

Place des Stratégies dans la Pratique de Développement Durables au Sein des PMES Malgaches

RAKOTOMALALA Fanja Tiana Claudia¹, RAKOTONDRAMANANA Andry Lova Herizo²,
RAMAMBAZAFY RALAINONY Nicolas Jacques Mamy³, ANDRIANARIZAKA Marc Tiana⁴

¹Docteur en science de gestion,

Université d'Antananarivo, Madagascar

²Docteur en Sciences de Gestion, Maître de Conférences,

Faculté des Lettres et Sciences Humaines

Université d'Antananarivo, Madagascar

³Docteur en Sciences de Gestion,

Université d'Antananarivo, Madagascar

⁴Doctor in cognitive sciences and applications

Université d'Antananarivo, Madagascar



Abstract – Le développement durable est un terme récent voire nouveau notamment pour Madagascar étant donné que le pays a commencé à s'y préoccuper qu'à partir des années 90, et les entreprises ont commencé à s'y intéresser en début de l'an 2000. Les PME afin de se démarquer concurrentiellement essaient de s'intégrer dans la pratique de développement durable. Ainsi se pose la problématique de savoir comment les entreprises adaptent-elles leurs stratégies aux pratiques de développement durable ?

En partant d'une hypothèse les stratégies d'entreprises pourront impacter leurs projets de développements durables, l'objectif de cette étude est d'identifier les actions déjà mises en œuvre, la prise de décision et la rationalisation du développement durable par les entreprises en question. Les analyses des données qualitatives issues des entretiens avec vingt PME malgaches a permis d'affirmer l'importance de la stratégie dans la pratique du développement durable.

Keywords – PME, stratégie, environnement, actions, développement durable.

I. INTRODUCTION

A partir des années 70, le monde a progressivement pris conscience que la croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès social et risque même de mettre en péril l'équilibre naturel de la planète.

Compte tenu du rapport Brundtland en 1987, portant le thème « Notre avenir à tous », bon nombre de pays incite à opter pour le développement durable afin de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre ceux des générations futures. De ce fait, différents aspects sont mis en jeu tel l'aspect environnemental, où l'on met en exergue « le changement climatique, la détérioration de la couche d'ozone et de l'écosystème, la menace de la disparition de la biodiversité, la pollution de l'environnement à travers l'émission de CO₂, l'effet de serre, les déchets industriels,... bref, la dégradation de l'environnement en général ». Mise à part cette question environnementale, l'aspect socioéconomique figure aussi parmi l'un des problèmes auquel l'humanité doit faire face.

Il était souligné qu'il fallait trouver des stratégies de développement qui permettaient d'harmoniser les objectifs sociaux avec la prudence écologique et de trouver des solutions économiquement viables à ce problème. Le concept de développement durable a donc été formulé au niveau des entreprises. Mais la problématique qui se pose est de savoir comment les entreprises adaptent-elles leurs stratégies aux pratiques de développement durable ?

En effet, les projets de développement durable touchent des aspects socioculturels et impliquent, de façon générale, les parties prenantes de l'entreprise notamment les clients, les actionnaires, et les populations qui résident dans les alentours des installations. A cet effet, les pratiques du développement durable reposent également sur les préoccupations et les perceptions des parties prenantes concernant la qualité de vie, la santé, la qualité de l'environnement, les règlements de zonage ou les réglementations environnementales. Leurs influences modifient et orientent les stratégies dans les dimensions politiques, économiques, commerciales, culturelles et sociales des entreprises.

Pour le cas de Madagascar, des efforts ont été déjà faites afin d'orienter les entreprises vers les démarches de développements durables, mais mises à part les opportunités, des obstacles restent encore contraignants.

En partant d'une hypothèse que les stratégies des entreprises pourront impacter leurs projets de développements durables, l'objectif de cette étude est d'analyser l'importance de la stratégie d'entreprise dans la pratique du développement durable. L'analyse se base donc sur l'interprétation des données qualitative issues des entretiens auprès de vingt PMEs malgaches¹. Les résultats se tourneront autour de l'identification des actions déjà mises en œuvre, la prise de décision et la rationalisation du développement durable par les entreprises malgaches afin de pouvoir vérifier les impacts de celles-ci sur la pratique de développement durable.

