

## DE QUELLE ECO-STRATEGIE PEUT-ON PARLER DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT? LE CAS TUNISIEN

**Dr Ziadi jameleddine**

Faculté des Ses. Eco. Et de Gestion  
Tunis

### **Résumé:**

Cet article dont la portée empirique semble plus importante que sa portée théorique, tente à contribuer dans la résolution de la problématique relative aux déterminants des attitudes des entreprises vis à vis de la gestion de l'environnement en vue de voir si les entreprises des pays en voie de développement sont capables d'avoir actuellement une attitude écologique stratégique sous forme d'une « Eco-stratégie ».

Les études des différents cas d'entreprises tunisiennes choisies dans des secteurs industriels polluants ont révélé que l'attitude réactive de conformité partielle avec la réglementation en vigueur caractérise les entreprises tunisiennes. L'intégration de la variable environnement dans le management stratégique des entreprises tunisiennes sous la forme d'une « Eco-stratégie » est rarement répertoriée et observée et même dans ces cas elle est à son stade embryonnaire.

### **المخلص:**

يحاول هذا المقال، ذي الجانب التطبيقي منه أهم من جانبه النظري، المساهمة في حل إشكالية المحددات الأساسية في مواقف المؤسسات تجاه تسيير البيئة. ويسعى إلى معرفة مدى قدرة مؤسسات البلدان النامية لتبني مواقف بيئية استراتيجية في شكل ما يعرف ب: "الإيكوستراتيجية".

والدراسة الميدانية، التي مست عدة مؤسسات تونسية من القطاع الصناعي الملوث، تبين أن المؤسسات التونسية تتميز أكثر بمواقف رد فعلية في إطار التشريعات والتنظيمات الجارية التطبيق. أما إدراج البيئة ضمن متغيرات التسيير الاستراتيجي لهذه المؤسسات والتفكير بمنطق الإيكوستراتيجية، فقد بدا نادرا وما تم الوقوف عليه في بعض المؤسسات يبقى في مراحل التمهيديّة.

## **Introduction**

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les entreprises ne se préoccupaient guère de leurs rejets dans l'atmosphère, et les rivières. Aujourd'hui, un siècle de développement vécu par l'entreprise nous assistons à une montée en puissance de la préoccupation environnementale<sup>1</sup>.

Et même si les entreprises et les pouvoirs publics ne s'intéressent pas encore, en priorité aux questions écologiques, on peut constater que le citoyen, lui s'en occupe de plus en plus.

En fait, le respect de l'environnement est non seulement devenu en quelques années un cadre de référence obligé, mais aussi, un enjeu économique majeur<sup>2</sup>. On admet, aujourd'hui, que la capacité de protection de l'environnement est désormais une des conditions de la pérennité et du développement de la firme et des économies à travers le concept du développement durable bien développé et programmé par les instances internationales tels que l'ONU (le PNUD) et l'orientation contemporaine de la banque mondiale.

L'écologie constitue d'ailleurs pour certains analystes, la réponse de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle à la crise des valeurs. L'environnement remplace les orientations politiques perdues et il est devenu une philosophie politique fédératrice véhiculant des thèmes de bien être social<sup>3</sup>. Il semble donc que les firmes devraient fortement s'intéresser et chercher des solutions efficaces aux problèmes liés à l'environnement qui sont devenus trop évidents pour être ignorés et trop dangereux pour être négligés.

Sans doute, sur un tel point, la sensibilité n'est pas tout à fait la même d'une firme à une autre. C'est pour cela que nous proposons dans le cadre de cet article de scruter au niveau des écrits et des pratiques, afin d'illustrer les contours qui dessinent le comportement des firmes en matière de protection de l'environnement sous le nouveau concept « d'éco-stratégie ».

En fait, devant les diversités des comportements et des motivations, il y a lieu de s'interroger quelles sont les attitudes des entreprises en matière de protection de l'environnement ? à savoir –t-elle « une éco-stratégie ». Plusieurs efforts sont déployés afin de présenter des modèles conceptuels permettant l'évaluation du comportement écologique et des « éco-stratégies » possibles qui ont été vérifiés au niveau empirique.

