

# **L'intégration des entreprises des pays en développement dans les CGV permet-elle l'apprentissage environnemental ? Une application aux entreprises oléicoles tunisiennes**

## **Résumé**

La présente recherche examine les possibilités d'apprentissage environnemental qui s'offrent aux entreprises des pays en développement dans les Chaînes Globales de Valeur. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès d'entreprises oléicoles tunisiennes fortement intégrées dans le marché international. Nos résultats indiquent que même si les entreprises bénéficient d'un apprentissage environnemental, sa portée reste limitée en raison de la modalité de collaboration choisie par les entreprises occidentales à savoir l'imposition de standards. Accompagner les entreprises des PVD dans la mise en place de standards environnementaux semble aujourd'hui nécessaire.

**Mots clés :** Apprentissage environnemental, Chaînes Globales de Valeur, secteur oléicole tunisien.

## INTRODUCTION

La trajectoire verte des industries ne peut plus être appréciée uniquement par l'étude des comportements individuels des firmes (De Marchi, Di Maria<sup>1</sup>, Micelli, 2013). Une analyse plus globale est nécessaire au regard de la désintégration de plus en plus importante de l'activité des entreprises sur une échelle internationale. Comme l'indique Vercher (2010), le renforcement des stratégies d'externalisation et de globalisation au sein des industries à forte intensité en main d'œuvre est à l'origine d'un éclatement et d'une dispersion géographique des activités. On assiste ainsi à la constitution de Chaînes Globales de Valeur (CGV) transnationales et désintégrées. Cette tendance a été inévitablement reliée à la question du développement durable (Ras et Vermeulen, 2009). En effet, l'extension des relations commerciales entre les entreprises du Sud et celles du Nord a longtemps été considérée comme problématique (Jeppesen et Hansen, 2004). D'une part, la désintégration des activités rajoute de la complexité à la coordination en raison de l'augmentation des distances et des différences dans les pratiques managériales et les législations environnementales (De Marchi, Di Maria<sup>1</sup>, Micelli, 2013). D'autre part, le choix des entreprises du Nord de délocaliser leurs productions vers les pays en développement est perçu comme un moyen pour contourner la réglementation environnementale occidentale de plus en plus sévère, et bénéficier de conditions de production plus souple en matière d'environnement (Jeppesen et Hansen, 2004). Quelques recherches avancent la question de la pollution engendrée par le renforcement de l'activité de transport. À ce propos, Bascoul et Moutot (2009) notent une prise de conscience grandissante des effets négatifs sur l'environnement induits par l'acheminement des personnes et des biens. Ainsi, la référence à la durabilité s'est étendue au transport à travers la notion du transport durable (Meunier et Zeroual, 2006).

À l'inverse, certains travaux (De Marchi et al., 2013 ; Achabou et Dekhili, 2012 ; Jeppesen et Hansen, 2004) voient dans l'engagement des entreprises occidentales dans les pays en voie de développement (PVD) une opportunité pour promouvoir les bonnes pratiques environnementales auprès des entreprises locales. Les auteurs avancent l'idée de l'apprentissage environnemental (environmental upgrading). L'apprentissage environnementale peut être défini comme « *le processus par lequel les acteurs économiques passent vers un système de production qui permet d'éviter ou de réduire les dommages environnementaux liés aux produits, aux procédés ou aux systèmes de gestion* » (De Marchi et al., 2013, p 65).

Jeppesen et Hansen (2004) estiment que les relations d'affaires entre les entreprises du Nord et celles du Sud favorisent un apprentissage et un transfert des normes environnementales vers les pays en développement. Ainsi, si la réglementation a constitué ces dernières années l'un des moteurs du développement des bonnes pratiques environnementales dans les pays du Nord, c'est plutôt le marché qui semble favoriser ces améliorations dans les pays du Sud.

Notre ambition dans cet article est d'examiner l'influence des firmes occidentales sur le comportement vert des entreprises des PVD, et de déterminer si cette relation conduit à un apprentissage environnemental. Afin d'appréhender la question d'apprentissage, nous mobilisons les apports de l'approche CGV qui offre un bon support théorique pour enrichir les recherches sur le management environnemental des entreprises (De Marchi et al. 2013). L'approche CGV permet particulièrement d'explorer le processus d'apprentissage qui peut intervenir dans les chaînes de valeur (Gereffi, 1999).

Dans cette recherche, nous nous intéressons à l'industrie oléicole tunisienne en raison de sa forte intégration dans le marché international, mais aussi à cause des problèmes environnementaux importants qui caractérisent la production de l'huile d'olive. Plus particulièrement, nous explorons le cas des PME dont les pratiques environnementales ont rarement été traitées par les chercheurs en gestion (Ben Boubaker Gherib et al. 2009).

Notre propos sera développé en quatre volets. La première partie de cet article sera consacrée à la littérature sur l'apprentissage des entreprises des PVD dans les CGV et explorera les possibilités d'apprentissage environnemental. Dans une deuxième section, nous exposerons la démarche méthodologique adoptée. Nous présenterons et discuterons les principaux résultats obtenus respectivement dans une troisième et quatrième sections. Nous terminerons par une conclusion qui proposera quelques recommandations managériales et rappellera les limites de l'étude.

## **1. REVUE DE LITTERATURE**

### **1.1. LA RSE COMME NOUVEL ENJEU STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES**

La littérature en management stratégique a largement traité la question de l'engagement des entreprises dans une démarche RSE et a mis en évidence un changement de comportement des entreprises par rapport aux problèmes environnementaux et sociaux. Beaucoup sont passées d'une posture stratégique défensive ou éco-conformiste vers une posture proactive ou de leadership (De Abreu, 2011 ; Orsato, 2006 ; Buysse et Verbeke, 2003; Clarkson, 1995). Le rôle de la réglementation dans cette évolution fait l'objet d'un large consensus dans la littérature (Escobar et Vredenburg, 2011; Poisson-de Haro, 2011; Paulraj, 2009; Bansal et

Roth, 2000 ; Porter et Van Der Linde, 1995). Comme l'indiquent Wijen et van Tulder (2011), la réglementation environnementale façonne le terrain de jeu des entreprises en limitant ou en taxant les effets négatifs de leurs activités sur l'environnement. Elle rend également les entreprises plus innovantes et plus orientées vers l'entrepreneuriat, technologiquement sophistiquées et socialement responsables, ce qui permet de les distinguer aux yeux des consommateurs (Porter et Van der Linde, 1995 ; Demirel et Kesidou, 2011). Mais ce paradigme mettant en avant le rôle déterminant de la réglementation a été progressivement remis en cause (Lynes et Dredge, 2006) au profit d'autres facteurs notamment la recherche de bénéfices économiques tangibles et intangibles (Ameer et Othman, 2012 ; Lozano et al., 2010; Orsato, 2006). Martinet et Reynaud (2004) estiment que la prise en compte des variables sociétales dans la stratégie évolue en fonction des contextes, dans le contexte actuel, ces données sont sources de création de valeur pour l'entreprise via la création d'avantages concurrentiels, l'accroissement de la motivation des salariés et la reconnaissance par les marchés financiers. Elles peuvent notamment tirer profit des suppléments de prix associés aux produits responsables (Gam et al., 2010 ; Darnall, 2008). D'autres auteurs (Sekerka et Stimel, 2011) mettent en avant l'engagement environnemental comme un levier intéressant pour les entreprises pour se différencier de la concurrence. Les entreprises valorisant la protection de l'environnement sont perçues comme des entreprises citoyennes, ce qui les aide à améliorer leur image et à attirer et fidéliser les clients (Cacioppe et al., 2007). Quelques auteurs encore voient dans la RSE un moyen pour re-légitimer le capitalisme, particulièrement auprès des clients qui sont considérés comme les « pilotes » qui incitent les entreprises à adopter une stratégie proactive (Akin Ates et al. 2012 ; Menguc et al., 2010).

Par ailleurs, la littérature en management stratégique met en avant le rôle essentiel du dirigeant dans l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE. Cela est d'autant plus important dans le cas des PME. Deux cas de figure peuvent être observés. Dans le premier cas, le dirigeant intègre une démarche RSE dans son entreprise par opportunisme, car il perçoit cette démarche comme une opportunité économique (Sharma, 2000). Dans le deuxième cas, c'est plutôt les valeurs personnelles du dirigeant qui le poussent à intégrer une démarche RSE. Ben Larbi et al. (2013) pensent que l'engagement de certaines entreprises dans une démarche RSE est plus le résultat des valeurs personnelles de leurs dirigeants que d'une volonté d'anticiper la réglementation ou de véhiculer une bonne image de l'entreprise.

En définitive, les nombreuses recherches en management stratégique ayant exploré la thématique de la RSE mettent en avant la diversité des motivations qui poussent les

entreprises à s'engager dans cette démarche. Mais force est de constater que la plupart de ces études ont été conduites dans les pays occidentaux, et peu de travaux ont exploré la problématique de la RSE dans les entreprises des pays en développement (Gana-Oueslati et Labaronne, 2011 ; Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2008). Ainsi, quelle que soit la portée des résultats obtenus, leur généralisation aux pays en développement est difficile en raison des différences culturelles, économiques, politiques, etc.

