mais une relation bi- ou multilatérale* » (Foucault 2004 : 37). En effet, cet organisme composé de compétences tunisiennes de tout bord, pourrait coordonner le réseau macro selon une gouvernementalité basée sur des savoirs et des compétences en RSE provenant d'horizons différents. Le savoir-faire et les compétences sont, ainsi, compris comme un système de différenciation qui fonde la relation de pouvoir (Foucault, 1984b). Cette nouvelle rationalité politique est susceptible de générer une action collective.

Cette action collective portée par cet ordre local s'est cristallisée, dès le départ, dans la « *problématisation* ». La problématisation dans l'Actor Network Theory (ANT) ou théorie de la traduction consiste en une démarche de repérage indispensable où l'on effectue, dans une situation, ce qui unit et ce qui sépare autour de la question centrale du réseau. La problématisation est déclinée sous deux axes : Le premier étant le constat général découlant du réseau macro qui s'articule autour de nécessité d'un acteur fédérateur et le second est une conséquence de ce constat qui réside dans le fait que les entreprises adhérentes au Pacte Mondial sont sans structure d'accompagnement depuis 2005.

Nous retenons les propos suivants : « *Le réseau d'entreprise existe mais n'est pas formalisé à travers des procédures, des habitudes, de la communication et du partage d'informations ainsi que des actions communes. Les entreprises sont livrées à elles mêmes. Il est nécessaire de tenir compte de tous ces points pour mettre en place un plan d'action... J'ai remarqué que plus de la moitié des entreprises ont été radiées du Pacte Mondial depuis 2005.* » Note d'observation du coordinateur du réseau (chercheur) (Mars 2015).

Cette problématisation relative aux difficultés de ces entreprises adhérentes au Pacte Mondial, nous en avons pris connaissance grâce au questionnaire administré aux entreprises. Il s'agit essentiellement de problèmes liés au fait que le mode de communication du siège du Pacte Mondial soit en anglais. Un autre problème se situe au niveau de la rédaction du rapport RSE (COP). Les entreprises ont du mal à communiquer leurs résultats notamment car elles n'arrivent pas à les quantifier ou qu'elles estiment que leurs actions ne sont pas assez conséquentes pour en parler. Elles évoquent à ce sujet un besoin imminent au niveau de la diffusion des bonnes pratiques RSE de la part des organismes diffuseurs de la culture RSE. Ces bonnes pratiques constitueraient des références pour les entreprises souhaitant entreprendre des actions RSE.

Suite à ce constat, il était établi que l'action collective devait se créer autour de ces entreprises qui en constituent la forme la plus universelle (Hatchuel, 2012). L'IRSET a une forme d'existence par et pour les entreprises à travers le réseau Pacte Mondial qui représente un cadre établi mondialement susceptible de véhiculer les valeurs de RSE. Ces entreprises sont désormais encadrées et suivies dans leur processus RSE à travers ce réseau en concevant l'action comme le corollaire du relationnel (Hatchuel, 2012).

L'IRSET serait donc le « *sujet totalisateur* » qui détermine cette action collective et le Pacte Mondial le « *principe totalisateur* » qui l'explique (Hatchuel, 2012 : 36).

Le Pacte Mondial explique cette action collective, en tant qu'objet institutionnel déterminant l'existence de ce réseau d'entreprises. Les objets institutionnels (normes ISO, Pacte Mondial, Référentiel National de Gouvernance) représentent un motif déterminant d'existence du réseau et parfois le seul motif de l'engagement dans un processus RSE. Derrière ces objets institutionnels, sous couvert de principes et de techniques élaborées, se cachent des enjeux de pouvoir. La RSE se diffuse et se mondialise par le biais de la multiplication des normes internationales (Pasquero, 1997) et ces objets institutionnels agissent comme des points de passage obligé (PPO) (Callon et Latour, 1991) de ces fragments de réseau construits au fur et à mesure des années et au gré des occasions (lancements de référentiels qui conditionnent l'activation du réseau des organismes diffuseurs de RSE).

