

**LE ROLE DE LA RSE DANS LA POLITISATION DES ENTREPRISES  
MULTINATIONALES : LE CAS DE SHELL TUNISIE DANS LE CONTEXTE  
DE LA REVOLUTION**

**Auteurs**

---

Inès Dhaouadi  
Enseignante-chercheuse  
ESDES the Business School of UCLy  
10 Place des archives, 69002 Lyon, France  
T +33 (0)4 26 84 52 32  
[idhaouadi@univ-catholyon.fr](mailto:idhaouadi@univ-catholyon.fr)

**Résumé**

---

La "RSE politique" suscite un intérêt croissant ces dernières années. Elle renvoie à l'investissement de la sphère politique par les entreprises multinationales afin de répondre aux défis sociétaux globaux. Cependant, les travaux qui s'inscrivent dans ce courant de recherche n'analysent pas le processus de politisation des entreprises et ses effets de pouvoir sur leurs parties prenantes. Afin de dépasser ces limites, notre communication se propose de montrer l'éclairage qu'apporte le cadre foucaldien de la gouvernementalité pour l'étude de la politisation de Shell Tunisie et des effets de pouvoir qu'elle implique sur ses parties prenantes avant et après la Révolution.

**Mots clef :**

RSE politique ; entreprises multinationales ; gouvernementalité ; étude longitudinale ; Révolution Tunisienne

## Introduction

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises connaissent une profonde mutation (Scherer et al., 2016). Leur positionnement par rapport à la société connaît « une évolution progressive vers une plus grande intégration des problèmes échappant à la seule sphère économique comme la protection de l'environnement, le développement et le droit du travail » (Swaen, 2002 : 4). Cette évolution s'est traduite depuis le début des années 2000, par l'engagement des entreprises multinationales dans des actions sociales et environnementales qui sont normalement assurées par l'État-nation (Matten et Crane, 2005 ; Scherer et Palazzo, 2007, 2008). Ces entreprises participent notamment à différents domaines de gouvernance tels que l'éducation la santé publique, la sécurité sociale et la protection des droits de l'homme dans les pays à régime répressifs. Elles participent à la prise en charge des problèmes sociaux et environnementaux à une échelle globale tels que la déforestation, le sida, la malnutrition, l'illettrisme et le réchauffement climatique ou encore optent pour l'autorégulation afin de combler un vide dans la régulation légale au niveau national ou international (Dubbink, 2004 ; Scherer et Palazzo, 2011).

Ces actions vont au-delà d'une compréhension traditionnelle et instrumentale de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui consiste pour une entreprise à s'engager dans des actions dans le domaine social et environnemental qui permettent de maximiser ses profits à long terme tout en se conformant aux normes et attentes de ses parties prenantes (Jensen, 2002). Ces actions traduisent en effet une redéfinition des frontières entre la sphère publique et la sphère privée et l'émergence d'une nouvelle conception politique de la RSE qui renvoie à la participation de l'entreprise à la gouvernance locale et mondiale et à la production de biens publics (Rasche et al., 2014).

Un tel débat sur le rôle politique des entreprises multinationales à travers leurs activités RSE est reflété dans les travaux récents dans le domaine de recherche *Business and Society* à travers le développement du courant de recherche de la "RSE politique" par Scherer et Palazzo (2007, 2011). Dans la littérature managériale francophone, seuls quelques travaux ont souligné le nouveau rôle politique que sont en train de jouer de plus en plus d'entreprises multinationales sans pour autant fournir un cadre d'analyse de la nouvelle conceptualisation de la RSE. Ainsi, Capron (2006) a souligné que les entreprises multinationales, principales concernées comme vecteurs de la mondialisation, s'appuient sur le mouvement de la RSE pour faire face aux inquiétudes nées du surcroît de pouvoir qui les a conduites à sortir de la sphère privée d'enrichissement pour investir la sphère publique et pour se relégitimer en se présentant comme substituts d'un État-providence défaillant ou en perte de vitesse. L'entreprise est ainsi devenue un enjeu politique du fait de son rôle de plus en plus important dans la vie de la Cité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Renouard (2015) reconnaît également la dimension politique du rôle de l'entreprise qui est considérée comme « une institution politique, et pas uniquement une organisation régie par la seule rationalité instrumentale » (p. 87-88). Ce rôle politique est essentiellement lié à leur contribution au développement de la Cité (Renouard, 2007).

Les travaux qui s'inscrivent dans le courant de recherche "RSE politique" s'appuient sur la théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas afin d'étudier les changements institutionnels qui expliquent le rôle politique des entreprises multinationales dans une société mondialisée. Cependant, ces travaux demeurent attachés à un agenda de recherche étroit fondé sur une théorie normative et mettent l'accent de manière excessive sur les conséquences de la globalisation de l'économie (Frynas et Stephens, 2015). Elles ne permettent pas d'analyser, à travers une perspective historique, le processus de politisation des entreprises multinationales et leurs motivations à s'engager dans des

actions RSE politique (Van Oosterhout, 2005 ; Frynas et Stephens, 2015). En outre, ces études ne développent pas une compréhension approfondie des effets de pouvoir induits par le nouveau rôle politique de l'entreprise sur ses différentes parties prenantes tels que l'État, les fournisseurs, les clients, les associations ou les sous-traitants (Banerjee, 2010 ; Fleming et Jones, 2013). Enfin, l'impact des changements du régime politique sur les activités RSE des multinationales et sur leurs relations avec leurs parties prenantes sont inexistantes. Étant donnée les changements politiques vécus par les pays de la région MENA particulièrement dans un contexte du printemps arabe (Arjomand, 2015), il serait intéressant d'étudier l'impact d'un changement radical du régime politique sur les actions et la stratégie RSE des multinationales qui œuvrent dans ces pays.

Afin de dépasser ces limites, notre communication se propose de montrer l'éclairage théorique et empirique qu'apporte le cadre de la gouvernementalité développé par Michel Foucault pour l'étude du processus de politisation d'une filiale d'une entreprise multinationale installée en Tunisie à savoir Shell Tunisie (ST) et des effets de pouvoir qu'elle implique sur ses parties prenantes et en particulier le syndicat et le gouvernement. L'étude de cas se base sur 96 entretiens menés auprès des cadres et parties prenantes de Shell avant et après la Révolution Tunisienne et de multiples sources de données secondaires (tels que des articles de presse, des rapports sociaux et des notes de l'ambassade américaine rendues publiques par WikiLeaks). En effet, le changement radical rencontré par les sociétés pétrolières opérant en Tunisie offre un contexte empirique unique pour étudier comment les multinationales réagissent à un changement politique majeur à travers leurs activités RSE.

Pour se faire, nous présenterons dans une première section la genèse du courant de recherche de la "RSE politique" qui s'est développé comme une alternative critique à l'approche instrumentale de la RSE et aux travaux sur la *Corporate Political Activity*, nous présenterons les deux principales approches théoriques qui ont fondé le développement de ce courant de recherche et soulignerons leurs principales limites. Nous discuterons ensuite l'éclairage théorique que présente le cadre de la gouvernementalité développé par Foucault pour l'étude de la politisation de l'entreprise. Dans la section suivante, nous préciserons les choix méthodologiques adoptés ainsi que le protocole de recherche. Enfin, nous présenterons les résultats de l'étude longitudinale que nous avons menée au sein du groupe Shell avant et après la Révolution Tunisienne.

## **La "RSE politique" : genèse, définition et fondement théorique**

Les auteurs du courant de recherche "RSE politique" considèrent l'investissement de la sphère politique par les entreprises comme une conséquence inévitable du processus de mondialisation et de la complexité accrue des chaînes de valeur mondiales (Matten et Crane, 2005). Selon Scherer et Palazzo (2008), dans un contexte de mondialisation, « les entreprises deviennent des acteurs politiques qui ont des responsabilités sociales au-delà de leur rôle économique et que leur conformité à la loi et aux règles de décence communes ne constitue plus une réponse adéquate aux nouveaux défis » (p. 419).

### *Les défis de la globalisation de l'économie pour la responsabilité sociale de l'entreprise et la régulation mondiale*

Le processus de globalisation a largement modifié l'équilibre des pouvoirs reposant sur l'État-nation qui a beaucoup perdu de sa capacité de gouvernement politique. En effet, il n'est plus créateur d'un cadre de référence englobant tous les autres cadres signifiants afin d'apporter des réponses politiques (Beck, 2003). Il est en concurrence avec de nouveaux acteurs non-étatiques tels que les organisations internationales, les ONG ou les

entreprises multinationales qui ont acquis une influence politique du fait que leurs activités ne sont pas limitées à un certain territoire. De ce fait, il arrive souvent que l'entreprise multinationale bénéficie d'une puissance économique supérieure à celle de nombreux États. Dans un contexte transnational, les entreprises multinationales ont développé un méta-pouvoir qu'elles tirent non seulement de l'énorme quantité de ressources qu'elles contrôlent mais surtout de leur capacité de choisir dans quel pays elles vont investir sans avoir à justifier leurs décisions (Beck, 2003). « Les multinationales peuvent facilement s'échapper des juridictions locales en comparant les systèmes législatifs, en profitant des systèmes locaux qui permettent une régulation plus efficace et en déplaçant les sites de production et orientant les investissements financiers vers des pays où les lois locales sont plus favorables pour elles » [Shamir (2004) p. 637]

Le processus de globalisation a été également accompagné par l'émergence de risques globaux qui ont des causes et des effets transnationaux (Scherer *et al.*, 2006) : des problèmes sociaux tels que la malnutrition, la pauvreté ou l'illettrisme ; des problèmes environnementaux tels que le réchauffement climatique ou la déforestation et des maladies mondiales comme la grippe aviaire, la maladie de la vache folle ou la grippe porcine. Alors que la souveraineté des États-nations reste limitée au niveau national, les problèmes majeurs qui sont apparus dans le monde tels que le réchauffement climatique, le sida, la corruption, la malnutrition, la déforestation ou la violation des droits de l'homme sont des problèmes qui ont une dimension transnationale. Dans ce contexte, la responsabilité « toute une série de nouveaux acteurs (entreprises multinationales, commissions d'arbitrage privées, institutions et ONG internationales) intervient pour aboutir à une situation où la diversité des formes de régulation, la variation des processus de création du droit, la diffusion des méthodes d'interprétation ainsi que l'application des normes et des standards sont désormais plurielles » [Beck (2003) p. 159].