II. CADRE CONCEPTUEL

L'expression « développement durable » avait été formulée pour la première fois en 1974 lors de la conférence de Cocoyoc à Mexico, sous l'égide des Nations Unies. Cette expression a été reprise par l'Union Internationale et apparaît pour la première fois en 1980 dans la publication d'un document officiel de l'union internationale pour la conservation de la nature (UICN) ; elle a également été reprise par Gro Harlem Brundtland, Premier ministre de Norvège dans un rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement qu'elle préside. C'est ce rapport de Brundtland, rédigé en 1987, qui énonce la définition du développement durable désormais retenue « un mode de développement qui répond aux besoins du présent tout en préservant les besoins des générations futures à répondre aux leurs ». Ainsi, une stratégie de développement durable doit être gagnante de ce triple point de vue, économique, social et écologique. C'est ce que Stephany (2003)² a affirmé en précisant que « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers ». A ce titre, Brodhag et coll. (2004)³ déclarent que le développement durable est un développement qui est à la fois : pour les écosystèmes dans lesquels nous vivons, donc économe en ressources renouvelables; viable, autosuffisant à long terme, c'est-à-dire fondé sur des ressources renouvelables et autorisant une croissance économique riche en emplois; vivable pour les individus et les collectivités, donc orienté vers la cohésion sociale.

Ainsi, la première manière de définir le développement durable s'articule autour du facteur environnemental. Le fait de respecter l'environnement, de prendre en compte de l'impact de l'activité de l'entreprise, et d'éviter la destruction et l'atteinte à l'environnement définissent le développement durable au sein des entreprises. En ce sens, Erkman (1997) et Pizzacaro (1998)⁴ soutiennent que le système industriel doit être mené à maturité pour le rendre compatible avec le fonctionnement « normal » des écosystèmes naturels.

¹ Description en annexe

² **Didier Stéphan** (2003), «*Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise développement durable*», Paris, Éd. Liaisons, 2003, 266 p.

³ **Brodhag et al.** (2004), «*Dictionnaire du développement durable*», Éditions MultiMondes, p 66.

⁴ **Erkman (1997) et Pizzacaro (1998)**, «*Vers une écologie industrielle: comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle ?*», éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 147p.

Certains auteurs ont avancé que l'économie doit être une ressource au service des hommes et non l'inverse. Certains auteurs estiment que le pari du développement durable est que le social soit le médiateur entre l'économie et l'environnement⁵.

La deuxième façon de définir le développement durable repose alors sur le concept social. En dehors de la dimension ontologique qui renvoie à la raison d'être, l'identité, la mission ou la finalité d'une activité au sens de Bédard (2000)⁶, le développement durable comporte également une dimension axiologique c'est-à-dire une réflexion sur des valeurs, des attitudes et des comportements. Ces derniers se reflètent, pour les entreprises à travers leurs relations non seulement avec leurs employés mais aussi avec le voisinage.

La troisième définition concerne l'aspect économique. Le développement durable est défini en termes d'atteinte de l'objectif millénaire de développement, de préservation des ressources utilisées, et de politique à moyen terme des investisseurs ; dans ce dernier propos, les investisseurs aiment bien suivre les normes étant donné qu'ils revendent les entreprises afin de mieux soutirer de bénéfice car plus l'entreprise est en règle et suit les normes plus elle est plus coûteuse et plus elle peut être vendue rapidement.

III. RESULTATS SUR LA MISE EN PRATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DES ENTREPRISES

La stratégie d'adoption du développement durable des entreprises dépend plus particulièrement des activités qu'elles mettent en œuvre mais aussi des mesures réglementaires locaux et surtout l'initiative du dirigeant. L'objectif de cette section est ainsi de détecter cette stratégie de développement durable des entreprises à travers l'identification de leur politique de développement durable ainsi que les outils stratégiques mis en œuvre.

3.1 L'entreprise et la politique du développement durable

La politique du développement durable en entreprise s'articule autour de la politique environnementale c'est à dire la pratique de l'étude d'impact environnemental qui se traduit par le traitement des impacts de l'activité de l'entreprise, l'acquisition de matériels ou de l'utilisation de technologie propre, l'obtention d'un permis environnemental ainsi que la réalisation du rapport de suivi environnemental. Mais le traitement des employés a également été évoqué par certaines entreprises étant donné que la conclusion de commande pour certains clients en dépend. D'autres entreprises évoquent une nécessité sociétale qui est fonction du fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, nous avons classé cette politique de l'entreprise suivant sa responsabilité environnementale, sa responsabilité économique, et finalement selon sa responsabilité sociétale.