Nous considérons l'« IRSET », à travers sa mission et le « Pacte Mondial » de part sa légitimité internationale et son ancrage onusien, comme des objets institutionnels forts, qui se révèlent incontournables dans le processus de construction du réseau, ce sont tous les deux des « *points de passage obligé* » (PPO) de ce réseau d'entreprises qui concourent à sa solidification. Le PPO dans l'ANT, pouvant être un lieu (qui peut être physique, géographique, institutionnel)...ou un énoncé qui se révèle être, à un moment ou un autre des premières phases de la construction du réseau, incontournable. (Amblard et al, 2005).

### **3.3.2 Le PM un PPO dans une logique de RSE greenwashing**

Le chargé RSE, de l'entreprise A, une puissante filiale d'une multinationale dans le secteur des télécommunications, révèle dans un entretien : « *La RSE est un business et le PM vend bien. Quand je réalise des projets RSE dans le cadre des ODD du PM comme par exemple celui de la rénovation des écoles ou encore la construction de puits dans des villages démunis, les projets sont médiatisés et tout cela passe bien d'un point de vue communication* ». L'engagement RSE, dans ce cas, a pour but de dégager, à la fois, des avantages compétitifs et de renforcer la légitimité et la réputation de l'entreprise (Asif et al., 2013), en menant des actions sociales compte tenu d'un Etat affaibli économiquement, préoccupé par des questions plus urgentes dans un contexte post révolution. La RSE agit comme fonction sociale avec une vision fonctionnaliste (Gond, 2010), qui montre comment l'entreprise se substitue à l'Etat pour agir pour la société dans le but de servir son image à travers une RSE « greenwashing »<sup>6</sup>, qui relève plus du discours que des bonnes pratiques

---

<sup>6</sup> Deegan, C. 2002. Introduction : The legitimising effect of social and environmental disclosures – A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, pp. 282- 311.

responsables. La RSE reste une pratique motivée par l'autojustification, parce que le monde économique est en mal de légitimité (Capron, 2006).

Par ailleurs, l'objet institutionnel renferme des « investissements de forme » (Thévenot, 1986) qui ont pour but de réduire la complexité au sein du réseau et de permettre la stabilité d'une situation. En ce qui concerne le Pacte Mondial, cela est visible dans les outils mis à la disposition des adhérents et dans les conditions d'adhésion dont, nous pouvons citer, les dix principes du Pacte Mondial que les entreprises doivent intégrer progressivement dans leurs stratégies.

### **3.3.3 Le PM un PPO dans une logique de RSE win/win**

Le chargé RSE de l'entreprise B, première cimenterie tunisienne depuis 1932, explique lors d'une séance de travail, les motifs de l'adhésion de son entreprise au PM:

*« Participer au développement local et assurer la qualité de vie du voisinage. Veiller à préserver l'environnement externe et l'environnement de travail des employés, sont les principes qui nous guident. Le secteur du ciment est un secteur particulier et dont l'activité est très polluante. Nous mettons un point d'honneur au respect de la dignité de la communauté locale, des employés de l'entreprise et ceux des entreprises externes. Ce sont aussi des principes et des valeurs auxquels nous sommes très attachés. Nous sommes dans une culture du dialogue social qui a fait que nous avons intégré dans notre feuille de route les principes du PM. ....Le CCE (Comité central d'entreprise) et le syndicat ont un pouvoir mobilisateur, nous en tenons compte pour mobiliser les salariés et communiquer avec eux autour des principes RSE.»*

Le dialogue social agit comme un outil RSE et l'intégration des principes du PM dans la stratégie de l'entreprise répond aussi à une conjoncture nationale de « pouvoir syndical » (Adam, 1991), où le syndicat constitue une partie prenante primordiale en matière de RSE (Sobczak et Havard 2015). Cette symbiose où se conjuguent stratégie d'entreprise et aspirations de la communauté locale se traduit dans les actions RSE de l'entreprise B au sein de la communauté locale (aides matérielles aux habitants de la localité, route réaménagée en utilisant les déchets de construction, politique de recrutement, même temporaire, des personnes qui habitent dans les quartiers proches de l'entreprise ont été privilégiées, révision des contrats avec les sociétés qui ne respectent pas la législation en ce qui concerne le droit du

---

Lauffer, W.S. 2003. Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43 (3), pp. 253-261.

travail). Dans ce cas l'engagement RSE vise à créer une situation gagnant/gagnant (win/win) en matière de respect des parties prenantes (Carroll et Shabana, 2010), notamment la communauté locale, compte tenu de l'activité polluante de la cimenterie.