### *Définition et modes de politisation des entreprises multinationales*

Les défis de la mondialisation, précédemment présentés, ont entraîné la transition vers un nouvel ordre politique mondial décrit comme l'ordre post-westphalien (Kobrin, 2009) ou une constellation post-nationale (Habermas, 2001). Dans ce nouvel ordre politique et afin de réagir à la pression des ONG, combler le vide en matière de régulation et réduire la complexité des environnements dans lesquels elles opèrent, plusieurs entreprises ont commencé à assumer des responsabilités politiques. Ces responsabilités vont au-delà de la RSE traditionnelle. Ces changements ont été analysés par le courant RSE politique qui « inclut les activités RSE qui transforment les entreprises en des acteurs politiques en s'engageant dans des délibérations publiques, des décisions collectives et la prise en charge des biens publics ou la réduction des maux publics dans le cas où les autorités publiques sont incapables ou refusent de remplir ce rôle. Cela comprend, mais pas uniquement, les contributions des entreprises à différents domaines de gouvernance tels que la santé publique, l'éducation, l'infrastructure publique, l'application de standards environnementaux et sociaux le long d'une chaîne d'approvisionnement ou la lutte contre le réchauffement climatique, la corruption, la discrimination ou l'inégalité » [Scherer *et al.* (2016) p. 276]. Cette définition met l'accent sur la dimension normative de la RSE politique en soulignant que les activités pertinentes visent à accroître le bien-être social et réduisent par conséquent les externalités négatives. La RSE politique « suggère un modèle de gouvernance élargi où les entreprises commerciales contribuent à la régulation mondiale et fournissent des biens publics. Elle dépasse la vision instrumentale de la politique afin de développer une nouvelle conception de la politique mondiale où les acteurs privés tels que les entreprises et les organisations de la société civile jouent un rôle actif dans le contrôle et la régulation démocratique des transactions du marché » [Scherer

et Palazzo (2011) p. 901]. Selon ces deux auteurs, la politisation de l'entreprise à travers ses activités RSE se manifeste à travers deux principaux modes :

**1. La participation à la gouvernance mondiale :** afin de compenser l'affaiblissement du pouvoir des États-nations, des initiatives en matière de gouvernance ont été lancées au niveau mondial, national et local par les entreprises. En effet, avec l'engagement accru des acteurs privés, des mouvements sociaux et des activités croissantes des institutions internationales, une nouvelle forme de régulation transnationale a émergé : la gouvernance globale. Elle est considérée comme « un processus complexe, dynamique et élargi de prise de décision interactive qui évolue constamment et fait face aux changements. Elle implique un large éventail d'acteurs et de création de partenariats afin de développer des pratiques et des politiques communes sur des questions d'intérêts communs [...] ». La gouvernance globale s'étend à des mécanismes de commandement et de contrôle du système social incluant des entreprises privées et n'inclut pas nécessairement une autorité politique ou légale » [Adeyeye (2012) p. 78]. Dans les domaines de politiques publiques (normes de travail, droits de l'homme, la lutte contre la corruption, la protection de l'environnement, la santé publique ou l'éducation), l'implication des acteurs publics et privés permet de tenir compte des intérêts en jeu, de combiner les meilleures connaissances et ressources disponibles et de renforcer la capacité d'appliquer les normes et de mettre en place les politiques (Scherer et Palazzo, 2011). Selon ces deux auteurs, la politisation des entreprises se traduit par une participation intensive aux processus transnationaux d'élaboration des politiques et la création d'institutions de gouvernance mondiale tels que le Pacte Mondial des Nations Unies (qui a créé une plateforme mondiale de débat pour la mise en place des droits fondamentaux de l'homme et des principes environnementaux), le SA8000 (qui constitue un outil de responsabilisation de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale), le GRI (qui a développé des standards pour le reporting sur la RSE), Transparency International (qui est devenu un acteur clé dans la lutte mondiale contre la corruption) et le FSC (Forest Stewardship Council) qui illustre bien la participation des entreprises multinationales à la création d'institutions de gouvernance mondiale.

Le FSC, fondé en 1993, est formé par un groupe d'ONG environnementales et d'entreprises (Ikea, Home Depot et OBI) pour développer des activités et des standards partagés pour la protection des forêts dans le monde après l'échec des gouvernements dans la conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement en 1992 à Rio de Janeiro. Le FSC a développé un ensemble de principes et de critères pour la gestion durable des forêts dans le monde ; sur la base desquelles elle a développé une certification du bois et des produits dérivés approuvée par des organismes indépendants (Tollefson et al., 2008). Cette organisation inclut un grand nombre de membres qui interagissent dans une structure de gouvernance qui vise un niveau général de délibération et de participation égale. Le FSC représente un mouvement d'entreprises vers la participation aux processus politiques de prise de décision publique à travers la collaboration avec les institutions mondiales de gouvernance politique. Selon Scherer et Palazzo (2011), suite au foisonnement de ces initiatives de gouvernance mondiale, l'autorégulation évolue en un thème central dans le débat sur la RSE. Alors que les agences de l'État et les institutions internationales échouent dans la prise en charge des problèmes liés à la protection des droits de l'homme ou au maintien de la paix, les acteurs privés peuvent volontairement contribuer à promouvoir leur institutionnalisation et peuvent également aider à provoquer des développements légaux et sociaux. Cela s'applique à d'autres sujets tels que les enjeux environnementaux, les normes de travail, les activités anti-corruption.

**2. La production de biens publics :** le rôle politique des entreprises se manifeste également par la production de biens publics tel que l'investissement dans l'infrastructure à travers la construction de routes, d'écoles ou d'hôpitaux (Palazzo, 2004). Ces activités relèvent du bien public et sont normalement prises en charge par la collectivité (Rochet, 2010). Selon cet auteur, « les biens publics ont deux caractéristiques : (1) la non-rivalité de consommation : la consommation d'un bien par un agent ne réduit pas la possibilité de consommation de ce même bien par d'autres agents et (2) la non-exclusion de consommation possible : lorsque ce bien est mis à disposition d'un agent, il est très coûteux voire impossible d'en exclure la consommation par d'autres. L'exemple le plus classique est celui de la défense nationale qui profite à tous les citoyens sans exclusion ni rivalité, ou celui des investissements routiers. [...] Ce sont ceux qui ne sont pas produits par le secteur privé parce qu'ils ne pourraient pas être commercialisés de manière rentable. C'est donc la collectivité qui doit prendre en charge ces biens publics » (p. 61). Selon Matten et Crane (2005) ce changement du rôle de l'entreprise dans la société est observé essentiellement dans trois types de contextes : là où les gouvernements (1) ont cessé d'administrer les droits de citoyenneté, (2) n'ont pas encore administré les droits de citoyenneté ou (3) là où l'administration des droits de citoyenneté peut être au-delà de la portée du gouvernement de l'État-nation. Dans cette perspective, Frynas (2009) a souligné l'engagement croissant des entreprises multinationales dans le domaine de l'éducation, de la santé et de l'essaimage entrepreneurial.

### *Les fondements théoriques du courant de RSE politique*

La RSE politique s'est développée comme une alternative critique à l'approche instrumentale de la RSE selon laquelle l'entreprise est un acteur économique qui n'interfère pas avec la sphère publique. Elle dépasse également les travaux sur la *Corporate Political Activity* avec sa focalisation sur le lobbying comme principale activité politique de l'entreprise. L'action politique traditionnelle des entreprises renvoie aux politiques, processus et pratiques qui visent à influencer le processus ou la politique gouvernementale (den Hond *et al.*, 2014). Selon ces deux auteurs, différents types d'actions peuvent être utilisés par les entreprises pour exprimer leurs préférences politiques aux décideurs : communication d'informations, contributions financières ou formation de groupes d'intérêt. En revanche, le rôle politique des entreprises consiste à faire partie de ces processus de prise de décision gouvernementale. Deux principaux cadres d'analyse ont contribué à la formalisation théorique de la RSE politique (Scherer et Palazzo, 2007, 2008).

- La conceptualisation théoriquement étendue de la Citoyenneté d'entreprise : Matten et Crane (2005) ont remis en cause la perspective qu'ils appellent conventionnelle de la citoyenneté de l'entreprise et ont proposé une conceptualisation théorique étendue en se basant sur la notion de citoyenneté telle qu'elle est abordée dans sa discipline d'origine qui est la science politique et en mobilisant une école de pensée particulière à savoir la citoyenneté libérale. Dans la perspective libérale de la citoyenneté, l'État-nation protège les droits sociaux et civils des individus et fournit ainsi l'espace dans lequel les droits politiques sont exercés et les décisions collectives sont prises. La citoyenneté apparaît par conséquent comme étant inséparablement liée à un territoire national qui est gouverné par un État souverain qui constitue le seul garant de ces droits de citoyenneté. La globalisation a aidé à déplacer la responsabilité de la protection des droits de citoyenneté loin des États-nations et a réorganisé les demandes qui sont placées sur les entreprises multinationales qui, de par leur pouvoir, pourraient constituer des institutions aptes à prendre en charge les défis sociaux et environnementaux à l'échelle globale (Marsden, 2000 ; Swaen, 2002). La transition vers la terminologie de "citoyenneté d'entreprise" se traduit donc par la

participation des entreprises à la protection des droits de citoyenneté pour les individus (Matten et al., 2003 ; Matten et Crane, 2005). Selon cette conception étendue, « la citoyenneté d'entreprise décrit le rôle de l'entreprise dans l'administration des droits de citoyenneté pour les individus » [Matten et Crane (2005) p. 173]. Ces droits de citoyenneté sont de trois types à savoir les droits sociaux, les droits civils et les droits politiques.

Ainsi, dans le domaine des droits sociaux et lorsque l'État du pays au sein duquel l'entreprise est installée est incapable de résoudre seul les problèmes sociaux et environnementaux au niveau global, l'entreprise peut donc mener des initiatives de citoyenneté qui ont pour objectif de renforcer ou de remplacer l'État-providence telles que l'amélioration ou la construction des écoles ou des routes. L'exemple le plus flagrant est celui du groupe Royal Dutch/Shell qui a fourni des services publics dans les pays en voie de développement au sein desquels ses filiales sont implantées. Au Nigéria, la filiale de ce groupe a procédé à la construction d'écoles, d'hôpitaux et de routes (Livesey, 2002b).