## **1.2. L'OPPORTUNITE D'APPRENTISSAGE ENVIRONNEMENTAL DANS LES CGV POUR LES ENTREPRISES DES PVD**

Plusieurs études dans la littérature sur les CGV (Gereffi, 1999; Dolan et Humphrey, 2000 ; Ponte et Ewert, 2009 ; De Marchi, Di Maria et Micelli, 2013) ont mis en avant l'opportunité en terme d'apprentissage et d'accès aux marchés pour les entreprises des PVD qui participent aux chaînes de valeur dominées par les firmes occidentales. Dans ses travaux Gereffi a utilisé la notion d'apprentissage industriel (ou économique) qu'il a défini comme « *un processus par lequel les acteurs économiques (nations, firmes, travailleurs) passent d'activités à faible valeur ajoutée vers des activités à forte valeur ajoutée dans des réseaux de production mondiaux* » (Gereffi, 2005, p 171).

Humphrey et Schmitz (2002) distinguent entre l'apprentissage métier (amélioration dans le processus de fabrication par une réorganisation du système de production ou l'introduction d'une technologie supérieure) ; l'apprentissage produit (l'entreprise passe à une ligne de produits plus sophistiquée permettant d'obtenir une meilleure valeur ajoutée) ; l'apprentissage fonctionnel (acquisition de nouvelles fonctions ou l'abandon de fonctions déjà existantes) ; et l'apprentissage intersectoriel (transfert des compétences acquises vers d'autres secteurs).

Ponte et Ewert (2009) précisent que ces différentes formes d'apprentissage peuvent s'opérer davantage dans des relations verticales avec les firmes leaders que dans une relation horizontale (firmes ayant la même position dans la chaîne). En ce sens, plusieurs auteurs (Ponte et Ewert, 2009; Palpacuer et al., 2005; Humphrey et Schmitz 2002 ; Humphrey et Schmitz 2000) estiment que la gouvernance de la chaîne joue un rôle essentiel dans la réalisation de l'apprentissage. La gouvernance se réfère aux formes de coordination d'une chaîne, et à la distribution de la valeur créée entre les différents agents qui la composent (Palpacuer et al., 2005).

Humphrey et Schmitz (2002) distinguent quatre types de coordination des chaînes globales de valeur : 1) coordination par le marché : les fournisseurs et les clients dans ce cas ne développent pas de relations étroites et les produits sont souvent standards ou faiblement

personnalisés ; 2) coordination en réseau : les entreprises sont dans une relation de coopération en raison de compétences complémentaires, on parle de dépendance mutuelle ; 3) coordination quasi-hiérarchique : une seule firme exerce un contrôle important sur l'ensemble des autres firmes de la chaîne et impose les caractéristiques des produits fabriqués, voire parfois les processus à suivre ; 4) coordination hiérarchique : la firme leader prend en charge certaines opérations dans la chaîne.

Les chaînes intégrant les entreprises des pays en développement se caractérisent le plus souvent par une coordination quasi-hiérarchique (intégration verticale) et cela pour plusieurs raisons (Humphrey et Schmitz, 2002):

- Les faibles compétences des fournisseurs des PVD et leur dépendance des clients ;
- La forte concentration du secteur de la grande distribution dans les pays développés ;
- L'importance croissante accordée aux standards sanitaires, sociaux et environnementaux. Les biens de croyances, particulièrement dans le cas des produits alimentaires, nécessitent davantage de contrôles pour garantir au consommateur (il s'agit souvent du consommateur occidental) la présence des caractéristiques promises.
- La complexification des tâches en raison de la personnalisation de plus en plus importante des produits.

Si l'insertion des entreprises des PVD dans les CGV est considérée comme une source d'apprentissage, certaines limites peuvent être relevées. Ponte et Ewert (2009) indiquent, par exemple, que l'apprentissage résultant de l'intégration d'une CGV ne conduit pas toujours à des bénéfices financiers. Pour illustrer leur propos, les auteurs ont repris l'exemple des producteurs de vin Sud-Africains. En intégrant la CGV vitivinicole ils ont pu améliorer la qualité intrinsèque de leurs produits, augmenter la proportion de vin exportée en bouteille (relativement aux exportations en vrac), et la quantité des vins vendus avec une certification d'origine géographique. Des améliorations ont également été observées dans les pratiques de production (vignobles) et de gestion. Mais malgré ces progressions, les avantages obtenus par les producteurs sud-africains sont restés limités en raison notamment de la faible augmentation des prix unitaires des produits. Les marchés traditionnels (Grande Bretagne, Allemagne, Pays-Bas) sont caractérisés par une forte sensibilité au prix et aux volumes.

Une autre critique concerne la nature de l'apprentissage dont bénéficient les entreprises des PVD à l'intérieur des CGV. En effet, contrairement à Gereffi (1999)<sup>1</sup> qui considère que

---

<sup>1</sup> L'auteur mobilise à cet effet l'exemple de l'insertion des producteurs de l'Asie orientale dans la CGV des vêtements. Les producteurs sont passés de l'activité d'assemblage d'intrants importés, à la conception de

l'intégration dans les CGV permet une remise à niveau progressive dans la production, puis dans la conception, le marketing et le marquage (branding), d'autres recherches soulignent le caractère limité de cet apprentissage. À titre d'exemple, dans la CGV des chaussures Schmitz et Knorringa (2000) ont observé que les leaders mondiaux découragent, voire empêchent le développement des activités de design, de marketing et de marquage (activités à forte valeur ajoutée) chez leurs fournisseurs dans les PVD. Ainsi, les relations de pouvoir peuvent inhiber l'apprentissage et limiter la circulation des connaissances dans les CGV.

Pour Humphrey et Schmitz (2000), l'insertion dans des chaînes quasi-hiérarchiques offre des conditions favorables pour un apprentissage produit, elle entrave en revanche l'apprentissage fonctionnel. L'exemple des producteurs de chaussures de Sinos Valley au Sud du Brésil (Humphrey et Schmitz, 2002) est intéressant. Leur insertion dans la chaîne de valeur dominée par les acheteurs américains leur a permis de bénéficier d'un apprentissage. En effet, pour pouvoir répondre aux spécifications imposées par les producteurs américains, ces producteurs ont bénéficié d'orientations en termes de choix de technologies, d'organisation de production et du transport, etc. Les acheteurs ont en revanche gardé le monopole sur l'activité de design.

Au-delà des limites soulignées, les CGV ont suscité ces dernières années des critiques importantes en lien avec les problématiques environnementales et sociales qui accompagnent leur constitution. Ainsi, après que la littérature sur les CGV s'est largement focalisée sur la question de l'apprentissage économique, une ouverture a été observée ces dernières années pour intégrer la dimension sociale et environnementale de l'apprentissage (Humphrey et Schmitz, 2002).

### **1.3. LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L'APPRENTISSAGE ENVIRONNEMENTAL DANS LES CGV**

Le commerce international s'est fortement renforcé avec l'avènement de la globalisation, il a été par conséquent relié à la question du développement durable (De Marchi et al. 2013). Pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes, les entreprises des pays industrialisés imposent des standards environnementaux de plus en plus importants à leurs fournisseurs dans les pays en développement. On assiste donc à un transfert du système de valeurs des pays industrialisés vers les pays en développement (Ras et Vermeulen, 2009). Ce transfert est considéré comme un moyen pour compenser la faiblesse des politiques environnementales mises en place dans ces pays (Muller et al. 2009).

---

produits vendus sous les marques d'autres entreprises, et enfin à la vente de produits de marques propres sur les marchés internes et externes

Dans l'industrie électronique par exemple, les plus grandes marques sur le marché (Samsung, TG, Sony, Dell, HP, etc.) ont toutes adopté des normes environnementales dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement (Lee et Kim, 2011). Elles exercent souvent une pression importante sur leurs fournisseurs pour atteindre une bonne performance environnementale. En ajustant leur production aux normes imposées par les clients étrangers, les entreprises dans les PVD peuvent bénéficier de plusieurs avantages : réduire la consommation des matières premières ainsi que les émissions polluantes ; devancer la réglementation environnementale locale ainsi que les concurrents (innovations), etc. (Jeppesen et Hansen, 2004). Dans la littérature sur les CGV on parle d'apprentissage environnemental. « *L'apprentissage environnemental intervient lorsqu'une entreprise améliore sa performance environnementale par un changement des technologies des produits et du processus de production, des systèmes de gestion, dans le traitement des déchets et des émissions, etc.* » (Jeppesen et Hansen, 2004, p. 263).