### **3.3.4 Le PM un PPO dans une logique de RSE pragmatique et opérationnelle**

La chargée RSE de l'entreprise C, d'un groupe d'entreprises, diversifié, agissant dans plusieurs secteurs (finance, industrie, immobilier, services et tourisme), explique lors d'une séance de travail, les motifs de l'adhésion de son entreprise au PM:

*« Je pense que l'erreur de certaines entreprises lorsqu'elles s'engagent dans la RSE c'est de vouloir justement faire vite en grillant certaines étapes. Cela fait 8 ans que nous nous sommes décidés à nous lancer dans une démarche RSE : Nous avons eu des moments de doute et d'incertitude ou ne savions pas comment faire. Nous n'avons pas de département consacré à la RSE. C'était un peu le désordre chacun essayant de faire de son mieux et apportant son plus en termes de RSE. Nous étions conscients que la RSE c'était plus que des normes, c'était une mentalité qu'il fallait ancrer dans notre travail quotidien. D'ailleurs, c'est pour cela que nous n'avons jamais communiqué autour de notre engagement au Pacte Mondial. Nous étions conscients que cet engagement responsable devait d'abord avoir lieu au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, depuis 8 ans, je peux affirmer que c'est à travers le temps que s'est fait notre apprentissage de la RSE, un apprentissage collectif et inclusif auquel tous les salariés de l'entreprise ont adhéré, puisque nous avons intégré la RSE aux différentes fonctions de l'entreprise : GRH, Production,... »*

La pratique de la RSE dans cette entreprise, elle relève d'une « *approche balancée* » (*balanced approach*) qui consiste à intégrer la RSE dans le management traditionnel de l'entreprise (Asif et al., 2013). L'engagement RSE de l'entreprise, dans ce cas, vise à réduire les coûts et les risques (Asif et al., 2013) et par conséquent à assurer la pérennité de l'entreprise. Il s'agit d'une RSE « pragmatique » et « dirigée par les valeurs » (Cramer et al., 2006) à travers un management transversal de la RSE où « les outils de la RSE ne sont pas promus pour eux-mêmes, mais comme des éléments, des étapes, d'un processus de changement plus complexe et de longue durée qui influence l'organisation dans son ensemble » (Delhaye et al., 2006 : 16) . Cette « gestion par la RSE » (Delhaye et al., 2006) ne relève pas de départements RSE ou développement durable, elle est connectée et encadrée

dans le fonctionnement de l'entreprise car dictée par des objectifs opérationnels liés directement au fonctionnement de l'entreprise et qui sont donc tangibles (Cramer et al., 2006).

### **3.3.5 Rallongement du réseau PM : La RSE jeu et enjeu de pouvoir**

A un autre niveau du réseau et à une échelle méso, il est force de constater que le réel gage de pérennité du réseau est dans son « rallongement » et son « irréversibilité » (Callon et Latour, 1991). Cette étape consiste à multiplier les acteurs qui le composent, du centre à la périphérie (Amblard et al, 2005). Lazéga (1994) qualifie de « chirurgie des réseaux », le fait d'ajouter ou de couper des liens. Ce rallongement et cette irréversibilité se manifestent dans la coopération de l'IRSET à un niveau national et international de deux manières différentes :

A l'échelle internationale, en tant que coordinateur du réseau la coopération était très encouragée par le siège du Pacte Mondial, c'était même une condition du mémorandum. Nous avons représenté le réseau tunisien à des conférences internationales : 15ème anniversaire du Pacte Mondial des Nations Unies (New York, juin 2015)/ meeting des réseaux locaux où nous avons présenté notre plan d'action (Turquie, octobre 2015). Ces occasions ont permis de tisser des liens notamment avec les réseaux Pacte Mondial Egypte, Jordanie, France, Suisse pour des coopérations futures (échange de documents, de bonnes pratiques RSE, ...). Cependant, à l'échelle nationale, la tâche était plus compliquée, nous avons constaté une volonté tacite de ne pas coopérer avec certains organismes dont la CONECT et même s'il y avait coopération avec certains, les relations étaient irrégulières. Nous citons ci-dessous, un passage des notes d'observation de novembre 2015 :

*« Au cours de cette année plongée dans cet ordre local, j'ai pu constater la volonté tacite de ne pas coopérer avec certains organismes. L'IRSET s'est allié à l'UTICA et au CITET, des nœuds puissants du réseau macro, mais agit comme un électron libre et fait abstraction de l'existence de certains organismes. La coopération à une échelle internationale est permise car c'est le principe du Pacte Mondial, mais à l'échelle nationale, l'ordre local est autre et la coopération devient sélective. »* Note d'observation du coordinateur du réseau (chercheur) (novembre 2015).