- La théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas :

En se basant sur la théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas, Scherer et Palazzo (2007) proposent une conception délibérative de la RSE qui reflète le lien discursif entre l'État, les entreprises et les acteurs de la société civile. Trois postulats sous-tendent cette théorie (Dhaouadi, 2008) :

- La légitimité des décisions politiques se base sur la qualité discursive du processus de prise de décision. À travers l'échange et la concertation, le discours peut mener à une transformation des préférences. Par conséquent, la prise de décision politique sur la base du dialogue et de la justification publique accessible à tous les citoyens mènera à des résultats rationnels et mieux informés, augmentera l'acceptation des décisions et promouvra le respect mutuel entre les acteurs impliqués ;
- L'importance de la délibération des acteurs de la société civile. Pour Habermas, il est impossible de parler de démocratie radicale où tous les citoyens participent à tous les processus de prise de décisions publiques dans les sociétés modernes. C'est pourquoi, il réoriente l'attention vers les formes d'association des citoyens telles que les ONG et les mouvements sociaux ou écologiques qui ont pour objectif de défendre les causes des citoyens dans un contexte public élargi ;
- L'importance pour les institutions démocratiques existantes dans les sociétés pluralistes, d'un lien plus fort avec les acteurs de la société civile. Un tel encastrement délibératif de la prise de décision politique peut être atteint en rendant les processus et les résultats de la concertation et du vote ainsi que d'autres activités politiques importantes plus accessibles aux citoyens (Scherer et Palazzo, 2007).

À travers la mobilisation des postulats de la théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas, l'interprétation de la RSE passe d'une analyse de la réaction de l'entreprise aux pressions de ses différentes parties prenantes à une analyse du rôle de l'entreprise dans les processus de délibération publique et la contribution de ces processus à la résolution des défis sociaux et environnementaux globaux. La RSE politique interroge la stricte séparation entre la sphère publique et la sphère privée qui est commune dans les théories libérales de la société. Ces théories définissent un rôle politique seulement pour les agences de l'État (qui établissent et appliquent la réglementation) alors que les entreprises se concentrent sur la recherche de profit tout en respectant les limites définies par l'État (Rasche et Scherer, 2014). En se basant sur la théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas qui reconnaît explicitement les délibérations d'acteurs non étatiques qui opèrent au-delà des institutions gouvernementales, Scherer et Palazzo (2007) affirment que les entreprises, les ONG et les acteurs de la société civile contribuent

au développement de mécanismes de gouvernance mondiale (tels que des partenariats multipartites comme le FSC).

Les deux approches théoriques que nous avons présentées dans la section précédente fournissent une analyse au niveau macro du contexte institutionnel et politique des mécanismes et des processus à travers lesquels les entreprises assument un rôle politique dans la société (Joutsenvirta et Vaara, 2015). Ces approches présentent cependant les deux limites suivantes :

- La domination d'approches spéculatives et l'absence de recherches empiriques qui analysent les motivations des entreprises multinationales à assumer des responsabilités politiques (Van Oosterhout, 2005) et les événements historiques qui expliquent leur engagement dans des actions RSE politique (Frynas et Stephens, 2015) ;

- L'absence de recherches qui présentent une compréhension approfondie des effets de pouvoir induits par le nouveau rôle politique de l'entreprise sur ses différentes parties prenantes tels que l'État, les fournisseurs, les clients, les associations ou les sous-traitants (Banerjee, 2010 ; Fleming et Jones, 2013).

En insistant sur la description/compréhension du nouveau rôle de l'entreprise qu'elles analysent en rapport avec la globalisation de l'économie, la redéfinition des rôles des États et la complexité résultante du démantèlement des frontières physiques et réglementaires, ces approches restent trop théoriques, englobantes et coupées des mécanismes concrets des entreprises et de l'émergence de la RSE politique.

La pertinence du cadre de la gouvernementalité de Michel Foucault pour l'étude de la politisation des entreprises multinationales

Afin de dépasser les limites des cadres d'analyse de la "RSE politique", nous proposons de montrer l'éclairage théorique et empirique qu'apporte le cadre de la gouvernementalité développé par Michel Foucault pour l'étude généalogique de la politisation des entreprises multinationales et des effets de pouvoir qu'elle implique sur leurs parties prenantes. Le choix de mobiliser le cadre foucauldien de la gouvernementalité s'explique par l'adéquation des concepts et de la méthode de cet auteur à l'étude des relations entre les institutions-entreprises et la société. Même si Foucault ne s'est pas intéressé, dans ses travaux, aux entreprises multinationales, ces dernières revêtent bien le caractère d'institutions totales, au même titre que la prison, l'hôpital ou l'école (El Akremi *et al.*, 2008).

### *La gouvernementalité : un cadre d'analyse des rationalisations des pratiques de gouvernement*

L'idée centrale de la réflexion de Michel Foucault consiste dans l'association très étroite entre pouvoir et savoir. « Il faut plutôt admettre que le pouvoir produit du savoir (et pas simplement en le favorisant parce qu'il le sert ou en l'appliquant parce qu'il est utile) ; que pouvoir et savoir s'impliquent directement l'un l'autre ; qu'il n'y a pas de relation de pouvoir sans constitution corrélatrice d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir. Ces rapports de « pouvoir-savoir » ne sont donc pas à analyser à partir d'un sujet de connaissance qui serait libre ou non par rapport au système de pouvoir ; mais il faut considérer au contraire que le sujet qui connaît, les objets à connaître et les modalités de connaissance sont autant d'effets de ces implications fondamentales de pouvoir-savoir et de leurs transformations historiques » (Foucault, 1975 : 36). Ainsi, le savoir n'est pas détaché et indépendant mais il fait partie intégrante de l'exercice du pouvoir. Il est important ici de souligner que Michel Foucault a remis en cause la conception classique du pouvoir qui repose sur les notions de souveraineté et de loi, qui est fondée sur le fait que certains donnent des ordres et les autres y obéissent (Taylor, 1989), et en a proposé une définition basée sur la notion de



rapport de forces (Foucault, 1976). Dans cette perspective, l'une des constantes du programme de recherche de Michel Foucault a été « de débusquer derrière nos catégories contemporaines et nos institutions, les dispositifs de savoir/pouvoir et les technologies qui ont permis de les constituer et de les pérenniser » (Aggeri, 2005 : 434).

L'idée centrale de la réflexion de Michel Foucault qui consiste dans l'association très étroite entre pouvoir et savoir s'est concrétisé par le concept de « gouvernementalité » (Townley, 1993, 1994 ; Clegg et *al.*, 2002). À l'origine, Foucault a utilisé le terme « gouvernementalité » qu'il a introduit dans son cours de 1978 : « Sécurité, territoire, population » au Collège de France, pour décrire « la tendance, la ligne de force qui, dans tout l'Occident, n'a pas cessé de conduire, et depuis fort longtemps, vers la prééminence de ce type de pouvoir qu'on peut appeler le 'gouvernement' sur tous les autres : souveraineté, discipline ; ce qui a amené, d'une part, le développement de toute une série d'appareils spécifiques de gouvernement et, d'autre part, le développement de tout une série de savoirs » (Foucault, 1978a : 655). Le sens de cette notion a évolué dans les derniers travaux de Foucault en renvoyant à la formulation d'un *cadre d'analyse* des rationalisations des pratiques de gouvernement (Aggeri, 2005). Gouvernement, non pas entendu dans son sens actuel d'appareil d'État, mais dans un sens plus large de « conduite des conduites ». Dans cette perspective, la gouvernementalité désigne l'ensemble des techniques et des procédures destinées à diriger la conduite des hommes (Foucault, 2004). Avec cette approche, Foucault procède à un déplacement important par lequel celui qui gouverne reconnaît la liberté du gouverné (Aggeri, 2005). « Il s'agit moins de contraindre que de structurer le champ d'action éventuel des autres » (p. 433).

#### *La gouvernementalité comme articulation complexe de rationalités politiques, programmes et technologies de gouvernement*

Dans ce papier, nous intégrons certains éclaircissements de l'approche développée par Rose et Miller (1992) qui prolongent les réflexions de Foucault sur la gouvernementalité en l'analysant comme une articulation complexe de rationalités politiques, de programmes et de technologies de gouvernement à travers lesquels les sujets sont gouvernés. En ayant recours à ce cadre d'analyse, nous explorons tout d'abord les rationalités politiques en jeu qui façonnent les modes de pouvoir qui caractérisent le gouvernement de la RSE. Les rationalités politiques renvoient aux « champs discursifs changeants dans lesquels l'exercice du pouvoir est conceptualisé ; les justifications morales pour l'exercice du pouvoir par des autorités diverses ; les notions sur les formes appropriées, les objets et les limites de la politique et les concepts sur la distribution de telles tâches parmi les secteurs séculiers, spirituels, militaires et familiaux » (Rose et Miller, 1992 : 175). Selon ces deux auteurs, les rationalités politiques sont traduites en des programmes de gouvernement qui sont des mesures qui affectent les populations. Les programmes rendent les objets de gouvernement concevables de telle manière que leurs problèmes sont susceptibles à des interventions de calcul et de normalisation. Pour qu'ils soient fonctionnels, les rationalités politiques et les programmes de gouvernement requièrent des technologies qui sont des dispositifs d'intervention. Rose et Miller (1992 : 175) décrivent ces technologies de gouvernement comme « l'ensemble des programmes, calculs, techniques, dispositifs, documents et procédures à travers lesquels les autorités cherchent à concevoir et à mettre en œuvre ses visées gouvernementales ».

