

**Vers une stratégie intégrale et intégrative
des dimensions de RSE dans des
entreprises tunisiennes labellisées BIO**

Par Chiraz Ghazzi-Nekhili et
Souad Kamoun-Chouk

Les cahiers de la CRSDD
No 09-2010

Les Cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 09-2010

Vers une stratégie intégrale et intégrative des dimensions de RSE
dans des entreprises tunisiennes labellisées BIO

Par Chiraz Ghazzi-Nekhili et Souad Kamoun-Chouk

ISBN 978-2-923324-08-1
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

CHAIRE de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca

Résumé

Considérer l'entreprise comme un simple agent économique est une vision largement remise en cause aujourd'hui dans les travaux de recherches scientifiques. L'entreprise est, désormais, non seulement questionnée sur ses résultats financiers mais aussi sur son équité sociale et son impact environnemental. Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) repose sur l'ensemble des obligations qui pèsent sur elle dans sa gestion de ses relations avec ses différentes parties prenantes externes et internes.

La Tunisie est classée première en Afrique en terme de surfaces certifiées en BIO. Ce secteur bénéficie d'une attention particulière de la part du gouvernement. Le cahier des charges régissant le secteur ne contient cependant, aucune incitation pour l'adoption d'une stratégie RSE intégrale du moins explicitement. La culture BIO semble être perçue par les institutions de l'Etat tunisien comme un nouveau créneau porteur et une quête d'avantage compétitif.

La question de recherche à laquelle nous tentons de répondre est la suivante.

Les opérateurs agricoles BIO tunisiens sont-il socialement responsables même de façon non explicite ou bien sont-ils simplement mus par le profit ?

Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé la typologie d'Acquier (2008). L'approche empirique s'est basée sur l'analyse documentaire d'études réalisées par l'API et l'APIA. Ce qui a permis de montrer le peu d'intérêt porté aux parties prenantes autres que le consommateur étranger. La stratégie RSE des opérateurs, si elle existe, serait de type *greenwashing*.

Mots clés : Stratégie RSE, agriculture biologique...

Abstract: The wide spread idea of the company as a pure economic agent has raised an increasing number of doubts and

has become widely questioned in the work of scientific research. Corporation is thus not only questioned about its financial results but also on its social equity and its environmental impact. In this perspective, the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) rests upon all the obligations that shape the relationships between the firm on one hand and its inside and outside stakeholders on the other.

Tunisia is in the top level ranking of the African countries in terms of Certified Organic area. This sector receives a special attention from the government. However, the specifications governing the sector do not provide any incentive to adopt a comprehensive and specified CSR strategy. Organic crops are not yet considered neither as a possible reserve of growth, nor as a mean to get a competitive advantage.

This paper wonders if Organic Tunisian agricultural operators can be considered as socially responsible, even if not explicitly or if they are just driven by profit.

To answer this question, we have used the typology proposed by Acquier (2008). Using an empirical approach resting upon the literature survey proposed by the API and the APIA, we show that these firms are not taking into account the tastes of consumers, except foreign ones. We conclude that the CSR strategy of the operators, when exists, could be qualified as greenwashing.

Key words: CSR strategy, organic agriculture

Table des matières

Introduction _____	iv
1. Les stratégies de RSE : _____	6
2. Méthodologie : _____	12
3. Perception de la culture BIO par les institutions tunisiennes	15
3.1. L'Etude de positionnement stratégique de la branche agro-alimentaire (2002) _____	15
3.2. L'étude de d'Instauration du Label BIO et positionnement des produits BIO sur le marché international _____	16
3.3 L'étude du positionnement stratégique de la branche agro-alimentaire biologique (2009) _____	17
3.4. Analyse de la situation_____	18
Conclusion _____	21

Liste des figures

Figure 1 : Démarche de la recherche	13
Figure 2 : Les hypothèses émises	22

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques définitions de la RSE	7
Tableau 2 : Stratégies d'entreprise en matière de RSE/DD	9

Introduction

Les problèmes actuels liés au dérèglement climatique, à la rareté de l'eau potable, à la sécurité alimentaire... suscitent plusieurs débats. Diverses thèses sont objet de controverse. Les défenseurs de la décroissance proposent de bannir tout comportement pouvant nuire au capital naturel. Quant aux écolo-sceptiques, ils considèrent que la nature est tout à fait capable de retrouver son équilibre et cherchent à maintenir le statu quo. Les partisans du Développement Durable (DD) plus influents pour le moment, plaident pour des actions qui s'inscrivent dans la durée et cherchent l'intérêt de tous les acteurs sociaux (consommateurs, communauté, associations...) avec une préoccupation profondément écologique.

Le DD implique un changement de comportement permettant la mise en place de mesures de sauvegarde de l'environnement et d'équité sociale. Parmi les mesures proposées, l'agriculture BIO, elle est présentée comme une alternative à l'agriculture conventionnelle, et serait un moyen de lutter contre la pollution de la terre et la prolifération des maladies. Elle se veut respectueuse de la complexité des équilibres naturels et capable d'offrir à l'homme des aliments sains et adaptés à ses besoins. L'agriculture BIO, serait donc une réponse plausible reflétant un engagement pour le DD impliquant une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) à faire adopter par les différents opérateurs de la filière. L'implication des institutionnels dans ces choix est plus que nécessaire pour répondre aux exigences du DD. C'est à eux qu'incombe la lourde mission éducative et d'accompagnement des changements comportementaux des opérateurs appelés à devenir non seulement compétitifs mais aussi socialement responsables.