3.1.1. La responsabilité environnementale

Pour la plupart des entreprises, la responsabilité environnementale se base sur le respect de l'environnement. De ce fait, plusieurs moyens peuvent être mis en jeu.

- La consultation publique : cette démarche permet aux entreprises de respecter les us et coutumes ainsi que les traditions de son milieu d'implantation pour mieux assurer son insertion sociale⁷. Ainsi, elle précède toute idée d'implantation pour les nouvelles entreprises.

Cependant, bon nombre de la population riveraine située près de l'entreprise ignore cette procédure d'implantation de nouvelle entreprise. De même, certains responsables des autorités locales que nous avons rencontrés ne semblent pas être au courant de l'existence de cette consultation publique effectuée par l'entreprise.

- Le traitement de divers rejets de production : Les traitements des impacts de l'activité de l'entreprise ont été également évoqués par les responsables comme étant une responsabilité majeure des entreprises. Presque toutes les entreprises affirment avoir effectué soit un traitement soit une analyse de ses divers rejets dans le but de se conformer aux normes environnementaux précisés dans les cahiers de charge. Tous les moyens pour parvenir au respect de l'environnement sont admis car il semble que l'administration publique exige une obligation de résultat après délivrance du cahier de charge environnementale.

⁵ Comélieu Laurent, Holec Nathalie, Piechaud Jean-Pierre (2001), « *Approches Territoriales pour le développement durable Repère pour l'agenda 21 local* », association 4 D (Dossiers et débats pour le développement durable), édition : Mission pour le Développement durable et la Qualité, septembre 2001, p 20.

⁶ Bédard, (2000), « *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives : la trilogie cachée* », groupe de recherche Humanisme et Gestion : École des Hautes Études Commerciales.

⁷ ONE, cahier de charge environnemental, 2010.

Les analyses d'entretien des responsables ont montré que les entreprises préfèrent établir elles-mêmes cette opération de traitement par la mise en place de divers outils de traitement (bassin de décantation ou station d'épuration, chaudière, incinération...). Toutefois, elles suscitent par contre l'aide des centres de recherche ou des spécialistes pour réaliser les analyses. Mais il se trouve que ce n'est pas toujours le cas. Pour les vérifications de la chaudière, certaines entreprises se contentent parfois des vérifications établies par elles-mêmes.

- L'acquisition des matériels, l'utilisation des technologies propres : Toujours dans le cadre de la politique environnementale de l'entreprise en termes de responsabilité environnementale, l'acquisition des matériels ou bien l'utilisation des technologies propres ont été également évoquées par les entreprises.

- Les rapports de suivi environnemental : L'accomplissement des études d'impact environnement conditionne l'obtention du permis environnemental par les entreprises. Toutefois, il lui incombe d'établir annuellement un rapport de suivi environnemental auprès des entités chargées d'évaluer les études d'impact réalisé. Pour le cas de Madagascar, l'ONE étant l'unique institution ayant habilité à délivrer ce permis environnemental. Néanmoins, les membres du CTE⁸ peuvent faire un contrôle inopiné auprès des entreprises. Les entreprises ont aussi la charge de déposer auprès des autorités locales de son lieu d'implantation une copie du rapport de suivi environnemental qui n'est pas souvent respecté.

3.1.2. La responsabilité sociale

D'après le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)⁹, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ».

Etudier le volet sur la responsabilité sociétale nous amène à voir d'un côté, les points de vue des dirigeants tout en les vérifiant, selon le cas, par les versions des autorités locales ou des organismes et spécialistes ; et les points de vue des personnes cibles d'un autre, c'est-à-dire les employés ou bien les citoyens.

La perception s'oriente sur le bon traitement des employés, certaines entreprises évoquent le respect de la population riveraine. Les résultats de l'entretien avec les responsables de l'entreprise ainsi que les résultats de l'observation nous permettent de dire que les entreprises préservent les droits fondamentaux des employés. Il s'agit notamment de l'affiliation aux organismes sociaux, la liberté syndicale, et les mesures de sécurité du personnel au travail.

La nécessité sociale a également été évoquée par les entreprises, elle se traduit par le respect de la société environnante et la participation aux œuvres sociales. Il ressort des résultats que les entreprises n'ont pas vraiment de difficulté avec son voisinage à part le problème de rejet d'eaux usées, mais l'entreprise a su maîtriser la situation en prenant sa responsabilité.