#### *Contexte et design de la recherche*

La spécificité des recherches critique est liée à l'utilisation de la méthode d'étude de cas dans le but est de fournir une généralisation comparative et une explication approfondie des modèles de reproduction sociale et culturelle. C'est pourquoi notre méthodologie de recherche est qualitative basée sur l'étude de cas comme méthode de

recherche. La visée de l'analyse qualitative est de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes. Le groupe Royal Dutch/Shell est installé en Tunisie depuis 1922. Ses domaines d'activité couvrent la production et le conditionnement de lubrifiants, le stockage et la distribution de carburants et de lubrifiants ainsi que le conditionnement et la commercialisation du Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) et la production et distribution de bitumes. L'objectif de notre étude est de retracer l'histoire de l'évolution du discours sur la RSE développé par Shell Tunisie depuis sa création en 1922 jusqu'à nos jours en s'inscrivant dans une perspective généalogique. Ceci nous permettra d'étudier les conditions d'engagement de Shell Tunisie dans des responsabilités politiques et les effets de pouvoir de cet engagement sur ses parties prenantes. Quatre principaux résultats ont été obtenus.

### *Méthode de collecte de données*

Notre démarche relève d'une triangulation des données qui consiste à obtenir des informations de sources différentes concernant la même question de recherche, est centrale dans la stratégie de recherche à partir de l'élaboration de cas (Igalens et Roussel, 1998). En effet, nous avons fait appel à des méthodes d'investigation variées comme le montre le tableau ci-dessous : des entretiens semi-directifs, une analyse de l'archive de Shell Tunisie (ST), une analyse des articles de presses portant sur l'engagement de ST dans des actions sociétales ayant un caractère politique et une analyse du site web du groupe Shell et des sites web des parties prenantes de ST.

**Tableau 1 : Présentation des méthodes de collecte de données**

Stages	Mars 2008	1 <sup>ère</sup> phase (de septembre 2008 à juin 2010)	2 <sup>ème</sup> phase (de février 2012 à novembre 2014)
<b>Nombre d'entretiens</b>	3 entretiens exploratoires	75 entretiens semi-directifs	21 entretiens semi-directifs
<b>Catégories des personnes interviewées</b>	Membres du comité de Direction de Shell Tunisie : - Directeur Réseau - Communications Manager  - Responsable du développement et de la communication interne	- 49 entretiens avec des cadres supérieurs et membres du comité de Direction de Shell Tunisie - 3 entretiens avec des partenaires sociaux de Shell Tunisie - 9 entretiens avec les représentants de l'État (Responsables et Chefs de services de différents ministères et agences étatiques) - 11 entretiens avec les représentants des ONG et associations partenaires de Shell Tunisie - 3 entretiens avec des contractants de Shell Tunisie	- 16 entretiens avec des cadres supérieurs, membres du comité de Direction et partenaires sociaux de Shell Tunisie  - 5 entretiens avec les représentants de l'État du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines et de l'ETAP (Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières)
<b>Données secondaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports sociaux de Shell Tunisie (2004-09)</li> <li>- Code de conduite de Shell Tunisie</li> <li>- <i>Shell General Business Principles</i></li> <li>- Politique HSSE et de développement durable de Shell Tunisie</li> <li>- Articles de presse publiés dans la presse généraliste et spécialisée entre 1997 et 2014 à propos des actions sociétales menées par Shell Tunisie</li> <li>- Notes de l'ambassade américaine rendues publiques par WikiLeaks en 2008</li> </ul>		

### *Le traitement et l'analyse des données*

La méthode d'analyse des données retenue est une analyse du discours fondée sur une analyse de contenu thématique permettant la classification des données en groupe thématique. La méthode de l'analyse du discours a été influencée par les travaux de Michel Foucault. Elle se focalise sur les effets constitutifs du discours sur le savoir, l'identité et les relations de pouvoir (Fairclough, 2005). L'analyse du discours a pour objectif d'étudier les liens entre le discours et la réalité sociale, d'étudier le texte, son articulation et le lieu social dans lequel il est produit (Rivière, 2006). Elle permet ainsi d'étudier comment les entreprises et leurs environnements (leur contexte social plus large par exemple) sont créés et maintenus par le discours. Elle offre au chercheur les moyens par lesquels il peut éclairer le rôle du discours public des organisations dans le maintien de la légitimité organisationnelle et l'influence de la stabilité et du changement institutionnel et social (Fairclough, 1992).

Cette analyse du discours a été effectuée grâce au logiciel d'analyse qualitative Nvivo 8. Les thèmes abordés en entrevue ont servi à la création des principaux codes utilisés. Pour les cadres des SST, les codes sont les suivants : la construction historique du discours sur la RSE et son articulation avec celui du groupe Royal Dutch/Shell, l'évolution de sa politique de communication dans le domaine social et environnemental au niveau interne et externe, la lecture historique du choix des partenariats aux niveaux social et environnemental, le degré d'influence des parties prenantes sur le choix des SST de s'engager dans des actions RSE ayant un caractère politique et la perception du rôle joué par les SST dans la société. Pour les représentants des parties prenantes des SST, les codes retenus sont les suivants : la perception des valeurs, de la culture et des choix de Shell Tunisie, les exigences de ST au niveau social et environnemental à l'égard de ses sous-traitants et les moyens de contrôle de ces exigences, actions menées par Shell pour impliquer ses sous-traitants dans sa stratégie en faveur du développement durable, l'histoire et les raisons du partenariat avec les SST, la perception des partenariats entre les entreprises et les pouvoirs-publics d'une part et entre les entreprises et les ONG d'autre part dans le domaine de développement durable, l'analyse des motivations des SST en particulier et des entreprises multinationales de manière générale à s'engager dans des actions sociales et environnementales qui sont normalement assurées par l'État-nation et la perception du rôle joué par Shell Tunisie dans la société.

### **Une analyse généalogique du rôle de la RSE dans la politisation de Shell avant et après la révolution Tunisienne**

Dans cette section, nous analyserons l'histoire de la politisation de Shell Tunisie à travers ses activités RSE et son impact sur ses parties prenantes et discuterons des changements survenus après la Révolution notamment sur sa relation avec le gouvernement et le syndicat.

#### *Le rôle de la RSE dans la politisation de Shell Tunisie*

L'étude généalogique menée nous a permis d'identifier les différentes conditions sectorielles, institutionnelles, organisationnelles et discrétionnaires qui ont permis d'appréhender le processus de politisation des SST. Les SST se positionnent en effet sur

le secteur du pétrole et du gaz qui a connu à la fin des années 1980 et au cours des années 1990 des accidents écologiques qui ont connu une grande couverture médiatique tels que le naufrage des pétroliers *Exxon Valdez* et *Érika* qui ont entraîné une polémique sur les entreprises pétrolières. En outre, le groupe Shell a vécu en 1995 deux événements qui ont entraîné le retournement de l'opinion publique contre son logo à savoir l'affaire *Brent Spar*<sup>i</sup> et son accusation de complicité avec le gouvernement nigérian dans l'exécution du militant Ken Saro-Wiwa<sup>ii</sup>. Pour y faire face, le groupe a réorganisé sa direction générale et a repris en main ses filiales en nommant en juillet 1995 un nouveau Directeur Général des SST afin de définir une vision d'avenir centrée sur la notion de citoyenneté responsable. Afin de concrétiser ce travail de refondation, Shell Tunisie a mis en place en 1996 un programme d'action visant la mise en œuvre d'une stratégie de RSE et a créé un service *External Affairs* pour le suivi de sa mise en œuvre. Ce programme d'action s'est manifesté par l'engagement des SST à partir de 1997 dans des actions sociétales ayant un caractère politique.

La politisation de la filiale tunisienne s'est essentiellement manifestée à travers son engagement dans la production de biens publics. Une autre condition importante a favorisé l'engagement des SST dans ce genre d'action : celle du rôle joué par la personnalité et les valeurs de leurs dirigeants dans le choix et la conduite de ces actions. En effet, la construction des terrains de basket-ball dans des quartiers défavorisés a été initiée par le *Country Chairman* qui a également lancé le programme de formation des jeunes dans le domaine de l'entrepreneuriat en partenariat avec une ONG internationale. C'est le cas également de la construction d'un pont dans un village au nord ouest de la Tunisie qui a été suggérée par le Directeur Réseau de la Société Shell de Tunisie et du lancement du concept de station verte par le *HSE Implementor*. Des conditions institutionnelles ont enfin favorisé l'engagement des SST dans des actions sociétales ayant un caractère politique. En effet, les années 1990 étaient caractérisées par la transition de l'économie tunisienne d'une économie basée sur le secteur public à une économie basée sur le secteur privé. Cette économie concurrentielle nécessite de nouveaux types d'employés et un nouveau mode de management.

Afin d'informer ses parties prenantes des différentes actions sociétales menées, Shell Tunisie a produit un discours autour de la transparence et la citoyenneté. Ce discours est tenu par ses cadres dirigeants et véhiculé à travers deux principales pratiques discursives à savoir les rapports sociaux qui sont régulièrement publiés depuis 2003 et les articles de presse publiés dans la presse écrite de type généraliste ou dans des magazines spécialisés. Ces pratiques produisent un savoir particulier à propos de Shell Tunisie qui vise à la constituer en tant qu'entreprise transparente et citoyenne et à augmenter sa légitimité perçue en créant un sens à son existence et à ses activités.