Selon Pasquero (2007), la RSE se définit par rapport aux différentes obligations qui pèsent sur l'entreprise dans sa gestion de ses relations avec ses différentes parties prenantes. Nous retrouvons cette idée dans la définition de la Commission

Européenne, citée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), selon laquelle la RSE serait « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales liées à leurs activités et à leurs relations avec l'ensemble de leurs partenaires et collaborateurs* ».

Deux caractéristiques fondamentales de la RSE se dégagent de cette définition :

- Le caractère volontaire lié à la mise en place d'actions et de pratiques relevant du domaine de la RSE ;
- La dimension interactionniste avec les différentes parties prenantes.

Cette multiplicité des parties prenantes amènerait l'entreprise à mettre en place des actions s'inscrivant dans les trois piliers liés au concept de RSE : l'économique, le social et l'environnemental. Ce triptyque est matérialisé par la notion de « Triple Bottom Line » d'Elkington (Acquier, 2008) qui interroge l'entreprise sur la cohérence de ses pratiques et de son modèle stratégique avec les valeurs du développement durable, considéré comme l'expression macroéconomique de la RSE. Pour tenter de répondre à ces obligations, l'entreprise recourt dans certains cas à la normalisation (ISO 14001, ISO 26000...) (Boiral, 2008) et/ou à la labellisation (écolabel, label BIO, label équitable...). Ainsi, certaines activités ou filières paraissent plus responsables que d'autres.

Les scandales qui ont touché des entreprises qui mettent en place des actions de RSE (cas du travail des enfants pour GAP) ont suscité la suspicion de certains chercheurs qui évoquent à ce propos l'effet « *cosmétique* » ou « *greenwashing* » en ce qui concerne l'engagement RSE de ces entreprises (Martinet, 2009 ; Acquier, 2008). Une étude menée, en Allemagne, par l'agence extra-financière Oekom Research a montré que le phénomène de greenwashing est en train de s'intensifier. Selon l'auteur de l'enquête

« *Il est devenu plus difficile pour nous de discerner une véritable politique RSE de l'annonce publicitaire* ». Il explique ce phénomène par le fait que « *les entreprises*

doivent répondre aux exigences toujours plus grandes des investisseurs en matière de gouvernance et de transparence. Cette thématique a connu une envolée spectaculaire ces derniers mois », mais il estime qu' « il reste beaucoup à faire pour voir une véritable politique RSE s'installer ». (Stam et Smé, 2009)

Les études se rapportant au contexte tunisien sont en progression, le concept étant relativement récent, il suscite de plus en plus de travaux de recherche. Ben Boubaker-Ghérib et Berger-Douce (2008) ont montré que l'engagement environnemental des PME tunisiennes est plus porté par le volontarisme que par l'intégration dans le cadre d'une stratégie de l'entreprise. « *Le degré de volontarisme est appréhendé par la pro activité de l'entreprise en matière de recherche d'informations concernant la problématique environnementale ainsi que l'origine de la démarche environnementale (crise, opportunité ou problème)* ». Privilégiant le volet social de la RSE, Nékhili-Ghazzi (2009) a de son côté, attiré l'attention sur l'orientation opérationnelle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les entreprises tunisiennes qui mettent parfois en place des pratiques relevant de la RSE, sans toutefois s'inscrire dans une vision stratégique.

Ces problématiques qui émergent de la revue de la littérature sont de nature à nous interpeller sur l'existence ou non d'un lien systématique entre label BIO et la RSE. Dans la continuité de ce raisonnement, nous formulons les questions suivantes :

Une entreprise qui possède le label BIO est-elle nécessairement responsable ? Quelles seraient ses motivations ? La volonté d'être labellisée, exprime-t-elle une stratégie intégrale et intégrative de toutes les dimensions de la RSE ou un simple argument commercial ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous conduirons nos investigations dans le contexte du secteur BIO en Tunisie. La Tunisie est classée première en Afrique en terme de surfaces certifiées en BIO. Ce secteur bénéficie d'une attention particulière de la part du gouvernement depuis la

première étude de positionnement stratégique du CEPI (cahiers du CEPI N° 16 2002) menée dans le cadre du programme MEDA visant à développer les échanges commerciaux entre la Tunisie et l'Europe. Un recensement des articles publiés dans ce domaine depuis 2003 dans le plus grand quotidien politique local « la presse de Tunisie », établit à 3659 le nombre d'articles à la date du 2 avril 2010. Signalons qu'entre 2003 et 2004 seulement 36 articles ont été publiés contre 249 au cours du premier trimestre 2010. A ce rythme le nombre d'articles attendus peut être estimé à 1000. La moyenne annuelle d'articles publiés au cours des années 2005-2006 se situe autours de 600 contre 750 au cours des trois dernières années. L'examen du cahier des charges régissant le secteur est cohérent avec cette orientation purement commerciale à vocation export. Il ne contient aucune incitation pour l'adoption d'une stratégie RSE intégrale du moins explicitement. Le présupposé émergent serait :

La culture BIO est plutôt perçue par les institutions de l'Etat tunisien comme un nouveau créneau porteur et une quête d'avantage compétitif.

Il nous paraît donc pertinent de formuler la question de recherche suivante :

Les opérateurs agricoles BIO tunisiens sont-ils socialement responsables même de façon non explicite ou bien sont-ils simplement mus par le profit ?