Aujourd'hui, la protection de l'environnement fait désormais partie intégrante de l'orientation stratégique d'une firme<sup>4</sup>. Et c'est là qu'il y a lieu de s'interroger sur ce qui détermine les contours de l'attitudes écologiques de l'entreprise, autrement dit ; Comment l'entreprise gère-t-elle ses attitudes en matière de protection de l'environnement ?

L'objectif de cet article est de présenter un cadre théorique visant à identifier et analyser les variables liées à l'attitude des entreprises vis-à-vis des problèmes de l'environnement en se référant empiriquement au cas tunisien concernant l'intérêt de cet article, ce dernier est orienté vers la recherche d'un cadre global et cohérent permettant l'évaluation du comportement écologique de l'entreprise.

En premier lieu cet article permet de détecter les diverses motivations écologiques des firmes et de développer en deuxième lieu les possibilités de stimulation du comportement des firmes pour les conditionner et les inscrire dans une éco-stratégie pour une approche de l'entreprise dans les PVD.

Dans le cadre de cet article nous adaptons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1:* La spécificité de l'entreprise sous-tend son comportement face au risque écologique.

*Hypothèse 2:* La sensibilité écologique prend des formes différentes selon le secteur d'activité.

*Hypothèse 3:* L'entreprise évolue sous la force de trois éléments :

- Le regard de l'opinion publique.
- Le poids de la réglementation
- L'introduction de l'écologie dans sa culture.

*Hypothèse 4 :* L'entreprise peut avoir une éco-stratégie ou non.

## **1. LE MODELE THEORIQUE D'UNE ECO-STRATEGIE**

Pour analyser l'effet des opérations de l'entreprise sur l'environnement et les ressources naturelles, nous ferons appel au concept d'effet externe.

En fait, la théorie économique moderne postule que le premier objectif de l'entreprise produit sur son environnement est et de réduire ses répercussions sur les autres agents, "qualifiées d'effets externes. La revue de la littérature économique consacrée à l'étude de ces effets externes"<sup>5</sup> montre qu'il y a plusieurs types d'externalités

selon les critères de distinction retenus. Le travail de classification a révélé désormais que quelque soit la typologie de l'externalité, cette dernière peut être soit bienfaitante, soit néfaste ce qui a conduit plusieurs auteurs tels que MAILINVAUD 1975, PERCE et STYRMEY 1992<sup>6</sup> à distinguer deux types d'externalité ;

- Externalité positive ou économie externe.
- Externalité négative ou dés économie externe.

Si nous nous intéressons aux impacts écologiques des activités de l'entreprise, nous pouvons considérer ces dernières comme étant l'une des externalités négatives de l'entreprise les plus patentes. En fait, ce genre d'externalité est appelé externalité écologique.

Le problème de la pollution de l'environnement est un problème complexe et diversifié, il englobe la pollution de l'eau, du sol, de la flore, la désertification, l'effet de serre, la couche d'ozone etc...

Pour cerner le problème, nous nous intéressons à la pollution industrielle qui ne cesse de s'aggraver pour menacer non seulement la vie humaine et le patrimoine naturel, mais la survie et la compétitivité de l'entreprise.

On peut définir le phénomène de la pollution comme toute introduction directe ou indirecte d'un polluant biologique, chimique ou physique dans l'environnement. En fait, les sources de pollution sont nombreuses et variées. On peut classer les types de la pollution de la manière suivante<sup>7</sup> :

- la pollution atmosphérique ; causée par la présence de particules gazeuses ou solides dans l'atmosphère, peut occasionner des maladies et endommager les biens.

- La pollution du sol ; causé par l'évacuation des déchets solides ou liquides sur (ou dans) le sol, peut rendre certains endroits impropres à l'habitation.

- La pollution de l'eau ; causée par l'évacuation des déchets, liquides ou solides dont les causes d'eau peut endommager la chaîne alimentaire et nuire aux humains.

- La pollution par les pesticides ; causée par l'utilisation abusive des pesticides il peut affecter l'atmosphère, le sol...

- La pollution nucléaire ; Causée par l'évacuation de matières radioactives sur (ou dans) le sol, peut constituer un danger graves pour la santé.