#### *Différentes motivations expliquent l'engagement de Shell Tunisie à assumer des responsabilités politiques*

L'analyse du discours des cadres dirigeants, cadres supérieurs et partenaires sociaux des SST met en exergue vingt-sept motivations qui expliquent l'engagement des SST dans des actions sociétales qui sont normalement assignées à l'État tunisien et ses différentes institutions. Le tableau suivant synthétise ces différentes motivations qui ont été regroupées en quatorze catégories et classées selon l'ordre de priorité accordée par les cadres interviewés :

**Tableau 2. Les différentes catégories des motivations de Shell Tunisie à s'engager dans des actions RSE ayant un caractère politique**

<b>Nature des motivations</b>	<b>Objectifs poursuivis par Shell en Tunisie</b>
<b>Motivations économiques</b>	Tirer un avantage compétitif de son engagement dans des actions de service public et consolider son image et sa réputation
<b>Motivations politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir l'appui du gouvernement pour exercer facilement son business (avoir des autorisations d'ouverture de nouvelles stations-services)</li> <li>- Assister l'État dans des endroits défavorisés</li> <li>- Faire du lobbying auprès de l'État pour ajuster les normes et les standards HSSE et pour augmenter ses marges unitaires</li> </ul>
<b>Motivations liées à l'évolution des attentes des parties prenantes</b>	Répondre aux pressions de ses différentes parties prenantes et éviter les problèmes rencontrés par les autres multinationales
<b>Motivations liées à un devoir de citoyenneté</b>	Refléter l'image d'une entreprise soucieuse de l'environnement et de la communauté dans lesquels elle opère et respectueuse de la réglementation en vigueur
<b>Motivations discrétionnaires</b>	Mettre l'accent sur le rôle de la personnalité et les valeurs du dirigeant dans l'élaboration et la mise en place d'actions RSE ayant un caractère politique
<b>Motivations d'autorégulation</b>	Être proactive et donner l'image d'une entreprise qui va au-delà de ce qui est exigé par la loi en vigueur
<b>Motivations institutionnelles</b>	Être encouragé par les incitations étatiques dans le domaine du développement durable
<b>Motivations liées au besoin d'assurer sa pérennité</b>	S'intégrer dans le tissu social et à être acceptées par la population en participant à la protection de l'intérêt général
<b>Motivations liées au respect de la culture et de l'engagement de la maison mère en matière de RSE</b>	Se conformer à la politique du groupe Royal Dutch/Shell en matière de développement durable
<b>Motivations liées à l'histoire du groupe Shell</b>	Consolider son image et réputation après les deux événements catastrophiques qu'a connus le groupe Shell en 1995 qui ont entraîné le retournement de l'opinion contre son logo
<b>Motivations liées à l'implication du personnel dans la politique du développement durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté du personnel</li> <li>- Renforcer la culture d'entreprise</li> <li>- Un argument de recrutement et de rétention des talents</li> </ul>
<b>Motivations religieuses</b>	Inscrire sa prise en charge de l'intérêt général dans les valeurs et les principes islamiques de la société tunisienne
<b>Motivations liées au positionnement</b>	Être une entreprise leader et innovante dans le domaine du développement durable et donner l'exemple aux

<b>stratégique de Shell Tunisie</b>	autres entreprises
<b>Motivations managériales</b>	Adapter son mode de management aux nouveaux défis sociaux et environnementaux

L'étude de cas menée a mis en exergue que les motivations économiques constituent la raison la plus significative de l'engagement de ST dans des actions sociétales qui sont normalement assurées par l'État tunisien. En effet, cet engagement permet à ST d'accroître sa rentabilité en consolidant son image et sa réputation auprès de leurs différentes parties prenantes. Il est également considéré comme un argument de vente qui la différencie des autres entreprises pétrolières et lui permet d'avoir un avantage compétitif. En définitive, l'engagement dans des actions de service public constitue pour Shell Tunisie un choix rationnellement motivé qui s'inscrit dans le "*Business case* pour la RSE". La deuxième raison significative de l'engagement des SST dans ce genre d'actions sociétales renvoie à des motivations politiques consistant d'une part à chercher l'appui du gouvernement tunisien pour faciliter la conduite de leurs activités et d'autre part à faire du lobbying auprès du gouvernement pour ajuster les normes et les standards en matière de HSSE et pour augmenter leurs marges unitaires.

#### *La politisation de Shell Tunisie comme nouveau régime de gouvernementalité de l'interface entreprise-société*

L'étude généalogique que nous avons menée a révélé que la politisation de ST constitue un nouveau régime de gouvernementalité de l'interface entreprise/société. Elle met en exergue que c'est la conjonction des événements qu'a vécus Shell Tunisie à partir de novembre 1995 qui a créé les conditions d'émergence de ce régime de gouvernementalité. La rationalité politique qui sous-tend la gouvernance de la RSE est double. Elle vise explicitement à fusionner les prérogatives de la politique économique avec la politique de citoyenneté responsable qui fonde la vision d'entreprise de Shell Tunisie. Cette rationalité politique a contribué à baliser un champ d'intervention et à se transformer en programme de gouvernement qui a été structuré par la formation, à partir de 1997, d'un nouvel objet de gouvernement à savoir la lutte contre la pauvreté qui avait pour principale cible les jeunes. Afin de participer à la lutte contre la pauvreté, Shell Tunisie a développé une nouvelle forme de gouvernement de l'interface entreprise/société qui a consisté à établir des partenariats stratégiques aussi bien avec les pouvoirs publics qu'avec des ONG et des associations nationales et internationales. Le programme de gouvernement, qui a été mis en forme par Shell Tunisie à partir de 1997, l'a engagé vers des interventions sur un champ d'activités qui touche ses différentes parties prenantes. Cinq logiques d'action qui sont révélatrices de rationalités directrices ont été identifiées sur la base de l'analyse des réponses des cadres interviewés.

#### **▪ La RSE politique comme une technique de négociation avec le gouvernement Tunisien**

À travers les actions RSE que mène Shell Tunisie et qui reposent essentiellement sur le partenariat, se dessine une logique d'action incitative à l'égard de l'État qui accorde peu de place aux interventions directives et contraignantes. L'analyse du discours des cadres interviewés a révélé 3 formes de lobbying auprès de l'État :

1- L'obtention d'autorisation d'ouverture de stations-service : « *la Communications Manager est venue me voir pour me demander le nom des gouvernorats où nous avons des déposé des demandes d'ouverture de nouvelles stations-services pour que Shell y construit des terrains de basket-ball* » (le Chef de service développement réseau) ;

2- L'obtention de licences de prospection pétrolières : *« Le top management de Shell Tunisie avait une relation directe avec le gendre du Président Tunisien ce qui lui permettait d'obtenir plus facilement la licence de prospection (l'ancienne Responsable de formation) ;*

3- Augmentation des marges unitaires: En Tunisie, le marché est régulé (les prix sont fixés par l'État et les marges sont fixes) et réglementé. Le gaz est un produit social qui est subventionné par l'État. *« Une grande partie de nos actions est soumise à l'approbation de l'administration. C'est pourquoi Shell Tunisie fait partie d'un groupe de pression. Ça facilite l'atteinte de nos objectifs et la réalisation de nos actions. Le marché du gaz est un marché réglementé, on s'adresse donc à l'administration pour augmenter notre marge unitaire (à la tonne) et gérer favorablement nos dossiers d'investissement »* (le Responsable Commercial Gaz en Citerne de la Société Butagaz).

▪ **Une logique d'action coopérative à l'égard des associations et ONG**

Les partenariats avec les associations et les organismes étatiques permettent à Shell Tunisie d'afficher son engagement sociétal et de valoriser et rendre crédible sa politique de développement durable. Deux axes d'intervention ont été ciblés par les SST :

- Réduire le risque d'image : à travers ces partenariats, Shell Tunisie s'est ouverte à une expertise et à une vision nouvelle qui lui a permis de prévenir les risques d'image ;
- Profiter du savoir-faire des associations et des ONG dans le domaine sociétal.

▪ **Une logique d'action "modelante" à l'égard de la communauté et des jeunes en particulier**

À travers la conduite d'actions sociétales ayant un caractère politique et l'affichage des partenariats sur ses supports de communication, Shell Tunisie vise à façonner la perception des citoyens et des jeunes en particulier qui auraient intériorisé les principes et les valeurs fondamentales auxquelles elle s'attache. Ce processus de "façonnage" ou de modelage est animé par la recherche d'une possibilité de gouvernement à distance. Deux axes d'intervention ont été particulièrement ciblés :

• Renforcer l'acceptabilité de ses activités par la communauté : *« la perception des gens est extrêmement importante. L'une des missions du département External Affairs est de suivre des indicateurs d'image par des enquêtes sur le terrain. Une enquête est menée une fois tous les deux ans par un organisme externe international. Le public ciblé c'était des échantillons en externe »* (la Communications Manager).

• Faire intérioriser les principes et les valeurs fondamentales de Shell par les jeunes : *« il s'agit de développer une clientèle potentielle : c'est une préférence pour Shell. Forcément, derrière il y a des objectifs commerciaux. Notre vocation n'est pas de remplacer l'État, on est une entreprise apolitique. C'est plus un investissement dans l'image et la notoriété de l'entreprise »* (le Directeur Commercial Grands Marchés).

▪ **Une logique d'action normalisante à l'égard des contractants**

L'analyse du discours des cadres dirigeants interviewés a mis en exergue que les stratégies déployées par Shell Tunisie se sont avérées sous-tendues par un objectif d'intervention visant à normaliser et à assurer la conformité des pratiques de ses contractants à sa politique de développement durable. *« On exige de nos contractants d'adhérer à notre politique HSSE et d'appliquer les standards et les normes Shell international ou d'avoir le même système de gestion de la sécurité et de la santé au travail. On fait une évaluation financière et sécurité et à la lumière des résultats obtenus, on peut écarter certains fournisseurs »* (le Country HSSE Manager).

Ces logiques d'action, qui visent à orchestrer et à structurer le champ d'action des

parties prenantes de Shell Tunisie, ont été soutenues par la formation de deux séries de techniques de gouvernement qui avaient pour particularité d'intervenir de manière plus ou moins directe sur ces parties prenantes :

1. Des techniques de légitimation à vocation structurante vis-à-vis de l'État, des clients, de la société civile et des jeunes en particulier : Shell Tunisie a produit différents dispositifs de communication (brochure d'information, rapports sociaux, articles de presse, dépliants de sensibilisation au sida et au don du sang, un livret avec des photos des terrains de basket-ball construits, etc.) qui sont guidés par un double objectif. Premièrement, augmenter sa légitimité perçue en créant un sens à son existence et à ses activités en les faisant apparaître comme non seulement attachées à des impératifs économiques mais aussi à des grandes causes et des grands défis écologiques et humanitaires. Deuxièmement, influencer la perception de ses activités par ses parties prenantes qui auraient intériorisés les valeurs et les principes éthiques auxquelles elle s'attache et orienter leurs choix de manière non contraignante ;

2. Des techniques prescriptives à vocation normalisante vis-à-vis du personnel et des contractants des SST : Shell Tunisie a mis en œuvre cinq principaux dispositifs (la politique de HSSE et de développement durable, les "Journées de sécurité" (*Safety days*), la semaine HSSE, les Principes de conduite Shell et le Code de conduite Shell) pour assurer la conformité du comportement aussi bien de ses employés que de ses contractants à ses règles, standards et normes de travail. L'analyse du discours des cadres et des sous-traitants interviewés a révélé les effets normalisants et disciplinaires associés à ces dispositifs. En effet, ils véhiculent des prescriptions comportementales destinées aussi bien aux cadres qu'aux sous-traitants de Shell Tunisie et sont accompagnés de messages de sanction en cas de non-conformité aux règles et normes de conduite prescrites.