La recherche que nous comptons mener ambitionne :

1. Dans un premier temps, d'engager la réflexion dans une perspective de développement durable sur les mécanismes susceptibles de favoriser l'engagement responsable des opérateurs BIO et leur implication réelle dans la RSE en allant au-delà des intérêts commerciaux à vision court-termiste et orientés profit.
2. Dans un second temps, et selon les réponses apportées à notre question de recherche ainsi que la stratégie possiblement envisageable, de proposer un guide des bonnes pratiques dans ce domaine et une action intervention dans une perspective 3C : Communication/ Coordination/ Concertation pour favoriser la diffusion d'une culture RSE chez des opérateurs qui s'engageraient volontairement dans le processus d'apprentissage que nous proposons. Nous visons par cette intervention de dégager un modèle de bonnes pratiques intégral et intégré dans une vision stratégique favorisant l'isomorphisme mimétique démultiplicateur de « *success stories* » à effet de démonstration. Une démarche par prototypage (site pilote) sera ainsi privilégiée.

Cet article fait partie d'un projet de recherche qui est actuellement dans sa première phase. Nous nous limiterons par conséquent ici, à :

- 1/ faire émerger de la littérature un référentiel pour identifier les différentes stratégies de RSE possibles ;
- 2/ vérifier dans les données secondaires relatives à la filière la nature de l'engagement des institutionnels ;
- 3/ faire émerger des hypothèses que nous vérifierons à partir d'une consultation d'experts dans ce domaine.

1. Les stratégies de RSE :

La RSE (traduction française de Corporate Social Responsibility), répond à l'impératif d'amener l'entreprise sur le chemin du Développement Durable (DD) par l'intégration de questions sociales et environnementales. L'entreprise est ainsi appelé à mettre en place des actions visant à protéger l'environnement et à assurer une équité sociale, sans perdre de vue sa rentabilité financière. C'est donc une vision élargie des responsabilités de l'entreprise tenue d'adopter des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société, et de réfléchir aux conséquences de ses actions sur elle-même et sur autrui (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Quoique récente, l'idée de RSE telle que définie aujourd'hui¹, est devenue la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires (Stark, 1993 cité par Gendron et al., 2004). D'un point de vue économique, l'essor du concept de RSE peut être attribué aux nouveaux besoins créés et à la nouvelle demande qui les suit. Le créneau RSE n'a pas laissé indifférent et a suscité la création de tout un marché lié à la RSE donnant naissance à une panoplie d'outils : rapports sociétaux, normes, labels, codes ou chartes d'entreprise. Outre ces outils, sont apparues des groupes de réflexions et/ou des observatoires sur la RSE, mais également des cabinets de conseil ou des agences de notation sociétale et environnementale. Il existe aujourd'hui un réel marché de la légitimité sociale (Gendron C. et al., 2004).

¹ Cf. tableau infra.

Tableau 1 : Quelques définitions de la RSE

Référence	Définition
Bowen, 1953	La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.
Davis, 1973	La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.
Carroll, 1979	La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné.
Jones, 1980	L'idée selon laquelle les entreprises, par delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Wood, 1991	La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discréption managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.
Livre Vert 2001	La RSE c'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Source : Gendre-Aegerter (2008)

Même s'il n'existe pas de consensus sur la définition du concept de RSE, cela ne l'empêche pas d'être très porteur en termes d'évolution des référentiels de l'entreprise qui passent d'une vision classique dominée par la recherche de la rentabilité financière vers une vision durable intégrant en plus les volets social et environnemental (Martinet et Reynaud, 2004).

Des études menées dans le cadre des travaux de la Commission Européenne (citées in Gendre-Aegerter, 2008) montrent que différentes raisons peuvent expliquer la mise en place par les entreprises de stratégies RSE :

« 1/ les consommateurs évitent les produits qu'ils considèrent comme socialement irresponsables, 2/ les parties prenantes sont en train de changer leurs attentes envers le secteur privé. On s'attend de lui de plus en plus à ce qu'il aide le secteur public à faire face aux questions sociales, 3/ il y a une plus grande mobilité des consommateurs et des fournisseurs, ce qui, avec l'amélioration des communications, rend la réputation et la transparence dans les affaires de plus en plus vitales pour toutes les entreprises, 4/ il y a un effet cascade le long de la chaîne d'approvisionnement, 5/ il existe un glissement d'une économie industrielle vers une économie basée sur le savoir et l'information, 6/ les grandes entreprises sont conscientes des avantages pour leurs affaires d'une implication dans les activités de RSE, et 7/ la remarquable croissance de l'investissement socialement responsable contribue à l'intérêt que l'on porte à la RSE. »

Ainsi et toujours selon ces études, « les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et elles s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme ». Ce raisonnement à long terme implique la définition de stratégies intégrales, dans le sens où ce changement de paradigme touche toutes ses fonctions, et intégratives du fait qu'elles prennent en charge les trois dimensions économique, sociale et environnementale.

Acquier (2008) a développé une matrice pour présenter les différentes stratégies possibles en matière de RSE, qui intègre l'interface entre l'entreprise et la société.