- La pollution sonore ; causée notamment par le bruit excessif des véhicules automobiles, des avions et des usines, peut occasionner des troubles nerveux et stress.

- La pollution esthétiques : causée notamment par la prolifération des panneaux d'affichage, des enseignes lumineuses au néons.

L'ensemble de ces opérations d'entreprises qui portent atteinte au bien-être et aux intérêts de divers acteurs, ont été à l'origine des pressions écologistes qui s'exercent à l'encontre de l'entreprise qu'il convient à ce niveau de l'article de présenter ainsi que leur origine, leur nature, leur intensité.

En réalité, les pressions qui s'exercent sur l'entreprise dans le domaine écologique, prennent leurs sources au sein de l'environnement distant, c'est-à-dire au niveau de l'opinion publique.

En fait, EPERSAIS<sup>8</sup> en distingue huit groupes d'acteurs susceptibles d'exercer leur influence sur l'entreprise.

1. L'Etat ; l'Etat semble être à l'origine des plus fortes pressions ressenties par les firmes, celui-ci constitue en effet, par l'intermédiaire des organismes publics, le principal relais dans la lutte pour la préservation des milieux naturels.

2. les compagnies d'assurances ; Sont également particulièrement actives dans le domaine écologique. L'évaluation des pratiques en matière de couverture des risques engendrés par la pollution permet d'expliquer ce phénomène.

3. Les actionnaires ; Ils sont en train de prendre une place prépondérante dans la prise en compte des facteurs écologiques par l'entreprise.

4. Les employés ; Ils exercent, à travers des organes de représentation une influence assez forte sur l'entreprise dans le domaine environnemental.

5. Les organismes sectoriels ; Ils jouent un rôle actif dans le phénomène qui vise à amener les entreprises à mieux respecter la biosphère ceci peut s'expliquer de deux manières :

-Participation, plus ou moins directe, à l'élaboration et l'évaluation de la réglementation

- L'obtention des engagements de la part de l'ensemble des acteurs d'un secteur, à agir de concert dans un sens qui soit favorable à la biosphère ( ex : signature d'une charte environnement commun).

6. Les clients ; les clients tendent à exercer une influence grandissante en matière d'environnement. le client est devenu en

quelques années, par son comportement d'achat, un agent particulièrement actif dans ce domaine. L'exigence de qualité écologique constitue désormais un des éléments majeurs de la demande.

7. Les acteurs de la société civile : Ils constituent habituellement, au travers les associations de défense de l'environnement, des relais importants dans le mécanisme qui vise à obliger les entreprises à intégrer la dimension environnementale.

8. Les banques et organismes financiers les pressions exercées par les banques s'avèrent d'intensité limitée. Mais ce jugement ne peut être généralisé puisque dans certains pays (USA, en particulier)<sup>9</sup>, les banques sont tenues financièrement des hypothèques.

### 1.1 Les ATTITUDES DES ENTREPRISES :

Aujourd'hui, l'entreprise pour assurer sa légitimité sociale, va s'efforcer de réduire l'écart existant entre, d'une part les pressions tant actuelles que anticipées de différents acteurs externes et d'autre part, ses actions environnementales effectives, un tel comportement résulte de l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement : dans ce cadre l'échelle d'attitude de L'OUPPE<sup>10</sup> montre que l'entreprise pourra adopter différentes attitudes à savoir :

- *L'attitude hostile* ; elle se manifeste principalement par un discours négligeant le côté environnemental. On considère que toute préoccupation écologique est par nature anti-économique et désigne les actions et entreprises pro-environnement.

- *L'attitude défensive* ; Elle se manifeste par la volonté de mettre l'entreprise à l'abri du phénomène écologique considérée comme une menace. De ce point de vue, les questions d'environnement sont principalement abordées sous l'angle de la contrainte et non un besoin de marché.

- *L'attitude de bienveillance*: Elle correspond à une reconnaissance du fait environnemental non plus comme un danger mais comme un danger mais comme le reflet d'une préoccupation normale voire légitime de société actuelle : entreprise citoyenne qui profite du savoir faire externe dans ce domaine et contribue (cotisation ou autres) à des missions ou organisations de lutte contre la pollution et les inconvénients environnementaux.