Il est évident que cet ordre local est un construit politique, dont les équilibres dépendent de la gestion des relations de coopération avec certains organismes, dans ce cas le CITET et l'UTICA, les organismes les plus centraux du réseau macro.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'IRSET, jeune organisme sur la scène RSE défendant le référentiel PM était en concurrence avec la CONECT défendant son label. Ces deux organismes fondés en 2013, prônent le principe de monopole de la RSE en Tunisie post révolution, ils se livrent une concurrence discrète, mais qui est visible dans ce refus de coopération.

Par ailleurs, l'IRSET cherchant à gagner en pouvoir et en légitimité, privilégie des liens de coopérations avec des organismes centraux du réseau macro des organismes diffuseurs de RSE tels que l'UTICA organisation patronale concurrente de la CONECT. L'IRSET s'identifie plus à l'UTICA, puissante organisation patronale qui est susceptible de lui donner plus de légitimité. L'identification est l'introjection d'un modèle gratifiant, elle est plus importante si ce modèle a du prestige (Sainsaulieu, 1977). Même si l'UTICA n'a pas initié de programme RSE à notre connaissance. Pourtant, elle dispose dans ce réseau d'un pouvoir en termes de liens et de réseautage en vue d'asseoir une image et après avoir été « orpheline de son principal support politique (le régime de Ben Ali)» (Koleva et Gherib, 2012 : 12), suite à la révolution. Nous entendons par pouvoir, dans ce cas, une propriété du système relationnel dans lequel l'acteur occupe une position plus ou moins centrale (Lazega, 1994). L'UTICA se trouve ainsi dans l'obligation d'être un « pivot central » (Haythornthwaite, 1996,) et d'être « in the thick of things » (Freeman, 1979) ; en d'autres termes un point focal (focal point) de communication. Ainsi, l'UTICA en tant que fédération patronale, est un acteur principal car la RSE vise les entreprises d'abord. Le premier bénéficiaire des programmes RSE que ce soit dans le cadre d'un label ou une normalisation ou plus accessoirement à travers des actions d'accompagnement, sont les entreprises. C'est comme cela qu'un acteur comme l'UTICA devient central. Dans ce cas, le pouvoir de l'UTICA réside dans sa maîtrise du lien entre le réseau et les 150 000 entreprises qu'elle représente. C'est pour cette raison que, même si elle n'est pas initiatrice d'actions RSE, elle demeure un acteur central. La CONECT est plus active en termes de RSE, mais a moins de relations avec les organismes diffuseurs de RSE et aucune relation avec l'UTICA. La CONECT est dans une vision pragmatique<sup>7</sup> de la RSE et l'UTICA dans une optique de pouvoir ; cette organisation syndicale, ne l'oublions pas, a été « créée par et pour le pouvoir » (Koleva et Gherib, 2012 : 13). Il faut souligner que ni

---

<sup>7</sup> Nous avons été membre de la commission RSE de la CONECT pendant une année et avons pu nous rendre compte, en toute objectivité, du travail effectué sur le terrain par cette jeune organisation patronale. Cependant, nous avons, en juillet 2015, cessé d'être membre suite à la demande de la CONECT qui estimait qu'il y avait conflit d'intérêt puisque nous étions très impliqués à l'IRSET en tant coordinateur du réseau Pacte Mondial.

l'IRSET, ni l'UTICA n'a de commission RSE et que seule la CONECT en a une qui se réunit régulièrement dans le cadre du projet Label CONECT.

