

## **LA LEGITIMITE PAR LA RSE : UNE ETUDE DE LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES GABONAISES**

**Murielle Natacha M'BOUNA**

Enseignant-chercheur, Institut National des Sciences de Gestion (INSG)

**Laboratoire :** CERDIMO (UOB et INSG) BP 190 INSG, Libreville (Gabon)

e-mail : [mbounaoff@gmail.com](mailto:mbounaoff@gmail.com)

### **RESUME :**

L'objet de cet article est d'analyser la construction de la légitimité des entreprises à travers leurs communications RSE dans un support autre que le rapport de développement durable. La question qui est posée est celle de savoir comment la RSE est exploitée pour construire la légitimité des entreprises.

L'étude, de nature exploratoire, mobilise la théorie de la légitimité et propose un modèle d'analyse fondé sur les stratégies d'acquisition de la légitimité de Suchman (1995).

Notre étude fait une analyse qualitative et quantitative de 118 publications de 36 entreprises gabonaises, publiées dans le quotidien national « L'Union ». Cette étude montre que la légitimité pragmatique est la principale légitimité acquise par les entreprises gabonaises qui communiquent sur leur RSE. Par ailleurs, la notion d'audience collective permet de distinguer deux champs communicationnels dans l'audience cible de la communication RSE : le champ large et le champ étroit, conduisant chacun à une légitimité distincte. Le champ communicationnel apparaît ainsi comme un facteur de contingence de la légitimité acquise.

**Mots-clés :** Responsabilité sociale des entreprises, légitimité, triple bottom line, entreprises gabonaises

### **ABSTRACT :**

The purpose of this paper is to analyze how legitimacy is constructed through Corporate social responsibility (CSR) communications in a medium that is not the DD report (Sustainable Development Report). We thus formulate the following research question: How is CSR used to build business legitimacy?

We use the legitimacy theory and propose a model based on Schman's strategies of legitimacy building (1995). The study of 118 publications of 36 Gabonese companies in the national daily "L'Union" shows that CSR communication is primarily related to pragmatic legitimacy. The concept of « collective audience » leads to the distinction of two communication domains : a broad one and a narrow one. Both lead to different notions of legitimacy. We conclude that the communication domain is a contingent factor in the process of legitimacy building.

## **INTRODUCTION**

Impulsée au XIX<sup>ème</sup> siècle par les industriels tels que Ford et Rockefeller, la RSE prend de l'ampleur avec les travaux de Bowen (1953), Carroll (1979), Jones (1980) et Wood (1991). Pour Bowen (1953 : 6), la RSE est « l'obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ». Elle se conçoit, alors, au-delà des prescriptions légales (Carroll, 1979).

Aujourd'hui plus qu'hier, les nombreux scandales financiers, sanitaires et environnementaux, la montée du consumérisme, et la gouvernance partenariale obligent les entreprises à intégrer les conséquences sociales et environnementales de leurs activités et de leurs relations avec les parties prenantes (Livre vert CE, 2001 ; Porter et Kramer, 2006). Par conséquent, la RSE devient la norme dans un environnement institutionnalisé (Meyer et Rowan, 1977). Les différentes pressions institutionnelles font ainsi naître un désir de légitimation de l'entreprise (Selznik, 1949) qui se voit contrainte d'adopter un comportement responsable (Oliver, 1991).

Le concept de légitimité est un des thèmes centraux de l'analyse de la relation entre l'entreprise et son environnement. La légitimité est abordée selon deux perspectives : la perspective institutionnelle et la perspective stratégique. Pour les institutionnalistes (Dimaggio et Powell, 1989), la légitimité est accordée à l'entreprise par les parties prenantes après évaluation de sa conformité aux normes sociales. Pour les stratégestes (Oliver, 1991), la légitimité est un enjeu de management des parties prenantes. Hault (2009 : 4) explique, en effet, que « pour gagner en légitimité, les organisations inventent des mythes sur elles-mêmes, s'adonnent à des activités symboliques et créent des histoires, ce qui participe à leur survie ».

Les travaux utilitaristes de Suchman (1995) combinent les perspectives institutionnelle et stratégique, et proposent une perception de la légitimité à la fois comme un « un système de croyances », et comme une « ressource manipulable ». D'ailleurs, Suchman (1995 : 574) définit la légitimité comme « une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances ». Ainsi, l'organisation agit et ses actions sont évaluées par l'audience collective qui lui confère sa légitimité (Pfeffer et Salancik, 1978). De ce fait l'organisation peut développer des stratégies de légitimation dans le cadre du management de ses parties prenantes. Cette perspective indique clairement que les parties prenantes forment l'audience collective et qu'en cela, il existe autant d'audiences que d'intérêts divergents (Buisson, 2005). Par ailleurs, la légitimité repose sur l'interaction avec l'environnement, ce qui favorise l'analyse contextuelle dans l'étude des stratégies de légitimation (Deegan et al, 2002).

Les sciences de gestion appréhendent la RSE sur la base des discours et/ou des actions socialement responsables. La contrainte de la justification sociale qui pèse sur l'entreprise (Dupuis, 2008) et le désir de légitimité de cette dernière placent la communication relative

aux actions RSE au cœur de leurs stratégies de légitimation<sup>1</sup>. Ainsi, la communication des entreprises sur leurs politiques et pratiques de RSE, à travers notamment leurs rapports de développement durable, vise à asseoir leur légitimité (Peretti et An Fei, 2014). De même, l'étude de la légitimité par la communication RSE mobilise quasi- exclusivement les rapports de développement durable, en Occident (Garric et al., 2007 ; Yang et Rivers, 2009).

En Afrique, l'étude de la RSE prend de l'importance notamment dans les travaux en sciences de gestion (Idemudia, 2011 ; Simen et Ndao, 2013 ; Fouda, 2014). Ces travaux s'inscrivent dans des approches plurielles et contextuelles (Wong et Yameogo, 2011), mettant en évidence les problématiques spécifiques de la RSE en contexte africain. Dans cette logique, l'engagement RSE est fonction du secteur économique formel ou informel (Sogbossi et Merunka, 2009), de l'activité de l'entreprise (Daouda, 2014), des parties prenantes (Hounyovi, 2013), de la taille (Spence, Gherib et Ondoua, 2007 ; Elbousserghini, Berger-Douce, Jamal, 2016) ou de l'environnement socio-culturel. Yameogo (2015) parle, ainsi, « des RSE en Afrique » pour montrer la diversité des débats sur ce concept.

Les travaux mentionnés ci-dessus portant sur l'Afrique, n'abordent pas, à notre connaissance, la question des vecteurs de communication de la RSE. Ce point est pourtant un champ privilégié de l'étude de la RSE. Compte tenu de l'importance du secteur informel dans les économies africaines, on peut supposer une place minime des rapports de développement durable dans la communication RSE et l'utilisation d'autres supports. En effet, si les rapports de développement durable sont un vecteur fondamental de la communication RSE (Adams, 2001), d'autres supports sont utilisés par les entreprises dans leur quête de légitimité. A travers les sites internet, les affiches et les publications dans les journaux, les entreprises adressent des messages à leurs audiences constituées des différentes parties prenantes.

L'objet de cet article est, par conséquent, d'étudier les stratégies de légitimation des entreprises gabonaises à travers leur communication RSE dans un support autre que le rapport de développement durable. Pour cela, notre question de recherche est la suivante : « *Comment les entreprises construisent leur légitimité à partir de leur communication RSE ?* ».

