



Ambiguïté du développement durable : engagement environnemental

Rania Aloui

ESSEC-Université de Tunis

raniaaloui12@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-9030-2269>

Soumaya Mejri

ESSEC-Université de Tunis

soumayamejri@yahoo.fr

<https://orcid.org/0000-0001-8823-2145>

Reçu le 04-07-2025 / Évalué le 04-11-2025 / Accepté le 27-11-2025

Résumé

Dans un contexte environnemental mondial alarmant, la notion d'engagement de toutes les parties prenantes envers l'environnement naturel s'impose comme un dispositif incontournable pour sauver notre planète. Cette notion constitue le dénominateur commun entre plusieurs termes qui prêtent à confusion comme le développement durable ou la responsabilité sociale d'entreprise. L'objectif de cet article est double. D'un côté, il cherche à apporter un certain éclairage à une confusion terminologique persistante entre plusieurs notions comme développement durable, RSE, durabilité, soutenabilité, etc. De l'autre côté, cette étude essaie de proposer la notion d'engagement environnemental comme variable susceptible d'agir sur les pratiques responsables. Pour ce faire, nous avons effectué une étude de cas portant sur une entreprise d'un secteur polluant (automobile). En adoptant une démarche qualitative, nous avons réalisé 16 entretiens semi directifs, une observation participante et l'examen de nombreux documents internes et externes. Les résultats montrent un faible engagement aussi bien au niveau individuel qu'institutionnel et suggèrent un rapprochement entre les acteurs pour un meilleur engagement organisationnel permettant l'aboutissement à des pratiques environnementales.

Mots-clés : développement durable, responsabilité sociale des entreprises (RSE), pratique environnementale, engagement institutionnel, engagement individuel

Ambiguity of sustainable development: environmental commitment

Abstract

In an alarming global environmental context, the concept of commitment by all stakeholders to the natural environment emerges as an essential measure to save our planet. This concept serves as the common denominator among several terms that are

often confusing, such as sustainable development or corporate social responsibility. The aim of this article is twofold. On one hand, it seeks to shed some light on a persistent terminological confusion between several concepts such as sustainable development, CSR, sustainability, and so on. On the other hand, this study attempts to propose the notion of environmental commitment as a variable that could influence responsible practices. To do this, we conducted a case study of a company in a polluting sector (automotive). By adopting a qualitative approach, we conducted 16 semi-structured interviews, participant observation, and a review of numerous internal and external documents. The results show low engagement at both individual and institutional levels and suggest closer collaboration among stakeholders for better organizational commitment, enabling the achievement of environmental practices.

Keywords: sustainable development, corporate social responsibility (CSR), environmental practice, institutional commitment, individual commitment

Introduction¹

Les questions environnementales prennent de plus en plus une place centrale dans la société actuelle, affectant tous les échelons, y compris l'entreprise et ses salariés (Shill *et al*, 2018), d'autant plus que nous sommes face à des crises environnementales croissantes telles que le réchauffement climatique, la pollution et le déséquilibre écologique, ainsi que d'autres enjeux associés. Les organisations, que ce soit au niveau national ou international, sont amenées à prendre des mesures pour surveiller leur empreinte écologique, tout en préservant leur succès commercial (Gomes *et al*, 2023). Toutefois le développement durable représente un axe qui nécessite des recherches continues et en constante évolution, le but étant d'assurer un certain équilibre entre ses trois piliers fondamentaux (social, environnemental et économique). Ce champ de recherche se distingue par une certaine complexité relative à la multiplicité des facteurs sous-jacents.

Dans ce sens, les acteurs font usage de la notion de développement durable en fonction de leurs perspectives. Certains le considèrent comme une priorité et un principe de hiérarchisation de leurs objectifs. D'autres l'utilisent comme un simple outil d'agrégation et de coordination :

¹ La problématique, le plan et le traitement des données ont été discutés et arrêtés par les deux auteurs. La réalisation de l'étude a été effectuée par Rania Aloui. La rédaction est partagée comme suit : la partie discussion par Soumaya Mejri ; les deux autres par Rania Aloui. Ce travail est mené dans le cadre du projet tuniso-français, PHC UTIQUE 2026, intitulé *Discours du Développement Durable : Traitement Informatique Phraséologique* (D3 : TIP), code 26G0606.

la duplicité, la récupération et le greenwashing témoignent de ses effets négatifs (Theys, 2020).

Les travaux relatifs à ce champ d'investigation font ressortir la notion d'engagement comme un déterminant de l'usage et de l'exploitation du champ de développement durable (Bocquet, 2013 ; Pouliot, Thérien, 2024 ; Schill et *al*, 2018 ; Sendawula et *al*, 2021). Nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : Comment identifier l'engagement environnemental déterminant dans l'orientation et l'avenir du développement durable ?

Pour y répondre, nous montrerons, dans un premier temps, la complexité du champ du développement durable qui se situe à différents niveaux : multiplicité des acteurs (individu, organisation, État, communauté, etc.), étendue du domaine (économie, politique, écologie, sociologie, etc.), hétérogénéité des analyses (modèles rationnels, courant de pensée), diversité d'appellations (développement vert, RSE, développement soutenable, etc.), etc. Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur la dimension environnementale dans l'étude des pratiques RSE. Enfin, nous montrerons que la notion d'engagement environnemental ressort comme une variable pertinente à l'étude du développement durable. Pour cela, nous structurons cet article en deux parties : la première tentera de décrire le cadre conceptuel relatif à notre problématique, à savoir la complexité du domaine du développement durable, la dimension environnementale des pratiques responsables et l'engagement environnement ; la seconde portera sur la réalisation de notre étude empirique et ses résultats.