Cette sélection au niveau de la coopération permet d'ajuster les intérêts de l'IRSET en fonction de la configuration du réseau. Cet ordre local est contingent des positions des organismes diffuseurs de la culture RSE dans le réseau macro. Ce substrat de pouvoir sur lequel repose cet ordre local du réseau méso, est visible aussi dans le concept de « *controverse* » de l'ANT. Nous retranscrivons les notes d'observations suivantes :

*« L'emprise du Pacte Mondial sur l'IRSET a été critiquée, par certains membres de l'IRSET, par rapport au fait qu'il existe d'autres référentiels RSE. D'un autre côté le siège du Pacte Mondial estime que l'IRSET fait de l'ombre au Pacte Mondial. La RSE demeure un enjeu de pouvoir et chaque partie veut récolter les retombées de l'objet institutionnel qu'elle proclame. L'IRSET met en avant son appellation et le Pacte Mondial revendique sa place. »*

Note d'observation du coordinateur du réseau (chercheur) (septembre 2015).

Cela nous permet de déduire que quelque soit le contexte, à l'échelle macro où présentement à l'échelle méso, la RSE est un enjeu de pouvoir qui conditionne les jeux des acteurs à travers « des échanges déséquilibré de possibilités d'action » (Friedberg, 1997 : 123), le pouvoir comme un concept purement « relationnel » qui se niche dans « l'asymétrie des ressources que les acteurs peuvent tirer des structures » (Friedberg, 1997 : 124). Dans notre cas, les structures en question sont l'institution du Pacte Mondial (le siège des Nations Unies) et l'IRSET.

Ces « situations polyphoniques » (Callon 1991 : 212) où les positions des acteurs divergent ont menacé le processus de traduction à une certaine période, puisque les positions des acteurs n'étaient plus aussi alignées et que le réseau n'obéissait plus au « principe de symétrie » de l'ANT, où sujets et objets doivent avoir la même importance. Aussi, le principe d'« entre-définition » qui fait que le réseau n'existerait que par la diffusion de la RSE, n'était pas aussi respecté. A travers cette controverse il s'est avéré, qu'outre l'accompagnement RSE des entreprises, ce réseau avait des motifs d'existence autres. Les objets institutionnels que sont l'IRSET et le Pacte Mondial, ont laissé place aux intérêts des acteurs qui en campant chacun sur ses positions, défendaient certains intérêts.

L'action collective dans ce cas se traduit comme un produit conjoint de l'acteur et du système (Brechet et Desreumaux, 2008) et l'ordre local représente le résultat toujours partiel, provisoire et contingent (Friedberg, 1997) de ce réseau. C'est à son niveau que s'opère la régulation des conflits entre les acteurs (Friedberg, 1997). Cette régulation se traduit dans le

dialogue multi partie prenante qui a eu lieu suite à la controverse. Ce qui est retranscrit comme suit : *« suite à ces conflits, des mesures qui tiennent compte de toutes les remarques des parties prenantes ont été prises rétablissant un dialogue multi parties prenantes, qui tient compte des autres référentiels, des remarques du Pacte Mondial....Ce dialogue a permis la prise de certaines mesures destinées à aménager et rééquilibrer ce substrat de manière à entretenir un minimum de coopération. Cet équilibre aménagé n'est autre que le système d'action. Ces mesures consistaient à introduire dans le plan d'action des formations concernant d'autres référentiels et pour faire l'équilibre, consacrer une journée de formation sur les objectifs de développements durables du Pacte Mondial »* Note d'observation du coordinateur du réseau (chercheur) (janvier 2016). Cette régulation a pu avoir lieu grâce à un jeu plus ou moins stabilisé qui a structuré les interactions. Cette régulation était médiatisée par le « système d'action » (Friedberg, 1997) qui a produit un nouvel « ordre local »<sup>8</sup>.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de retranscrire et comprendre les logiques d'action des acteurs de cet organisme abritant le réseau d'entreprises adhérentes au PM dans le cadre de leur accompagnement RSE. L'intérêt de cet article était de retranscrire avec « performativité » (Muniesa et Callon, 2009) ce qui se trame dans ce réseau. Par performativité, il faut entendre un travail qui n'est pas seulement constaté ou décrit, mais appelé à se réaliser, à exister. La RSE est un grand chantier en Tunisie, qui implique plusieurs parties prenantes et qui à l'heure où nous écrivons cet article, fait l'objet d'une stratégie nationale de la RSE, visant, dans une approche inclusive, à fédérer l'ensemble des parties prenantes, notamment par rapport aux différentes questions soulevées dans cette recherche. Ses principaux résultats consistent en des contributions tangibles qui entrent dans le cadre de la mise en place de cette stratégie nationale et que nous déclinons ci-après.