Le choix du Gabon, un pays connu pour son économie essentiellement pétrolière, minière et forestière, s'explique par la montée des enjeux légitimistes entre les entreprises et leur environnement. Ces enjeux creusent progressivement le sillon des recherches sur la RSE en Afrique, notamment dans les autres pays détenant des industries extractives (Idemudia, 2011 ; Boidin et Simen, 2016) et forestières (Gnanzou, 2015 ; Berock, Ndebi et Kern, 2016).

Au Gabon, les cas médiatisés de la pollution de la rivière Moulili à Moanda par la société Comilog (groupe Eramet), et de la radioactivité de la ville de Mounana suite à l'exploitation de l'uranium par l'ex- société Comuf (groupe Areva) ont favorisé deux actions complémentaires dans l'environnement des affaires : un besoin de justification sociale et un

---

<sup>1</sup> Hogner, 1982 ; Patten, 1992 ; Igalens, 2007 ; Heyder et Theuvsen, 2009 ; Imbs, 2009 ; Peretti et An Fei, 2014 ; Reynaud et Walras, 2015.

désir de légitimation des entreprises du secteur régulé. A la suite des plaintes liées à la pollution de la rivière Moulili, l'entreprise Eramet et sa filiale gabonaise lancent une campagne de communication sur le nettoyage prioritaire de la rivière<sup>2</sup>. L'étude présente ainsi un intérêt majeur car la question de la légitimité se pose désormais avec acuité dans les relations entre l'entreprise et son environnement au Gabon.

Dans un premier temps, nous mobilisons la théorie de la légitimité de Suchman (1995) et ses trois axes, pragmatique, cognitif, et normatif pour expliquer la légitimation par la communication RSE. Dans un deuxième temps, l'analyse qualitative et quantitative que nous réalisons sur 118 parutions de l'année 2015 du journal gabonais « L'Union » montre que les entreprises gabonaises utilisent la RSE, en priorité, pour leur légitimité pragmatique.

## **1. La RSE, une stratégie de construction de la légitimité des entreprises**

La théorie de légitimité<sup>3</sup> s'inspire principalement des travaux de Suchman (1995) qui considèrent la légitimité à la fois comme une ressource stratégique (perspective stratégique), et comme un processus d'intégration dans un système social (perspective institutionnelle).

### **1.1. La théorie de la légitimité de Suchman (1995)**

Les travaux de Suchman (1995) mettent l'accent sur deux questions fondamentales : Qu'est ce que la légitimité ? Et quels sont les moyens d'acquisition de la légitimité ? Ainsi, l'auteur propose une approche utilitaro-stratégique, fondée sur les dimensions de la légitimité et les moyens de son d'acquisition.

A la question de la nature de la légitimité, Suchman (1995) distingue trois dimensions du concept de légitimité : la légitimité pragmatique, la légitimité normative et la légitimité cognitive. Chaque dimension de la légitimité est structurée en sous-dimensions.

La légitimité pragmatique se base sur les attentes des parties prenantes, et la capacité de l'entreprise à répondre à celles-ci par un comportement jugé convenable (Pupion, 2013). Elle repose principalement sur les bénéfices attendus. L'entreprise est jugée légitime si ses actions profitent aux parties prenantes cibles. Ces actions peuvent, donc, être jugées positivement ou négativement par chacune des parties prenantes, en termes d'image ou de réputation. L'objectif de l'entreprise étant de montrer qu'elle prend en compte les pressions exercées dans son champ organisationnel, elle va s'employer à satisfaire ou anticiper les attentes des parties prenantes les plus influentes (Ramonjy, 2005). Par ailleurs, trois sous-dimensions composent la légitimité pragmatique : la légitimité d'échange, la légitimité d'influence, et la légitimité dispositionnelle.

---

<sup>2</sup> Le rapport Comilog 2013 a pour titre « 2013 : une année d'investissements pour préparer ensemble l'avenir ». Par ailleurs, des publications régulières dans la presse expliquent les actions RSE de Comilog.

<sup>3</sup> Ashford et Gibbs, 1990 ; Suchman, 1995 ; Deegan et al., 2002 ; Ramonjy, 2005

La légitimité normative, quant à elle, repose sur l'évaluation objective des actions de l'entreprise d'un point de vue éthique, compte tenu des normes et valeurs sociales (Suchman, 1995). L'entreprise est évaluée selon sa conformité aux règles, son adhésion aux normes et son soutien aux institutions (Meyer et Scott, 1983). Bédé et al. (2012) parlent, alors, de légitimer l'entreprise par rapport à sa contribution au bien être social. Dans ce cadre, l'entreprise s'appuie sur les bonnes pratiques. Pour évaluer la légitimité normative l'audience collective regarde ses sous-dimensions : La légitimité conséquentielle, la légitimité procédurale, la légitimité structurelle, et la légitimité personnelle.

La légitimité cognitive, enfin, est acquise lorsque les pratiques de l'entreprise produisent des règles, des normes et des valeurs sociales qui sont convenables (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995). Elle est le plus haut niveau d'atteinte de la légitimité (Reynaud et Walras, 2015) car elle se fonde sur la compréhension par l'audience collective de la politique de l'organisation. Ainsi, elle a deux sous-dimensions : la légitimité compréhensive, et la légitimité explicite.

Les trois types de légitimité répondent à des logiques différentes. En effet, la légitimité pragmatique est tournée vers les intérêts de l'entreprise et sa réputation, alors que la légitimité normative et la légitimité cognitive construisent un cadre de régulation des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. « La légitimité étant socialement construite, les aspects symboliques et sociaux sont donc essentiels » (Bédé et al., 2006 : 87). C'est pourquoi l'entreprise met en œuvre la promotion de ses valeurs afin d'être acceptée (Buisson, 2006) à travers des vecteurs de communications traditionnelles et spécifiques (Duong Quynh Lien, 2012).

Imbs (2009) rappelle, ainsi, le rôle important de la communication dans les stratégies de légitimation. Pour cet auteur (Imbs, 2009 : 3), les entreprises qui communiquent sur leur RSE cherchent « à être identifiées aux valeurs socialement acceptées ». A la question sur les moyens d'acquisition de la légitimité, l'auteur reprend les deux stratégies de Suchman (1995) : l'anticipation et la manipulation. La communication à travers des vecteurs spécifiques tels que le rapport de développement durable, le bilan social, ou le rapport d'audit social permet aux entreprises d'anticiper et de manipuler l'audience collective composée des parties prenantes (Roulet, 2015) car de son évaluation dépend leur légitimité (Blanc et Taupin, 2015).

L'étude des travaux empiriques sur la relation entre la RSE et la légitimité permet de montrer comment les entreprises manipulent ou anticipent afin d'acquérir leur légitimité.

## **1.2. Les stratégies de légitimation par la RSE**

Dans leur relation avec l'environnement, le problème fondamental des entreprises est de légitimer leurs buts, leurs structures, et leurs processus sous la pression institutionnelle (Parsons, 1956). Ainsi, « toute organisation porte un projet stratégique de recherche de légitimité » (Barth, 2007 : 3) qu'elle met en œuvre à partir de discours et de pratiques destinées à montrer aux parties prenantes qu'elle prend en compte leurs attentes.