1. Complexité du champ du développement durable et RSE

Le terme « développement » est né après la Seconde Guerre mondiale. En janvier 1949, le président américain Harry Truman a évoqué la nécessité de créer un nouveau programme audacieux pour l'amélioration et la croissance des régions sous-développées tout en exploitant les avantages du progrès scientifique (Degron, 2023). En 1961, Perroux a contribué à l'émergence de ce concept par une définition du terme développement. En 1962, le livre de Rachel Carson *Printemps silencieux* a contribué à populariser en Occident l'idée d'un usage inconscient de certaines

substances chimiques qui pourraient engendrer des dommages à long terme (Flipo, 2014). L'idée principale du développement durable reposait sur le concept d'« écodéveloppement » qui a été introduit par l'économiste Ignacy Sachs, acteur fort et présent dans les événements internationaux des années 70 tels que : le colloque international sur l'environnement de Tokyo, la conférence de l'ONU à Stockholm et autres (Griffon et Griffon 2010). En 1987, Mme Gro Harlem Brundtland a élaboré un rapport sur l'écodéveloppement intitulé « *Notre avenir à tous* », qui a joué un rôle important dans la précision de la définition du « sustainable development ». « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (Brundtland, 1987 : 40).

Depuis, les événements se sont succédé² et les « Objectifs de développement durable » (ODD) à l'horizon de 2030 par l'Assemblée générale des Nations Unies ont été formulés. Un éventail de conférences, de colloques et d'autres initiatives mondiales, cherchant à cerner le domaine du développement durable, a conduit inévitablement à l'apparition d'une panoplie de concepts associés au développement durable, tels que : RSE, durabilité, soutenabilité, etc. Cette prolifération terminologique n'a fait qu'amplifier la complexité de ce champ de recherche (Theys, 2020).

Entre développement durable, développement soutenable ou économie verte, quel est le terme le plus approprié ?

Lors de sa première apparition, le terme de développement durable, dans le rapport de Brundtland, a été désigné par le terme anglo-saxon « sustainable development ». Cette notion a été traduite en français par « développement soutenable » puis par « développement viable » et finalement par le syntagme « développement durable ». C'est la dernière dénomination qui est la plus employée actuellement (Pissaloux, 2017). Cependant, certains auteurs considèrent que ce terme est mal traduit (Mathias, 2009), est dépassé ou encore sous-exploité (Theys, 2020). D'autres l'assimilent à un concept « schizophrénique » ou à un oxymore (Massiéra, 2016). D'autres renvoient à la quasi infinité de collocations nouvellement formées tels que tourisme durable, ville durable, entreprise

² cf. Nour-El-Houda Yeferni et Soumaya Mejri, ici même.

durable, entrepreneuriat durable, marketing durable, communication durable, gestion durable des ressources humaines, finance durable, innovation durable, avantage concurrentiel durable, emploi durable, etc. (Pesqueux, 2024 ; Desfautaux, Makany, 2015).

Parmi les confusions majeures entre les notions employées (durable, vert, soutenable, etc.), force est de constater que le terme de RSE figure abondamment dans la littérature et se présente comme un concept interchangeable et synonyme au développement durable. Pourtant, ces deux termes indissociables sont bien distincts et renvoient à certains aspects spécifiques.

Le développement durable est parfois appréhendé à travers ses dimensions (Pesqueux, 2024), d'autre fois les acteurs réellement impliqués (Haddad, Bousquet, 2024), ou encore l'engagement de toutes les parties prenantes (Pouliot, Thérien, 2024). Il peut être également traduit par la transition énergétique, l'équité sociale et environnementale, ainsi que par la responsabilité des acteurs publics et privés (Aubert, 2012).

Les expressions RSE et développement durable partagent un terrain commun, celui de la pluralité des débats dont ils font l'objet, rendant leur compréhension et leur mise en pratique assez complexes. Depuis le début du XIX^e siècle, la littérature économique et gestionnaire nord-américaine révèle l'existence de controverses aux États-Unis. Ce débat a été formalisé officiellement au début du XX^e siècle avec l'apparition de la grande entreprise à actionnariat dispersé. L'entreprise est devenue une institution à part entière dominée et contrôlée par les actionnaires. À partir des années 1920, de nombreux dirigeants se sont exprimés publiquement sur leur responsabilité envers ce type d'organisations. Pour cela, de nouvelles pratiques d'entreprises ont émergé en renforçant l'idée de la responsabilité sociale (Acquier, Aggeri, 2015). En 1953, Howard Bowen a fortement défendu cette idée de responsabilité au cours de cette période. Il a écrit un ouvrage intitulé *Responsabilités sociales de l'homme d'affaires* qui articule principalement les notions de gestion responsable (*stewardship*), de tutelle intergénérationnelle (*trusteeship*) et de prise en compte des « groupes intéressés ». En 1954, Peter Drucker aborde les responsabilités des cadres dans la conclusion de son ouvrage « *The Practice of Management* », intitulé : « *The responsibilities of Management* ». Il démontre

l'interconnexion entre les enjeux sociaux et ceux de l'entreprise, et met l'accent sur la nécessité des grandes entreprises d'assumer de nouvelles responsabilités, à cause de leurs grands pouvoirs. Dans les années 1960, les perspectives de la RSE ont connu une expansion significative, comme en témoigne l'œuvre de Walton (1967). Cette époque a marqué un tournant majeur dans les relations entre les entreprises et les sociétés. Quant aux années 1970, elles ont connu une prise de conscience croissante au sein des directions d'entreprises afin d'éviter de nouvelles réglementations. Carroll (2021) est considéré comme l'un des auteurs phares de ce concept. Il a proposé, en 1979, un modèle CSP composé de quatre catégories fondamentales de la responsabilité sociale (Golli, Yahiaoui, 2009) : responsabilités discrétionnaires ; responsabilités éthiques ; responsabilités légales ; responsabilités économiques. Puis, en 1991, cet auteur l'a défini à partir de son modèle, et l'a présenté sous la forme d'une pyramide RSE : Responsabilités philanthropiques ; Responsabilités éthiques ; Responsabilités légales ; Responsabilités économiques (Carroll, 2021). Dans les années 80, la théorie des parties prenantes, fondée par R. Edward Freeman (1984) dans son livre, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, a été la principale contribution en matière de RSE.

Par ailleurs, la RSE est un concept complexe aux multiples sens (Golli, Yahiaoui, 2009), à cause de la nature flexible qui compose son abréviation et de la difficulté à trouver une traduction stable de son acronyme anglo-américain CSR (Corporate Social Responsibility) (Pesqueux, 2023). Il est composé de trois termes qui renvoient à diverses interprétations et difficultés de compréhension. De plus, les deux notions « social » et « sociétal » s'utilisent d'une manière interchangeable. Le mot « social » se réfère à la gestion des ressources humaines (GRH) et le mot sociétal s'utilise pour parler de la société.