#### *Les différentes perceptions des parties prenantes des motivations et de la légitimité des SST à mener des actions sociétales ayant un caractère politique*

L'étude de cas que nous avons menée a enfin montré que ces logiques de gouvernement des conduites poursuivies par les SST font face à des perceptions divergentes de la part de leurs parties prenantes à propos de leurs motivations et de leur légitimité à mener des actions sociétales qui relèvent normalement de la stricte souveraineté de l'État tunisien et de ses différentes institutions. Alors que les sous-traitants du groupe Shell Tunisie expriment une perception favorable des valeurs auxquelles s'attache ce groupe et considèrent qu'il a la légitimité d'assurer un service public même s'ils sont conscients de l'intérêt commercial qui sous-tend ses actions, les représentants de l'État et des ONG et associations interviewés perçoivent Shell Tunisie comme un acteur opportuniste dont la principale valeur est la recherche du profit. Ces derniers considèrent que l'engagement de Shell Tunisie dans des actions sociétales ayant un caractère politique constitue un moyen de communication qui lui permet de préserver son image, d'augmenter ses ventes et d'assurer sa pérennité en ayant de meilleures relations avec la population et le gouvernement tunisien. Ces perceptions ont mis en exergue que « là où il y a pouvoir, il y a résistance et que pourtant, ou par là même, celle-ci n'est jamais en position d'extériorité par rapport au pouvoir (...). Les rapports de pouvoir ne peuvent exister qu'en fonction d'une multiplicité de points de résistance : ceux-ci jouent, dans les relations de pouvoir, le rôle d'adversaire, de cible, d'appui, de saillie pour une prise. Ces points de résistance sont présents partout dans le réseau de pouvoir » (Foucault, 1976 : 125-126).

#### *La nouvelle configuration des relations de pouvoir entre Shell Tunisie et ses parties prenantes dans un contexte de transition démocratique*



La Révolution Tunisienne, qui a renversé le régime dictatorial du président déchu Ben Ali le 14 janvier 2011, a révélé des disparités régionales, de l'inégalité sociale et un taux de chômage élevé en particulier auprès des jeunes (Perkins, 2014). Pendant la période post-révolutionnaire, et malgré une transition démocratique réussie qui a débouché sur l'adoption d'une nouvelle constitution démocratique et l'organisation d'élections libres et transparentes, l'économie tunisienne a fait face à des défis sociaux et sécuritaires considérables (IMF, 2015). Les tensions sociales et le chômage ont augmenté engendrant des mouvements de protestations et des grèves aussi bien dans le secteur privé que public. Ces mouvements de protestation ont été soutenu par la principale centrale syndicale, l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), qui a joué un rôle central dans la chute du régime de Ben Ali en appelant à l'organisation de grèves générales régionales le 12 janvier et d'une grève générale nationale le 14 janvier 2011 (Zemni, 2013 ; Larémont, 2014 ; Yousfi, 2015a, b). Selon le rapport annuel de la Banque Centrale de Tunisie (2012), le secteur de l'énergie a été particulièrement affecté par les mouvements sociaux. Les plateformes de quelques filiales d'entreprises pétrolières ont été bloquées par des habitants locaux qui leur revendiquaient de l'emploi et plus d'investissement dans leurs régions.

La période post-révolutionnaire a connu un autre événement marquant pour Shell Tunisie celui de sa vente aux deux groupes Vitol et Helios<sup>1</sup> annoncé pour la première fois le 19 février 2011 avec la création d'une nouvelle entité Vivo Energy Tunisie. Ces deux groupes détiennent 80% de Vivo Energy et Shell les 20% restant. Je voudrais ici souligner que la décision du groupe Royal Dutch Shell de se désengager de ses activités en Tunisie a été prise avant le déclenchement de la Révolution tunisienne et ceci pour des raisons de repositionnement stratégique. Selon Xavier Le Mintier, Vice-Président de Shell Oil Products Africa, « cette décision fait partie de notre stratégie consistant à recentrer nos activités aval (exploration) dans le monde sur un nombre restreint de marchés plus significatifs ». La nouvelle vision de Vivo Energy Tunisie a été définie : *“On a une vision claire : être l'entreprise énergétique la plus respectée en Afrique”*, nous a indiqué la *Communications Manager*. Alors que Shell Tunisie avait une vision stratégique centrée sur la notion de citoyenneté responsable : *« être le leader de performance, innovateur reconnu pour la qualité de son service du client et sa citoyenneté responsable »*. Il y a eu également un changement des priorités de la politique RSE qui dépend de la performance du pays et le développement d'un langage centré sur l'innovation. Le Directeur Général de Butagaz qui nous a précisé que Vivo Energy Tunisie a réajusté ses axes stratégiques en matière de RSE en ciblant certains créneaux afin de s'adapter aux besoins de la société : *“on ne fait plus des terrains de basket-ball. On mène des actions de prévention routière. On a également mis en place un projet d'innovation et un projet d'entrepreneuriat. Ces deux derniers projets, on les mène en coopération avec l'Université. Ça reflète une stratégie dynamique en relation avec nos actions. En fait, l'action sur l'entrepreneuriat répond aux défis du pays. Pour les terrains de basket-ball, il y avait une volonté de commencer des actions d'ordre social. On a voulu partager des bonnes pratiques. On est arrivé à maturité. Maintenant, on choisit et on cible nos actions”*.

Ces nouvelles priorités ont renforcé la rationalisation économique de la RSE. La focalisation sur la performance a été accompagnée par le développement d'un langage à propos de la focalisation sur les objectifs prioritaires et l'innovation. 'L'éducation pour l'entrepreneuriat' a émergé comme un programme significatif visant à mettre en place la

---

<sup>1</sup> « Le groupe Vitol a été fondé en 1966 à Rotterdam (Pays-Bas). Vitol est la plus grande société indépendante de courtage pétrolier au monde. Fondé en 2004, Helios Investment Partners est une société d'investissement privée axée sur l'Afrique ». Source : <http://www.vitol.com/latest-news/2-vitol-et-helios-investment-partners-confirment-qu'ils-sont-en-negociation-exclusive-avec-shell-pour-l'acquisition-potentielle-d'une-participation-dans-les-activites-en-aval-de-shell-dans-19-pays-dafric/french>. Site consulté le 15/02/2017.

nouvelle politique RSE. ce programme constitue réponse à l'augmentation du taux de chômage des jeunes diplômés après la Révolution : *“Consciente de l'importance de l'entrepreneuriat comme alternative aux jeunes en quête d'emploi, et de l'intérêt d'inculquer une culture entrepreneuriale aux jeunes au plus tôt, Vivo Energy Tunisie a fait de l'entrepreneuriat l'un des axes centraux de ses programmes de responsabilité sociétale. (...) En soutenant, à plusieurs niveaux, les initiatives et programmes de « Injaz Tunisie », Vivo Energy Tunisie souhaite contribuer, en tant qu'entreprise citoyenne, à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs tunisiens, à l'encouragement du travail indépendant et à la résolution des problèmes d'emploi chez les jeunes diplômés”*. (Site web de Vivo Energy Tunisie)

Dans les sections suivantes, nous continuerons à utiliser Shell Tunisie au lieu de Vivo Energy Tunisie. L'analyse de discours des cadres de Shell Tunisie a mis en exergue que la Révolution a entraîné une configuration des relations entre Shell et ses parties prenantes centrales ce qui explique la transformation des activités RSE envers la communauté. La période post-révolutionnaire a été marquée par les luttes des représentants syndicaux pour la titularisation des employés de la sous-traitance. En effet, l'UGTT a joué un rôle central dans le processus post-révolutionnaire de transition démocratique. Les représentants syndicaux à Shell Tunisie ont profité de la position de force de l'UGTT pour exercer leur pouvoir en manipulant la décision des cadres de faire grève après la décision de vente de Shell Tunisie : *“Suite à la décision de vente, on a fait une grève de 3 jours. Le personnel a été solidaire. Mais on s'est rendu compte qu'on a été manipulé par le syndicat. Pour avoir l'autorisation de faire grève, le syndicat a précisé que le motif de la grève était la titularisation du personnel de la sous-traitance travaillant pour le compte de Shell. Alors que nous, les cadres, on voulait faire pression sur la Direction pour empêcher la décision de vente. En tout, il y a eu la titularisation de plus d'une centaine de personnes. Butagaz : 80 salariés titularisés. La Société Shell de Tunisie : 12 salariés titularisés. STLR : 20 salariés titularisés. Leur enjeu principal était la sous-traitance avec la même grille salariale. C'était un sujet sur lequel l'UGTT se focalisait depuis longtemps”*. (l'ancienne Responsable de la paie).

Cette manipulation a été une façon pour les représentants syndicaux d'exercer leur pouvoir à l'encontre des dirigeants de Shell et de continuer la lutte pour la titularisation des salariés des sous-traitants qui a commencé avant la Révolution. Le Responsable du Système de Management Intégré, Auditeur Qualité Environnementale et Délégué syndical du personnel nous a ainsi indiqué que : *“À la société STLR (Société Tunisienne des Lubrifiants de Radès), il y a eu le recrutement d'une vingtaine de personnes (essentiellement des ouvriers de la sous-traitance). C'est l'effort de l'UGTT avec les délégués syndicaux de Shell Tunisie et avec le service Ressources Humaines qui a commencé avant la Révolution mais l'application s'est effectuée en mars 2011. La Révolution a facilité le recrutement des ouvriers de la sous-traitance. Avant, il y avait plus de réticences. Réellement, il y a eu une régularisation de leur situation. Certainement, il y a un lien direct entre cette régularisation et la révolution”*. Cette période a été également marquée par la création d'un nouveau bureau syndical relevant de l'UTT (l'Union des travailleurs de Tunisie).