Tableau 2 : Stratégies d'entreprise en matière de RSE/DD

		Figures libres	
		-	+
Figures imposées	-	<i>Business versus Society</i>	<i>Greenwashing et dissonance</i>
	+	Bon citoyen	Leadership en matière de RSE / DD

D'autres recherches ont conduit à l'élaboration de matrice résumant les comportements types en matière de stratégie de RSE/DD notamment celles de Polonsky (1995)², Boiral (2001)³, Spence et Hénault (2004), Metrot (2006)...ou encore celle de Novethic (2002). Nous retenons dans notre recherche celle d'Acquier qui ne se limite pas à l'identification des différents choix stratégiques de l'entreprise en matière de RSE mais tient aussi compte des sources de justification possible de ce choix émanant de la société. Comme les autres matrices celle d'Acquier n'exclut pas la possibilité pour l'entreprise de passer d'une position à une autre.

Ainsi selon Acquier (2008), les « *figures imposées* » correspondent à « *un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action déjà cadrés, du point de vue social (elles apparaissent nécessaires et légitimes) et technique (elles sont contrôlables et réalisables)* ». Elles s'appliquent uniformément à tous les acteurs et limitent les choix selon une réglementation stricte laissant peu de place à la différenciation.

Quant aux « *figures libres* », elles « *se déploient dans des champs d'action controversés, en cours de construction et moins cadrés, à la fois d'un point de vue technique et social.* » L'absence d'un cadrage stricte laisse plus de liberté à l'entreprise

² Cité in Metrot (2006).

³ Idem

pour faire preuve d'innovation dans tous les domaines de la RSE, ce qui lui confère une capacité de différenciation. Par son exploration, l'entreprise participera à l'identification de nouveaux modes d'actions et à l'élaboration des processus de cadrage techniques et sociaux. Ce nouveau cadrage va structurer le champ d'action de l'entreprise, induisant un basculement des figures libres vers les figures imposées.

« Le passage des 'figures libres' aux 'figures imposées' permet de penser de manière dynamique le processus par lequel des questions sociales émergentes sont progressivement régulées et/ou intégrées au jeu économique des entreprises. (...) A mesure qu'un champ d'action devient normé et stabilisé, les pratiques associées tendent à passer du registre des figures libres à celui des figures imposées. » (Acquier, 2008) :

Les quatre stratégies indiquées au tableau s'articulent donc dans cette dialectique figures libres / figures imposées permettant ainsi de créer une dynamique dans la définition d'une stratégie RSE sensible à l'évolution de l'environnement de l'entreprise.

La première stratégie qualifiée de « *business versus society* », concerne les entreprises aux activités controversées, généralement visées à cause des impacts négatifs qu'elles ont tant au niveau environnemental que social (armement, tabac, élevage intensif...). Elles subissent beaucoup de pressions qu'elles gèrent grâce à des actions de *lobbying*. Leur engagement dans une démarche RSE est peu probable car non crédible.

La deuxième stratégie qualifiée de « *greenwashing* et de *dissonance* », concerne les entreprises qui cherchent à s'illustrer sur l'axe des figures libres alors qu'elles sont mises en cause sur leurs figures imposées. C'est le cas des entreprises qui affichent un engagement en faveur de la RSE, alors que d'un autre côté elles ne respectent pas certaines normes ou règles de leurs secteurs. Les actions jugées responsables dans ce cas, seraient plus de nature cosmétique, que la traduction d'un réel

engagement, et donc peu articulées aux éléments structurels de leurs activités.

La troisième stratégie qualifiée de « bon citoyen » concerne les entreprises qui respectent la réglementation mais n'agissent pas au-delà. Elles se placent ainsi dans une position minimale par rapport à la RSE, laissant peu de place à la différenciation.

Même si, selon Gendron et al. (2004) les « *mesures volontaires et réglementations sont les deux faces d'une même médaille (...)* les premières seront d'autant plus efficaces que les secondes sont strictes », celles-ci sont nécessaires mais pas suffisantes pour exprimer un réel engagement de la part de l'entreprise en matière de RSE et surtout pour permettre l'exploitation optimale des opportunités d'innovation existantes dans un espace de figures libres.

Enfin, la quatrième stratégie qualifiée de « leadership en matière de RSE / DD » concernent les entreprises perçues comme leaders en matière de développement durable et de RSE.

Elles sont performantes aussi bien sur les figures libres que sur les figures imposées, dans le sens qu'elles ne se contentent pas de respecter la loi, mais elles innovent aussi en développant des actions au-delà de la réglementation et des normes.

L'objet de la présente recherche étant à la fois descriptif et prescriptif. Nous exploiterons les données secondaires issues des études relatives aux BIO pour dévoiler la perception des institutionnels dans ce domaine et identifier la stratégie correspondante selon la matrice d'Acquier (2008).

2. Méthodologie :

Afin de répondre à notre question de recherche, nous comptons mener une étude exploratoire basée sur la méthode Delphi. Notre méthodologie est qualitative, jugée plus judicieuse pour étudier les phénomènes sociaux émergents (Alami et al, 2009). Nous nous inscrivons dans une démarche abductive permettant un aller-retour entre travail conceptuel et travail empirique Charreire et Durieux (1999).

Le recours à la méthode Delphi est motivé par la nouveauté du thème abordé. Interroger les experts nous paraît indispensable pour valider notre problématique et les résultats issus de l'analyse documentaire. L'objectif le plus fréquent de la méthode est d'apporter l'éclairage des experts sur des zones d'incertitude en vue d'une meilleure compréhension.