La RSE est définie de différentes manières et les définitions proposées reflètent parfois des visions contrastées. Certaines, comme celle de Milton Friedman en 1962, limitent la responsabilité de l'entreprise à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (Acquier, Aggeri, 2015), tandis que d'autres mettent en avant l'influence de toutes les parties prenantes, qui permettent à l'organisation de mieux appréhender son environnement

et de structurer ses interactions, en veillant à concilier les dimensions économique, sociale et environnementale (Lamy *et al*, 2024 ; Sulzer, 2022).

Selon Pesqueux (2024) et Desfautaux et Makany (2015), la dimension économique est fondée sur la science de la rareté. Elle se focalise sur le maintien d'un niveau de vie acceptable sans menacer les générations futures. Elle renvoie à la création de la valeur en développant des partenariats pour les objectifs mondiaux, en luttant contre l'espionnage industriel, en respectant le principe de la concurrence et de l'égalité des chances des idées et des projets, etc. Les organisations doivent également prendre en compte les préoccupations sociales et environnementales liées au développement durable sans que cela ait d'impacts négatifs sur la performance économique et la création de valeur. La dimension sociale consiste à identifier les parties prenantes et à tenir compte à la fois de leurs aspirations et de celles de l'organisation dans son ensemble d'une manière équitable. Elle renvoie à l'égalité des sexes, la lutte contre la pauvreté, l'accès à l'éducation et à la santé, l'éradication de la pauvreté, etc. Quant à la dimension environnementale, elle concerne la préservation des ressources naturelles, la réduction de l'empreinte écologique, la protection de la faune et de la flore, la réduction de la pollution, etc. Les travaux sur ces trois dimensions analysées d'une manière distincte ou interdépendante sont multiples et variés.

Dans notre investigation, nous explorons la dimension environnementale pour dégager les pratiques et les stratégies environnementales nécessaires à adopter par une entreprise responsable.

2. Dimension environnementale du développement durable

Aujourd'hui la planète est confrontée à une crise de ressources et à l'incapacité d'absorber les effets néfastes de nos actions humaines. Tôt ou tard, il est inévitable que nous changions notre façon de vivre (Kamelgarn, Granier, 2022). Pour cela, de multiples études se concentrent sur la dimension environnementale du développement durable, en raison de son poids significatif. Peut-on assimiler le concept de l'environnement à celle d'environnement naturel ? Quand il s'agit de l'environnement naturel, serait-il opportun d'examiner le rôle de l'entreprise à cet égard ?

En examinant la notion de l'environnement, nous nous référons à la théorie générale des systèmes (Von Bertalanffy, 1968), dans le but de comprendre la nature de la relation entre l'environnement naturel et l'Homme. Autrement dit, nous cherchons à explorer le lien entre les actions humaines et l'équilibre écologique.

Le concept de système a émergé à la fin des années 1920 en réponse aux limites de l'analyse analytique des problèmes. Il est défini comme une structure organisée et ouverte sur son environnement. L'approche systémique considère que l'interaction entre un système et son environnement est un impératif, incluant les dimensions temporelles et diachroniques dans son analyse (Planes, 2019). Dans le même ordre d'idées, Beccaria (2023) a mobilisé cette théorie pour décrire la relation étroite entre l'Homme et l'environnement. En effet, l'homme domine la nature cognitivement et la nature domine l'homme pratiquement, comme précondition logique de son existence (Godard, 2015 : 67-68). Ainsi l'environnement illustre-t-il la nécessité de gérer des systèmes à la fois naturels et sociaux, propre au développement durable. Cela montre la relation interactive entre l'Homme et l'environnement naturel. La prise en compte des enjeux environnementaux favorise l'apparition d'une nouvelle approche de management, appelée « Management environnemental ». Il s'agit d'une approche managériale participative qui nécessite une forte implication des employés (Ibenrissoul et *al*, 2023). Le management environnemental, conçu comme perspective de développement durable, vise à établir une relation durable entre la société et l'environnement. Cela oblige les entreprises à choisir d'une manière responsable leurs ressources, moyens et actions, afin d'éviter la dégradation environnementale (Cardona, 2022). En effet, Renaud (2011) identifie trois aspects fondamentaux pour favoriser un management environnemental participatif : mettre en place une communication régulière entre les employés de tous les niveaux et de tous les services ; intégrer des responsables dédiés à la gestion environnementale dans la structure organisationnelle ; stimuler la collaboration des parties prenantes externes dans le processus.

Ce type de management renvoie à certaines stratégies d'entreprises dites stratégies environnementales. Elles se traduisent par la prise en

compte continue et systématique des ressources naturelles lors d'un processus décisionnel en posant diverses questions : « Quelles matières premières choisir ? Quelle énergie utiliser ? Comment recycler les produits ou ne pas gaspiller d'eau... ? » (Richard, Plot, 2014 : 53). Ces auteurs se sont inspirés des travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) pour diviser ces stratégies en deux formes principales : des stratégies substantielles et des stratégies symboliques. Les stratégies substantielles cherchent à réaligner les objectifs, les méthodes et les structures de l'entreprise en fonction des valeurs de la société. En d'autres termes, les décisions environnementales touchent tout le cycle de fabrication du produit, depuis sa conception jusqu'à sa phase de distribution. Quant aux stratégies symboliques, elles visent à embellir l'image de l'entreprise. Ce qui importe, c'est la réputation de l'entreprise non ses actions réelles. Reverdy (2005) parle de stratégies techniques qu'une entreprise pourrait utiliser afin d'assurer la protection de l'environnement. Il distingue entre les technologies additives et les technologies intégrées. Les premières viennent compléter les technologies existantes sans altérer leur fonctionnement. Dans ce cas, le responsable environnement peut opérer de manière indépendante et en collaboration avec des spécialistes du domaine. Quant aux technologies intégrées, elles cherchent à incorporer les exigences environnementales autant que possible. Dans ce cas, le cercle de collaboration s'étend aux experts techniques spécialisés tels les bureaux d'études et les ingénieurs exploitants.