Dans cette optique, de nombreux travaux discutent du rôle de la RSE comme stratégie de légitimation des entreprises, notamment dans les secteurs sensibles ou à fort impact environnemental (Hogner, 1982 ; Oliver, 1997 ; Porter et Kramer, 2006). En effet, les discours et pratiques RSE, par leur capacité à englober les enjeux sociétaux et environnementaux constitue un moyen de légitimation. Ainsi, les entreprises en crise communiquent plus sur la RSE (Patten, 1992 ; Garric et ali., 2007). Il peut, par ailleurs, s'agir de crise sociale, crise sanitaire, crise environnementale, crise de légitimité, crise de confiance, crise alimentaire, etc.

A la suite des crises sanitaires dans l'industrie agroalimentaire, notamment celle de la vache folle, Heyder et Theuvsen (2008) étudient comment les entreprises agricoles allemandes utilisent la RSE pour reconstruire leur légitimité. Ce travail utilise le cadre de la théorie néo-institutionnelle de Di Maggio et Powell (1989), et essaie d'établir les interrelations entre la RSE, la légitimité, et la performance financière.

Face aux contestations sociales et à la crise de légitimité que connaît le secteur des revêtements de sol, Brulé-Gapihan et Debref (2012) proposent le recours aux normes environnementales pour reconstruire la légitimité des entreprises. Les auteurs orientent leur analyse sur la légitimité normative à travers le recours aux deux principaux référentiels de normes environnementales, l'EMAS et ISO 14001, comme réponse aux risques environnementaux. Ainsi, ces normes « servent non seulement de guides pour les entreprises dans la prise en compte des impacts de leur activité, mais également de moyens de légitimation vis-à-vis des parties prenantes » (p. 20).

Dans son étude sur les stratégies de légitimation des entreprises socialement responsables, Imbs (2009) propose une analyse des pratiques des entreprises du CAC40 à partir de 14 rapports de développement durable des années 2006 et 2007. Sur la base de la typologie de Suchman (1995), l'auteur considère que les entreprises s'orientent à la fois vers une légitimité pragmatique, cognitive, ou normative. L'auteur élabore une typologie des stratégies de légitimation basée sur l'anticipation et la manipulation. Elle note, cependant, que les entreprises étudiées ne respectent pas la typologie de Suchman (1995). En effet, elles s'adaptent, manipulent, et anticipent à la fois dans leur quête de légitimité. Cependant, l'auteur regrette le manque de réalisme de ces rapport qui noient les faits dans « une rhétorique » dont le but est de « gommer toutes les aspérités possibles » (Imbs, 2009 : 14) et suggère d'autres vecteurs de communication.

Les travaux de Brulé-Gapihan et Debref (2012) et de Imbs (2009) montrent comment les entreprises anticipent ou manipulent dans leur quête de légitimité. Les auteurs développent, en quelque sorte, une analyse des stratégies comportementales. Duong Quynh Lien (2012) stigmatise ces stratégies qui peuvent très vite devenir une tentative d'instrumentalisation aux effets contraires, si l'audience visée constate un écart entre les communications et les actions réellement posées par les entreprises. Le cas « dieselgate » du concessionnaire automobile

---

Wolkswagen (numéro 1 de l'industrie automobile mondiale en 2014) en est une illustration<sup>4</sup>. A côté de cette perspective instrumentale de la légitimité, d'autres travaux (Dejean, 2005 ; Bédé et al., 2012 ; Pupion, 2013 ; Reynaud et Walras, 2015) utilisent une perspective constructiviste autour de l'acquisition des dimensions de la légitimité dans le sens de Bourdieu (2002) (cité par Imbs, 2009 : 2) pour qui « le processus de légitimation passe par le langage et les formes linguistiques mobilisées ». On peut parler alors de stratégies processuelles, car elles s'appuient sur le processus de construction de la légitimité. Ces stratégies permettent, en effet, une mise en œuvre du processus de légitimation.

L'enquête de Pupion (2013) sur la légitimité des banques européennes fait écho à la crise financière de 2009. Mobilisant le cadre théorique de la légitimité de Suchman (1995), l'auteur étudie les stratégies processuelles de légitimation. L'analyse de contenu des rapports de développement durable des grandes banques européennes montrent que la politique de développement durable et RSE engagée répond à un processus de légitimation fondée sur la légitimité pragmatique, la légitimité normative, et la légitimité cognitive. Par ailleurs, l'auteur met en évidence les pratiques internes et externes mises en œuvre pour acquérir la légitimité dans ses trois formes face à chaque partie prenante.

Dans leur étude sur l'appropriation d'un outil de gestion de la qualité dans les IAE, dénommé « Qualicert », Bédé et al. (2012) mobilisent également la théorie de la légitimité de Suchman (1995). Leur analyse se fonde sur les stratégies processuelles comme cadre d'analyse de la légitimité pragmatique, normative, et cognitive. Les auteurs réalisent une analyse qualitative de chaque type de légitimité à partir de ces sous thèmes.

Les travaux mentionnés ci-dessus abordent clairement le rôle des parties prenantes comme acteur-évaluateur de la légitimité. Cependant, en fonction de l'objet recherché, les auteurs vont s'intéresser à l'identification de chaque partie prenante influente (Freeman, 1984) ou à la considération de celle-ci comme audience collective (Suchman, 1995). Notre recherche s'inscrit dans la deuxième perspective où les parties prenantes forment l'audience collective.

Afin d'analyser la construction de la légitimité par la communication RSE, nous utilisons la typologie de Suchman (1995) qui est suffisamment opérationnelle (Imbs, 2009). Le modèle opératoire (schéma1) s'inspire du principe de l'arborescence d'un concept (Quivy et Van Campenhout, 1988). Il présente, ainsi, le concept de légitimité, ses dimensions en caractères gras (pragmatique, normative et cognitive), et ses sous-dimensions en caractères italiques. Par ailleurs, des indicateurs d'analyse extraits de la revue de littérature viennent compléter le modèle.

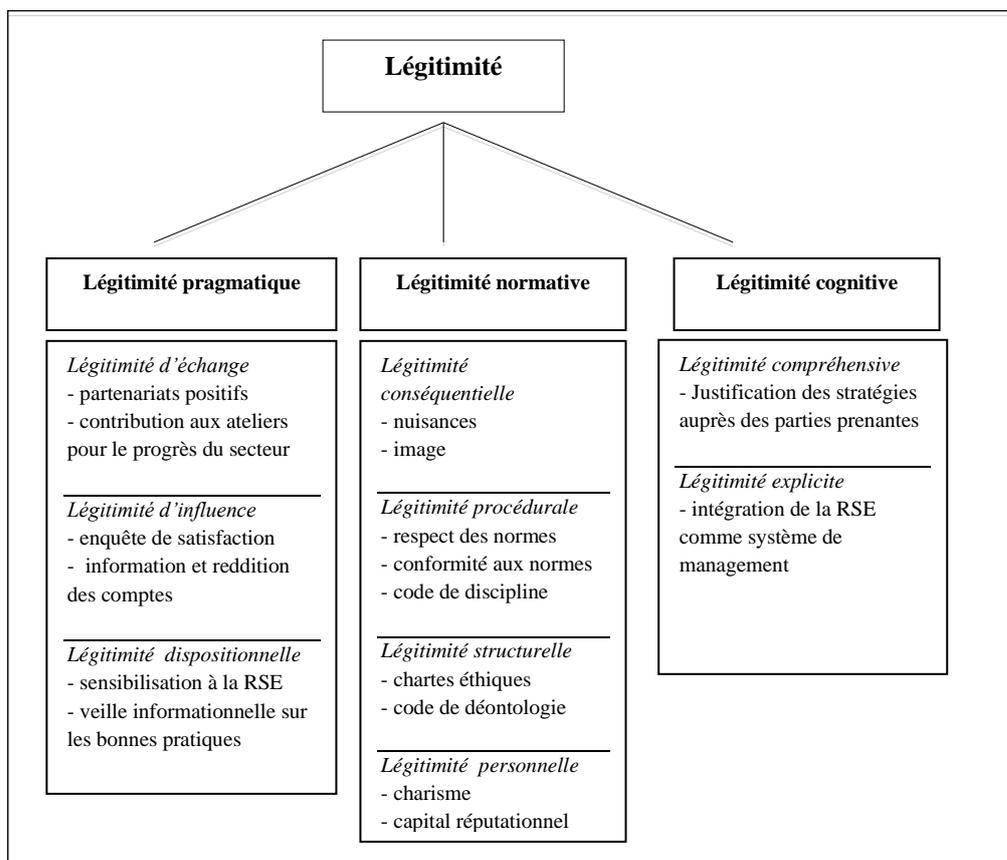
Nous mobilisons ce modèle, dans le contexte gabonais, avec les propositions suivantes :