L'analyse de discours des cadres interviewés a également révélé que le dialogue social s'est instauré comme une technique de négociation avec le syndicat. *“Il y a eu toujours des rapports de collaboration entre direction et syndicat mais avant, la direction était plus rigide. Maintenant le Directeur des Ressources Humaines est beaucoup plus souple par rapport à la conjoncture actuelle. (...) Il y a eu un changement d'attitude avec le syndicat. Ils ont invité un consultant en GRH pour apporter des éclairages sur certaines approches en matière de gestion des collaborateurs dans un contexte de changement. Ceci*

explique en partie le changement de la nature des relations entre la direction et le syndicat et l'orientation vers le dialogue social", nous a confié l'ancienne Responsable de la paie. Dans cette perspective, le *Marin Operations Manager and Local Product Quality Excellence Lead* nous a précisé que " après la Révolution, on a vécu dans un contexte d'anarchie, le syndicat en a profité pour exprimer et imposer ses revendications. C'était le moment où jamais pour accélérer la régularisation de la situation d'un certain nombre de salariés contractuels. Pour éviter les confrontations, Shell Tunisie a négocié avec le syndicat qui a plus de pouvoir et d'influence".

La Révolution a aussi entraîné une reconfiguration des relations qu'entretient Shell avec le gouvernement tunisien qui s'est illustrée par le changement des trois formes de lobbying identifiées avant la Révolution. Premièrement, au niveau de l'obtention de licences d'exploration. Certains cadres interviewés nous ont expliqué qu'avant la Révolution, l'accès aux ministères était plus simple et facile. Les hauts responsables de Shell Tunisie avaient une relation directe avec le gendre du président déchu. Ce dernier les aidait ou encore leur facilitait l'obtention des accords d'exploration. Après la Révolution, ces responsables n'ont plus les mêmes privilèges qu'ils avaient auparavant et l'exemple du permis d'exploration du gaz de schiste en est la preuve. En effet, après la Révolution, le Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines a octroyé le permis « Kairouan » au groupe Shell qui lui permettait le forage de 2 puits d'exploration du gaz de schiste (hydrocarbure non conventionnel). L'ancien Ministre de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines (décembre 2011-mars 2013) était favorable au projet d'exploration du gaz de schiste en Tunisie. Après l'octroi de ce permis d'exploration, il y a eu la mobilisation aussi bien des acteurs de la société civile, des médias que de certains hommes politiques influents qui étaient contre l'exploitation du gaz de schiste en Tunisie. C'est ce qui nous a confirmé le Responsable Réservoir de l'ETAP (Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières) : " ce qui a changé après la Révolution, c'est le rôle des médias. Dans l'affaire du gaz du schiste, les acteurs de la société civile ont fait pression sur l'Assemblée Nationale constituante pour qu'elle gère ce problème. Certains hommes politiques de l'extrême gauche ont fait un blocage pour qu'il n'y ait pas d'exploration même s'il n'y avait pas eu de test. C'est une action essentiellement politique". Ce point de vue est partagé par le Sous-directeur de la Direction de la Prospection et de la Production d'Hydrocarbures qui nous a précisé que "la presse et les médias de manière générale ont relayé beaucoup de rumeurs afin d'induire l'opinion publique en erreur et surtout, en tout cas j'en suis persuadée, c'est dans l'intérêt de certains partis ou hommes politiques dont certains sont des élus de l'Assemblée Nationale Constituante". Cette mobilisation a été à l'origine de la publication de l'Article 13 de la nouvelle Constitution Tunisienne publiée le 27 janvier 2014 : « Les ressources naturelles appartiennent au peuple tunisien. L'État y exerce sa souveraineté en son nom. Les accords d'investissement relatifs à ces ressources sont soumis à la commission spéciale de l'Assemblée des représentants du peuple. Les conventions y afférentes sont soumises à l'approbation de l'Assemblée ». Deuxièmement, un changement au niveau des efforts de lobbying pour l'obtention d'une licence d'ouverture d'une station-service. Notre étude a mis en lumière que Shell Tunisie utilisait la création d'emploi comme un moyen pour négocier avec les gouverneurs (présidents de régions). En effet, après la Révolution, la priorité pour le gouvernement tunisien de transition était la baisse du taux de chômage des jeunes : « avant la Révolution, les gouverneurs n'assistaient pas à l'inauguration des nouvelles stations-services. Après la Révolution, en tant qu'homme politique et pour faire de la publicité pour son parti politique, les gouverneurs sont présents lors de ces événements. Les nouvelles stations-services permettent l'employabilité des jeunes. Chacune d'elles permet d'employer une vingtaine de salariés » (Engineering Project Manager).

Troisièmement, concernant la négociation des marges unitaires, notre étude a révélé l'intensification des efforts de lobbying de Shell Tunisie envers le gouvernement et particulièrement la Direction Générale de l'Énergie (DGE) du Ministère de l'Industrie et des Mines pour trois raisons essentielles. Premièrement, parce qu'il y'a eu plus de transparence dans les données relatives au secteur du pétrole et du gaz : *“La Révolution a révélé des données par rapport au manque de ressources en pétrole et en gaz dans le pays. Avant, on induisait l'opinion publique en erreur avec des chiffres erronés sur les ressources pétrochimiques du pays. Maintenant, on construit sur des bases solides. Il y a plus de transparence par rapport aux chiffres et aux ressources du pays et plus de transparence avec l'État. Avec la Révolution, il y a également l'effet média, on communique au grand public les scandales, les accidents de gaz, ect.”* nous a confirmé le Marketing Manager. Ces données sont exploitées pour la préparation des études présentées à la DGE.

Deuxièmement, il y a eu une évolution croissante du marché parallèle des produits pétroliers après la Révolution. *“Après la Révolution, il y a eu une évolution du marché parallèle qui représente à peu près 25% de la part du marché global. Il y a eu une action de lobbying à l'égard de l'administration, du Ministère de l'Énergie et de la Direction Générale de l'Énergie. (...) Les groupes pétroliers travaillent de concert avec l'administration pour arrêter ce fléau qui a un impact négatif sur le secteur économique. Ça a un impact sur la performance, les résultats et les exportations des entreprises pétrolières”,* nous a indiqué le Marketing Manager.

Troisièmement, des efforts de lobbying pour développer et libéraliser le secteur pétrolier en Tunisie : *“nous avons préparé une étude qui a été présentée à l'UTICA (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat) et au Ministère de l'Énergie sur la catégorisation des subventions et son impact sur la durabilité de l'entreprise et sur l'État. Le problème de l'État c'est la subvention des produits pétroliers (50% des produits pétroliers et du gaz qui est fortement subventionné). Le FMI (Fond Monétaire International) a arrêté les subventions. C'est pour cette raison qu'on a proposé un système de catégorisation des subventions. On a participé au débat sur les leviers de subventions pour les produits pétroliers avec des recommandations pour proposer des solutions structurelles qui ont un aspect social. On a orienté l'État pour enlever ou du moins réduire les subventions et de libéraliser ainsi progressivement le marché. C'est la concurrence qui permettra de régulariser le marché. C'est une pression du FMI qui demande une visibilité du programme de l'État sur comment la Tunisie va enlever les subventions”* nous a expliqué le Marketing Manager.

Les représentants de l'État ont reconnu l'émergence de ces nouvelles formes de lobbying qui caractérisent les démocraties occidentales : *« ce qui a le plus changé après la révolution, c'est le renforcement du lobbying. Ni le nombre de grèves, ni le rôle du syndicat, ni rien du tout. Et je suis persuadé que cette question ne vous a pas échappée. Le lobbying est exercé par les hommes d'affaires, les hommes politiques qui font pressions via leurs médias : les journaux mais surtout les chaînes de télévision qu'ils ont lancées pour la plupart d'entre eux après la Révolution. En fait, les enjeux derrière les compagnies pétrolières sont énormes !!! Les gains sont colossaux, des milliards et des milliards de dollars »* nous a confirmé l'Inspecteur des affaires économiques à la DGE. En réponse à ces différentes formes de lobbying, la Direction Générale de l'Énergie (DGE) a élaboré le "Contrat Programme" avec les entreprises pétrolières qui prévoit leur engagement à faire plus d'investissement : *« il y a eu des arbitrages à faire sinon on risquait de perdre les entreprises pétrolières et leurs bailleurs de fond. La distribution des hydrocarbures est une activité spécifique. La politique de la DGE est donc de défendre l'intérêt du secteur énergétique. Pour les demandes d'augmentation des marges unitaires*

*on demande des justifications. Les entreprises pétrolières nous ont envoyé des études qui sont des demandes structurées avec des objectifs clairs. En contrepartie, on demande à ces entreprises de faire des investissements : équiper leurs stations-services de connexion internet, d'un système de traçabilité totale (par rapport à leurs fournisseurs et clients), d'améliorer la qualité du service. Si en contrepartie, il y a un transfert de technologies*

	<b>Avant la Révolution</b>	<b>Après la Révolution</b>
<b>Obtention de licences d'exploration</b>	Pression sur le gendre du président en utilisant l'engagement social envers la communauté comme un argument de négociation	Protestation contre la demande de licence d'exploration de gaz de schiste ➡ le vote d'un article dans la nouvelle constitution de 2014
<b>Augmentation des marges unitaires</b>	Envoi d'études et de rapports qui se focalisent sur les actions d'investissement social	Intensification des efforts de lobbying auprès du Ministère de l'Industrie de l'Énergie et des Mines

*par ces entreprises à nos compétences tunisiennes, la Direction Générale de l'Énergie est gagnante. Au final, l'objectif de la Direction Générale de l'Énergie et du Ministère de tutelle est le développement et la dynamisation de l'économie tunisienne » nous a affirmé le Directeur de Transport et de la distribution des hydrocarbures.*

Le tableau suivant montre le changement des formes de lobbying auprès du gouvernement tunisien après la Révolution :

**Tableau 3. Changement des formes de lobbying auprès du gouvernement tunisien**

<b>Obtention de licences d'ouverture de stations-services</b>	La construction des terrains de basket-ball comme un outil de négociation avec les gouverneurs	La création d'emploi comme technique de négociation avec les gouverneurs
---	--	--

## Conclusion

Le cadre foucaldien de la gouvernementalité, dont nous avons présenté les apports, semble être particulièrement pertinent pour l'appréhension de la question de la politisation des entreprises multinationales et des effets de pouvoir qui lui sont associés. La mobilisation de ce cadre d'analyse a mis en exergue que la RSE est une nouvelle forme de gouvernement des parties prenantes des entreprises qui est favorisée par diverses techniques de gouvernement. L'étude de cas que nous avons menée au sein de la filiale du groupe Royal/Dutch Shell en Tunisie a tout d'abord montré que son engagement dans des actions sociales et environnementales qui sont normalement assignées à l'État-nation et à ses différentes institutions est motivé principalement par des considérations économiques et vise à influencer l'espace des choix de leurs différentes parties prenantes. Cet engagement constitue un choix rationnellement motivé qui s'inscrit dans le paradigme managérial classique élargi à la gestion du risque qui met l'accent sur la réalisation "éclairée" des intérêts de l'entreprise (Carroll et Shabana, 2010).