Ainsi, nous procérons par étape :

1. analyser les documents relatifs au secteur BIO en Tunisie ;
2. préparer un premier questionnaire à administrer aux experts identifiés ;
3. analyser les réponses et réitérer la démarche au moins trois fois pour préciser l'opinion consensuelle des experts concernant la stratégie RSE des opérateurs de la filière.

Notre démarche peut être illustrée de la manière suivante :

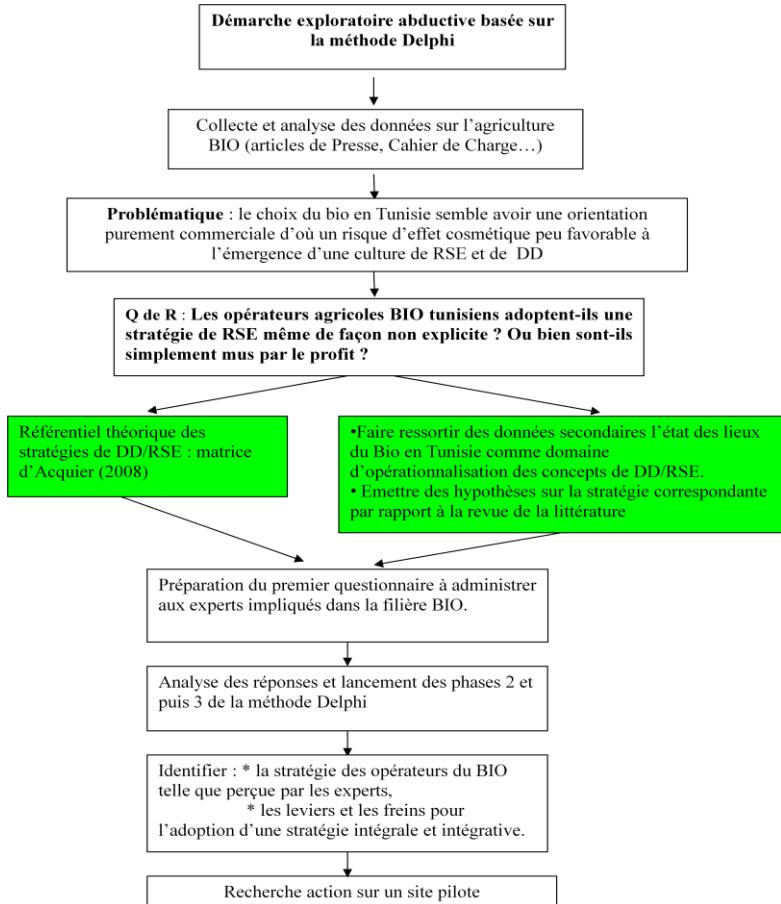


Figure 1 : Démarche de la recherche

Dans cet article nous mobilisons le référentiel théorique d'Acquier (2008) et faisons ressortir l'état des lieux à partir des données secondaires afin d'émettre les hypothèses qui orienteront la recherche dans sa deuxième phase (rectangles en vert dans la figure 1).

Pour connaître l'Etat des lieux en matière d'agriculture BIO en Tunisie, nous avons exploité trois études réalisées entre 2002 et 2008. En cohérence avec les objectifs de notre recherche, nous exploiterons les données, informations et connaissances d'une part pour confirmer ou infirmer notre présupposé de départ : **La culture BIO est plutôt perçue par les institutions de l'Etat tunisien comme un nouveau créneau porteur et une quête d'avantage compétitif**, ensuite dégager des hypothèses de travail qui serviront à la construction de notre questionnaire aux experts.

3. Perception de la culture BIO par les institutions tunisiennes

3.1. L'Etude de positionnement stratégique de la branche agro-alimentaire (2002)

L'examen de l'Etat des lieux en 2002 a permis de constater que :

1. L'agriculture biologique en Tunisie a été introduite depuis quelques années par « *des opérateurs sensibilisés à ce type de production* » et à l'exportation vers l'Union Européenne.
2. La majorité de la production biologique tunisienne, est destinée à l'exportation.
3. Deux produits émergent lors de la Campagne 2001/2002 : l'huile d'olives (1580 tonnes dont 340 exportées) et les dattes (1730 tonnes dont 580 tonnes exportées vers l'UE, principalement vers l'Allemagne, la Belgique et la France).
4. S'agissant d'une étude de positionnement stratégique les actions à entreprendre avait une connotation principalement technique à effet rapide : optimisation de la certification, accès aux intrants (pesticides bio, groupage des commandes), formation de techniciens et producteurs, création de zones pilotes à environnement protégé et stimulation de la conversion au bio (incitation financière).

Le dispositif préconisé semble s'inscrire dans une démarche de respect mécanique des règles et standards européens, notamment, mais sans attention aux effets qu'ils produisent sur l'environnement. L'orientation strictement commerciale est confirmée par l'intérêt accordé à l'accès aux intrants et l'identification des marchés prometteurs.

Ainsi l'hypothèse 1 est : **Le critère de compétitivité commerciale mis en avant par les institutionnels, orienterait les opérateurs vers une stratégie de greenwashing.**

3.2. L'étude de d'Instauration du Label BIO et positionnement des produits BIO sur le marché international

Cette étude s'inscrit dans la démarche normalisatrice et de certification déjà annoncée dans la précédente étude elle se propose comme l'indique son titre :

1. L'instauration d'un label BIO et revient sur le positionnement des produits tunisiens en guise d'actualisation de la précédente étude.
2. Une structure de gestion du label impliquant :
 - Un volet technique : Elaboration et mise à jour du cahier des charges, veille réglementaire, observatoire, gestion des demandes d'utilisation du label, accords et relations internationaux, coordination entre les intervenants
 - Un volet marketing : communication, promotion évènements, Internet, analyse et suivi des marchés, aide à la commercialisation etc.