---

<sup>4</sup> Pour le journal en ligne, l'Obs, les initiales WV » ne riment plus avec « Daus Auto » mais plutôt avec « Der SKandal ». ... <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20150922.OBS6309/pourquoi-le-scandale-volkswagen-frappe-l-allemande-en-plein-coeur.html>

- P1 : les entreprises construisent leur légitimité pragmatique à partir des stratégies d'échange, d'influence, et de disposition;
- P2 : les entreprises construisent leur légitimité normative à partir des stratégies conséquentielle, procédurale, structurelle, et personnelle ;
- P3 : les entreprises construisent leur légitimité cognitive à partir des stratégies compréhensive et explicite.

**Schéma 1 : Les stratégies d'acquisition de la légitimité**



Source : synthèse de la littérature

La communication RSE est, quant à elle, étudiée à partir des actions engagées par les entreprises dans les trois volets du modèle du « triple bottom line » : économique, social et environnemental.

## **2. L'analyse de la légitimité des entreprises gabonaises à travers leurs communications RSE**

L'objet de notre travail est d'analyser la légitimité par la communication RSE. Dans cette partie, nous étudions les dimensions et les stratégies de légitimité des entreprises gabonaises.

### **2.1. La Méthodologie**

L'analyse de la légitimité des entreprises gabonaises à travers leurs communications RSE par le biais du quotidien national gabonais « L'union » (voir encadré 1) peut être considérée comme une recherche inédite. Les deux raisons qui expliquent le caractère inédit cette recherche, nous ont conduit à opter pour une étude exploratoire selon les recommandations de Miles et Huberman (2003). Nous les expliquons dans les lignes suivantes.

Premièrement, si la relation entre la communication RSE et la légitimité des entreprises fait déjà l'objet de publications, ces dernières mobilisent principalement les vecteurs spécifiques tels que les bilans sociaux et les rapports de développement durable (Igalens, 2007 ; Perreti et An Fei, 2014, Reynaud et Walras, 2015). Duong Quynh Lien (2012) rappelle, pourtant, l'intérêt de ne pas exclure les vecteurs traditionnels de communication tels que la publicité (presse, radio, affichage) dans l'analyse des pratiques RSE des entreprises.

Deuxièmement, les travaux récents sur la RSE en Afrique, n'ont pas encore étudié la légitimation par la communication RSE. Hors, le contexte est un déterminant de la RSE (Castilo Branco et Lima Rodrigues, 2006 ; Perreti et An Fei, 2014 ; Boidin et Simen, 2016).

« Le caractère exploratoire de la méthode permet de donner quelques repères pour de futures recherches » (Trudel et al., 2007 : 41) sur les liens entre la RSE, la légitimité, et la communication des entreprises en Afrique. Par ailleurs, la démarche qualitative – quantitative (Ragin, 1987) proposée constitue un autre intérêt méthodologique de ce travail.

Notre recherche exploratoire est menée à partir d'un échantillon de 118 publications qui sont soumises à l'analyse de contenu. Ces deux points de notre démarche sont présentés ci-dessous.

#### **2.1.1. La collecte des données secondaires et la présentation de l'échantillon**

Dans notre démarche de collecte des données sur la RSE des entreprises gabonaises, nous avons réussi à obtenir les parutions des années 2013, 2014, 2015 du quotidien « l'Union », archivées auprès d'une administration de la capitale. Cependant, seules les parutions de 2015 étaient complètes. Ainsi, nous avons décidé de travailler sur les parutions de 2015.

Pour la collecte des documents, nous avons lu l'ensemble des publications et séparé celles qui abordaient la RSE celles qui n'en parlaient pas. Sur 313 numéros<sup>5</sup>, nous avons eu 118

---

<sup>5</sup> Chaque année le quotidien national « L'Union » publie entre 312 et 313 numéros ordinaires. Cependant, lors d'événements spécifiques (Elections, Campagnes de sensibilisation, CAN, etc), l'éditeur peut décider de sortir des « suppléments ».

publications abordant les questions de RSE dans ses volets économique, social, et environnemental<sup>6</sup>.

**Encadré 1 : Le quotidien national gabonais « L'Union », un journal de grande portée**

L'« Union » peut être considérée comme le seul quotidien national gabonais. Edité par l'entreprise Multipress, il est fondé en 1973 par un couple français installé au Gabon, Fred et Mauricette Hidalgo. Le journal paraît d'abord de manière hebdomadaire avant de devenir un quotidien national en 1975.

Le quotidien « L'Union » est tiré à 25 000 exemplaires. Il s'intéresse à l'actualité gabonaise dans les domaines de l'économie, de la société, de la culture, de la politique et du sport. Par ailleurs, il consacre une rubrique à l'actualité internationale ainsi qu'une rubrique d'annonces. La rubrique « annonces » est, d'ailleurs, le principal canal d'information des décès entre les familles et leurs proches.

En tant que quotidien national, il aborde l'actualité de Libreville, la capitale, et celle des villes de province. Par ailleurs, il est vendu dans la rue et les kiosques ou distribuée aux responsables administratifs du public et du privé qui ont des abonnements annuels. Catalogué aujourd'hui de « pro régime », il reste cependant, le journal le plus lu. Lire « L'Union » est un réflexe, ce qui justifie sa grande portée en matière de communication. Il offre, ainsi, une large audience aux entreprises.

*Source : synthèse de la documentation (catalogue, site internet, presse, etc)*

### **2.1.2. Le traitement de données**

L'analyse de contenu correspond à « un ensemble disparate de techniques » de l'analyse qualitative, qui peut être réalisée manuellement ou avec une assistance logicielle (Huberman et Miles, 2003). Le travail d'analyse consiste à décrire le contenu des messages, discours, textes ou icônes et à obtenir des connaissances à partir de ce matériau (Wanlin, 2007).