Certaines recherches considèrent que la réussite de l'apprentissage environnemental est tributaire de certaines conditions. Jeppesen et Hansen (2004) mettent en avant l'importance de la structure de gouvernance de la chaîne dans l'accomplissement de l'apprentissage environnemental. Ils estiment que dans les chaînes caractérisées par la présence d'une firme dominante (coordination quasi-hiérarchique), un transfert des exigences environnementales du Nord vers le Sud est possible. Ce transfert a en revanche peu de chance de se réaliser dans des chaînes fragmentées où il n'y a pas d'entreprise dominante. Dans le même temps, les possibilités de transfert des normes environnementales sont faibles dans le cas des chaînes de valeur dominées par les firmes des PVD.

D'autres recherches soulignent la nécessité d'accompagner les entreprises des PVD dans le processus d'apprentissage. Pour Humphrey et Schmitz (2000), l'apprentissage nécessite plus que l'acquisition passive des connaissances, des investissements importants sont nécessaires dans la formation du personnel, les équipements, etc. Des investissements difficilement réalisables dans les pays en développement en raison de la petite taille des organisations qui composent le tissu industriel local. Perez-Aleman et Sandilands (2008) vont dans le même sens et indiquent que le processus d'apprentissage exige des investissements importants en temps et en ressources pour acquérir de nouvelles compétences et/ou technologies. De tels investissements ne sont pas à la portée de beaucoup de producteurs dans les PVD. Les auteurs soulignent que les programmes gouvernementaux, lorsqu'ils existent, n'atteignent souvent pas les petits producteurs. Au Maroc par exemple, Labaronne et Gana-Oueslati (2011) ont montré que les PME sont marginalisées dans la mise en place de la RSE par les institutions publiques,

ces dernières préfèrent établir des partenariats avec les grandes entreprises. Selon Perez-Aleman et Sandilands (2008), une assistance active pour accompagner les efforts des petits producteurs des PVD est nécessaire pour mettre en œuvre les différents standards environnementaux. Ce soutien est particulièrement nécessaire à la phase initiale du processus de modernisation compte tenu des nombreuses contraintes : contraintes financières, manque d'informations, contraintes techniques, capacités managériales et administratives limitées, etc.

Le soutien financier et/ou technique pour la mise en œuvre des standards environnementaux dans les entreprises des PVD est fortement tributaire des modalités de collaboration mises en place avec les entreprises occidentales. À ce propos, Jeppesen et Hansen (2004) identifient trois modalités par lesquelles les entreprises occidentales peuvent inciter leurs partenaires à intégrer les standards environnementaux dans leurs pratiques :

- L'établissement de normes : les entreprises occidentales imposent dans ce cas des normes environnementales à leurs partenaires des PVD. Il s'agit par exemple, d'imposer au partenaire d'éco-certifier son produit.
- La surveillance et le contrôle : les normes imposées aux partenaires des PVD peuvent être complétées par un suivi et un contrôle régulier (questionnaires, audits, etc.).
- La collaboration technique : dans certains cas les firmes occidentales peuvent proposer une assistance technique aux entreprises des PVD pour l'application des normes environnementales.

Jeppesen et Hansen (2004) précisent que la collaboration environnementale entre les firmes occidentales et les entreprises des PVD se limite aujourd'hui à l'imposition de normes et de contrôles, et intègre rarement un soutien financier ou technique.

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. JUSTIFICATION DU CHOIX DU PRODUIT ET DU PAYS**

L'huile d'olive a de tout temps été associée au naturel et à ses bienfaits sur la santé. Les conséquences négatives de sa production sur l'environnement restent en revanche peu médiatisées et peu connues du public. Il s'agit plus particulièrement de la problématique de la margine, très récurrente dans les pays producteurs. Le CAR/PP <sup>2</sup>(2000) dénombre plusieurs facteurs qui rendent la margine particulièrement polluante: un PH élevé, très souvent responsable de la mort des poissons lorsque la margine est directement déversée dans les rivières ; une forte teneur en matière grasse provoquant la formation de couche à la surface de

---

<sup>2</sup> Centre d'Activités régionales pour la Production Propre

l'eau ce qui empêche le passage de la lumière solaire et l'oxygénation de l'eau ; un contenu organique qui favorise la consommation de l'oxygène dissous dans l'eau. Ce sous-produit, lorsqu'il est rejeté dans la nature, est également responsable de la pollution des nappes phréatiques et de la dégradation de la qualité des sols. Ce haut pouvoir polluant appelle donc une gestion rigoureuse de la margine. Les entreprises oléicoles européennes, notamment en Espagne et en Italie, ont pu bénéficier ces dernières années de financements pour des programmes de transformation industrielle (passage aux procédés à deux phases) ou de mise en place d'installations centralisées de traitement, l'exemple des stations d'épuration (CAR/PP, 2000). Dans les PVD, la mise en place de procédés en deux phases ainsi que d'autres techniques de traitement de la margine nécessite des investissements importants difficilement accessibles aux huileries locales.

Concernant le choix de la Tunisie, il peut être justifié par sa qualité de pays en développement, son importance dans la filière oléicole mondiale (deuxième position après l'Union Européenne dans l'exportation de l'huile d'olive) et sa forte intégration dans la CGV oléicole mondiale. En effet, nous pouvons noter un taux d'exportation, exprimé par le rapport entre les quantités exportées et la production totale, de 86%<sup>3</sup> au cours de la période 2004-2009. De plus, ce pays est confronté à des problèmes environnementaux importants liés à la production de l'huile d'olive. En plus des 200000 m<sup>3</sup> de margine produites chaque année, les surfaces d'oliveraies connaissent une forte érosion et une dégradation de la qualité des sols et de l'eau en raison de l'épandage de produits chimiques, tels que les pesticides et les engrais (Benyahia et Zein, 2003). Concernant la gestion de la margine, compte tenu de la petite taille des huileries tunisiennes, l'investissement dans des technologies propres reste difficile. De ce fait, on peut se demander si leur forte intégration dans la CGV oléicole mondiale peut leur permettre de bénéficier d'un support financier et technique pour une meilleure maîtrise des problèmes environnementaux liés à la production de l'huile d'olive.

Les entreprises oléicoles tunisiennes s'intègrent aujourd'hui dans une CGV oléicole dominée par les entreprises européennes : la grande distribution (Gibbon, 2001) et un nombre restreint de marques (Achabou et Dekhili, 2012). Ces dernières ont amorcé depuis quelques années une forte stratégie de croissance externe par le rachat d'entreprises bien établies sur le marché ou la réalisation d'alliances (Mili, 2006). Par exemple, Lesieur (France) a acheté la marque Puget et réalisé une alliance avec l'entreprise Monini (Italie), et le leader mondial, Deoleo

---

<sup>3</sup> Etabli par les auteurs sur la base des données de l'ONH (2013) : production annuelle moyenne pour la période 2004-2009 : 180000 tonnes. Quantité moyenne exportée sur la même période : 155000 tonnes.

(Espagne), s'est séparé de son activité riz pour se concentrer sur celle de l'huile d'olive avec ses onze marques (Achabou et Dekhili, 2012).

## 2.2. DEFINITION DES VARIABLES

L'analyse de la littérature en management stratégique nous permet d'identifier plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer l'engagement des entreprises dans une démarche environnementale (voir tableau 1).

**Tableau 1 : Les déterminants de l'engagement environnemental**

Déterminants	Références
<i>Règlementation</i>	Sekerka et Stimel, 2011 ; Demirel et Kesidou, 2011; Paulraj 2009 ; Bansal et Roth, 2000 ; Porter et Van Der Linde, 1995
<i>Pression des clients</i>	Lozano, Blanco et Rey-Maqueira, 2010 ; Menguc et al., 2010 ; Mueller, dos Santos et Seuring, 2009
<i>Se différencier de la concurrence</i>	Clarkson, Li, Richardson, Vasvari, 2011 ; Lozano, Blanco et Rey-Maqueira, 2010 ; Paulraj 2009
<i>Obtenir un supplément de prix</i>	Ameer et Othman (2012 ; Clarkson, Li, Richardson, Vasvari, 2011 ; Lozano, Blanco et Rey-Maqueira, 2010
<i>Améliorer l'image de l'entreprise</i>	Sekerka et Stimel, 2011 ; Clarkson, Li, Richardson, Vasvari, 2011 ; Cacioppe et al., 2007
<i>Engagement personnel du dirigeant</i>	Paulraj, 2009 ; Sharma, 2000

L'ensemble des déterminants présentés dans le tableau 1 ont été repris dans notre recherche. Concernant les clients, compte tenu de l'objectif de cet article qui est celui d'identifier le rôle des entreprises étrangères dans l'engagement environnemental des entreprises des PVD, nous avons distingué entre quatre catégories :

- *Les consommateurs tunisiens* : selon leur degré de sensibilité à la question environnementale, les consommateurs tunisiens peuvent influencer (ou non) le choix des entreprises tunisiennes de s'engager dans un comportement responsable.
- *Les entreprises de conditionnement locales*: certaines huileries tunisiennes produisent de l'huile d'olive en vrac pour les entreprises de conditionnement locales qui vont soit le revendre sur le marché local ou l'exporter.
- *Les exportateurs* : quelques huileries exportent à travers des intermédiaires (exportateurs) qui leur imposent les demandes formulées par leurs clients étrangers.
- *Les clients étrangers* : certaines huileries traitent directement avec des clients étrangers, et doivent par conséquent répondre directement à leurs exigences.