Les résultats issus des entretiens montrent que ces entreprises affichent une responsabilité sociétale plus ou moins favorable.

3.1.3 La responsabilité économique

Les responsables s'accordent à dire que la responsabilité économique de l'entreprise était la recherche de profit. En fait, toutes les activités que les entreprises ont réalisées toute au long de cette étude s'orientent vers un but ultime pour les responsables interviewés celui de la satisfaction de la clientèle de façon à veiller à la pérennité de l'entreprise.

3.2. Les outils stratégiques mis en place

Divers outils stratégiques ont été énoncés par les responsables :

3.2.1 L'appropriation des technologies propres

Les technologies propres sont de nouveaux procédés industriels ou des modifications de procédés existants, destinés à réduire l'impact environnemental des activités productives, y compris la réduction de la consommation d'énergie et de matières premières.

⁸ Comité d'évaluation technique, il se compose des membres issus du ministère de l'environnement, de l'ONE, et des secteurs d'activité pour estimer l'enjeu du projet.

⁹ Voir www.wbcsd.org

Dans la pratique du développement durable, il a été évoqué par le responsable que la technologie propre a été mise en place dès la création de l'entreprise. Certains responsables confirment même que l'entreprise a été conçue pour respecter l'environnement. Toutefois, pour suivre ces technologies de près, l'entreprise peut utiliser des tableaux de bord.

Pourtant, leurs réponses affirment que ces technologies propres ne sont pas tellement maîtrisées par l'entreprise en raison du manque de formation et d'information sur leur utilisation. Aussi, il y a sous-exploitation des moyens utilisés faute de personnel qualifié.

3.2.2 Le traitement et l'analyse des rejets de production

Cette démarche est surtout marquée par la présence des matériels et outils utilisés par l'entreprise pour veiller au respect de l'environnement. Il apparaît nettement dans le résultat d'analyse qualitative que les entreprises pratiquent plus particulièrement les traitements de déchet, les traitements de fumées, les traitements d'eau usée ainsi que les analyses qui se composent des analyses d'eau et de particules.

L'entreprise a le choix entre le recyclage de déchet, l'incinération ou l'enterrement des déchets. Le premier consiste à utiliser les déchets comme étant une sorte de matières premières pour la fabrication. Il est aussi possible que certains déchets recyclables sont, pour la plupart des entreprises, repris par un tiers, ils sont utilisés comme étant des matières premières.

L'incinération des déchets figure également parmi le traitement de déchet le plus utilisé par les entreprises. Cependant, l'entreprise pourra également pratiquer l'enterrement de déchets comme le cas des entreprises agro-alimentaires.

Il ressort du résultat d'analyse que les entreprises traitent de manière régulière les fumées sortant de ses usines. Ainsi elles utilisent chacune leur propre démarche : certaines entretiennent régulièrement leur chaudière de façon à veiller à la production et au respect de l'environnement.

Après traitement, les eaux usées peuvent être réutilisées par l'entreprise, le traitement en question peut être assuré aussi bien par l'employé de l'entreprise ou bien par un centre de recherche. L'entreprise doit dans ce cas être en possession d'un bassin de décantation.

3.2.3 L'implication aux impacts du développement durable

Pour impliquer le personnel au développement durable et notamment dans l'utilisation des outils stratégiques, les paramètres tels que la vérification, la motivation, la formation et la sensibilisation ont été évoquées par les responsables.

Pour la vérification de ces traitements et ces analyses, l'entreprise dispose d'un cahier de charges qui lui sert de référence en termes de limite. De plus, elle doit effectuer un rapport de suivi environnemental une fois par an. D'autres entreprises effectuent un audit environnemental.

Il est vrai que tout au long de l'entretien des normes ISO tel l'ISO 9001/2008 et la norme HACCP¹⁰ ont été mentionnées ; ces deux outils concernent respectivement le suivi de norme de management et de production. Toutefois, l'utilisation des normes ISO dans le traitement et l'analyse effectués en termes de respect environnemental n'a pas été mentionnée. De même, aucun responsable d'entreprise n'a évoqué les communications extérieures dans son discours.