Une fois collectées, les données ont été soumises à l'analyse de contenu thématique, sur la base de traitements qualitatifs et quantitatifs de type lexicométrique. Plusieurs traitements ont été réalisés, manuellement, dans le cadre de ce travail. Ainsi, dans un premier temps, nous avons procédé à une lecture transversale des articles pour identifier les entreprises communicantes et les thématiques RSE communiquées.

Dans un second temps, nous avons approfondi la lecture de chaque article, en tenant compte du modèle d'analyse, afin de catégoriser le contenu en termes de :

▪ volet RSE, selon le modèle du « triple bottom line », économique, social et environnemental. Ce travail nous a permis de situer la logique dominante dans la

<sup>6</sup> Notons que notre étude ne porte pas sur le modèle triple bottom line. Cependant, ses dimensions facilitent le tri de l'information sur la RSE. Il permet donc de matérialiser, opérationnaliser le concept de RSE.

communication RSE des entreprises gabonaises et ainsi de déterminer le type de légitimité visé ;

- pratiques ou actions communiquées dans le but d'identifier les variables relevant de chaque sous-dimension RSE.

Par ailleurs, nous avons aussi extrait des verbatim pour une utilisation ultérieure.

Dans un troisième temps, des tris à plat ont permis de faire émerger des tendances sur les communications RSE, les dimensions de la légitimité construites et les stratégies mobilisées.

Les résultats sont analysés et discutés dans les développements qui suivent.

## **2.2. Résultats et discussion : la légitimité par la communication RSE**

L'analyse des publications des entreprises gabonaises parues dans le quotidien national « L'Union » fait ressortir l'influence des facteurs de contingence dans la décision de communication, le rôle de l'audience dans le choix des vecteurs de communication, et le type de légitimité acquise en fonction du vecteur de communication. Nous développons ces points.

### **2.2.1. Les contingences de la légitimité par la communication des entreprises**

La taille de l'entreprise et le secteur d'activité apparaissent comme facteurs de contingence de la communication RSE, comme nous l'expliquons dans les paragraphes suivants.

#### **2.2.1.1. La taille et le secteur comme facteurs de contingence dans la communication RSE**

36 entreprises ont communiqué sur leur RSE, en 2015, dans le quotidien « L'Union ». Plusieurs d'entre elles, notamment les grandes entreprises, ont communiqué jusqu'à 4 fois. Les résultats montrent, aussi, que les entreprises gabonaises communiquent sur la RSE quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Le tableau 1 les répartit selon la taille.

Tableau 1 : la communication RSE par la taille

<b>Taille</b>	<b>GE</b>	<b>PME</b>	<b>total</b>
%	86%	14%	100%

Source : données de terrain

De nombreux facteurs expliquent ces chiffres. Il existe un enjeu de légitimité plus prégnant chez la GE, ce qui nécessite le besoin de communiquer. Les freins financiers chez la PME expliquent pourquoi elles communiquent peu dans le support étudié. Cependant, on peut penser que la PME utilise d'autres canaux moins coûteux tels que le « bouche-à-oreille ». Un autre résultat permet de catégoriser les entreprises qui communiquent sur la RSE selon l'activité. Le tableau 2 montre les communications RSE selon les secteurs clés de l'activité économique gabonaise.

Tableau 2 : part de la communication RSE par activité

	Mine s	Boi s	Pétrol e	Agro- alimentai re	Banque - assuran ce	Téléphon ie	Transpo rt	Servic es	Tota l
Publi - catio ns	10%	8%	19%	11%	16%	17%	8%	11%	100 %

Source : données de terrain

Ce résultat montre que les secteurs qui communiquent le plus sur la RSE sont le pétrole, la téléphonie et la banque-assurance. Si l'environnement régulé impose des contraintes aux activités pétrolières, minières et bancaires, d'autres raisons motivent le secteur de la téléphonie mobile.

En effet, il s'agit d'enjeux propres pour le secteur pétrolier, comme le relate le journal, « *la RSE fait partie du système de management par la qualité* », en plus de la nécessité de « *répondre aux attentes des parties prenantes* ». Par ailleurs, le concept de performance sociale semble être le leitmotiv de l'engagement RSE dans le secteur minier et bancaire. Pour illustrer, « *il n'est plus envisageable de faire du profit sans partager les fruits avec les populations locales* », selon un responsable du secteur pétrolier. De même, un banquier a expliqué les bénéfices de leurs actions socialement responsables sur l'engagement des collaborateurs.

La quête de légitimité est pregnante dans le secteur de la banque où jadis il y a eu des banqueroutes. Conscientes de cette mauvaise image, les banques ont développé une tradition d'appui à l'entrepreneuriat dans le cadre des donations et sponsoring via les fondations des groupes bancaires internationaux.

La fonction commerciale mobilise de plus en plus la RSE, notamment dans le secteur de la téléphonie où la concurrence entre les opérateurs pousse à mener des actions de solidarité, d'animation socio-culturelle, de concerts. Une nouvelle forme d'assistance aux populations vient, d'ailleurs, de voir le jour avec le troisième opérateur téléphonique au Gabon. Cet opérateur collabore avec la première chaîne audio-visuelle pour un programme de Télé-réalité dédiée à la construction des maisons aux populations démunies.

En regroupant les entreprises en secteur régulé et non régulé, nous constatons que le secteur régulé (mine, pétrole, banque, agro-alimentaire et bois) occupe 64% des communications c'est-à-dire 2/3 de l'espace de communication. Ce résultat s'explique par l'existence de pressions institutionnelles fortes qui poussent à communiquer pour se légitimer.

### 2.2.1.2. L'audience comme facteur de contingence de la communication RSE

Le répertoire des communications fait ressortir 56 thèmes relatifs aux actions menées par les entreprises dans le cadre de leur RSE. Les actions sont catégorisées dans les volets économique, social et environnemental.

Une analyse lexicométrique basée sur les trois volets permet de construire un dictionnaire des co-occurrences. Ce dernier nous permet de distinguer les volets sur lesquels les entreprises communiquent en priorité à partir du type et du volume de mots associés à chaque volet.

Le tableau 3 présente le dictionnaire des co-occurrences. Après traitement, nous avons retenus les cinq premiers mots associés, c'est-à-dire les co-occurrences les plus fréquentes.

Tableau 3 : part de la communication RSE par activité

Les 3 volets RSE du « triple bottom line »

Volet économique		Volet social		Volet environnemental	
Mots les plus utilisés	Fréquence	Mots les plus utilisés	Fréquence	Mots les plus utilisés	Fréquence
Investissement	78	Œuvres sociales	106	Développement durable	42
Performance	52	Partenariat	96	Assainissement, emballages, gestion des déchets	40
Budget	36	Pacte social	76	Changements climatiques	33
Profit	20	Aide	72	Biodiversité	31
Consommation	14	Solidarité	62	Ecosystèmes	16
Total des 5 premiers	200	Total des 5 premiers	412	Total des 5 premiers	162

Source : données de terrain

Deux résultats ressortent : la prééminence de la communication sur le volet social et la composition de l'audience collective évaluatrice de la légitimité des entreprises gabonaises.

Les résultats montrent que la communication RSE est davantage tournée vers le volet social, mais que les entreprises n'oublient pas leur finalité économique et financière. En effet, les entreprises communiquent d'abord sur leur participation aux enjeux de la société, à travers notamment les œuvres sociales, les partenariats, et la solidarité. A travers la mise en scène de ses actions sociales, l'entreprise cherche à être légitime, et à se construire une réputation d'entreprise citoyenne. Après le volet social, nous constatons des résultats approximativement

similaires pour le volet économique et le volet environnemental. Les entreprises semblent vouloir communiquer leur perception qui associe la RSE à un investissement dans leur quête de performance. Enfin, les enjeux de protection de la biodiversité sont communiqués dans le volet environnemental certainement du fait de la nature de l'activité économique gabonaise essentiellement centrée sur le bois, les mines et le pétrole.