Le management environnemental renvoie également à des pratiques dites environnementales. Il s'agit de prendre des décisions faisables et à mettre en œuvre des mesures adaptées pour réduire les effets nuisibles de l'activité de l'entreprise (Sendawula *et al*, 2021 et Domoa, 2019). Les pratiques environnementales représentent une composante intégrale des pratiques RSE. Elles sont nombreuses et variées : la gestion des déchets, l'utilisation de solutions énergétiques efficaces, les emballages respectueux de l'environnement, la conservation de l'eau, la création de nouveaux produits ou processus écologiques, l'utilisation de technologies orientées vers la protection de l'environnement, la mise en place de programmes de gestion environnementale, un système GRH orienté vers la durabilité environnementale, le recrutement et la sélection écologiques, la formation

verte, l'implication verte, la rémunération verte, etc. (Gomes *et al*, 2023 et Sendawula *et al*, 2021). André (2020) mentionne d'autres pratiques environnementales, comme l'utilisation de la recherche et l'innovation pour anticiper les changements environnementaux et leurs effets sur l'homme et l'environnement ; l'expérimentation, l'innovation sociale et l'engagement des citoyens ; le fait de réagir rapidement face aux risques liés aux produits chimiques dangereux, notamment ceux persistants ; finalement, l'élaboration des stratégies de réduction des émissions polluantes.

La littérature relative à la dimension environnementale ne cesse d'évoquer la notion d'engagement. Les auteurs sont nombreux qui ont fait ressortir l'engagement comme une condition qui précède toute pratique environnementale (Albertini, 2011 ; Bello, 2022 ; Bocquet, 2013).

3. Engagement environnemental : double niveau d'analyse

L'engagement environnemental peut-il être appréhendé sans une réflexion préalable sur le concept d'engagement ? De qui parle-t-on lorsqu'on aborde l'engagement ?

La notion d'engagement est apparue en 1637 dans les travaux de Descartes, notamment dans le *Discours de la méthode*. Jean-Paul Sartre lie l'engagement à la situation. Il appelle de « l'urgence de la situation » : « *La guerre m'avait enseigné qu'il fallait s'engager* » (Bonnenfant *et al*, 2022 : 20). En 1971, dans son ouvrage *The Psychology of Commitment, Experiments Linking Behaviour to Belief*, Charles Adolphus Kiesler a montré que l'important n'est pas le mode ou la raison d'agir, mais plutôt l'initiation et le démarrage d'une série d'actions. Pour cet auteur, fondateur de la théorie de l'engagement, l'homme s'identifie pleinement à ses actes.

Joule et Beauvois (1987), dans leur ouvrage intitulé *le Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, ont montré le rôle des collectifs dans l'engagement des personnes. Selon ces auteurs, l'engagement est intrinsèquement associé à la question du libre consentement, une condition indispensable pour que la personne passe à l'acte, c'est-à-dire qu'il accepte de l'accomplir. On peut citer également Ludwig Wittgenstein qui a dégagé la communication comme une variable clé pour réussir l'engagement et son

passage d'un cercle intime à la sphère publique. Pour ce philosophe, le premier acte se présente réellement dans le fait de manifester le désir d'agir.

L'idée de l'engagement a réellement pris son essor après les années 1980-1990, une période qui a donné de l'importance à la valeur actionnariale. L'accent a été mis sur les coûts économiques, sociaux et environnementaux et sur une gestion focalisée uniquement sur l'actionnaire (Sobczak, Antal, 2010). Dès lors, l'engagement « permet d'établir un lien plus explicite entre le bien-être du salarié et sa performance. » (Valéau, Llosa, 2019 : 60).

Afin de saisir l'engagement environnemental, nous mobilisons la théorie d'engagement organisationnel. Il s'agit d'une théorie organisationnelle qui est développée par Kiesler en 1971 et qui porte sur les effets idéologiques et comportementaux de la réalisation d'un acte (Girandola, 2022). La notion d'engagement dans cette théorie renvoie à la corrélation entre les convictions et les actions (Heller, 2017). L'engagement organisationnel se définit comme un lien psychologique ou une attitude que ressent l'employé envers son organisation (Vandenberghe, 2016 ; Morin, Renaud, 2019).

Pour Renaud (2017), l'engagement organisationnel est une attitude associée à :

- aux coûts perçus : c'est le calcul perçu de l'engagement en fonction de la reconnaissance des contributions du salarié à l'entreprise,
- à une dimension affective de la relation à l'entreprise et à ses collaborateurs : elle est liée à des expériences positives et à un confort psychologique,
- aux valeurs individuelles : ce sont des antécédents ou des expériences passées des individus, indépendamment du contexte du travail.

Selon Meyer et Allen (1999), l'engagement organisationnel se caractérise par trois dimensions (Morin, Renaud, 2019) à savoir :

- L'engagement affectif qui se réfère à l'attachement, à l'implication et au sentiment d'appartenance d'un salarié envers son organisation ;
- L'engagement normatif qui se réfère à un sentiment d'obligation de poursuivre la relation d'emploi ;

- L'engagement de continuité qui se définit par la conscience des coûts liés au fait de quitter un emploi.

Les définitions proposées de l'engagement organisationnel font référence à la fois aux individus et aux entreprises. Elles ne distinguent pas les personnes physiques des personnes morales. Cela témoigne parfaitement de l'indissociabilité des niveaux d'engagement (individuel et institutionnel) envers l'environnement. Les collaborateurs ne se concentrent plus uniquement au salaire et à l'avancement de leur carrière, mais cherchent également à travailler pour des entreprises ayant des valeurs solides (Sohn et *al.* 2015 cités par Benzaiter et Bentaleb, 2022).