- *L'attitude coopératrice*; cette attitude s'exprime tout d'abord par l'annonce dans des documents officiels, rapports d'activités, projet

d'entreprise ou dans les discours des dirigeants, d'une volonté de contribution positive dans ce domaine en essayant d'impliquer l'entreprise dans des objectifs environnementaux ( système de production projets R et D.

- *L'attitude intégratrice* ; Elle est fondée sur la conviction que la pression environnementale vient aujourd'hui du marché et qu'une entreprise ne peut pas être compétitive si son offre ne répond pas suffisamment aux nouvelles exigences de marché. Dans cette optique les entreprises intègrent l'exigence environnementale dans leur stratégie (dans leur programme qualité, dans le marketing etc...)

Ainsi, les firmes comprennent de mieux en mieux qu'une attitude défensive de leur part est perçue comme un aveu de faiblesse et déstabilise l'opinion.

Alors qu'une attitude offensive volontariste à l'égard de l'écologie leur garantit une bonne image surtout qui l'environnement commence à agir comme un différentiel d'image de marque et l'opinion parle de « bon industriels » et de « mauvais industriels »<sup>11</sup>.

En fait, la société dans laquelle évolue l'entreprise comprend des valeurs, des normes culturelles et morales, dans lesquelles l'entreprise doit intégrer son action.

L'entreprise par rapport à la société doit répondre à des besoins très larges, en contribuant au bien être économique et social, en répondant aux aspirations sociales qui s'expriment dans les valeurs de cette société.

## **1.2 LES CHOIX STRATEGIQUES :**

Les dynamiques de prise de compte de l'environnement peuvent être très différentes selon les pays (législation, perception de la nature). Le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, ou certaines spécificités (position concurrentielle, culture d'entreprise) c'est pourquoi les changements qui interviennent au sein des entreprises sont différents amplitudes selon le degré de leur implication dans les problèmes liés à l'environnement<sup>12</sup>.

Cette différence d'ampleur révélera la nature de la stratégie adoptée par la firme en matière de respect de la biosphère. En effet, deux sortes de stratégies peuvent être envisageables. La première est marquée par un comportement de minimisation des problèmes environnementaux existants et une conformité aux normes législatives, c'est une stratégie « d'adaptation » adoptée surtout pendant les années 1970-1985 mais existe encore jusqu'à nos jours même si aujourd'hui,

les grandes entreprises sont de plus en plus impliquées et adoptent des stratégies « anticipatives » qui considèrent comme une véritable opportunité.

### **1.2.1 Stratégie réactive ou adaptative<sup>13</sup>**

la stratégie de réponse aux demandes et revendications émanant de divers groupes de pression associée à une volonté d'être en strict conformité avec la réglementation.

Prendra la qualification de rationnelle adaptative. Une réduction de la production de la pollution ne sera perçue par l'entreprise que comme contrainte externe sans enjeux stratégiques.

Le choix d'opter pour des méthodes d'organisation, de production et de gestion qui prennent en considération l'environnement naturel notamment les technologies propres, peut être le résultat d'une volonté de parer à un risque de remise en cause de la continuité de l'entreprise ou de la stricte confirmé à la réglementation en vigueur.

### **1.2.2 Stratégie proactive ou anticipative**

Une stratégie permettant d'atteindre des normes de pollution internes supérieures aux normes établies par l'administration, sera qualifiée d'anticipative ou rationnelle proactive.

Selon cette stratégie, l'environnement constitue une opportunité pour qui sait rester à l'écoute ou mieux devancer les mutations en cours et les aspirations du public.

En effet, comme lorsqu'il existe une demande de non-pollution, il n'existe pas une opportunité pour l'entreprise.

Une telle stratégie vise donc à devancer les pouvoirs publics dans leurs rôles législatifs et réglementaires, à éviter les conflits avec les associations de protection de la nature, mais également à obtenir un avantage concurrentiel.

L'enjeu de fond reste de neutraliser les pressions écologistes en empêchant qu'un courant de refus n'émerge. Et même si la réglementation en matière de pollution s'impose à l'ensemble des concurrents d'un secteur d'activité, les modalités et les moyens d'adaptation des entreprises sont très disparates.