Nous avons donc retenu au total neuf déterminants de l'engagement environnemental : Pression réglementaire, Améliorer l'image de l'entreprise, Se différencier de la concurrence,

Obtenir un supplément de prix, Engagement personnel du dirigeant, Pression des consommateurs tunisiens, Pression des clients étrangers, Pression des exportateurs, Pression des entreprises de conditionnement locales.

### **2.3. METHODE DE MESURE DE L'IMPORTANCE DES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET ECHANTILLON DE L'ETUDE**

Les managers sont confrontés aujourd'hui à de nombreux challenges et doivent gérer des pressions exercées par différentes parties prenantes. L'analyse multicritères est une discipline qui aide les décideurs à prendre des décisions lorsque plusieurs critères, parfois conflictuels, doivent être évalués (Ishizaka et al., 2012). L'Analytical Hierarchy Process (AHP), développée par Saaty (1980), est l'une des méthodes d'analyse les plus utilisées. Elle consiste à décomposer un problème décisionnel en un certain nombre de facteurs, puis guide les décideurs grâce à une série de comparaisons par paires (Bhagwat et Sharma, 2007). Les comparaisons par paires sont réalisées avec une échelle numérique composée d'unités allant de 1 (indifférence) à 9 (préférence absolue) tout en y incluant les réciproques (1/X) qui permettent d'évaluer les comparaisons inverses.

L'AHP est considérée comme une méthode très puissante car elle permet de structurer un problème décisionnel dans une hiérarchie, et au décideur de se concentrer sur la comparaison de seulement deux critères (tangibles ou intangibles) à la fois, tout en contrôlant la cohérence des réponses (Ishizaka et al., 2012 ; Larrodé et al. 2012). Mendoza et Macoun (2000) estiment que dans un problème décisionnel impliquant moins de 9 facteurs, un seuil de tolérance de 10% est fixé pour le ratio d'incohérence.

La question des déterminants de l'engagement environnemental a été testée auprès d'un échantillon de 24 entreprises, la majorité (22)<sup>4</sup> sont des PME (voir annexe A). Il faut préciser que le tissu industriel oléicole en Tunisie et dans la région méditerranéenne de façon générale, hormis l'Andalousie, est composé en grande partie de structures de taille petite ou moyenne (CAR/PP, 2000). Sur l'ensemble de l'échantillon 17 entreprises exportent toute ou une partie de leur production, directement ou à travers des exportateurs, alors que 7 entreprises travaillent exclusivement sur le marché national.

Des entretiens semi-directifs ont été menés en face à face en septembre 2013 auprès des responsables de ces entreprises (propriétaires, gérants). Les entretiens ont une durée moyenne de 30 à 40 minutes. En plus des comparaisons par paires (36 comparaisons), les

---

<sup>4</sup> Les deux autres entreprises (OTD, ONH) sont de taille intermédiaire avec respectivement 250 et 360 salariés.

professionnels ont été interrogés sur les relations de leur entreprise avec le marché international, les efforts environnementaux fournis, le recours à l'éco-certification et les solutions apportées à la problématique de la marge.

Les réponses obtenues à partir des comparaisons par paires ont été analysées avec le logiciel Expert Choice 11. Pour le reste des réponses, le logiciel SPSS a été mobilisé.

## 2. RESULTATS

### 3.1. PLACE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS LES CHOIX STRATEGIQUES DES HUILERIES TUNISIENNES

Nous nous sommes intéressés en premier lieu à l'importance accordée par les dirigeants des entreprises enquêtées aux enjeux environnementaux dans la production de l'huile d'olive.

L'analyse des réponses a donné lieu aux résultats présentés dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Les facteurs déterminants dans la production de l'huile d'olive**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Qualité de l'huile (goût, texture, ...)	24	5	5	<b>5,00</b>	,000
Coût de production	24	3	5	<b>4,58</b>	,654
Impact environnemental de la production	24	1	5	<b>3,96</b>	1,367
Conditions de travail des salariés	24	2	5	<b>4,08</b>	,929
Hygiène du lieu de travail	24	3	5	<b>4,75</b>	,608
Certification Environnementale	24	1	5	<b>3,96</b>	1,334
Certification Biologique	24	1	5	<b>4,21</b>	1,382

Il ressort du tableau 2 que la qualité intrinsèque du produit fait l'objet d'un consensus général, il s'agit de la principale préoccupation pour les entreprises enquêtées. Les dirigeants s'accordent également sur l'importance de l'hygiène du lieu de travail et de la certification biologique. L'impact de la production sur le plan environnemental et la certification environnementale sont les deux facteurs qui ont obtenu les plus faibles scores, ils restent néanmoins importants avec des notes moyennes proches de 4 sur une échelle de 5 points.

Concernant leur relation avec l'amont (agriculteurs), les répondants déclarent être très attentifs à la qualité des olives fournies. Les répondants semblent également accorder beaucoup d'importance à la réduction de l'utilisation des insecticides et des pesticides (voir tableau 3).

**Tableau 3: Les efforts fournis sur les plans environnemental et social**

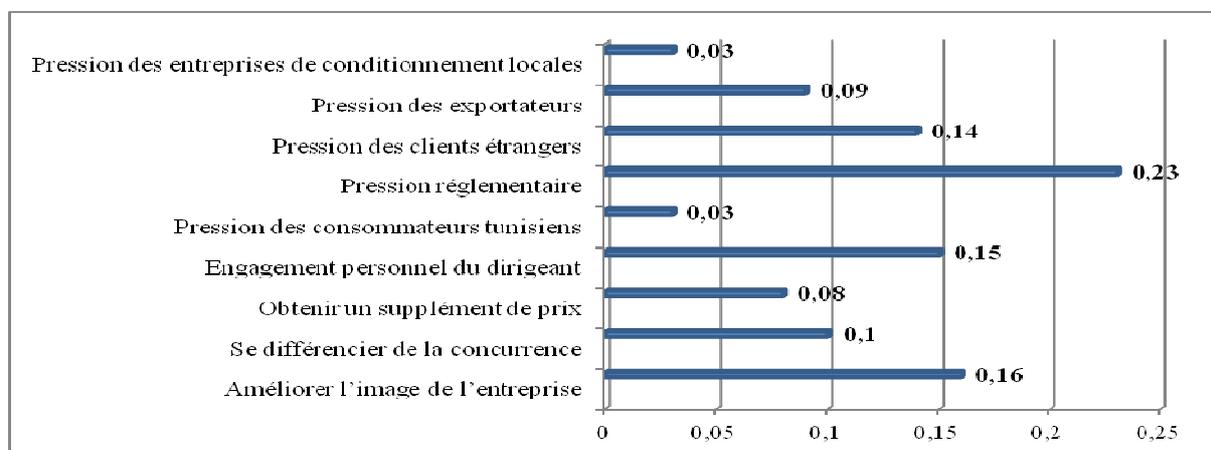
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Réduction de l'utilisation des insecticides	24	1	5	<b>4,13</b>	1,191
Réduction de l'utilisation des pesticides	24	1	5	<b>4,00</b>	1,180
Rationalisation de l'eau	24	1	5	<b>3,50</b>	1,560
Conditions de travail des agriculteurs	24	1	5	<b>3,42</b>	1,717
Rendement des oliviers	24	1	5	<b>3,96</b>	1,367

De façon générale, tous les responsables ont déclaré que leur entreprise a lancé des actions en faveur de l'environnement, et cela à la fois en amont<sup>5</sup> (rationalisation de l'utilisation de l'eau, réduction de l'utilisation des pesticides et insecticides) et dans la transformation (rationalisation de l'utilisation de l'eau, gestion de la marge). Dans l'objectif de saisir les raisons qui poussent les dirigeants des entreprises oléicoles tunisiennes à considérer la problématique environnementale dans leur stratégie, nous avons conduit des comparaisons par paires entre les déterminants retenus. Les résultats obtenus sont présentés dans la section ci-dessous.

### 3.1. LES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES HUILLERIES TUNISIENNES

L'analyse des comparaisons par paires a donné lieu aux résultats synthétisés dans la figure 1 (pour les détails voir annexe B).