Nos résultats montrent également la composition de l'audience collective. Rappelons avec Blanc et Taupin (2015) que la légitimité d'une organisation dépend de l'audience qui l'évalue. Cette dernière est composée des parties prenantes (Roulet, 2015). Dans ce sens, on constate que les entreprises communiquent en particulier sur les actions qui touchent des parties prenantes spécifiques. Ainsi, ce directeur écrit dans son interview publiée dans L'Union : « nous sommes installées à Port-Gentil, nous devons participer à son développement économique et au bien être de ses habitants »<sup>7</sup>. Une grande entreprise pétrolière qui a signé un partenariat avec un nouveau fournisseur déclare aussi que : « cela prouve de manière concrète, le soutien de (notre entreprise) à la politique du Contenu local prônée par le gouvernement gabonais ». Une autre entreprise commerciale qui a lancé le programme « Train my generation » le justifie en disant que : « C'est en investissant dans la jeunesse et la promotion des talents que l'on prépare l'avenir d'un pays ». A travers les actions RSE communiquées, on constate qu'il y a une prise en compte des intérêts des parties prenantes primaires et secondaires au sens de Clarkson (1995), c'est-à-dire celles vis-à-vis desquelles elle a ou n'a pas d'obligations.

Le tableau 3 peut également être interprété dans ce sens. En effet, les mots associés au volet économique de la RSE tels que « profit », « investissement », « performance » montrent la prise en compte des actionnaires qui sont des parties prenantes primaires. Par ailleurs, les parties prenantes secondaires qui n'ont pas de contrat formel sont sollicitées à travers des mots associés tels que « pacte social », « biodiversité ». La prise en compte des actionnaires, des salariés, des fournisseurs, de la société civile, des collectivités apparaît, ainsi, dans l'interprétation du tableau 3. Cependant, la fréquence des mots montre la volonté de communiquer en priorité avec la société civile et les actionnaires.

### **2.2.1.3. La légitimité par les communications RSE des entreprises gabonaises**

Notre analyse sur la légitimité par les communications porte sur les trois dimensions de la légitimité de Suchman (1995). En effet, l'auteur a indiqué que la légitimité s'acquiert à travers ces trois dimensions qui portent chacune des sous-dimensions.

---

<sup>7</sup> Propos d'un directeur général, extraits de L'Union du 19 août 2015.

Premièrement, nous voyons comment la communication RSE, quelque soit le volet, fait ressortir les trois dimensions de la légitimité. Cependant, il est plus facile de déceler la légitimité pragmatique dans l'ensemble des sous-dimensions que les autres dimensions. Les tableaux 4 et 5 montrent comment les publications RSE des entreprises gabonaises visent respectivement la légitimité pragmatique et la légitimité normative. Par ailleurs, peu de publications permettent de faire ressortir la légitimité cognitive, considérée par Ramonjy (2005) comme la plus difficile à acquérir.

**Tableau 4 :** Communications centrées sur la légitimité pragmatique

		Légitimité d'échange	Légitimité d'influence	Légitimité de disposition
<b>Légitimité pragmatique</b>	Volet économique	Partenariat gagnant-gagnant dans le secteur agro-alimentaire entre Siat et les populations de Zité	Programme de formation sur les métiers du forage	Signature d'un contrat de soutien à la politique du contenu local (préférence nationale)
	Volet social	Convention de partenariat pour l'insertion des jeunes entre Shell et l'ONE	Convention avec les écoles universitaires ; « Train my generation » par Airtel	Œuvre de bienfaisance aux pensionnaires d'un orphelinat ; Réhabilitation d'une école
	Volet environnemental	Eau potable au profit des communautés de Sucaf	Mise en place d'un réseau de réflexion sur les énergies renouvelables	Assainissement de l'environnement urbain

Source : données de terrain

Les entreprises communiquent en priorité sur leurs actions RSE envers les parties prenantes externes. Leurs communications permettent de construire la légitimité pragmatique, en utilisant les stratégies d'échange, d'influence et de disposition. Nous validons la proposition P1.

Deuxièmement, la communication RSE vise la légitimité normative via la valorisation de l'entreprise par ses « bonnes » actions.

Tableau 5 : Communications centrées sur la légitimité normative

		Légitimité conséquentielle	Légitimité procédurale	Légitimité structurelle	Légitimité personnelle
<b>Légitimité normative</b>	Volet économique	Effets des activités sur l'environnement Etude d'impact	-	-	-
	Volet social	Forum HSE		-	-
	Volet environnemental	Sensibilisation sur le paiement des emballages biodégradables	-	-	-

Source : données de terrain

Peu de communications des entreprises dans « L'Union » permettent de construire leur légitimité normative. Cependant, lorsqu'elle est recherchée, les entreprises utilisent, essentiellement, la légitimité conséquentielle. En effet, les entreprises cherchent à réduire l'impact négatif de leurs activités (Garric et al. 2007 ; Peretti et An, 2014).

Notons également, que les entreprises qui communiquent ne recherchent pas la légitimité structurelle. Ainsi, les entreprises gabonaises construisent leur légitimité normative, dans « L'Union », à partir de stratégies conséquentielles. Ce qui modifie la proposition P2. Par ailleurs, la communication RSE dans un support autre que le rapport de développement durable ne vise pas la légitimité procédurale, structurelle et personnelle. Elle vise la légitimité conséquentielle. Ce qui semble logique, car elle s'adresse en priorité à la société civile.

Troisièmement, très peu de communications portent la légitimité cognitive. Cependant, nous pouvons noter que les entreprises qui recherchent cette légitimité par les médias publics, communiquent sur leur volet économique. Ainsi, l'entreprise Total a communiqué sur le « lancement de la commercialisation des lampes solaires » pour faire comprendre à l'audience collective sa prise en compte des enjeux RSE dans son modèle économique.

Nous comprenons ainsi que les entreprises gabonaises qui communiquent dans « L'Union » construisent leur légitimité cognitive à partir des stratégies de légitimité compréhensive. Notre proposition P3 est modifiée car la légitimité explicite n'est pas visée.

Finalement, les résultats sur la légitimité des entreprises à travers leurs communications RSE au quotidien gabonais « L'Union » font ressortir trois aspects :

- 1) Il y a une relation entre l'activité et la communication RSE, ainsi :
  - les entreprises gabonaises font une large communication de leur RSE ;
  - les entreprises du secteur régulé communiquent plus que celles du secteur non régulé ;
  - les grandes entreprises communiquent plus que les petites et moyennes entreprises ;
- 2) Il y a une relation entre la communication et la légitimité, ainsi :
  - les entreprises communiquent dans leur quête de légitimité ;
  - les entreprises gabonaises communiquent sur leur RSE économique, sociale et environnementale ;
  - la communication RSE vise les trois dimensions de la légitimité.
- 3) Il y a une relation entre la légitimité et le support de communication. Ainsi :
  - la quête de légitimité des entreprises via la communication dans « L'Union » s'oriente principalement vers la légitimité pragmatique ;
  - les légitimités normative et cognitive sont très peu visées par les communications RSE dans « L'Union » ;
  - En fonction du support, la légitimité construite n'est pas la même et n'utilise pas les mêmes stratégies.