4. Éléments méthodologiques

Suite à l'examen théorique de l'engagement environnemental, tant au niveau institutionnel qu'organisationnel, dans un cadre conceptuel ambigu relatif au domaine de développement durable, nous entamons désormais la partie empirique de notre étude. Nous nous y intéresserons de près à notre contexte d'étude, en centrant l'analyse sur l'étude du cas de l'entreprise nommée X (pour des raisons de confidentialité). X est l'importateur officiel et le concessionnaire en Tunisie des marques Volkswagen, Volkswagen utilitaires, Audi, Porsche, SEAT, Škoda, Renault Trucks et Cupra. Cette entreprise possède un portefeuille d'activités diversifié compte tenu des filiales suivantes :

- **H** : c'est une filiale spécialisée dans la location des voitures à CT, à LT et à option d'achat. Elle est reconnue comme le leader mondial de la location de véhicules, avec plus de 8300 agences dans 150 pays. Elle a été acquise en 2018 par le groupe H. La filiale H s'engage à fournir des solutions de mobilité et met en disposition un forfait de location de 1 à 60 mois.

- **C.G** : c'est une filiale liée aux pièces de rechange et présente un acteur exclusif dans l'approvisionnement en pièces d'origine. C'est le fournisseur officiel des agences, des réseaux, des ateliers et des revendeurs. Il fournit des marques mondialement reconnues dans les domaines des produits d'entretien automobile, des lubrifiants et des pièces automobiles.

Il apporte également un soutien complet aux partenaires en mettant à leur disposition une assistance technique et commerciale afin de les accompagner dans la réalisation de leurs projets.

- **D.W.A** : c'est une filiale dont la vocation est la reprise et la vente des voitures. Les voitures sont couvertes par une assurance panne mécanique.

Cette entreprise affiche un chiffre d'affaires de 7063 MD en 2023 et devient le leader du marché automobile tunisien grâce à une meilleure performance en vente de véhicules neufs avec 7063 unités vendues, une part de marché supérieure à 12,6 et une position de leader dans le segment premium. Cependant, cette entreprise fait face à de nombreux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et réglementaires comme l'instabilité des prix des voitures importées. Étant donné que le constructeur lui-même fait face à des problèmes au niveau de la fabrication, il convient de souligner que tous les fabricants de véhicules et de téléphones portables dépendent de deux ou trois régions dans le monde entier pour l'achat de micro-puces. L'achat de ces micro-puces devient de plus en plus compliqué à cause de leur rareté. En outre, cette entreprise appartient au secteur automobile, qui est un des secteurs les plus polluants ; elle est amenée à respecter à la fois les normes nationales et internationales afin de réduire son impact sur l'environnement naturel. Un autre défi concerne un sujet d'actualité, à savoir la transition énergétique. Les constructeurs imposent l'adoption des voitures électriques, compte tenu des normes mondiales, dont le passage de la voiture thermique à la voiture 100 % électrique. Cela place l'entreprise dans une situation critique. Elle doit installer l'infrastructure adéquate pour pouvoir intégrer la voiture électrique bien que la culture des clients ne soit pas encore prête pour ce changement. Également, l'entreprise X est placée dans une situation où elle doit gérer une équipe de taille, avec différents rôles, différentes marques de voitures et différentes filiales.

Le positionnement épistémologique retenu pour cette étude est l'interprétativisme, considérant que la réalité existe déjà et peut être interprétée. Dans ce cadre, « la recherche d'une connaissance objective est ainsi possible sans pour autant postuler que toutes les lois qui permettent d'expliquer la réalité sont des lois de nature causale » (Thiéart *et al*, 2014 :

32). Dans ce travail, la réalité se manifeste à travers l'ambiguïté et la complexité inhérentes aux domaines de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et du développement durable. Pour cela, nous chercherons à comprendre ce que signifient ces deux notions dans un contexte particulier indépendant du chercheur. Nous chercherons également à saisir ces deux notions à travers la perception qu'en ont les acteurs. Pour faire avancer la connaissance, il est essentiel de prendre en compte la manière dont les acteurs donnent sens à la réalité (Bulinge, 2010). Pour cela, nous envisagerons d'analyser l'engagement de l'entreprise envers l'environnement, ainsi que celui de ses collaborateurs.

Méthodologiquement, nous adoptons un raisonnement abductif. Il s'agit d'une logique qui nous permettrait de dégager les causes sous-jacentes au phénomène étudié, ainsi qu'une meilleure compréhension du sujet d'étude à travers les allers et retours entre les connaissances théoriques et empiriques. Nous nous appuyons sur l'étude d'un cas unique qui permet à tout chercheur d'effectuer l'analyse en détail d'un programme, d'un événement, d'une activité, d'un processus, ou d'un ou plusieurs personnes (Kumar, 2018).

Avant de constituer la base empirique, on doit d'abord s'assurer de la disponibilité des données (Thiétart et *al.*, 2014). Thiétart et *al.* (2014) et Kohn et Christiaens (2014) précisent que les principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative sont les entretiens individuels, les entretiens de groupe et les observations. Dans ce cadre, cette recherche a recours aux entretiens semi-directifs. Nous avons effectué 16 entretiens dont la durée va de 15 min à 1h20, avec l'utilisation d'un guide d'entretien³ contenant les thèmes de l'étude. Le guide d'entretien se définit comme « un des éléments clés de la préparation d'un entretien semi-directif. Il est constitué d'une liste de thèmes et de questions ouvertes, complétée par des reformulations et des questions de relance, en lien avec la question de recherche » (Chevalier, Meyer, 2018 : 113). Quant aux données secondaires, elles peuvent se traduire par deux types de collecte, à savoir les données secondaires internes et les données secondaires externes⁴ (Thiétart et *al.*, 2014). Dans le cadre de notre recherche sur

³ Voir en Annexes le guide d'entretien (Annexe 1)

⁴ Voir en Annexes les documents internes et externes examinés (Annexe 2)

l'entreprise X, nous avons eu l'opportunité d'accéder à des documents confidentiels internes, dont l'accès s'est avéré difficile à cause de leur nature. Cela nous a permis d'avoir une réflexion plus fine et plus ciblée.