La motivation s'oriente vers le développement durable lorsqu'elle contribue non seulement à l'amélioration de la situation économique de l'entreprise mais aussi à l'amélioration de la condition de vie des membres du personnel de l'entreprise. Les entreprises apportent des soutiens au profit de ses employés. Ainsi, malgré ce léger signe de soutien, la motivation existant auprès de ces entreprises est loin de converger vers l'option au développement durable étant donné qu'elle demeure encore sur la satisfaction des besoins physiologiques voire même vitaux des employés.

La formation est un facteur essentiel dans la mise en pratique du développement durable au sein des entreprises. Il a été évoqué que les entreprises effectuent réellement des formations pour ses employés. Les résultats d'entretiens auprès des responsables affirment, en général, que les formations s'orientent notamment sur la production.

¹⁰ C'est l'Hazard analysis critical control point est un outil de contrôle, une sorte de tableau de bord utilisé par la société Fair Madagascar dans sa production.

La même situation a été enregistrée en termes de sensibilisation des employés à la mise en pratique du développement durable. En effet, les résultats montrent que certaine entreprise sensibilise son personnel à la pratique du développement durable par l'affichage des notes au mur, par la responsabilisation de chaque personnel qui est tenu d'aviser immédiatement le responsable au cas où elle voit quelque chose d'anormale, tels que la sortie de fumée noire, d'odeur irrespirable, de bruit nuisible, d'évacuation d'eau ou de produit chimique entraînant une atteinte soit à l'environnement soit à la santé.

IV. DISCUSSION

Nous discutons dans cette section sur l'hypothèse que les stratégies des entreprises impactent les projets de développements durables.

Rappelons que l'identification de la rationalité des décisions ou des moyens mis en œuvre par les entreprises pour intégrer un développement durable constitue l'objectif de cette recherche. Aussi, nous savons que la base de l'intégration du développement durable nécessite la conjugaison des aspects sociaux, environnementaux et économiques. En effet, les responsables se contentaient tout simplement d'affirmer que l'option pour la stratégie de développement durable étant bénéfique pour l'entreprise en terme de bon fonctionnement (augmentation de part de marché, fidélité de la clientèle, confiance des citoyens environnant...) mais elle est aussi coûteuse.

4.1 Au niveau de la responsabilité sociale

La base de l'intégration du développement durable au niveau de cet aspect social repose sur le respect du personnel mais aussi le respect des personnes environnant l'entreprise.

Le traitement des employés figure également parmi les facteurs les plus estimés par les parties prenantes, notamment le gros client des entreprises, au moment de la conclusion d'un contrat commercial ou d'une commande.

Le traitement et l'ambiance de travail font partie des facteurs qui conditionnent l'implication des employés dans leur travail. D'après les résultats évoqués précédemment, l'ambiance de travail ainsi que l'environnement de travail sont jugés favorable. Ils figurent donc parmi les mesures de motivation pour toute autre incitation telle l'intégration de la stratégie de développement durable au sein de l'entreprise.

Par contre, la plupart des membres du personnel éprouve une certaine insatisfaction de travailler pour l'entreprise à cause du non-respect du droit de travail et des conditions salariales. Ce qui constitue un facteur de blocage dans la mise en pratique de la stratégie de développement durable.

Les activités réalisées par les entreprises en signe de respect des citoyens environnants figurent parmi les stratégies nécessaires à la mise en pratique de développement durable. Comme il a été vu auparavant, la participation à des œuvres sociales des entreprises est également un des principes incités dans la stratégie du développement durable. Certaines entreprises affirment avoir pratiqué des œuvres sociales. Leur opinion à ce sujet a été confirmée par certaines autorités locales de leur lieu d'implantation. Un des points forts de l'entreprise de ce côté étant donné que les résultats évoquent l'instauration de bonne entente avec les riverains malgré l'existence des conflits passagers au niveau de la non maîtrise des eaux usées plus particulièrement.

4.2 Au niveau de la responsabilité environnementale

D'après les entretiens menés auprès des représentants des organismes et des spécialistes, une constatation non décevante de l'appropriation du développement durable de la part des entreprises a été remarquée. En effet, ils ont témoigné qu'actuellement ces dernières commencent à s'intéresser sur cet aspect, ce qui se justifie par leur effort de vouloir intégrer un service « environnement » dans son organisation ou le cas échéant leur volonté d'embaucher une personne externe qui s'occupe notamment du respect de cet environnement. De même, l'analyse de contenu des entretiens effectués auprès des responsables d'entreprise a fait ressortir que la majorité des entreprises a déjà un service qui s'occupe particulièrement de l'environnement.