La dernière partie de ce travail permet de discuter les contributions théoriques et empiriques de notre travail.

### **2.2.2. Les implications théoriques et managériales : le champ communicationnel, une contingence à laquelle les dirigeants s'adaptent dans leur communication RSE.**

A des fins de discussion, nous introduisons la notion du champ communicationnel qui indique l'audience visée comme facteur de contingence des dimensions et stratégies de légitimité.

Le désir de légitimation des entreprises né des pressions institutionnelles (Selznik, 1949) met la communication au cœur des stratégies de légitimation. A travers les sites, les rapports de développement durable, les médias publics, l'entreprise cherche à « promouvoir son projet et ses idées auprès des parties prenantes et les rendre acceptables et proches des préoccupations de ces audiences » (Buisson, 2006 : 164). Cette perspective institutionnaliste oriente la communication de l'entreprise en fonction des pressions qu'elle subit. Ainsi, les entreprises en crise ou sous pression communiquent plus que les autres. L'environnement (secteur, activité, conjoncture, contexte) détermine, ainsi, les modes de communications, les pratiques de communications, et même la légitimité recherchée.

Les travaux de Garric et al. (2007) sur l'analyse de la communication RSE du groupe Total dans le rapport DD et en France (support de communication et pays différent) permettent de constater cet effet de contingence. Dans leur analyse des rapports de DD, le volet social puis le volet environnemental sont prééminents alors que, dans notre étude, les volets social et économique sont prioritaires. Par ailleurs, l'étude comparée de Peretti et An (2014) montre

que les entreprises chinoises mettent en avant le volet social puis économique. On peut donc voir que les pays en voie de développement, Chine et Gabon, présentent des similitudes sur les priorités en matière de communication RSE. Pour la Chine, la RSE est instrument du « rêve chinois » (Peretti et An, 2014), pour le Gabon la RSE est un instrument du « Gabon émergent ». La RSE est l'apport des entreprises au développement économique du pays.

Au Gabon, la lecture « rare » du rapport de DD et « systématique » du quotidien « L'Union » conduit les entreprises à déployer des stratégies de légitimation dans leurs publications à « L'Union ». Nous notons, cependant, que la quête de légitimité des entreprises via la communication dans « L'Union » s'oriente principalement vers la légitimité pragmatique.

La notion du champ communicationnel compris comme le périmètre dans lequel s'inscrit le lectorat d'un support de communication permet d'expliquer la variation des stratégies de légitimation par la communication RSE. Pour Duong Quynh Lien (2012), deux types de vecteurs de communication existent, les vecteurs traditionnels (événement, affichage, publicité, presse, etc) et les vecteurs spécifiques (bilan sociaux, rapport de développement durable, rapport d'audit social, etc). Ainsi, nous pouvons dire que le champ communicationnel est composé de deux audiences : l'audience large et traditionnelle, et l'audience étroite et spécifique.

A travers les caractéristiques de ce champ (large ou étroit), nous voyons se dessiner une relation entre le champ communicationnel et le type de légitimité. Le champ communicationnel de « L'Union » est large et conduit à la prééminence de la légitimité pragmatique fondée en priorité sur les volets social et économique du « triple bottom line ». Il apparaît aussi qu'en fonction de l'audience les stratégies de légitimation par la RSE varient. Les variations concernent autant les types de légitimité acquise, les stratégies pour les atteindre et les volets de RSE mobilisées pour les atteindre. Nous proposons la matrice des stratégies de légitimation par la communication RSE comme contribution théorique.

Tableau 6 : matrice des stratégies de légitimation par la communication RSE

		Légitimité		
		Pragmatique	Normative	Cognitive
Champ communicationnel	Audience large et traditionnelle (Journaux, actualité des sites)	RSE sociale et économique	RSE sociale et environnementale	RSE économique

---

	Audience étroite et spécifique (Rapports RSE, rapport DD)	RSE économique, sociale, environnementale	RSE économique, sociale, environnementale	RSE économique, sociale, environnementale
--	---	---	---	---

Source : synthèse des recherches et des résultats

Notons que le rapport de développement durable se trouve dans un champ étroit et spécifique. En Afrique, il n'est pas lu, certainement du fait de la fracture numérique. Ainsi, les entreprises utilisent d'autres supports pour communiquer sur leur RSE. Par conséquent, les stratégies et dimensions qu'elles mobilisent sont déterminées par leur champ communicationnel. Les travaux de Castelo Branco et Lima Rodrigues (2006) sur la communication RSE des banques portugaises montrent que celles-ci communiquent différemment sur deux canaux de communication le rapport de développement durable et le web. On comprend donc que ces entreprises adaptent leur communication, notamment l'information communiquée, au champ communicationnel.

L'adaptation à ce champ communicationnel est la principale implication managériale de notre recherche. L'entreprise doit choisir sa stratégie de communication, en fonction du champ communicationnel. A défaut d'avoir un champ communicationnel large pour le rapport de DD, les entreprises choisissent de publier dans les journaux publics. Dans ce contexte, elles s'orientent vers une légitimité d'abord pragmatique, puis normative et enfin cognitive.

En effet, elles doivent s'engager dans la réponse aux attentes des parties prenantes externes qui composent le champ communicationnel large. Pour les pays en développement, les œuvres sociales, le mécénat, le sponsoring, l'aide alimentaire, vont être mis en œuvre et donc configurer la légitimité pragmatique.

## CONCLUSION

Notre travail s'est donné pour objet de savoir comment les entreprises acquièrent leur légitimité par la communication RSE. Afin de le mener, nous avons mobilisé le cadre théorique de Suchman (1995) qui envisage la légitimation des entreprises à travers des stratégies comportementales et processuelles.

L'étude qualitative-quantitative de 118 publications au journal « L'Union » des actions RSE des entreprises gabonaises a permis de constater que ces dernières utilisent les stratégies processuelles d'acquisition de la légitimité et acquièrent principalement une légitimité pragmatique.

Par ailleurs, le champ communicationnel s'est révélé comme un facteur de contingence. En effet, la prééminence de la légitimité pragmatique comme type de légitimité visée par les communications a conduit à s'interroger sur le rôle du support de communication. Ainsi, nous avons pu établir un lien entre le support médiatique, et par conséquent l'audience collective visée, et les stratégies de légitimation par la communication RSE.

La matrice des stratégies de légitimation par la communication RSE, en plus d'être une contribution théorique dans la relation entre légitimité et communication RSE, devient également un outil d'aide à la décision pour les managers en quête de stratégie de légitimité, dans des contextes différents.

Il faut cependant noter que le caractère exploratoire de cette étude ne permet de généraliser ni les résultats ni les contributions. Néanmoins, il offre un cadre pour des recherches confirmatoires futures dans le même domaine, notamment sur la validation empirique de la matrice.