Encore une fois nous constatons une approche technicienne de transposition de modèles internationaux qui ne laisse pas de place à une réflexion territoriale qui tienne compte des points de vue des acteurs. Lorsque l'association de labels sociaux et de commerce équitable au label BIO est recommandée aux opérateurs BIO tunisiens dans la partie orientations stratégiques de l'étude (p. 80), elle est faite non pas dans une optique de RSE mais à des fins commerciales : « *les consommateurs du BIO dans le monde sont généralement sensibles aux valeurs défendues par ces labels* ». Il est prévu de dépenser 200.000 DT/an pour la conception de spots publicitaires alors que la « désorganisation » des opérateurs, obstacle majeur au développement du BIO, ne bénéficiera dans le cadre du plan d'action que de 20 mDT pour organiser 10 rencontres sur 3 ans sans toutefois en préciser le contenu ni les modalités de déroulement, ni les objectifs. Deux autres rencontres par an (à chaque campagne) entre exportateurs de dattes et huiles d'olive, sont envisagées dans le cadre d'actions opérationnelles locales de coordination avec un budget de 5mDT.

Ainsi nous émettons l'hypothèse 2 : **Les opérateurs ne sont venus au BIO que pour répondre à une volonté politique, ce qui expliquerait leur manque d'engagement dans une stratégie intégrale et intégrative.**

3.3 L'étude du positionnement stratégique de la branche agro-alimentaire biologique (2009)

Elle se propose d'établir un état des lieux de la filière des produits biologiques végétaux en Tunisie. Elle mentionne dans sa méthodologie la collecte d'informations auprès d'entreprises de la branche et se montre plutôt rassurante quant à l'engagement des producteurs dans le BIO : « *le nombre de spécialistes en agriculture biologique est encore faible en Tunisie. Parmi ceux-ci les « opportunistes » semblent rares. Beaucoup plus nombreux sont les producteurs bio intimement convaincus de la perspective que représente la nature même de ces produits* » (p.29). Il est recommandé plus loin l'accompagnement de ces producteurs convaincus par « *davantage de chercheurs, de vulgarisateurs et de consultants* » pour développer la production. Dans sa conclusion du diagnostic de la situation du Bio, l'étude reconnaît que

« les incitations semblent jouer un rôle dans la motivation des producteurs agricoles à se convertir à la production biologique. Certes tous les producteurs bio tunisiens ne produisent pas dans le seul objectif de capter des aides existantes, par contre, à l'exception des secteurs de la datte et de l'huile d'olive, la plupart semblent méconnaître précisément les opportunités commerciales du marché européen » (p.84). Hormis ces passages plutôt rassurants quant à l'engagement des opérateurs dans le Bio, mais non appuyés par des statistiques ni des verbatim d'opérateurs, nous n'avons rencontré dans aucune partie de l'étude les concepts de DD ni de RSE ni même un texte traduisant leur contenu. Le diagnostic débouche sur des recommandations qui convergent vers une meilleure visibilité des produits BIO tunisiens sur le marché européen pour motiver les producteurs locaux et les investisseurs étrangers. La multiplication des structures d'appui, le développement d'un

cluster Bio avec la contribution des chercheurs à l'instar de ce qui a été fait en Rhône Alpe, l'amélioration du circuit de distribution et la mise au point d'un plan promotionnel pour le label BIO ciblant les consommateurs tunisiens et le marché international. Il faut arriver à la page 121 pour lire ce qui suit : « *vis-à-vis du public, l'aspect santé est important. Des compléments peuvent être apportés si nécessaire par rapport aux actions engagées pour la promotion du label Bio. L'ANCSEP (Agence Nationale de Contrôle Sanitaire de l'Environnement et des Produits) et l'ANPE (Agence Nationale de Protection de l'Environnement) pourront être associées à la conception des messages relatifs à 1) la santé, 2) à la protection de l'environnement* ».

L'hypothèse 3 est : **Les acteurs de l'environnement tunisien (consommateurs, associations, salariés...) sont peu sensibles aux principes de DD, les opérateurs de la filière sont par conséquent appelés à s'orienter davantage vers le marché étranger.**

3.4. Analyse de la situation

Dans aucune des trois études que nous avons examinées, nous avons décelé le lien fréquemment évoqué dans la littérature entre la nouvelle conscience écologique, ou la crainte des effets des OGM sur la santé qui est à l'origine de la modification des comportements d'achat. Le BIO se trouve réduit à un slogan publicitaire et l'implication des deux structures mandatées pour la préservation de l'environnement et l'innocuité des aliments n'est envisagée qu'à titre accessoire et à titre de conseil au niveau de l'élaboration du message publicitaire en faveur du BIO.