Une entreprise peut opter pour les méthodes de gestion et des technologies intègrent l'environnement comme variable stratégique ou introduire un procédé plus propre a fin de produire un niveau de pollution inférieur aux normes.



Pour les entreprises décidées à passer d'un comportement défensif à une stratégie d'anticipation

L'enjeu n'est plus seulement de s'adapter au coup aux signaux extérieurs mais il s'agit plutôt de répondre à des aspirations nouvelles de divers groupes dont la vigilance et le pouvoir se sont progressivement accrus.

La stratégie proactive en matière d'environnement contribuera de façon décisive à la réalisation de performances productives et commerciales ainsi qu'à l'amélioration de l'image de l'entreprise garante de sa légitimité et son acceptabilité sociale.

A ce propos WINTER<sup>14</sup> souligne que « si une politique environnementale nuit à court terme à la rentabilité de l'entreprise, elle se traduit à long terme par une meilleure compétitivité, du fait de la réduction du coût des pollutions, d'une plus grande productivité et d'un gain d'image de marque ». Selon de la BRUSLERIE<sup>15</sup>, le rôle de la notion d'éthique dans le respect de l'environnement est basée essentiellement sur la responsabilité de l'entreprise dans les dégâts qu'elle peut causer à l'environnement.

A la lumière des développements précédents on peut concevoir un modèle interactif résumant le comportement managérial aboutissant à la formulation d'une éco-stratégie.

	<i>Différents types de pollution</i>	<i>Différentes pressions</i>	<i>Différentes attitudes</i>	<i>Différentes stratégies</i>
	La pollution atmosphérique (gaz ou liquide)	L'Etat organisme public (réglementation)	<b>ATTITUDE HOSTILE</b>	<b>STRATEGIE REACTIVE</b>
	La pollution du sol , évacuation des déchets solides ou liquides)	Les compagnies d'assurances (conditions de couverture des risques)	<b>ATTITUDE DEFENSIVE</b>	<b>STRATEGIE REACTIVE</b>
<b>Entreprises</b>	La pollution de l'eau (évacuation des déchets liquides ou solides dans les cours d'eaux)	- Les actionnaires (approbation et désapprobation de la gouvernance) - Les employés : réglementation de sécurité d'hygiène et de protection	<b>ATTITUDE DE BIENVEILLANCE</b>	<b>STRATEGIE PROACTIVE</b>
<b>Activité économique</b>	La pollution par les pesticides (l'utilisation abusive des pesticides).	Les organismes sectoriels (réglementation et engagement de respect de la biosphère chartes environnementales)	<b>ATTITUDE COOPERATRICE</b>	
	La pollution nucléaire (l'évacuation des matières radioactives)			<b>STRATEGIE PROACTIVE</b>
	La pollution SONORE : bruit excessif	- les clients (exigences de qualité des produits normalisation ISO 14001)	<b>ATTITUDE INTEGRATRICE</b>	<b>STRATEGIE PROACTIVE</b>
	La pollution esthétique (prolifération des panneaux et enseignes)	- les acteurs de la société civile ONG de protection de l'environnement,		<b>STRATEGIE PROACTIVE</b>
	La pollution des lieux de travail (impuretés et désordre)			

## **2. LES RESULTAS DE L'INVESTIGATION EMPIRIQUE**

Le contexte tunisien en terme de préoccupations environnementales (lutte contre la pollution, protection de l'environnement, économie de consommation d'énergies, encouragement et assistance des entreprises dans ce domaine) semble être riche à travers trois dimensions, à savoir réglementaire et procédurale, institutionnelle gouvernementale et non gouvernementale et politico- économique.

Dans ce cadre de 1955 à 2001 on recense 250 textes législatifs de niveau différents (lois, décrets, arrêtés etc...) <sup>16</sup>. Outre une vingtaine de conventions et protocoles internationaux ratifiés par la Tunisie (voir CD Rom CITET octobre 2002) <sup>17</sup>.

Sur le plan institutionnel plusieurs ministères de tutelles tels que celui de l'industrie, de la santé, de l'agriculture, de l'intérieur et le développement régional ainsi plusieurs centres, fonds et organismes publics sont chargés de veiller à la protection de l'environnement et le respect de la réglementation en vigueur.