D'un point de vue théorique, à travers l'analyse selon l'approche de logique d'action nous avons pu voir que la RSE est un objet institutionnel puissant qui est véhiculé par divers référentiels, en l'occurrence le PM, dans notre étude. La mise en œuvre de la RSE dans le contexte tunisien, qu'elle soit à une échelle macro sociale, méso ou micro en entreprises,

---

<sup>8</sup> Désormais la gestion des activités de l'IRSET et celle du réseau d'entreprises adhérentes au Pacte Mondial ont été séparées.

relève de l'action politique qui s'inscrit dans un contexte national post révolution particulier et qui tire sa rationalité et sa légitimité des acteurs qui la portent (Friedberg, 1997), même si pour certaines entreprises l'intérêt de la RSE réside dans sa fonction pragmatique à gérer le quotidien organisationnel. Il n'en demeure pas moins que la RSE est instrumentalisée soit pour être mobilisée dans « *une approche fonctionnaliste* » avec une fonction sociale dans la gestion de l'interface entreprise/société (Gond, 2010) ; soit pour traduire des relations de pouvoir et des rapports de force dans une interface entreprise-société conçue comme « *une véritable arène politique* » (Gond, 2010) où elle est l'objet de dynamiques politiques qui questionnent, éventuellement, sur le rôle façade qu'elle peut jouer (Gond et Igalens, 2012). Les sources de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1992) des acteurs de ce réseau se situent essentiellement au niveau du capital relationnel et de la compétence de ses membres issus d'univers différents et défendant chacun ses intérêts et ses idéaux.

L'apport empirique et managérial, à un niveau micro en entreprise, est associé à l'identification de trois configurations RSE régissant la pratique RSE en entreprise : RSE greenwashing ; RSE win/win et RSE opérationnelle et pragmatique. Ces trois types de configurations permettent aux responsables RSE de définir les motifs de leur engagement RSE, de situer leur pratique et d'en mesurer les avantages et les inconvénients avec comme corollaire, leur portée stratégique pour leur entreprise. A travers ces configurations, les responsables RSE, disposent de trois prototypes de mise en œuvre de la RSE, qu'ils peuvent mettre en place selon les impératifs stratégiques et contextuels de leur entreprise.

A un niveau macro et national, nos résultats, permettent aux décideurs politiques d'avoir une cartographie des motifs et des modalités de mise en œuvre de la RSE par ses différents protagonistes. Ce canevas d'analyse permet de mieux saisir les motifs d'engagement RSE, les dynamiques à l'œuvre et les logiques des différents acteurs. Cette cartographie est susceptible de constituer un outil d'aide à la décision politique car elle montre comment se traduisent les logiques d'actions en action, en routines et éventuellement en règles.

En effet, les résultats de cette recherche, sont susceptibles de constituer une base pour la mise en place d'un cadre législatif régissant les pratiques RSE en Tunisie. Ils permettent à travers la règle de droit et la coercition de réguler ces logiques d'action, en anticipant des règles permettant de fédérer ces acteurs autour de la stratégie nationale RSE et d'institutionnaliser ce champ. D'autant plus, que l'institutionnalisation de la RSE comme un ensemble de normes de comportements adoptées collectivement, sur un plan social et environnemental, n'a pas atteint un stade de maturité en Tunisie (Koleva et Gherib, 2012). Ce cadre législatif pourrait

constituer une « *régulation conjointe* » (Reynaud, 1997) qui cristallisent les logiques d'action de toutes les parties prenantes tenant compte à la fois de leurs contraintes tout en instituant un « *ordre local* » (Friedberg 1997) efficace et fédérateur.

En effet, la RSE est au cœur des transformations sociale, économique et politique, que vit la Tunisie. Elle s'insère dans le cadre d'un nouveau contrat social post-révolution. Saisir les logiques d'actions à l'œuvre permet de définir les variables d'action sur les quels tous les acteurs doivent agir dans un élan à la fois politique et gestionnaire.

Cette étude est, certes, propre au contexte tunisien mais ses résultats pourraient être exploitables dans le cadre d'une analogie avec des contextes similaires de pays émergents.

Cependant, ce caractère idiographique pourrait constituer des limites du point de vue de la validité interne et de la fiabilité des enseignements (Guba, 1981). Il serait intéressant dans des recherches futures de faire la même étude, pour évaluer la mise en œuvre de la stratégie nationale de la RSE en Tunisie.