Le choix de l'échantillon des participants⁵ à l'étude repose sur la diversité des profils et des postes occupés. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec tous les directeurs de marques, des cadres et des agents administratifs, essayant de couvrir les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation (décisionnel, tactique et opérationnel). La sphère décisionnelle est constituée des patrons de marques, qui sont en mesure de fournir des informations sur l'engagement environnemental global de l'entreprise et les orientations stratégiques adoptées. La sphère tactique regroupe les responsables de services, qui apportent un éclairage sur la traduction des directives et des politiques environnementales en actions concrètes. La sphère opérationnelle concerne les agents de l'exécution et de la mise en œuvre des opérations sur le terrain qui contribuent, à leur niveau, à la collaboration et la cohésion de l'équipe. Par la diversité de l'échantillon retenu, cette étude cherche à optimiser les résultats et à répondre au mieux à la problématique. La taille de l'échantillon (16 personnes) a été déterminée en fonction du principe de saturation. C'est un principe qui décide du nombre d'interviewés en fonction du degré de redondance des réponses. On arrête les entretiens une fois que les réponses collectées deviennent répétitives. Le tableau ci-dessous décrit les trois catégories de personnes interviewées :

Catégorie	Répondant	Poste occupé
Stratégique / Décisionnel	Répondant 1	Patron de la marque RT
	Répondant 11	Patron de la marque Porsche
	Répondant 14	Patron de la marque VW
Tactique / Coordination	Répondant 3	Responsable service informatique
	Répondant 4	Responsable management de la qualité
	Répondant 7	Responsable de voitures Skoda
	Répondant 9	Responsable de voitures Audi
	Répondant 12	Responsable de l'activité après-vente de Porsche
	Répondant 13	Responsable Marketing VW
Opérationnel / Exécution	Répondant 16	Assistante de la direction générale
	Répondant 2	Service carte grise
	Répondant 5	Gestion de stock et facturation
	Répondant 6	Commercial Skoda
	Répondant 8	Caissier central
	Répondant 10	Administrateur SAV Audi
	Répondant 15	Commerciale VW

Tableau 1 : Répondants de l'échantillon des entretiens individuels

⁵ Nous les remercions de leur apport à notre recherche.

5. Analyse et discussion des données

L'analyse des données a été réalisée grâce à la méthode de l'analyse de contenu thématique. Il existe une variété considérable de types d'analyse de contenu, chacun ayant des applications spécifiques qui s'alignent à ses objectifs de recherche. Pour notre étude, nous avons retenu l'analyse de contenu catégorielle. Cette analyse englobe deux formes : l'analyse thématique et l'analyse lexicale (Dany, 2016). Nous avons opté pour l'analyse thématique qui consiste à repérer, regrouper et analyser à partir des données discursives les thèmes définis dans un corpus, qu'il s'agisse de transcriptions d'entretiens ou de différents types de documents. En résumé, ce processus possède deux grandes fonctions : une fonction de repérage et une fonction de documentation (Paillé, Mucchielli, 2021).

Pour ce faire, les thèmes dégagés de la littérature et présentés dans notre guide d'entretien sont au nombre de trois à savoir RSE et développement durable (ambiguïté et complexité), engagement environnemental institutionnel, et engagement environnemental individuel. Il s'agit de thèmes dits théoriques. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux travaux qui ont fait émerger les thèmes de l'analyse.

Thèmes	Auteurs
Développement durable et RSE (ambiguïté et complexité)	Pouliot et Thérien (2024) ; Pesqueux (2024) ; Blanchette et Peretti (2024) ; Degron (2023) ; Theys (2020) ; Desfautaux et Makany (2015) ; Pissaloux (2017) ; Massiera (2016) ; Flipo (2014) ; Griffon et Griffon (2010) ; Jégou (2007), etc.
Engagement environnemental institutionnel (de l'entreprise)	Bello (2022) ; M'Hissen et al (2022) ; Schill et al (2018) ; Bocquet (2013) ; Albertini (2011), Sendawula et al (2021), etc.
Engagement environnemental individuel	Anastasiadou et al (2023) ; Bonnenfant et al (2022) ; Girandola (2022) ; Morin et Renaud (2019) ; Meyer et al (1990) ; Renaud (2017) ; Vandenberghe (2016) ; Valéau et Llosa (2019) ; Domoa (2019), etc.

Tableau 2 : Thèmes de l'analyse

Ces thèmes sont détaillés en sous-thèmes dits empiriques, c'est-à-dire qui émanent du terrain (collectés lors des échanges avec les interviewés). Cette description conçue en thèmes et sous-thèmes permet de mieux répondre à notre problématique et de mieux interpréter les données collectées. L'élaboration des sous-thèmes s'est effectuée à partir des propos les plus saillants : les mots et les phrases les plus significatifs et les plus récurrents. Chaque thème renvoie à trois sous-thèmes. Le tableau

ci-dessous présente une description globale des différents axes à étudier (thèmes théoriques et sous-thèmes empiriques).

Thèmes théoriques	Sous thèmes empiriques	Nombre des répondants	Propos dominants
Développement durable et RSE	Définitions	12	Non / Ce n'est pas sous ma responsabilité
	Objectifs et priorités	12	Non/ l'entreprise X investit dans plusieurs projets/ Notre objectif principal est de maximiser les ventes.
	Normes et régulations	13	Je n'ai pas une idée à ce propos/ Non
Engagement environnemental institutionnel	Vision et mission	11	Elle est engagée parce que finalement c'est une obligation auprès du constructeur / Oui.
	Initiatives et projets en cours	13	Projet G/ Minimisation de papier/ Projet I/ Gestion de déchets / Projet de PP
	Communication et transparence	7	Il existe des outils de communications internes et externes / La dernière fois ils nous ont envoyé des e-mails pour nous informer/ Nous avons intranet.
Engagement environnemental individuel	Perceptions et valeurs personnelles	11	Il nous faut toute une orientation vers les voitures électriques, car les concurrents s'avancent plus vite que nous dans ce domaine / L'entreprise est celle qui doit prendre des mesures à ce propos
	Implication dans des pratiques environnementales	13	À mon avis, tout le monde est impliqué/ Non/ ce sont les directeurs qui sont impliqués.
	Relation de l'individu avec les pratiques environnementales	16	Je ne vois pas cette conscience-là aujourd'hui au niveau de l'entreprise/ À mon avis, ça diffère d'une personne à une autre / ce sujet m'intéresse/ Ce n'est pas une priorité au sein de l'entreprise.