On note à ce sujet l'existence de plus d'une cinquantaine d'organisations non gouvernementales spécialisées dans la lutte contre la pollution et la protection de l'environnement.

Ce cadre institutionnel est appuyé par plusieurs centres, et entreprises privées d'assistance d'études et de conseil pour les entreprises intéressées par la lutte contre la pollution et la protection de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Sur le plan politico-économique l'Etat tunisien n'a pas cessé de démontrer sa volonté et sa prédisposition politique et économique pour la protection de l'environnement soit à travers la création d'un ministère chargé de problèmes de l'environnement ou alors à travers le développement des programmes des développements durables dans les plans de développement économiques de la Tunisie. (IX et X plans de développement économique de la Tunisie – code d'incitation aux investissements, C11, loi n° 93/120 du 17/12/93) <sup>18</sup>.

### **2.1 Cadre et méthodologie adoptés**

L'investigation empirique relative à l'importance de l'environnement dans la pratique managériale de l'entreprise Tunisienne a été basée sur la technique de l'étude de cas au niveau de 9 entreprises (voir la liste en annexe) dont le choix a été motivé (par convenance) par un souci

d'examiner les entreprises dans les secteurs les plus polluants ; ainsi les secteurs choisis sont :

- l'industrie chimique
- l'industrie du plastique et caoutchouc
- l'industrie des matériaux de construction
- l'industrie agroalimentaire
- l'industrie pharmaceutique
- l'industrie du transport routier

Les études de cas se sont basées sur l'analyse documentaire<sup>19</sup> ainsi que le diagnostic environnemental.

Le diagnostic environnemental s'est chargé de :

- l'analyse des enjeux environnementaux que représentent les activités des entreprises étudiées (impacts et risque environnementaux).
- L'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise de point de vue environnemental.
- L'analyse des pratiques environnementales et notamment la conformité à la réglementation en vigueur et la prévention ou anticipation des programmes de gestion environnementale.
- Faire le point sur l'attitude de l'entreprise et sa capacité de gestion de l'environnement dans une perspective stratégique.

Ce diagnostic environnemental a été réalisé sur la base d'une analyse faite lors de plusieurs visites à l'entreprise en question ayant pour objectif de :

- Faire l'état des lieux en vue d'obtenir les aspects environnementaux significatifs.
- Collecter les informations pertinentes (qualitatives et quantitatives).
- Faire des interviews semi-dirigés avec le personnel d'encadrement et le personnel exécutant des entreprises (voir questionnaire en annexe).
- Pour le diagnostic nous nous sommes inspirés de l'approche du centre international de la technologie de l'environnement de Tunis (bulletin trimestriel CITETOUT 2002).

## **2-2 Les résultats des études des cas<sup>20</sup> :**

Les résultats obtenus des études de cas menées, présentent des aspects généraux qui sont communs à tous les cas et les aspects spécifiques pour chaque cas ou groupe de cas.

### **2-2-1 Les résultats communs :**

Les résultats communs constituent des éléments de réponse à des hypothèses évidentes qui ont été démontré théoriquement et validé empiriquement à savoir le type de pollutions occasionné par les entreprises dépend de la nature et le domaine d'activité. De même l'ampleur de la pollution engendrée est liée à l'importance volumineuse et rythmique de l'activité de chaque entreprise sur un autre plan.

- Les pollutions de sur-sols, des eaux et du lieu du travail sont les trois formes les plus préoccupantes.
- Les formes de pollution atmosphérique, du sous-sol, nucléaire, esthétique et le bruit sont moins préoccupantes à des degrés différents par exemple la pollution de bruit et atmosphérique sont plus préoccupante que les autres formes dans cette deuxième liste.

Concernant le souci pour le développement d'un management de l'environnement au sein de tous les cas étudiés, il semble que la dimension économique en terme de rendement des dépenses et investissements dans ce domaine est la dimension déterminante du comportement écologique des entreprises et surtout celle du secteur privé<sup>21</sup>. Les réactions des entreprises aux pressions des ONG dans le domaine de la lutte contre la pollution et la protection de l'environnement sont trop passives et presque absentes.