**Figure 1 : Déterminants de l'engagement environnemental des entreprises oléicoles tunisiennes**



L'engagement environnemental des entreprises oléicoles tunisiennes est en premier lieu déterminé par la « réglementation » (23% d'importance). Cet engagement vise également à « améliorer l'image de l'entreprise » (16% d'importance). Ces deux facteurs sont suivis respectivement et avec des poids d'importance très proches par les variables « engagement personnel du dirigeant » (15% d'importance) et « pression des clients étrangers » (14%). Les

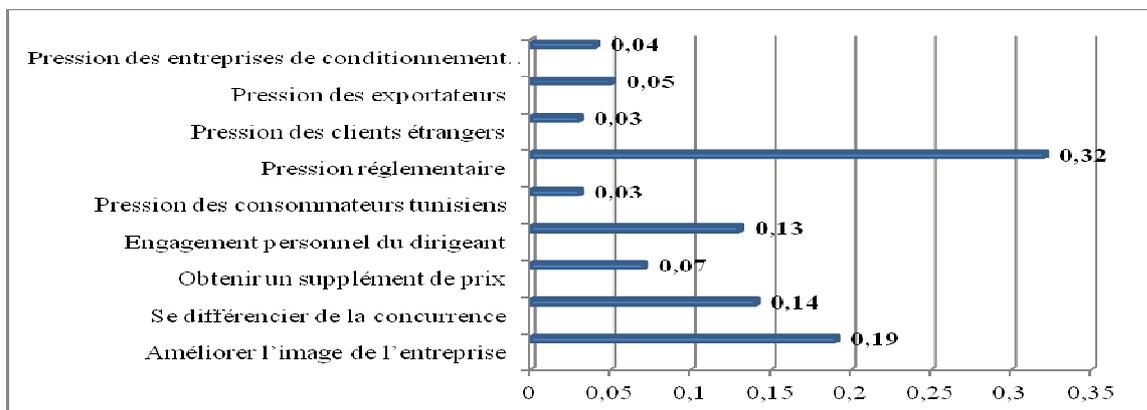
<sup>5</sup> Quelques entreprises possèdent leurs propres exploitations d'oliveraies, elles mettent donc directement en application ces actions, d'autres les imposent à leurs fournisseurs.

facteurs les moins déterminants sont, avec le même poids d'importance (3%), « la pression des consommateurs tunisiens » et « la pression des entreprises de conditionnement locales ».

Nous pouvons noter également à partir de la figure 1 que les variables « pression des clients étrangers » (14% d'importance) et « pression des exportateurs » (9%) cumulent un score équivalent à celui de la réglementation, soit 23% d'importance. Il ressort donc que l'intégration des entreprises tunisiennes dans la CGV oléicole influence considérablement leur stratégie environnementale.

Afin de mieux saisir l'influence de l'intégration des entreprises tunisiennes dans la CGV oléicole sur leur engagement environnemental, nous avons procédé à une segmentation. Nous avons ainsi distingué entre les entreprises qui fabriquent exclusivement pour le marché local et les entreprises exportatrices. Les résultats obtenus sont présentés dans les figures 2 et 3 (pour plus de détails voir annexe B).

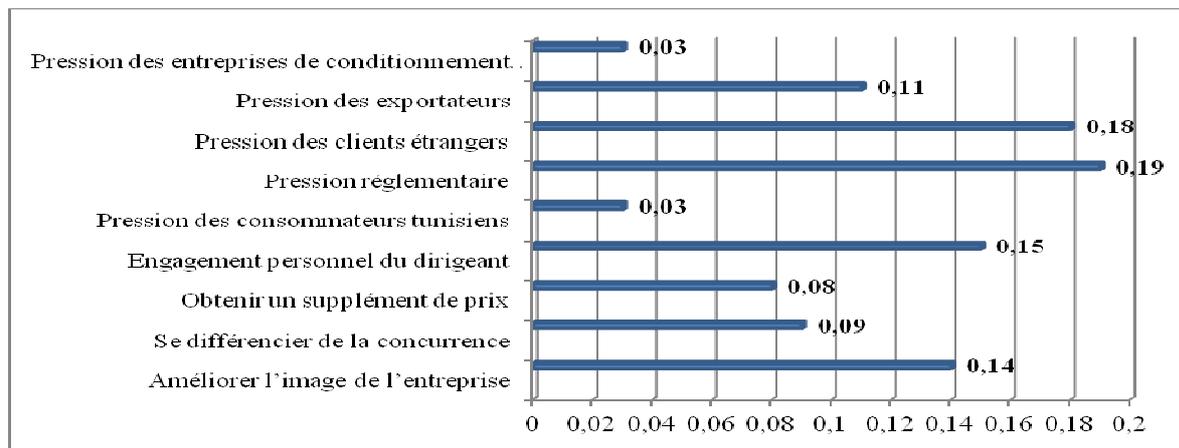
**Figure 2 : Déterminants de l'engagement environnemental des huileries non exportatrices**



Pour les entreprises tournées vers le marché local (7/24), l'engagement environnemental est principalement dicté par la « réglementation » avec un score de 32%. Ces entreprises sont également poussées par le souci d'« améliorer l'image de l'entreprise » (19%) et de « se différencier de la concurrence » (14%). Dans certains cas (entreprise Bioliva), il s'agit plus d'un « engagement personnel du dirigeant » (14% d'importance). Nous pouvons noter également dans ce premier groupe d'entreprises la faible importance accordée à la « pression des clients étrangers » (3%) et la « pression des exportateurs » (5%).

Les résultats obtenus dans le cas des entreprises exportatrices sont complètement différents (voir figure 3).

**Figure 3 : Déterminants de l'engagement environnemental des huileries exportatrices**



Nous pouvons noter que l'engagement environnemental des entreprises oléicoles exportatrices est déterminé en priorité par la « réglementation » (19%) et la « pression des clients étrangers » (18%). Il faut noter que le poids cumulé (29%) des deux variables « pressions des clients étrangers » et « pression des exportateurs » dépasse largement celui de la réglementation. Ce résultat nous confirme donc le rôle des firmes dominantes dans la CGV oléicole dans l'engagement environnemental des entreprises des PVD. Le rôle du dirigeant s'avère également important avec un poids relatif de 15%. Enfin, comme dans le cas des entreprises non exportatrices, nous pouvons souligner la faible importance accordée au consommateur tunisien dans la décision de s'engager dans une démarche environnementale avec un score de seulement 3%.

### **3.2. QUEL TYPE DE COORDINATION ET QUEL ROLE POUR LA CERTIFICATION ?**

L'étude des déterminants de l'engagement environnemental des entreprises oléicoles tunisiennes exportatrices (voir figure 3) a montré l'influence des firmes dominantes, directement « pression des clients étrangers » ou indirectement à travers la « pression des exportateurs ». Il est maintenant intéressant de connaître le type de relations qu'entretiennent les entreprises tunisiennes avec leurs clients étrangers. L'analyse des réponses obtenues montre que la plupart des entreprises ont établi des contrats fournisseurs dans lesquels les firmes occidentales imposent leurs exigences. Seules deux entreprises sont dans une relation de collaboration avec des entreprises étrangères : Couleur Olive, associée à une filiale française, et Tunihuile qui collabore avec un client étranger (client et associé). C'est d'ailleurs les deux seules entreprises qui déclarent bénéficier d'un soutien pour mettre en place des productions plus propres (voir tableau 4).

**Tableau 4 : Soutien étranger pour l'amélioration des performances environnementales**

Type d'aides	Nombre d'entreprises bénéficiaires
Aide technique pour une meilleure maîtrise des impacts environnementaux	X
Aide technique pour améliorer la qualité de l'huile d'olive	X
Aide financière pour l'investissement dans des technologies propres	2
Aide financière pour améliorer la qualité de l'huile d'olive	2

L'aide dont bénéficient les deux entreprises Couleurs olive et Tunihuil se limite à une contribution financière. Aucune assistance technique n'est donc attribuée, ce qui indique une absence de transfert de connaissances au sein de la CGV oléicole.

Il ressort donc que la structure quasi-hiérarchique reste globalement le mode de coordination dominant dans cette CGV. Il faut d'ailleurs noter qu'en plus des différentes normes imposées aux producteurs oléicoles tunisiens (qualité de l'huile, réduction de l'utilisation des pesticides, etc.), la certification est devenue une clé d'entrée aux marchés occidentaux comme l'indiquent les résultats présentés dans le tableau 5.

**Tableau 5 : Motivations pour l'adoption d'une éco-certification**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Accéder à des marchés étrangers	13	5	5	5,00	,000
Satisfaire les consommateurs tunisiens	13	1	5	2,46	1,266
Satisfaire les clients étrangers	13	4	5	4,85	,376
Améliorer l'image de l'entreprise	13	3	5	4,77	,599
Obtenir un supplément de prix	13	1	5	4,23	1,235
Se différencier de la concurrence	13	1	5	4,62	1,121

Il faut d'abord préciser, à partir de l'annexe A, que seules 13 entreprises sur les 24 enquêtées ont opté pour l'éco-certification. Hormis l'Office des terres domaniales (entreprise publique), toutes les autres entreprises (12) sont exportatrices de l'huile d'olive. Le choix d'opter pour une éco-certification est principalement motivé par le souci d'« accéder à des marchés étrangers » et de « satisfaire les clients étrangers » avec respectivement des scores de 5 et 4,85 sur une échelle de 5 points. Le facteur le moins déterminant dans ce choix est la satisfaction du consommateur tunisien. L'annexe A montre, par ailleurs, que les certifications biologique et ISO 22000 sont celles qui semblent le plus gagner les faveurs des producteurs tunisiens. Il faut noter également une préférence pour des organismes certificateurs étrangers, particulièrement Ecocert.