Ces études sont certes des études de positionnement stratégique, mais elles pouvaient tout de même s'interroger sur les motivations des consommateurs suivant une approche marketing et commerciale pour mieux réfléchir les stratégies adoptées et éviter qu'elles soient dépassées à peine adoptées. Les motivations individuelles relatives à la santé, qualité et goûts sont en progression, elles représenteraient selon Martinet et

Reynaud (2004) 70,3 % contre 19, 6% pour les motivations communautaires : conformité aux idées des répondants et environnement. Bien que ces statistiques datent de 1991, elles nous informent sur la tendance dans ce domaine. En 1986 les motivations communautaires étaient de 33%. Par conséquent, le choix du BIO n'est plus un effet de mode, mais de plus en plus une souape de sécurité face à la complexité croissante de la chaîne alimentaire et de la traçabilité des aliments. Dans ce contexte de plus en plus incertain, le label BIO serait alors le moyen de rassurer les consommateurs quant aux risques liés à l'usage de pesticides, engrains chimiques, et OGM. Les stratégies adoptées ne devraient pas se contenter comme c'est le cas dans les études précitées d'adopter une stratégie d'influence par les publicités comme si les consommateurs ne représentaient qu'un groupe homogène mais de tenir compte de leur hétérogénéité pour adopter la stratégie de communication adéquate. Sylvander (1998) a identifié trois catégories de consommateurs : les pionniers de l'agriculture BIO qui représente 20% et qui sont en régression, les militants qui représentent 30% et qui sont en progression, et les « nouveaux » représentant 50% mais qui sont volatiles bien qu'en progression. Le passage d'un consommateur d'une catégorie à l'autre mérite une surveillance continue pour ne pas se tromper de stratégies. Dans une perspective de pérennisation, un opérateur militant du BIO lui même consommateur ou consommateur militant pouvant se convertir en producteur sont plus sûrs que les consommateurs préoccupés uniquement par ce que leur apportent le BIO comme bien être et qui pourraient accepter une marge de tolérance dans la définition du produit (Martinet et Reynaud, 2004).

Ainsi, en se plaçant un peu plus en amont du processus, et dans une perspective de stratégie intégrée et intégrale, au niveau macro économique, le consommateur et l'opérateur sont indissociables et sont au centre des préoccupations qu'ils soient locaux, touristes ou étrangers étant donné que le produit est conçu et fabriqué sur les bases de la même éthique. Dans cette perspective, une stratégie de communication pour le changement de comportement des deux cibles prioritaires du

projet : les opérateurs et les consommateurs, doit être envisagée. A titre d'exemple, des rencontres entre ces deux stakeholders, pour partager des valeurs et échanger sur les fondements du concept et son histoire dans le savoir non-expert (les techniques anciennes des opérateurs qui ont toujours fait du BIO) local, pouvaient être prévues si l'orientation commerciale n'était pas prédominante. Nos interventions antérieures dans des contextes confrontés à une problématique de changement ou de conversion (Kamoun-Chouk, 2008), nous ont appris que l'une des meilleures façon d'amener les acteurs à adhérer au projet est de leur faire découvrir qu'ils ont toujours fait ce qui leur a demandé aujourd'hui sans le savoir et que tout ce qu'ils avaient à faire c'est de structurer et gérer autrement et sous d'autres appellations.

Intégrer la filière BIO ne revêt pas encore en Tunisie, un caractère obligatoire. C'est un choix délibéré que les opérateurs peuvent faire ou pas. Les règles existent, les procédures à mettre en place sont définies et les incitations sont conséquentes. C'est uniquement une fois le cahier des charges signé que l'opérateur se trouve dans l'obligation de respecter les termes strictement techniques de la réglementation.

Ainsi l'hypothèse 4 est : **Face à l'absence de « figures imposées », le choix du BIO est assimilable à une « figure libre » adoptée volontairement par certains opérateurs conscients du potentiel commercial qu'il représente et intéressés par les incitations financières.**

Conclusion

Le caractère volontaire de la démarche BIO va dans le sens de la définition de la RSE qui repose sur « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre Vert, 2001)⁴. Mais ces premiers résultats obtenus de l'analyse documentaire montrent le peu d'intérêt porté aux parties prenantes autres que le consommateur étranger.

Les hypothèses qui ont émergé au fur et à mesure de l'exploration de l'Etat des lieux tel qu'il se présente dans les trois études sur le BIO, nous ont permis de préciser notre présupposé de départ et de progresser dans la réponse à notre question de recherche tel que le montre la figure suivante :

⁴ In Gendre- Aegerter (2008)

Vers une stratégie intégrale et intégrative des dimensions de RSE dans des entreprises tunisiennes labellisées BIO