---

## Bibliographie

- Adams C.A. (2001), « A critique of reporting on ethical, social and environmental communication », *Accounting, organizations and society*, vol.34, n°1, p.1-27
- Ashforth B., Gibbs B. (1990), « The double edge of organizational legitimation » *Organizational science*, vol.1, n°2
- Barth I. (2007), « La face cachée du management de la diversité : effet de mode ? recherche de légitimité ? Discours ? », Actes du congrès de l'AGRH, Fribourg.
- Bédé D., Bédé S., Fiorello A. et Maumon N. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management et avenir* °54 p.83-106
- Berock, I. B. N., Ndebi, P. E., & Kern, F. (2016). Les pratiques de la RSE par les entreprises d'exploitations forestières dans le Bassin du Congo : conformisme ou volontarisme ?. *Revue de l'organisation responsable*, 11(2), 55-63.
- Blanc, A., & Taupin, B. (2015). Les effets négatifs de la stratégie politique des organisations sur leur légitimité. *Revue française de gestion*, (7), 129-144.
- Boidin, B., & Simen, S. F. (2016). Industrie minière et programmes de développement durable au Sénégal. Visions convergentes ou divergentes des acteurs locaux?. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 7(2).
- Bowen H.R., (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Brulé-Gapihan E., Debref R. (2012), Construire sa légitimité à l'aide des normes environnementales : L'analyse de cycle de vie des produits dans le secteur des revêtements de sol, *Economie et Institutions* n°18-19, p. 121-150
- Buisson M.L (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement », *Management et avenir*, n°6, pp.147-164.
- Buisson M.L. (2006), « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle » in A. Grimand (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, p. 157-173.
- Carroll, A. B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Castello Branco M., Lima Rodrigues L. (2006), « Communication of Corporate Responsibility by Portuguese Banks : A legitimacy Theory perspective », *Corporate communications : A international Journal*, vol 11, n°3, pp.232-248.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Daouda, Y. H. (2014). RSE e desenvolvimento sustentável : As multinacionais são socialmente responsáveis na África Subsariana ? O caso de Areva no Níger. *Cadernos de Estudos Africanos*, (28), 141-162.
- Deegan C ; Rankin M., Tobin J. (2002), « An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997 : a test of legitimacy Theory », *Accounting, Auditing & Accountability journal*, 15 (3) : 312-343
- Déjean F. (2005), *L'investissement socialement responsable. Étude du cas français*, Vuibert
- Di Maggio P.J, Powell W.W., (1983), « The Iron Cage : Institutional Isomorphism and Collective

- Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol.48, April : 147-160.
- Drucker, P. F. (1984). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Duong Quynh Lien (2012), « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? », *Communication et organisation*, n°26, pp. 26-43.
- Dupuis JC. (2008), « RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion*, Vol 34, N°180, p 159-175, janvier
- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. et Jamal, Y. (2016). *Vision stratégique des PME orientées RSE- Illustration par deux entreprises marocaines*. HAL
- Fouda, J. B. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. *Revue française de gestion*, (7), 11-32.
- Freeman E. R., (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Garric N., Leglise I., Point S. (2006), Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours, *Revue de l'Organisation Responsable* n° 2, p. 5-19
- Gnanzou, D. (2015). Chapitre 8. L'environnement dans la pratique RSE des entreprises dans les PVD1 : une étude empirique portant sur les entreprises ivoiriennes2. *La Responsabilité sociale des entreprises : pratiques et impacts*, 179.
- Heyder M., Theuvsen L. (2008), Legitimizing Business Activities Using Corporate Social Responsibility : Is There a Need for CSR in Agribusiness ? 110th EAAE Seminar « System Dynamics and Innovation in Food Networks », Innsbruck-Igls, Austria, p. 174-188
- Hogner, R.H. (1982), « Corporate social reporting: eight decades of development at US steel », *Research in Corporate Performance and Policy*, Vol. 4, pp. 243-50.
- Hounyovi M. JC. (2013), La responsabilité sociétale de l'entreprise et les réactions des parties prenantes : le cas de l'opérateur téléphonique MTN et des utilisateurs de téléphonie mobile au Bénin », *revue africaine de gestion*, n°4, avril, 34p.
- Huault I. (2009), « Paul Dimaggio et Walter W. Powell : Des organisations en quête de légitimité », *Les Grands Auteurs en Management*, alshs-00671797, version 1 – 18 Feb 2012.
- Idemudia, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1-18.
- Igalens J. (2007), L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40, *Finance Contrôle Stratégie – volume 10, n° 2, juin, p. 129 – 155*
- Imbs P. (2009), « Stratégies de légitimation des entreprises socialement responsables », actes du colloque AGRH, Reims
- Jones T.M. (1980), « Corporate Social Responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, vol.22, n°3
- Livre blanc de la RSE en Afrique (2011), Les Responsabilités Sociales des Entreprises en Afrique francophone, par Wong et Yameogo, Paris, 120p.
- Livre vert (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, commission de la communauté européenne, Bruxelles.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Meyer, J.W., & Scott, W.R. (1983), « Centralization and the legitimacy problems of local government » in J.W. Meyer, & W.R. Scott (Ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (pp. 199-215).

---

Beverly Hills, CA: Sage.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck

Oliver C., (1991), « Strategic responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, pp.145-179.

Oliver C., (1997), « Sustainable Competitive advantage : combining Institutional and Ressource-Based Views », *Strategic Management Journal*, vol.18, 9 : 697-713.

Parsons, T. (1956), « Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85.

Patten, D.M. (1992), « Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17 No. 5, pp. 471-5.

Peretti JM., An Y. F. (2014), « La communication RSE des entreprises chinoises : essai de comparaison Chine-France », *Communication et Management*, n°2, vol.11, pp.93-114.

Pfeiffer & Salancik, (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press

Porter M. et Kramer M., (2006), « The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, 15p.

Pupion P.C. (2013), « Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes », *Gestion 2000*, vol.31, n°6, p.39-59.

Quivy R. & Van Campenhoudt L. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Éditions Dunod.

Ragin, C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative methods*. Berkeley: University of California.

Ramonjy D. (2005), Discussions autour de la co-construction<sup>[11]</sup> de la légitimité organisationnelle : Comment l'entreprise (ré) concilie l'économique et le social dans les relations avec ses parties prenantes ?, 16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine

Reynaud E., Walras A. (2015), « Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque », *Revue française de gestion*, n°248, p.187-209.

Roulet, T. (2015). Qu'il est bon d'être méchant !. *Revue française de gestion*, (3), 41-55.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots : A study of politics and organization* (Vol. 3). Univ of California Press.

Simen, S. F., & Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle: Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 131-170.

Sogbossi B. et Merunka D. (2009), « Perceptions et comportements éthiques des dirigeants d'entreprises dans les pays en développement : l'impact du caractère informel de l'activité », Marseille, CERGAM, Working paper n° 864.

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 17-42.

Suchman (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approches », *Academy of Management review*

Trudel L., Simard C., Vonarx N., (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement

exploratoire ? », in *Recherches qualitatives*- Hors série n°5, pp.38-45, Actes du Colloque Recherches qualitatives : les questions de l'heure, ACFAS, mai 2006.

Wanlin P. (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation des logiciels », *Recherches Qualitatives*-Hors Série- n°3, pp. 243-272.

Wanlin P. (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation des logiciels », *Recherches Qualitatives*- Hors Série- n°3, pp. 243-272.

Wood D.J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, n°16

Yaméogo, U. K. S. (2015). *Émergence de la RSE en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives*. Éditions universitaires européennes.

Yang X. et Rivers C., (2009), « Antecedents of CSR practices in MNCs' Subsidiaries : A Stakeholder and Institutional Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 86, 2 : 155-169.