### 3.3. GESTION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA MARGINE

Comme indiqué précédemment, la gestion de la marge est l'un des plus importants problèmes environnementaux que pose la production de l'huile d'olive en Tunisie. Afin de vérifier la position des dirigeants interrogés par rapport à cette question, il leur a été demandé d'indiquer leur degré d'accord avec les affirmations présentées dans le tableau 6.

**Tableau 6 : Gestion de la problématique de la marge**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
La Marge ne pose pas de problème environnemental	24	1	5	<b>1,67</b>	1,523
La gestion de la marge est bien maîtrisée par l'État tunisien	24	1	4	<b>1,83</b>	,963
La gestion de la marge est bien maîtrisée par les Huileries tunisiennes	24	1	5	<b>2,25</b>	1,189
Les aides des partenaires étrangers permettent une meilleure maîtrise des impacts Marge	24	1	5	<b>2,25</b>	1,422

Sur l'ensemble des répondants, deux seulement pensent que la marge ne pose pas de problème environnemental, et par conséquent elle est directement rejetée dans la nature.

Les autres répondants (22) semblent conscients du problème environnemental que pose ce sous-produit. Ils indiquent par contre que sa gestion est encore peu maîtrisée à la fois par l'Etat tunisien et par les entreprises locales. D'ailleurs sur les 24 entreprises enquêtées, une seule (Huilerie Moderne) déclare adopter un processus en deux phases, un choix qui permet selon le responsable interviewé de réduire considérablement la consommation d'eau et la quantité de marge produite. Trois autres entreprises ont opté pour la valorisation de la marge sous forme de sous-produits (Slama Huiles, Setpa, Viticole), deux l'utilisent comme fertilisant (Huilerie Raouf Ellouze, Ulysse Agro Industries) et une seule entreprise l'exploite, à faibles doses, dans l'irrigation (Couleurs olive). Le reste des entreprises (17) a opté pour une décharge privée ou publique. Les répondants estiment enfin que les aides des partenaires étrangers pourraient permettre de mieux gérer cette problématique mais elles sont aujourd'hui insuffisantes.

## 4. DISCUSSION

Les fournisseurs dans les pays en développement sont de plus en plus dans l'obligation d'intégrer de nouvelles normes environnementales au risque de se faire exclure des CGV (Perez-Aleman et Sandilands, 2008). Dans le cas de la CGV oléicole, Mili et Zúñiga (2001) indiquent que le marché oléicole international serait de plus en plus segmenté sur la base de la qualité des huiles d'olive et des avantages environnementaux qu'elles offrent. Conscientes de

cette évolution, les entreprises oléicoles tunisiennes ont engagé ces dernières années des efforts importants afin de mieux répondre aux exigences des firmes dominantes de la CGV oléicole. Ces efforts portent non seulement sur la qualité intrinsèque des huiles d'olive produites, mais également sur la réduction des effets négatifs de la production de l'huile d'olive sur l'environnement. Il s'agit notamment de la réduction de l'utilisation de pesticides et d'insecticides, de la rationalisation de l'utilisation de l'eau, ou encore de la gestion de la marge. Il ressort donc clairement qu'en imposant des standards, les entreprises occidentales ont contribué à un transfert des préoccupations environnementales vers les entreprises oléicoles exportatrices, il est donc légitime de parler d'apprentissage. Nous pouvons rejoindre ici l'idée d'apprentissage par l'export évoquée par Humphrey et Schmitz (2000).

Il faut néanmoins relativiser l'importance de cet apprentissage tant que sa portée reste limitée. Les impacts négatifs de la production de l'huile d'olive, même s'ils ont été réduits, restent encore peu maîtrisés par les producteurs tunisiens, en raison d'un manque de moyens financiers et techniques. Les huileries tunisiennes s'intègrent aujourd'hui davantage dans une relation quasi-hiérarchique avec leurs partenaires étrangers. Ces derniers leur imposent des standards de plus en plus exigeants et leur accordent peu d'aides particulièrement sur le plan technique. Ce résultat corrobore les propos de Jeppesen et Hansen (2004) qui indiquent que l'imposition de normes aux partenaires des PVD reste la forme de collaboration dominante, les entreprises occidentales offrent rarement des ressources ou une expertise. En ce sens, De Marchi (2012) estime que pour favoriser l'apprentissage les firmes occidentales doivent favoriser un transfert des connaissances et une coopération technique en matière d'innovation environnementale.

Autre résultat intéressant dans le cas des entreprises exportatrices est celui d'un recours important aux éco-certifications. Ponte et Ewert (2009) indiquent que les certifications ne permettent plus aujourd'hui d'obtenir un avantage concurrentiel, elles sont de plus en plus une condition nécessaire pour accéder aux marchés des pays développés. Dans le cas de l'huile d'olive, Karray (2012) note un fort développement des signes de qualité et d'origine (biologique, AOP, etc.) sur le marché, et indique que ces derniers sont souvent utilisés par l'UE pour restreindre l'accès à son marché. Nos résultats indiquent en outre que les huileries tunisiennes affichent une préférence pour les organismes certificateurs internationaux, particulièrement Ecocert. Cela nous renvoie à la question de la crédibilité des certifications et des organismes certificateurs qui se pose fortement aujourd'hui dans les pays occidentaux. En effet, plusieurs recherches (Lozano et al., 2010 ; Honkasalo, 1998) ont mis en exergue la

multiplication des programmes de labellisation, une situation qui se traduit par une faible harmonisation des niveaux d'exigence retenus à l'échelle nationale et internationale.

Dans le cas des entreprises tournées exclusivement vers le marché local, nos résultats montrent que leur engagement environnemental est principalement motivé par la pression réglementaire, l'amélioration de l'image de l'entreprise, la différenciation de la concurrence, et l'engagement personnel du dirigeant. Ce résultat est conforme avec les conclusions de Gherib (2009) qui a montré, à travers une enquête menée auprès de 135 entreprises tunisiennes appartenant à différents secteurs d'activités, que l'engagement environnemental est dicté par le respect de la réglementation, l'amélioration de l'image de la marque et l'engagement personnel du dirigeant. L'auteur conclut que ces entreprises montrent un « comportement réactif de conformité réglementaire ». Pour Ben Boubaker Gherib et al. (2009), la pression ressentie par les entreprises tournées vers le marché local est moins importante que celle à laquelle les PME exportatrices sont exposées. Les auteurs associent l'engagement environnemental des PME au degré d'orientation internationale.

Par ailleurs, notre recherche montre deux résultats importants qui sont identiques dans les deux groupes d'entreprises (exportatrices et non exportatrices). Il s'agit en premier lieu de l'engagement personnel du dirigeant qui semble jouer un rôle important dans le lancement d'une démarche environnementale. Pour Ben Boubaker Gherib et al. (2009), l'engagement de certaines entreprises tunisiennes peut être expliqué par la forte sensibilité écologique des dirigeants ou par une prise de conscience de l'existence d'une opportunité de marché. La sensibilité écologique du dirigeant peut être notamment liée à son niveau de formation. Nous avons constaté, par exemple, que l'engagement environnemental de l'entreprise exportatrice Raouf Ellouze est dicté à 52,9% par l'engagement personnel de son dirigeant, médecin vétérinaire de formation. En deuxième lieu, nous avons observé que l'influence du consommateur tunisien sur l'engagement environnemental des entreprises reste très limitée. Ce résultat conforte les conclusions de Ben Boubaker Gherib et al. (2009) qui indiquent que le consommateur tunisien se montre peu exigeant sur la qualité environnementale des produits, il n'est donc pas un levier pour l'engagement des PME tunisiennes dans une démarche de développement durable. Abdmouleh (2010) attribue cette faible sensibilité écologique du consommateur tunisien à la méconnaissance des produits écologiques qui peut être expliquée par le facteur culturel et les difficultés économiques (exemple : faibles revenus). L'auteur montre à travers une enquête menée auprès de 300 consommateurs tunisiens que seulement 33% d'entre eux sont avertis sur l'existence des produits écologiques.

Enfin, il convient de souligner que sur l'ensemble des entreprises exportatrices (17/24), seules 4 conditionnent la totalité de leur production. Ce résultat n'est pas vraiment surprenant si on sait qu'en Tunisie, les exportations de l'huile d'olive se font à plus de 95% en vrac (Karray, 2012). Cela indique donc un manque de valorisation de l'huile d'olive. L'Espagne et l'Italie sont les principales destinations de l'huile tunisienne exportée en vrac, celle-ci est conditionnée puis réexportée vers d'autres marchés avec une plus forte valeur ajoutée (Achabou et al., 2010). Ainsi, nous pouvons avancer que les entreprises européennes, notamment espagnoles et italiennes, gardent encore aujourd'hui le contrôle sur les activités à forte valeur ajoutée (conditionnement, marketing, marquage).