Tableau 3 : Élaboration des axes de l'étude

Ce thème s'avère particulièrement pertinent pour l'étude. Il souligne une confusion majeure entre les notions de développement durable et de RSE. Ces termes sont flous pour 75 % des participants de notre échantillon. Les réponses recueillies témoignent clairement d'une ignorance complète ou non maîtrise du contenu conceptuel. Parmi les verbatim dégagés, nous retenons comme exemples :

R03 : « *C'est quoi la RSE ?* »

R04 : « *Non, un peu... tout ce qui est en relation avec le social* »

R05/ R08/ R09/ R16 : « *Non.* »

R10 : « *La RSE est l'abréviation de quoi ?* »

Certains répondants ont complètement ignoré la question et d'autres l'ont évité sous prétexte qu'elle ne relève pas de leurs domaines d'expertise :

R01 : « *C'est le DRH qui s'occupe de la RSE* »,

R02 : « *Ce n'est pas du tout mon domaine, j'ai fait une spécialité en ingénierie biologique, je ne comprends pas bien dans les domaines de la finance et autres domaines connexes* »

R13 : « *Ce n'est pas sous ma responsabilité, c'est géré au niveau de la direction marketing et ressources humaines* ».

R15 : « *Non, ce n'est pas vraiment mon domaine. Je travaille en tant que commerciale, en contact avec les agences* »

Certains participants n'ont pas hésité à avouer leur ignorance des sujets évoqués et y ont même porté de l'intérêt en cherchant des explications supplémentaires pour comprendre la RSE : « *Pouvez-vous me préciser beaucoup plus ?* » (R06).

Ce flou porte également sur les objectifs et les intérêts de la démarche responsable et durable. Certains répondants ont traduit les objectifs en des pratiques concrètes, tandis que d'autres ont orienté leur réponse vers l'objectif commercial de l'entreprise :

R02 : « *Notre objectif principal est de maximiser les ventes, et nous chercherons à réintroduire les voitures populaires, car nous avons rencontré des difficultés avec leur intégration en Tunisie. Étant donné que ces voitures sont moins chères et plus demandées.* »

R09 : « *Actuellement, l'entreprise s'investit dans plusieurs projets, par exemple les voitures électriques. Malgré que nous sommes en retard par rapport à la vente de voiture électrique* ».

R11 : « *Ils travaillent actuellement sur les prochains modèles de voitures* ».

R13 : « *Notre objectif principal demeure de placer le produit* ».

Les propos collectés appuient les conclusions de Pesqueux (2024) quant au flou qui règne sur ce thème et l'ambiguïté soulignée par plusieurs auteurs (Degron, 2023 ; Theys, 2020 ; Desfautaux, Makany, 2015 ; Pissaloux, 2017 ; Massiéra, 2016, etc.). Le caractère flou de ces domaines est largement discuté par de nombreux chercheurs, et cette question reste jusqu'à aujourd'hui un point de débat récurrent dans les études contemporaines. Effectivement, Pesqueux (2024) évoque les arguments qui prouvent le flou du développement durable, dont le suivant : ce domaine peut se concevoir comme un slogan idéologique ou comme une idée de la destruction du monde. De ce point de vue, il peut prendre la place de celle de la bombe atomique. Le développement durable continuerait à être restreint à ses trois dimensions fondamentales (économique, sociale et environnementale). Alors que la société moderne est en perpétuel changement et elle impose une vigilance à d'autres facettes (Theys, 2020).

Les arguments abordés affectent à leur tour la responsabilité sociale des entreprises. De ce fait, la RSE est perçue aujourd'hui comme une démarche obligatoire pour les entreprises, sachant que certains auteurs comme Sulzer (2022) et Lamy *et al* (2024) la traitent comme une démarche volontaire. De plus, certains utilisent le terme « responsabilité sociale », alors que d'autres optent pour la « responsabilité sociétale » pour mieux souligner les enjeux globaux de la société. Bien que les préoccupations restent les mêmes, les concepts associés sont divers et variés (Hermel, Bartoli, 2013). L'intégralité de tous ces éléments illustre la complexité de ces deux champs de recherche, avec les débats qui perdurent depuis leur origine jusqu'à présent. Compte tenu de l'ambiguïté et de la complexité présentes dans la littérature, nous pouvons conclure que cette situation ne concerne pas uniquement les chercheurs, mais aussi les praticiens.

Par ailleurs, l'accent sur la performance commerciale plutôt que sur les enjeux environnementaux est un élément saillant : « *Notre stratégie est toujours axée sur la satisfaction client, que ce soit en lui proposant une voiture de luxe, une voiture d'occasion ou même de lui permettre de vendre sa voiture* » (R14). Ces réponses illustrent non seulement une confusion autour des objectifs de la RSE, mais également une forte orientation client dans les stratégies de l'entreprise. Ainsi, les collaborateurs manifestent clairement une orientation commerciale stricte dans leurs discours relatifs aux projets responsables de l'entreprise X. Ces projets, bien qu'ils soient étiquetés comme "responsables", semblent en réalité être motivés par des objectifs purement commerciaux. Ce sont la maximisation des ventes et la satisfaction client qui prédominent.

Contrairement aux travaux d'Auber (2012) et Bocquet (2013) qui soutiennent une relation étroite entre la RSE et le développement durable, les répondants n'ont relevé aucune distinction entre les deux notions. Ces deux domaines indissociables, formant ensemble une vision plus harmonieuse pour un avenir responsable, ne sont même pas considérés comme un champ d'investigation :

R03 : « *Nous sommes d'accord que la RSE est importante pour l'entreprise, mais quelle est l'importance du développement durable ?* »

R07 : « *Le développement durable, pour moi, concerne l'impact de l'entreprise sur son environnement naturel, tandis que la RSE correspond à autre chose et reste mal définie* ».

R11 : « *La RSE, c'est la responsabilité sociétale et environnementale. Lorsque la société s'engage pour soutenir les personnes en situation de pauvreté. Pour le reste, ce n'est pas quelque chose de clair, bien que ça pourrait l'être* ».

Dans la littérature, la RSE est considérée comme l'un des fondements clés du développement durable (Aubert, 2012). Autrement dit, l'engagement des entreprises au niveau micro dans une démarche RSE est indispensable pour promouvoir une démarche responsable à l'échelle macro, ce qui s'inscrit parfaitement dans le cadre du développement durable (Bocquet, 2013). Ce domaine est conditionné par l'engagement de toutes les parties prenantes, y compris les entreprises (Pouliot, Thérien, 2024). Cela traduit clairement l'étroite connexion entre le développement durable et la RSE. Bien qu'ils soient deux champs complémentaires et indissociables, ils se démarquent par une grande ambiguïté qui les caractérise. Leur relation proche peut parfois les rendre difficilement distinguables.