## REFERENCES

- Adam, G. (1991), *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, coll. « L'œil économique », 177 p.
- Amblard, H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil.
- Andreani, J.C. et Conchon, F. (2005), *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing*, Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, 2005, 21-22 janvier, Paris, 1-26.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. et Fisscher, O. A. M. (2013), An integrated management systems approach to corporate social responsibility, *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17.
- Avenier, M. (2011), Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?, *Management & Avenir*, 43 : 3, 372-391.
- Bachelard, G. (1967), *La Formation de l'esprit scientifique*, Paris, 5<sup>e</sup> édition, Librairie philosophique J. Vrin.
- Bardin, L. (1977), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, PUF, coll. « Le psychologue », 240p.
- Beach, D. et Brun Pedersen, R. (2013), *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines*, Ann Arbor MI: University of Michigan Press.
- Bernoux, P. et Herreros, G. (1992), *Méthodologie pour l'intervention : la sociologie des logiques d'action*, texte ronéotypé, GLYSI.
- Boltanski, L. (2008), *Rendre la réalité inacceptable*, Paris, Demopolis, 2008.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1987), *Les Economies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'étude de l'emploi, 31, Paris, PUF.
- Boudon, R. (2013), Qu'appelle-t-on un contexte ?, *Le Libellio d' AEGIS*, 9 :1, Institut de France, Académie des sciences morales et politiques, 3-25.
- Boyer, R. et Orléan, A. (1997), Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes, in Reynaud B. (dir), *Les limites de la rationalité. Tome 2. Les figures du collectif*. La Découverte, 1997, 17-44.
- Brechet, J.P. et Desreumaux, A. (2008), Que faire de l'ANT en management stratégique ?, Actes de la XVIIIème conférence de l'AIMS, Mai 2008, Nice, 1-30.
- Bréchet, J.-P. et Desreumaux, A. (2010), Agir projectif, action collective et autonomie, *Management International*, 14: 4, 11-21.
- Bréchet, J.P. et Schieb-Bienfait, N. (2011), Logique d'action et projet dans l'action collective; réflexions théoriques comparées", *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 14 :1, 101-129.
- Callon, M. (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction- La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M. et Latour, B. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Editions La Découverte, 390p
- Callon, M. (1991), Réseaux technico-économiques et irréversibilité, in Boyer R., Chavanne B., Godard O. (dir), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Editions de l'EHESS, 195-230.
- Capron, M. et Quairel Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, La Découverte, collection « Entreprise & Société », Paris, 252 p.
- Capron, M. (2006), Préface, in De La Broise P. et Lamarche T. (dir), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises*, Presses Universitaires du Septentrion, 7-11.
- Carroll, A.B. et Shabana, K.M. (2010), The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews*, 12:1, 85-105.

- Checkel, J. T. (2008), Process Tracing in A. Klotz and D. Prakash (dir) *Qualitative Methods in International Relations: A Pluralist Guide*, Palgrave: Macmillan, 114–129.
- Collier, D. (2011), Understanding Process Tracing. *PS: Political Science & Politics*, 44:4, 823-830.
- Cramer, J.M., Van der Heijden, A. et Jonkern, J. (2006), Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting, *Business Ethics: A European Review*, 15: 4, 380-389.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil, 436p.
- De La Ville V.I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 :3, 73-99.
- Delhaye, C., El Abboubi, M., Xhauflair, V. (2006), Au-delà des labels : Du management de la RSE au management par la RSE, *Cahier de recherche : Entrepreneurship and Innovation*, HEC-ULG : Université de liège, 05 : 02.
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Foucault, M. (1984a), Le souci de vérité, *Magazine littéraire*, 207, repris in *Dits et écrits 1954-1988*, tome 4, 1980-1988, 668-678.
- Foucault, M. (1984b), Deux essais sur le sujet du pouvoir, in H. Dreyfus et P. Rabinow (dir) (1984), *Michel Foucault. Un parcours philosophique au-delà de l'objectivité et de la subjectivité*, Gallimard, 297-321.
- Foucault, M. (2004), *Naissance de la biopolitique : cours au Collège de France, 1978-1979*, Paris, Editions EHESS/Gallimard/Seuil, 368p.
- Freeman, L.C. (1979), Centrality in social networks: conceptual clarifications, *Social Networks*, 1, 215-239.
- Friedberg, E. (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, édition revue et complétée, Paris, 423p.
- Geindre, S. (2005), Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique , *Revue française de gestion*, 154 :1, 75-91.
- Glaserfeld, (von) E. (2001), The Radical Constructivist View of Science, *Foundations of Science (special issue on impact of radical constructivism on science)*, 6:1-3, 31-43.
- Gond, J.-P. (2010), *Gérer La performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*, Vuibert, 378p.
- Gond, J.P. et Igalens, J. (2012), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Que Sais-je ?*, Presses Universitaires de France, 3<sup>ème</sup> édition, Puf, 127p.
- Guba, E.G. (1981), Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries, *Education, Communication and Technology*, 29:2, 75-91.
- Hatchuel, A. (2012), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presses des MINES, Collection Economie et gestion, 21-54.
- Haythornthwaite, C. (1996), Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange, *LISR*, 18, 323-342.
- Hibou, B., Meddeb, H. et Hamdi, M. (2011), *La Tunisie d'après le 14 janvier et son économie politique et sociale, les enjeux d'une reconfiguration de la politique européenne*, Réseau euro-méditerranéen des Droits de l'Homme.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Editions de Boeck université, Bruxelles, 250p.