## **CONCLUSION**

La mise en œuvre de nouvelles normes environnementales constitue un gros challenge pour les petits producteurs dans les pays en développement. Certaines recherches mettent en avant l'exclusion des petits agriculteurs d'Afrique et d'Amérique Latine des chaînes d'approvisionnement internationales en raison de leur incapacité à respecter les nouvelles normes imposées (Perez-Aleman et Sandilands, 2008). Quelques recherches (De Marchiet al., 2013 ; Achabou et Dekhili, 2012 ; Jeppesen et Hansen, 2004) ont en revanche mis en avant l'opportunité d'un apprentissage environnemental qui peut résulter de l'entrée des entreprises des PVD dans les CGV. Cette question reste néanmoins peu explorée dans la littérature en gestion (Perez-Aleman et Sandilands, 2008).

Notre ambition dans cette recherche a été de contribuer à cette réflexion à travers une étude menée auprès des entreprises oleicoles tunisiennes. Nos analyses montrent que l'intégration de ces entreprises dans la CGV oleicole influence leur comportement vis-à-vis de la problématique environnementale et mettent en évidence l'existence d'un apprentissage. Nous constatons, en revanche, que cet apprentissage reste limité au vu de la modalité de coopération mise en place : imposition de normes et de standards. La coopération est rarement accompagnée de soutiens financiers ou techniques. Cela se traduit par des efforts environnementaux, certes importants, mais qui restent encore insuffisants. Ils sont essentiellement centrés sur l'amélioration de la qualité intrinsèque de l'huile d'olive et visent à répondre aux exigences de la certification biologique fortement demandée par les clients étrangers. Il s'agit notamment d'efforts en termes de réduction de l'utilisation de pesticides et d'insecticides. D'autres problèmes environnementaux qui n'ont pas d'influence directe sur la qualité intrinsèque du produit restent encore faiblement maîtrisés, le plus important est celui du traitement de la margine.

Notre recherche montre que la plupart des entreprises ont choisi de rejeter cette matière polluante dans des dépôts, voire dans certains cas dans la nature car considérée comme non polluante. Des solutions plus propres permettant de réduire considérablement les effets négatifs de la margine existent, elles nécessitent cependant des ressources financières et techniques importantes qui ne sont pas à la portée de toutes les entreprises. Nous pouvons noter l'exemple de la technique d'extraction de l'huile d'olive en deux phases.

Il ressort donc clairement de notre recherche que l'intégration des entreprises tunisiennes dans la CGV oleicole mondiale est bénéfique sur le plan environnemental. Cet impact positif pourrait encore se renforcer si les entreprises leaders privilégient la collaboration à la seule logique d'imposition des normes et standards, en proposant à leurs partenaires des PVD un soutien technique et financier. Cette collaboration plus poussée permettrait de préserver l'environnement naturel méditerranéen de plus en plus menacé et aux entreprises occidentales de se targuer de vendre un produit plus écologique. Les entreprises occidentales vont surtout participer à la promotion des préoccupations environnementales dans les PVD, un argument marketing de taille qu'elles peuvent utiliser face à un consommateur européen de plus en plus sensibilisé.

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, notre recherche présente des limites qu'il convient de garder à l'esprit. La principale est la faible taille de notre échantillon. Les résultats sont donc à interpréter avec prudence, ils ne nous permettent pas d'aboutir à des conclusions tranchées. La question de la généralisation des résultats à d'autres secteurs d'activité reste également posée. Nos résultats ouvrent néanmoins des pistes de recherche intéressantes. Il serait donc intéressant dans une voie future d'explorer, auprès d'un échantillon plus large d'entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité, le rôle des entreprises occidentales dans la promotion de pratiques responsables dans les PVD. De cette façon, des correctifs pourraient être apportées dans les relations qu'entretiennent ces entreprises, et permettre ainsi de changer la perception des CGV comme un facteur qui renforce l'activité de transport et donc la pollution, pour une perception plus positive, celle de la promotion des enjeux du développement durable dans les PVD.

## REFERENCES

- Abdmouleh, R. (2010), Consommation des produits écologiques et inégalités sociales. Le cas tunisien, *Développement Durable et Territoires*, 9, 11p.
- Achabou, M. A. et al. (2010), *Plant products – Mediterranean specialities*, Atlas Mediterra, CIHEAM, SciencesPO Les Presses, 68-77.
- Achabou, M. A. et S. Dekhili (2012), L’insertion des entreprises des PVD dans les CGV : Une opportunité pour un apprentissage environnemental ? , *Économies et Sociétés, Série « Systèmes agro-alimentaires »*, 34, 2099-2111.
- Ameer, R. et R. Othman (2012), Sustainability practices and corporate financial performance : A study based on the top global corporations, *Journal of Business Ethics*, 108, 61-79.
- Bansal, P., et K. Roth (2000), Why companies go green: A model of ecological responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43 : 4, 717-736.
- Bhagwat, R et M. K. Sharma, (2007), Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process, *Production Planning & Control*, 18 : 8, 666-680.
- Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M. et V. O. Biwol (2009), Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22 : 3, 355-375.
- Benyahia, N. et K. Zein (2003), Analyse des problèmes de l’industrie de l’huile d’olive et solutions récemment développées, *2ème Conférence Internationale Swiss Environmental Solutions for Emerging Countries (SESEC II)*, 28-29 janvier, Lausanne, Suisse.
- Cacioppe, R., Forster, N. et M. Fox (2007), A survey of managers’ perceptions of corporate ethics and social responsibility and action that may affect companies’ success, *Journal of Business Ethics*, 82, 681-700.
- CAR/PP (2000), *Prévention de la pollution dans la production d’huile d’olive*, Centre d’Activités régionales pour la Production Propre.
- Clarkson., P. M., Li, Y., Richardson, G. D. et F. P. Vasvari (2011), Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies, *J. Account Public Policy*, 30, 122-144.
- Daly, H. (1991), *Steady-state economics*, S Washington, (2nd edition), DC: Island Press.
- Darnall, N. (2008), Creating a Green Brand for Competitive Distinction, *Asian Business & Management*, 7, 4, 445-466.
- Demirel, P. et E. Kesidou (2011), Stimulating different types of eco-innovation in the UK: Government policies and firm motivations, *Ecological Economics*, 70, 1546-1557.

- De Marchi, V., Di Maria, E. et S. Micelli (2013), Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains, *Business Strategy and the Environment*, 22, 62-72.
- De Marchi, V. (2012), Environmental innovation and R&D cooperation: empirical evidence from Spanish manufacturing firms, *Research Policy*, 41, 614-623.
- Dolan, C. et J. Humphrey (2000), Governance and trade in fresh vegetables : the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry, *Journal of Development Studies*, 37:2, 147-176.
- Du Plessis, C. (1999), Sustainable development demands dialogue between developed and developing worlds, *Building Research & Information*, 27 : 6, 378-389.
- Gam, H.J., Cao, H., Farr, C., Kang, M. (2010), Quest for the eco-apparel market: a study of mothers' willingness to purchase organic cotton clothing for their children, *International Journal of Consumer Studies*, 34, 648-656.
- Gereffi, G. (2005), The global economy: organization, governance, and development, In Smelser NJ, Swedberg (dir) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press: Princeton. P, 160-182.
- Gereffi, G. (1999), International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, 48:1, 37-70.
- Gherib, J. (2009), De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le DD : cas des entreprises tunisiennes, Colloque : *Energie, changement climatique et développement durable*, PS2D, Université de Tunis El-Manar, 16-18 juin, 25p.
- Gibbon, G. (2001), Upgrading primary production: a global commodity chain approach», *World Development*, 29 : 2, 345-365.
- Honkasalo, A. (1998), The EMAS scheme: A management tool and instrument of environmental policy, *Journal of Cleaner Production*, 6, 119-118.
- Humphrey, J. et H. Schmitz (2002), How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters, *Regional Studies*, 36 : 9, 1017-1027.
- Humphrey, J et H. Schmitz (2000), Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research, *IDS Working Paper*, n° 120, Institute of Development Studies, 37 p.
- Ishizaka, A., Pearman, C. et P. Nemery (2012), AHPSort: an AHP-based method for sorting problems, *International Journal of Production Research*, 50 : 17, 4767-4784.