Notre étude a ensuite révélé que des effets de pouvoir-savoir sont associés à la politisation du groupe Shell en Tunisie. Le discours produit par ce groupe à propos de son engagement dans des actions sociétales ayant un caractère politique est tenu par ses cadres dirigeants et véhiculé à travers deux principales pratiques discursives à savoir les rapports sociaux et les articles de presse publiés dans la presse écrite de type généraliste ou dans des magazines spécialisés. Ces pratiques produisent un savoir particulier à propos de Shell Tunisie qui vise à la constituer en tant qu'entreprise transparente et citoyenne et à augmenter sa légitimité perçue en créant un sens à son existence et à ses activités.

Le cadre d'analyse mobilisé montre en définitive que la production d'un discours de légitimation conduit aujourd'hui les entreprises à participer au gouvernement avec l'État. Pour Shell Tunisie, cette gouvernementalité partagée s'est manifestée par la production de biens publics dans l'objectif de lutter contre la pauvreté en ayant les jeunes comme principale cible. Afin de participer à la lutte contre la pauvreté, Shell Tunisie a développé une nouvelle forme de gouvernement de l'interface entreprise-société qui est le militantisme consistant à établir des partenariats stratégiques avec aussi bien les pouvoirs publics que des ONG et des associations nationales et internationales. Cette gouvernementalité partagée, qui véhicule différentes logiques d'action qui sont révélatrices de rationalités directrices, a été soutenue par la formation de deux séries de techniques de gouvernement qui avaient pour particularité d'intervenir de manière plus ou moins directe sur les différentes parties prenantes de Shell Tunisie. Ces logiques de gouvernement des conduites poursuivies par Shell Tunisie ont fait face à des perceptions divergentes de la part de ses parties prenantes à propos de leurs motivations et de leur légitimité à mener des actions sociétales qui relèvent normalement de la stricte souveraineté de l'État tunisien et de ses différentes institutions.

Enfin, notre étude a montré comment un changement politique radical a induit une transformation des programmes et des techniques qui sous-tendent le gouvernement des parties prenantes via les activités RSE. Ils révèlent un alignement de la politique RSE de

Shell Tunisie aux nouvelles priorités sociales et à l'agenda politique de ses parties prenantes clés et en particulier le gouvernement qui s'est traduit par le développement du programme de l'éducation pour l'entrepreneuriat afin de réduire le taux de chômage des jeunes. Et alors que dans un régime autoritaire, la RSE politique a été utilisée par Shell Tunisie comme un outil de négociation avec le gouvernement pour atteindre ses objectifs en termes d'obtention de licences d'exploration, d'ouverture de nouvelles stations-services et d'augmentation de marges unitaires, dans le régime de transition démocratique, d'autres acteurs entrent en jeu (société civile et parlementaires) pour réguler cette relation.

## Références

- Adeyeye, A. O. (2012). *Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries: Perspectives on Anti-Corruption*, Cambridge University Press.
- Arjomand, S.A. (2015). *The Arab Revolution of 2011 A Comparative Perspective*. State University of New York Press.
- Banerjee, S. B. (2010). Governing the Global Corporation: A Critical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 20, 265-274.
- Beck, U. (2000). *What is Globalization?* Cambridge, UK: Polity Press.
- Bröckling, U., Krasmann, S., & Lemke, T. (2011). From Foucault's Lectures at the Collège de France to Studies of Governmentality – An Introduction. In U. Bröckling, S. Krasmann, & T. Lemke (Eds.), *Governmentality - Current Issues and Future Challenges* (pp. 1-33). New York and London: Routledge.
- Byrne, E. (2011). Tunisia tensions focus on 'British Gas' plant. *Financial Times*, May 26. Retrieved from <http://www.ft.com>
- Central Bank of Tunisia Annual Report (2012). Retrieved from: [http://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/documents/rapport\\_annuel\\_anglais2012.pdf](http://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/documents/rapport_annuel_anglais2012.pdf)
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., & Marosszeky, M. (2002). Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-organizational Collaboration for Managing Projects. *Organization Studies*, 23, 317-337.
- Court of Auditors' Annual Report. (2012). Retrieved from: [http://www.courdescomptes.nat.tn/Fr/thematiques\\_58\\_4\\_0\\_0\\_0\\_0000\\_0000\\_Secteur%20du%20Gaz%20Naturel\\_\\_86#?](http://www.courdescomptes.nat.tn/Fr/thematiques_58_4_0_0_0_0000_0000_Secteur%20du%20Gaz%20Naturel__86#?)
- Daudigeos T., Jaumier S., Boutinot A. (2016). Governing workplace safety through apparatuses: A historical study of the French construction industry in the 20th century, *Organization*, 39, 319-350.
- Dhaouadi I. (2008), "La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée", *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n°2, pp. 33-48.
- Flesher Fominaya, C. (2014). *Social Movements and Globalization How Protests, Occupations and Uprisings are Changing the World*, Palgrave Macmillan.
- Fleming, P., & Jones, M.T. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*. London: SAGE Publications.
- Foucault, M. (1978). La "gouvernementalité". *Cours du Collège de France, années 1977 1978: « Sécurité, territoire, population »*. 4ème leçon (167-168), 12-29.
- Frynas, J.G., Stephens, S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4): 483-509.
- Gordon, R., Clegg, S. & Kornberger, M. (2009). Embedded Ethics: Discourse and Power in the New South Wales Police Service. *Organization Studies*, 30, 73-99.
- Hutchison, A.J., Johnston, L.H., & Breckon, J.D. (2010). Using QSR NVivo to facilitate

the development of a grounded theory project: an account of a worked example. *International Journal of Social Research Methodology*, 13, 283-302.

International Monetary Fund. (2015). *Tunisia: Staff Report for the Article IV Consultation, Sixth Review under the Stand-By Arrangement, and Request for Rephasing*. Retrieved from: <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=43341.0>

Joutsenvirta, M., & Vaara, E. (2015). Legitimacy struggles and political Corporate Social Responsibility in international settings: A comparative discourse analysis of a contested investment in Latin America. *Organization Studies*, 36, 741-777.

Kamoche, K., Pang, M., & Wong, A. L. Y. (2011). Career Development and Knowledge Appropriation: A Genealogical Critique. *Organization Studies*, 32, 1665-1679.

Kinderman, D. (2012). 'Free us Up so We can be Responsible!' The Co-evolution of Corporate Social Responsibility and Neo-liberalism in the UK, 1977–2010. *Socio-Economic Review*, 10, 29-57.

Kobrin, S. J. (2009). Private political authority and public responsibility: transnational politics, transnational firms and human rights. *Business Ethics Quarterly*, 19, 349-374.

Kuhn, T., & Deetz, S. (2008). Critical Theory and Corporate Social Responsibility – Can/Should We Get Beyond Cynical reasoning? In A. Crane., A. McWilliams., D. Matten., J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 173-196). Oxford University Press.

Larémont, R. (Eds.) (2014). *Revolution, Revolt and Reform in North Africa: The Arab Spring and Beyond*, London: Routledge.

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 30, 166-179.

McKinlay, A., & Pezet, É. (2010). Accounting for Foucault. *Critical Perspectives on Accounting*, 6, 486-495.

Mena, S. and Palazzo, G. (2012). Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22, pp. 527–556.

Miller, P., & Rose, N. (2008). *Governing the Present: Administering Economic, Social and Personal Life*. Cambridge: Polity Press.

Perkins, K. (2014). *A History of Modern Tunisia*, Cambridge University Press.

Rasche, A., & Scherer, A. G. (2014). Jürgen Habermas and Organization Studies-Contributions and Future Prospects. In P. Adler, P. du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Eds.), *Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies* (pp.158-181). Oxford University Press.

Reinecke, J., & Ansari, S. (2016). Taming Wicked Problems: The Role of Framing in the Construction of Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 53, 299-329.

Rose, N., & Miller, P. (1992). Political Power beyond the State: Problematics of Government. *The British Journal of Sociology*, 43, 173-205.

Rose, N. (1999). *Powers of Freedom: reframing political thought*. Cambridge: Cambridge University Press.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006). Global rule and private actors: toward a new role of transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16, 505-532.

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

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility. In A. Crane, M. A. D. Matten, J. Moon, & S. D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 413-431). Oxford University Press.



Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48, 899-931.

Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., Spicer, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53, 273-298.

Shell Global website. <http://www.shell.com/>

Shell Global Mega-Frackers. (2013). Retrieved from: <http://platformlondon.org/wp-content/uploads/2013/06/Shell-Global-Megafrackers.pdf>

Constitution of the Republic of Tunisia, (2014). Constitution of the Tunisian Republic [unofficial translation] (Council of Europe) <http://www.venice.coe.int/files/Constitution%20TUN%20-%2027012014.pdf>

Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Alternative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, 22, 370-390.

Van Oosterhout, J. (2005). Corporate Citizenship: An Idea whose time has not yet come. *Academy of Management Review*, 30, 677-681.

WikiLeaks released memos from the US embassy (2008). Corruption in Tunisia: What's yours is mine. Retrieved from: [https://wikileaks.org/plusd/cables/08TUNIS679\\_a.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/08TUNIS679_a.html)

Yousfi, H. (2015a). The Tunisian Revolution. Narratives of the Tunisian General Labour Union. In L. Sadiki (Eds.), *Routledge Handbook of the Arab Spring: Rethinking Democratization*, (pp. 319-330). Routledge.

Yousfi, H. (2015b). *UGTT at the Heart of the Tunisian Revolution*, Med Ali Edition, IRMC.

Zemni, S. (2013). From Socio-Economic Protest to National Revolt: The Labor Origins of the Tunisian Revolution. In N. Gana (Eds.), *The Making of the Tunisian Revolution: Contexts, Architects, Prospects*, (pp. 127–146). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.

---