En fine seule les entreprises du secteur agroalimentaire sont conscientes du phénomène de la normalisation internationale ISO14001 en matière gestion de leurs environnement interne et externe et développement des programmes dans ce sens.

### **2-2-2 Les résultats spécifiques:**

Elles relatives aux attitudes des entreprises vis-à-vis de la gestion de l'environnement et leur intégration dans leurs programmes et leur stratégie, voir des « éco-stratégies ».

**a-** Toutes les entreprises ayant fait l'objet des études ont manifesté une attitude défensive à savoir une stratégie réactive qui se concrétise par une conformité à la réglementation en vigueur. Toutes cette conformité reste partielle et relative. En effet les règles d'hygiène et de sécurité aussi bien pour les produits que pour les conditions de travail sont les premières à être respecter et ce à raison de 80% par l'ensemble des entreprises. En second lieu viennent les règles à la purification des rejets liquides et solides de différentes matières, elle

sont respectées à raison de 30% en moyenne dans tous les secteurs d'activités. En troisième et dernier lieu on remarque l'absence de la part des entreprises ayant fait l'objet de l'étude de réponses aux différentes incitations à des investissements dans des projets de lutte contre la pollution soient indépendant.

Toutefois il est à remarquer qu'au niveau des entreprises publiques du secteur des produits chimiques et de l'énergie la prise en compte de 'environnement reste superficiel. Elle se manifeste soit dans certains documents des entreprises (les contrats programmes) sans actions concrètes, ou bien dans les discours de la direction générale.

**b-** L'attitude offensive dans le cadre d'une stratégie proactive qui considère l'environnement comme une opportunité qui pourra déboucher sur la création d'un avantage concurrentiel elle ne se manifeste qu'à un niveau du secteur de l'industrie agroalimentaire. En effet, au niveau des entreprises étudiées dans ce secteur on a remarqué les permises d'une intégration de la variable environnement interne et externe dans les programmes d'action des entreprises, une insistance sur cet aspect dans leur manuels, leurs notes circulaires et autres, mais aussi un perfectionnement pourra tendre vers la pénétration de la gestion de l'environnement dans la culture de l'entreprise pour finir par la formulation et le développement d'une éco-stratégie par ces entreprises.

L'approfondissement des entretiens avec le personnel d'encadrement de ce type d'entreprise a dévoilé que l'importance accordée à la variable environnement interne et externe est trop motivée par les aspects qualité de leurs produits et image de leur entreprise en tant qu'avantage compétitif sauvegarder et à améliorer d'une manière continue.

**c-** A travers toutes les attitudes identifiées on a remarqué l'absence d'une prise de conscience quant à l'effet sociétale de la pollution sur la nature et les conditions de vie humaine.

Cette dimension culturelle d'entreprise citoyenne est absente sauf au sein d'une entreprise du secteur de transport routier qui soulève le problème de la pollution de l'air qui reste mal maîtrisée d'après cette dernière par les entreprises intéressées et par les autorités publiques (arrêté du ministère des transports et des communications et de la santé publique du 27/08/84 et le décret de création d'agence de contrôle technique des véhicule du 11/07/95.

## **CONCLUSION**

La protection de l'environnement devient de plus en plus une partie de l'orientation stratégique de l'entreprise. Une telle orientation résulte des attitudes des entreprises vis à vis de la variable environnement dans leurs principes, systèmes et pratiques managériaux.

Ceci nous mène à réfléchir quant déterminants de ces attitudes et leurs résultats en terme d'éco-stratégie à adopter par les entreprises.

Les travaux de recherche théoriques et empiriques malgré leur jeunesse sont assez riche pour nous permettre l'identification d'un ensemble d'attitudes et de stratégies allant des plus massif sans aucune prise de conscience de la variable environnement dans les systèmes de management jusqu'aux plus actives et même proactives ou la gestion de l'environnement devient une composante culturelle de la gestion des entreprises matérialisée par une " éco-stratégie" , or peut –on parler d'une éco-stratégie pour les entreprises des pays en voie de développement.