- Jeppesen, S. et M. W. Hansen, (2004), Environmental upgrading of third world enterprises through linkages to transnational corporations Theoretical perspectives and preliminary evidence, *Business Strategy and the Environment*, 13, 261-274.
- Karray, B. (2012), Enjeux de la filière oléicole en Tunisie et axes de développement dans le nouveau contexte politique, *Les notes d'analyse du CIHEAM*, 66.
- Labaronne, D. et E. Gana-Oueslati (2011), Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, *Revue Management et Avenir*, 43, 103-121.
- Larrode, E., Moreno-Jiménez, J.M et M. V. Muerza (2012), An AHP multicriteria suitability evaluation of technological diversification in the automotive industry, *International Journal of Production Research*, 50 : 17, 4889-4907.
- Lee, K.H et J. W. Kim (2011), Integrating Suppliers into Green Product Innovation Development: an Empirical Case Study in the Semiconductor Industry, *Business Strategy and the Environment*, 20, 527-538.
- Lozano, J., Blanco, E et J. Rey-Maqueira, (2010), Can ecolabels survive in the long run ? The role of initial conditions, *Ecological Economics*, 69, 2525-2534.
- Luken, R.A. et Hesp, P. (2007), The contribution of six developing countries' industry to sustainable development, *Sustainable Development*, 15, 242-253.
- Mendoza, G. A. et P. Macoun (1999), *Guidelines for applying Multi-criteria analysis to the assessment of criteria and indicators*, Center for International Forestry Research, Indonesia, 89p.
- Menguc, B., Auh, S. et L. Ozanne. (2010), The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance, *Journal of Business Ethics*, 94, 279-298.
- Mili, S. (2006), Olive Oil Marketing in Non-Traditional Markets: Prospects and Strategies, *New Medit*, 5 : 1, 27-37.
- Mili, S. et M. R. Zúñiga (2001), Exploring Future Developments in International Olive Oil Trade and Marketing: A Spanish Perspective, *Agribusiness*, 17 : 3, 397-415.
- Mueller, M., Dos Santos, V. et S. Seuring (2009), The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance, *Journal of Business Ethics*, 89, 509-523.
- ONH (2013), La Filière, consulté le 17 octobre 2013, accessible sur: <http://www.onh.com.tn/index.php/fr/la-filiere>.

- Palpacuer, F., Gibbon, P. et L. Thomsen (2005), New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective, *World Development*, 33 : 33, 409-430.
- Paulraj, A. (2009), Environmental Motivations: a Classification Scheme and its Impact on Environmental Strategies and Practices, *Business Strategy and the Environment*, 18, 453-468.
- Perez-Aleman, P et M. Sandilands (2008), Building Value at the Top and the Bottom of the Global Supply Chain: MNC-NGO partnerships, *California Management Review*, 51 : 1, 24-49.
- Ponte, S. et J. Ewert (2009), Which way is “up” in upgrading? Trajectories of change in the value chain for South African wine, *World Development*, 37 : 10, 1637-1650.
- Porter, M.E et C. Van der Linde (1995), Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *Journal of Economic Perspectives*, 9 : 4, 97-118.
- Ras, P.J et W. J. V. Vermeulen (2009), Sustainable Production and the Performance of South African Entrepreneurs in a Global Supply Chain. The Case of South African Table Grape Producers, *Sustainable Development*, 17, 325-340.
- Saaty, T. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, New York.
- Schmitz, H. et P. Knorringa (2000). «Learning from global buyers», *Journal of Development Studies*, 37 : 2, 177-205.
- Sekerka, L. E. et D. Stimel (2011), How durable is sustainable enterprise? Ecological sustainability meets the reality of tough economic times, *Business Horizons*, 54, 115-124.
- Sharma, S. (2000), Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, *The Academy of Management Journal*, 43: 4, 681-697.

## ANNEXES

### Annexe A : Caractéristiques des entreprises enquêtées

Entreprise	Nombre de salariés	Pourcentage export		Clients étrangers	Eco-certification	Organisme certificateur
		% de la production totale	Part du conditionné (% du total)			
Huilerie Moderne	5	70	0	France	Biologique	Ecocert
Couleurs Olive	30	100	0	France, Canada	Biologique	Ecocert
Sococab	15	30%	100	Canada, Algérie, Libye		
Chaouch Korba	12	N'exporte pas				
Setppa	50	95%	50	Canada, USA, Russie, Europe, EAU	Biologique	Ecocert
Sticap	7	40%	0	Italie		
Slama	25	50%	70	USA, Canada, Chine, Russie, EAU, Arabie Saoudite	ISO 22000	Procert
Raouf Ellouze	12	50%	100	France		
Socoba	18	15%	20	Espagne, Italie, Arabie Saoudite, EAU		
Sarra Huiles	20	90%	80	Union Européenne, USA, Chine, Canada	ECOCERT, FSSC, IFS	Organismes certificateurs étrangers (Ecocert et autre)
Sabra Bio	8	10%	10	Japon, Russie, Bahrein, EAU	Biologique	Ecocert
Office des terres domaniales (OTD)	250	N'exporte pas			Biologique	Ecocert
Top Oliva	20	45%	60	EUROPE, pays du GOLFE, Chine	ISO 22000	SGS <sup>6</sup>
Khémir Frères	9	N'exporte pas				
Huilerie Marwa	5	N'exporte pas				
Bioliva	5	N'exporte pas				
Tunisia Natura	18	100	100	Angleterre, EAI	AVPA, Biologique	Ecocert
Ulysse Agro Industries	150	40%	80	FRANCE USA	ISO 22000, ISO 9001, kASHER	Ecocert
Viticole	36	N'exporte pas				
Huilerie Zgolli	15	N'exporte pas				
Huileries Carthagoises	2	100%	100	France, Inde, Usa	Biologique	Ecocert
SHN	25	100%	5	Italie, Espagne, France, Japon, Chine, Etats-Unis	ISO 22000, Biologique	SGS et Ecocert
TuniHuile	13	100%	0	UE, USA, moyen orient	BIO et ISO 22000	Ecocert, IQNET et Quality Austria
ONH	360	100%	0	UE, Amérique du nord, pays arabes		

<sup>6</sup> SGS (Société Générale de Surveillance) : organisme certificateur suisse.

**Annexe B : Déterminants de l'engagement environnemental des entreprises oléicoles tunisiennes**

	<b>Entreprises</b>	Améliorer l'image de l'entreprise	Se différencier de la concurrence	Obtenir un supplément de prix	Engagement personnel du dirigeant	Pression des consommateurs tunisiens	Pression réglementaire	Pression des clients étrangers	Pression des exportateurs	Pression des entreprises de conditionnement locales	<b>Ratio d'incohérence (RI)</b>
<b>non exportatrices</b>	OTD	,128	,111	,040	,082	,022	,473	,057	,060	,026	0,08
	Khémir Frères	,324	,027	,027	,189	,027	,324	,027	,027	,027	0,04
	Huilerie Marwa	,114	,114	,022	,152	,025	,502	,025	,022	,025	0,08
	Bioliva	,164	,164	,102	,255	,036	,165	,028	,053	,033	0,06
	Viticole	,197	,161	,108	,143	,031	,256	,030	,037	,037	0,05
	Huilerie Zgolli	,284	,260	,069	,046	,042	,148	,033	,058	,061	0,08
	Chaouch Korba	,127	,123	,116	,096	,028	,379	,015	,085	,031	0,08
	<b>Moyenne des poids</b>	<b>0,19</b>	<b>0,14</b>	<b>0,07</b>	<b>0,13</b>	<b>0,03</b>	<b>0,32</b>	<b>0,03</b>	<b>0,05</b>	<b>0,04</b>	
<b>Exportatrices</b>	Couleurs Olive	,179	,110	,105	,034	,010	,088	,365	,095	,023	0,09
	Huilerie Moderne	,141	,172	,100	,145	,020	,106	,267	,030	,020	0,03
	Sococab	,049	,035	,039	,037	,019	,349	,349	,102	,022	0,07
	Setppa	,073	,085	,133	,034	,021	,275	,014	,292	,073	0,10
	Sticap	,136	,076	,051	,025	,040	,338	,019	,297	,018	0,08
	Slama	,148	,067	,071	,164	,064	,197	,200	,049	,039	0,08
	Raouf Ellouze	,059	,059	,059	,529	,059	,059	,059	,059	,059	0
	Soccoba	,224	,138	,025	,328	,023	,178	,027	,034	,023	0,05
	Sarra Huiles	,204	,108	,101	,271	,048	,083	,064	,067	,053	0,09
	Sabra Olive Oil	,064	,031	,035	,158	,014	,254	,345	,081	,018	0,08
	Top Oliva	,120	,018	,018	,101	,018	,303	,277	,127	,018	0,07
	Tunisia Natura	,132	,085	,051	,042	,049	,145	,258	,197	,040	0,05
	Ulysse Agro Ind	,251	,287	,040	,097	,048	,068	,136	,043	,030	0,06
	Carthaginoises	,032	,057	,238	,276	,019	,063	,268	,030	,017	0,07
	SHN	,364	,148	,148	,022	,020	,230	,026	,022	,020	0,06
	TuniHuile	,169	,060	,129	,272	,016	,055	,193	,088	,017	0,05
	ONH	,101	,018	,018	,116	,019	,411	,162	,138	,018	0,07
<b>Moyenne des poids</b>	<b>0,14</b>	<b>0,09</b>	<b>0,08</b>	<b>0,15</b>	<b>0,03</b>	<b>0,19</b>	<b>0,18</b>	<b>0,11</b>	<b>0,03</b>		
<b>Moyenne générale</b>		<b>,157</b>	<b>,105</b>	<b>,077</b>	<b>,15</b>	<b>,03</b>	<b>,227</b>	<b>,135</b>	<b>,089</b>	<b>,031</b>	