D'après les études réalisées un peu plus haut, certaines mesures concernant la stratégie de développement durable ont été déjà adoptées par les entreprises telles que : l'utilisation de la technologie propre, la suivie des formations et la sensibilisation au développement durable, la réalisation des œuvres sociales selon les responsables d'après l'analyse des entretiens.

Pourtant, il importe de savoir si l'appropriation de cette technologie propre est maîtrisée ou non par l'entreprise. Les obstacles d'ordre technique portent sur l'impossibilité de mettre en œuvre les initiatives de développement durable. Ceux-ci se traduisent essentiellement par le manque d'information, le manque d'infrastructure, les réglementations en vigueur en matière de limites technologiques. La plupart des responsables rencontrés ont mentionné ce manque de personnel, ce qui entrave la réalisation d'une bonne pratique du développement durable et qui pourrait également induire à un manque de spécialisation de la part de l'entreprise.

L'incohérence de la formation sur la technologie propre est l'un des points faibles de l'entreprise pour la mise en place de la stratégie de développement durable étant donné que les membres du personnel sont conscients de l'existence de ces technologies propres malheureusement ils n'ont pas une formation appropriée c'est à dire absence des moyens suffisants pour pouvoir exploiter la technologie propre dans le sens de la mise en place du développement durable. En effet, la focalisation de la formation dans le domaine de la production induit une sous-exploitation du capital humain et génère un facteur de blocage.

4.3 Au niveau économique

Mise à part ces deux principaux obstacles techniques, le raisonnement en termes de coût figure également parmi l'un des problèmes majeurs qui bloque les entreprises dans l'adoption du développement durable dans leur activité. Divers aspects ont été évoqués par les répondants à ce sujet.

Comme il a été dit un peu plus haut la stratégie de développement durable requiert aussi l'utilisation de normes internationales qui pour le moment reste encore trop chère et non encore maîtrisée par les entreprises Malagasy.

Aussi, à part les diverses obligations ou formalités à remplir il y a également la peur d'échec. Les obstacles portent sur la planification, l'organisation et l'intégration des activités liées à l'optimisation de l'usage des ressources dans les pratiques des entreprises. Les propriétaires d'entreprise ou les actionnaires ont généralement des perceptions économiques orientées vers la maximisation du profit et la minimisation des coûts.

V. CONCLUSION

Pour conclure, les entreprises malgaches sont conscientes de l'importance de l'intégration au développement durable et essaient malgré les blocages et incapacités d'orienter leurs stratégies vers cette démarche. Le développement durable nécessite des stratégies sur le développement économique compatible avec l'équité sociale et la prudence écologique, sans pour autant opposer ces différents objectifs. Ainsi, les stratégies des entreprises orientées autour du développement durable et leur préoccupation, de par leur comportement, jouent un rôle clé pour atteindre un développement durable.

REFERENCES

- [1] **Bédard, (2000)**, « *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives : la trilogie cachée* », groupe de recherche Humanisme et Gestion : École des Hautes Études Commerciales.
- [2] Brodhag et al. (2004), « *Dictionnaire du développement durable* », Éditions MultiMondes, p 66.
- [3] **Comélieu Laurent, Holec Nathalie, Piechaud Jean-Pierre (2001)**, « *Approches Territoriales pour le développement durable Repère pour l'agenda 21 local* », association 4 D (Dossiers et débats pour le développement durable), édition : Mission pour le Développement durable et la Qualité, septembre 2001, p 20.
- [4] **Didier Stéphane (2003)**, « *Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise développement durable* », Paris, Éd. Liaisons, 2003, 266 p.
- [5] **Erkman (1997) et Pizzacaro (1998)**, « *Vers une écologie industrielle: comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle ?* », éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 147p.

ANNEXE

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises étudiées

Variabes	Modalités	fréquence
Années d'existence	Moins de 5 ans	29,33%
	5 à 10 ans	40,76%
	10 à 15 ans	20.53%
	Plus de 15ans	9.38%
Forme juridique	SARL	70.23%
	EI	29.77%
Activités	Alimentaire	27.89%
	Agriculture	15.46%
	Elevage	10.14%
	Textile	25.32%
	Transport	9.28%
	Tourisme	5.12%
	Autre	6.79%
Nombre employés	Moins de 25	27.51%
	25 à 50	32.28%
	Plus de 50	40.21%

Source : Auteurs, 2021