La réponse à cette question est l'objet du présent article. Une série d'études de cas d'entreprises tunisiennes appartenant à différents secteurs industriels supposés les plus polluants a été utilisée comme méthode pour l'investigation empirique. Cette investigation assez approfondie par le diagnostic a permis de constater que :

- La gestion de l'environnement est une activité perçue comme non rentable économiquement (des coûts et des dépenses perdus) pour des entreprises qui n'ont pas suffisamment de moyen pour ce permettre ce luxe<sup>22</sup>.

- Si certaines entreprises entreprennent certaines actions pour gérer l'environnement c'est parce qu'elles étaient contraintes à être conformes à la réglementation en vigueur.

- « l'éco-stratégie » est un exercice à son stade embryonnaire au niveau d'un secteur trop contrôlé et surveillé par sa clientèle le mobile revient aux prérogatives économiques de compétitivités telles que la qualité des produits et l'image de l'entreprise.

- Les préoccupations sociétales de l'entreprise citoyenne sont absentes pour les entreprises des pays en voie de développement.

-« **l'éco-stratégie** est –il vraiment un luxe que les entreprises des PVD ne pourront pas se permettre du moins à moyen terme malgré tout ce qui s'offre comme encouragement dans le cadre des Plans et politiques de développement durable de la part des instances nationales et internationales.

## Références bibliographique

- 1 George Pierre, l'environnement, Ed. Dunod, Paris199, p48.
- 2 Paul de Backer , le management vert, Ed. Dunod, Paris1998, p50-57
- 3 Max Nichloson, la résolution de l'environnement, Ed.Gallimard, Paris 1973,p34.
- 4 Emmanuelle Reyneud, Quand l'environnement devient stratégique? Conférence AIMS, Tunis 2003.Site Web ( voir p19)
- 5 Catin M, Effets Externes, Ed. Cujas, Paris1985, p33
- 6 David Peace, Economie et environnement: vers un développement durable, in problèmes économique n°2278, juin92, p2
- 7 Octave Gelnir, le développement durable porteur d'opportunité in Futuribles n°263, avril 2001, p72
- 8 Eric Persais, les stratégies de l'entreprise à l'égard de l'environnement naturel, ED. Economica, Paris 2004, p60
- 9 Ivs Furnivall, origine, croissance et performance des fonds verts en Europe et aux U.S.A in Analyse Financière, mars 1993, p 50
- 10 Connolet Jet Weber L, un instrument d'aide à la décision, le système de compte du patrimoine naturel in l'économique, Mars 1993, p 247
- 11 André Boyer et Charle Poisson, le marketing Mixécologique, in R.F.G, (juin, juillet, aout) 92, p108
- 12 E Archambault et Bernard Desaignes et Jean Pierre Cauce, une approche multidisciplinaire de l'environnement, Ed. Economica, Paris 1980, p54
- 13 Olivier B.et Dominique J, Stratégie compétitives et écologies, in R.F.G n°89, 1992, p81
- 14 George Winter, Entreprise et environnement : une synergie nouvelle, in Winter ,1999, p20
- 15 Jacqueline de Bruslerie, l'environnement économique et social dans les PUD, Ed, Dunod, Paris 2003, p31
- 16 La loi n°8-91, journal officiel de la république tunisienne, N°52, 1988 p 1102
- 17 Centre international de la technologie de l'environnement de Tunis, CD Rom récapitulatif des textes législatif, oct. 2002
- 18 Code des Investissements, loi n°93/ 120, du JORT du 17/12/93
- 19 Les documents utilisés sont : les états budgétaires d'investissement en projets recuisant la pollution , les manuelles de procédures, les protocoles de coopération et de partenariat avec d'autres institutions pour réduire la pollution, les plans des entreprises contrat et programmes des chartes d'éthique des entreprises, les bilans sociaux rapport d'activité etc...
- 20 Centre International de la technologie de l'environnement de Tunis, le diagnostic de technologie de l'environnement ,bulletin trimestriel,2002
- 21 Ahmed Turki, L'impact de l'investissement écologique sur la performance, le cas des entreprises tunisiennes, conférence AIMSTunisie2003.Sit Web ( Novembre 2004 p21) <http://stratégieAims.com>
- 22 Idem. p20