- Igalens, J. et Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Ed. Economica, 203 p.
- Joas, H. (1999), *La créativité de l'agir*, Cerf.
- Koleva, P. et Gherib, J. (2012), La responsabilité sociale des entreprises en Tunisie : une lecture institutionnaliste, *Revue Tiers Monde*, 4 :212, 83-99.
- Lascombes, P. (2004), La Gouvernamentalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir, *Le Portique* [En ligne], 13-14 | 2004, mis en ligne le 15 juin 2007, consulté le 23 juin 2017. URL : <http://leportique.revues.org/625>.
- Latour, B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : La Découverte, 248p.
- Lazega, E. (1994), Analyse de réseaux et sociologie des organisations, *Revue Française de Sociologie*, 35 :2, 293-320.
- Le Moigne, J.L. (1995, 2007), *Les Épistémologies constructivistes*, 3e ed., Paris, PUF, 1995/2007, 128p.
- Le Moigne, J.L. (2001), « Les enracinements », in *Le Constructivisme*, tome I, Paris, L'Harmattan, 300p.
- Muniesa, F. et Callon, M. (2009), La performativité des sciences économiques in Steiner P. et Vatin F. (dir), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Quadrige, 289-324.
- Paillé P. (1996), Qualitative par théorisation (analyse), in Mucchielli A. (dir), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin, 184- 190.
- Pasquéro, J. (1997), Business ethics and national identity in Quebec – Distinctiveness and directions, *Journal of Business Ethics*, 16: 6, 621-633.
- Pesqueux, Y. (2010), *Institution & organisation*, working paper, LIPSOR - Laboratoire d'Innovation, Prospective Stratégique et Organisation, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510877> consulté le 04 juin 2017.
- Peretz, H. (1998), *Les méthodes en sociologie : l'observation*, Edition La Découverte, 128p.
- Popper, K. (1972), *Logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, December 2006, 78-92.
- Raynaud, D. (2006), Le contexte est-il un concept pertinent de l'explication sociologique ?, *Année Sociologique*, Presses Universitaires de France, 56, 309-330.
- Redissi, H. (2007), Etat fort, société faible en Tunisie, *Maghreb-Machrek*, 192, 89-117.
- Reynaud, J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Sainsaulieu, R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses des Sciences Politiques.
- Savall, H. et Zardet, V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2ème édition 2005, 517p.
- Sobczak, A. et Havard, C. (2015), Stakeholder's Influence on French Unions' CSR Strategies, *Journal of Business Ethics*, 129: 2, 311-324.
- Thévenot, L., 1986, Les investissements de forme, in Thévenot, L. (dir) *Conventions économiques*, Paris, Presses Universitaires de France (Cahiers de Centre d'Etude de l'Emploi), 21-71.
- Thévenot, L. (2006), *L'action au pluriel*, Paris, La Découverte.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, coll. « Gestion », 296p.
- Weber, M. (2003), *Économie et société*, tome 1: Les Catégories de la sociologie, Collection Evolution, Edition Pocket Agora, 410 p.