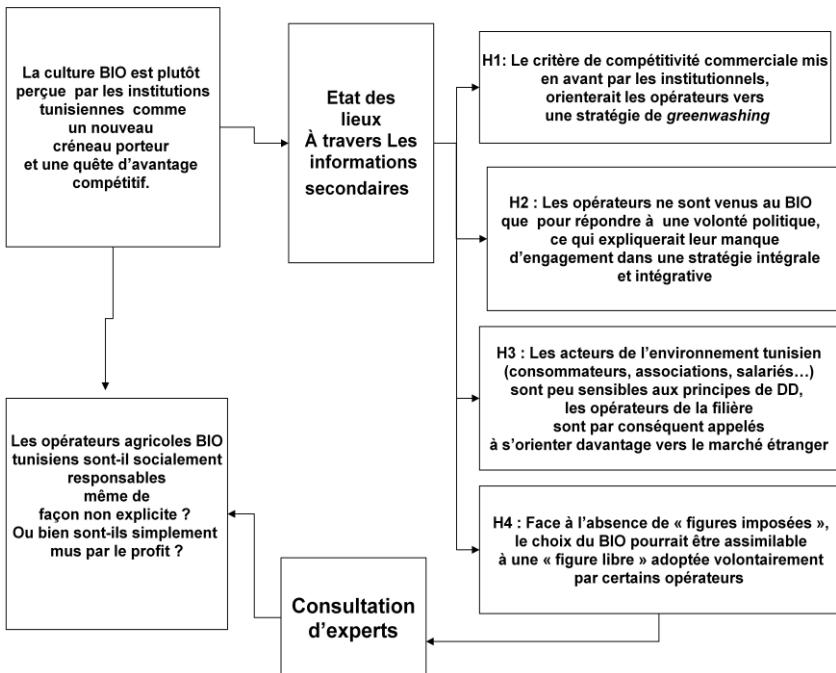


Figure 2 : Les hypothèses émises

Cette recherche étant encore au niveau de sa première phase d'investigation, elle présente certaines limites dues principalement au fait qu'elle n'apporte pas un éclairage émanant des différents opérateurs de la filière BIO par rapport à la question posée. L'analyse documentaire, nous a certes permis d'avoir un premier niveau de réponses, mais le caractère global des études consultées, ne nous a pas permis de déceler les spécificités qui pourraient exister entre les différents produits BIO, et surtout entre les différents opérateurs impliqués

(agriculteurs, transformateurs, distributeurs...) qui n'adoptent pas nécessairement la même stratégie en matière de RSE.

Nous ne prétendons pas avoir accédé à toutes les études publiées, mais notre première enquête de terrain et les visites des sites web des institutions concernées nous ont orientées vers ces trois études. Cette limite est inhérente à la difficulté notoirement connue d'accès aux sources en Tunisie. Les sites web restent peu fréquemment actualisés et les documents originaux en PDF souvent peu disponibles, ce qui ne facilite pas le travail des chercheurs. Conscientes de cette limite, nous tenterons au cours de nos entretiens avec les experts de compléter notre base documentaire dans un souci d'exhaustivité et de validité de nos résultats.

Bibliographie :

- ACQUIER, A. (2008), « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », *Actes du colloque de l'AIMS*. Nice.
- ALAMI, S., DESJEUX D. et GARABUAU-MOUSSAOUI, I. (2009), Les méthodes qualitatives, Edition PUF, Que Sais-Je, n° 2591, 128 p.
- BEN BOUBAKER-GHERIB, J. et BERGER-DOUCE, S. (2008), « L'engagement environnemental des PME : Une analyse comparative France Tunisie », *Actes du colloque de l'AIMS*. Nice.
- BOIRAL, O. (2008), « Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO : vers un sous-développement durable », *Management International*, 12, 2, pp 49-63.
- CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELE, F. (2007), La responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. La découverte. Paris.
- GENDRE-AEGERTER, D. (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive, Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).
- GENDRON, C., LAPOINTE, A., et TURCOTTE, M.F. (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles*, winter, 59/1. 73-98
- GHOZZI-NEKHILI, C. (2009), « Les pratiques de la GRH au regard de la RSE », *Actes du colloque international sur le Développement durable*. Agadir.

- KAMMOU-CHOUK, S. (2008), Veille stratégique comment amorcer le processus ? Centre de Publication Universitaire (Tunis), 301 P.
- MARTINET, A.C. (2009), « Crise du capitalisme financier : le développement durable, paradigme de la régénération de la politique d'entreprise », *Actes du Colloque Développement durable : approche transdisciplinaire*, Hammamet.
- MARTINET, A.C. et PAYAUD, M.A. (2008), « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur », *Management International*, winter, 12,2, pp. 13-25.
- MARTINET, A. C. et REYNAUD, E. (2004), « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue française de gestion*, Vol. 30, No. 152, pp. 121-150.
- METROT, F. (2006), « L'émergence du développement durable dans l'arène organisationnelle : une dynamique de compromis en quête de cohérence », *Revue Gestion2000*, pp. 113-127
- Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME. API (2009), « Etude de positionnement stratégique de la branche agro-alimentaire biologique », Rapport Final. Cahier du CEPI, n°38. Avec le concours du programme de modernisation industrielle et l'UTICA. Octobre.
- Novethic (2002), « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises », Etude novéthic . www.novethic.fr
- PASQUERO, J. (2007), « Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau », *Gestion*, 2,1 : 112-116.

- SPENCE, M. et HENAUT, G. (2004), « A propos du risque éthique en marketing international : l'entreprise vecteur et victime », *Management International*, 8, 4.
- STAM, C. et SMEE, V. (2009), « La crise ne remet pas en cause le développement durable, selon les entreprises », Mis en ligne le : 23/03/2010 © Novethic
- SYLVANDER, (1998), cité par MARTINET, A. C. et REYNAUD, E. (2004).
- Etude de positionnement stratégique de la branche agro-alimentaire (2002), DGPA et EPS Agro Alimentaire biologique.

Instauration d'un label BIO et positionnement des produits BIO tunisien sur le marché international (2009) Ministère de l'Agriculture et des ressource hydrauliques , Agence de Promotion des Investissements agricoles.

Et les deux premières études citées.

Sites consultés :

<http://www.tunisianindustry.nat.tn/fr/doc.asp?docid=670&mcat=3&mrub=140>

<http://www.ctab.nat.tn>

www.unctad.org/fr/docs/issmisc200411_fr.pdf

<http://fr.allafrica.com/stories/201001290611.html>

www.apia.com.tn

www.onagri.nat.tn