De l'engagement environnemental institutionnel, il ressort que l'entreprise se trouve dans un stade initial d'engagement envers l'environnement. Elle cherche à adopter volontairement certaines pratiques responsables telles que la minimisation de l'utilisation du papier, la gestion des déchets, la mise en place d'un système d'énergie intelligent, la minimisation de la consommation d'huiles, par l'utilisation des déshuileurs qui séparent l'huile de l'eau afin de stocker l'huile, et la minimisation de la consommation de carburants, par l'achat d'huiles en vrac, un bidon de 206 Litres au lieu d'acheter 40 bidons en plastique afin de réduire le nombre des emballages.

De plus, 81 % des participants mentionnent l'existence de projets relevant de cette dimension comme :

- Celui des voitures électriques : l'entreprise X facilite l'adoption des véhicules électriques, promouvant une utilisation durable de l'énergie. Elle cherche à offrir un accompagnement complet aux utilisateurs Wallbox, de la présentation à l'installation, avec une application mobile pour le suivi de la consommation. L'objectif final de ce projet est de réduire les émissions de gaz à effet de serre ainsi que la pollution de l'air associées aux véhicules à combustion, en utilisant des véhicules

électriques qui fonctionnent avec l'énergie emmagasinée dans des batteries.

- Le projet PP qui s'inscrit dans une logique responsable ayant pour objectif principal d'atteindre une neutralité CO2 d'ici 2050. L'entreprise X envisage de mettre en place ce projet dans 5 ans afin de minimiser la consommation de l'électricité et assurer la transition vers les énergies renouvelables.

Dans la littérature, l'engagement de l'entreprise envers l'environnement naturel s'explique par deux approches principales. La première consiste en l'obtention de certifications, plus spécifiquement la norme ISO 14001, mentionnée par Martínez *et al* (2019) ainsi que Renaud (2015). L'objectif de cette norme est de favoriser la gestion durable des ressources naturelles. Elle passe par quatre phases essentielles : la définition de la politique environnementale, la planification, la mise en place du système, ainsi que l'analyse des résultats et les mesures correctives mises en place. On trouve également la norme ISO 26000, qui met à disposition les lignes directrices aux entreprises pour adopter des pratiques responsables. Cette norme repose sur sept éléments clés : la gouvernance organisationnelle, les droits de l'homme, les conditions de travail, les questions liées à l'environnement naturel, la loyauté des pratiques, les préoccupations des consommateurs et l'implication et le développement communautaires (Ferroud et Dabnichi, 2024). On peut mentionner également la norme Eco-Audit de l'UE (EMAS), qui est un système d'audit créé par l'Union européenne dont l'objectif est d'implémenter un système de management environnemental et de mener un audit environnemental au sein d'une entreprise ou d'une organisation, afin d'accroître la performance de l'entreprise en matière de protection de l'environnement (Lattauer, 2023). Sendawula *et al.* (2021) soulignent la nécessité de suivre ces règles pour pouvoir assurer une protection réelle de l'environnement naturel. Ils démontrent que même lorsque les normes et les valeurs sociales incitent les entreprises à respecter les attentes sociétales, il est essentiel d'instaurer des mécanismes de contrôle pour encourager les pratiques environnementales.

L'entreprise X ne participe ni au programme ISO 14001, ni à la norme ISO 26000, ni au système EMAS, ni à tout autre programme visant la protection de l'environnement. Toutefois, elle s'engage sur d'autres fronts. Par exemple, quelques participants ont indiqué ce qui suit : « *Nous avons choisi d'obtenir la certification 27001 pour assurer la protection des données, ce qui va améliorer l'image de marque de l'entreprise X.* » (R03) ; « *Nous avons récemment obtenu la certification ISO 27001. Elle concerne la DSCI, notamment la sécurité et la circulation au sein de l'entreprise : la dissociation entre zones publiques, staff, interdites, etc.* » (R01).

L'engagement environnemental des entreprises se traduit également par l'engagement des parties prenantes, y compris les collaborateurs, dans des pratiques concrètes. En effet, les parties prenantes pressent les entreprises d'intégrer des pratiques environnementales afin de réduire les problèmes environnementaux actuels (Rendtorff, 2019, cité par Sendawula et al, 2021). Elles évaluent les valeurs et l'éthique des entreprises avant de leur accorder leur confiance. Cela crée une bonne image environnementale en matière de RSE, améliore la rentabilité de l'entreprise et attire plus de consommateurs (Morgan, Hunt, 1994 ; Sirdeshmukh et al, 2002 cités par Martínez et al, 2019). Cet auteur a lui-même mené une étude en 2015, montrant l'impact positif de l'image verte de l'entreprise sur la confiance, la satisfaction et la fidélité des clients.

Dans notre étude, 81 % des interviewés ne sont pas impliqués dans leur pratique ; ce qui rend compte de la faible participation des collaborateurs. La plupart des réponses tournent autour de commentaires de ce type : « *À mon avis, tout le monde est impliqué* » (R06) ; « *On reçoit seulement l'information* » (R07) ; « *Non* » (R 05/11/15) ; « *Même si cela pourrait ne pas me concerner directement, c'est bénéfique pour tous d'y être impliqués.* » (R02). L'entreprise se trouve dans une position où elle doit s'engager dans certains projets en raison des exigences du constructeur. Comme l'affirme R04 : « *Le constructeur nous impose avec seulement trois pays pour la certification I* ».

En se référant à la littérature, l'engagement organisationnel est considéré comme la perception des salariés vis-à-vis des pratiques RSE. Pour le dire autrement, les salariés ayant une perception favorable de ces pratiques seraient susceptibles d'éprouver un sentiment d'obligation en

accord avec la norme de réciprocité (Domoa, 2019). Pour ce qui est de l'engagement environnemental individuel dans notre étude, les résultats montrent un faible niveau de conscience des collaborateurs vis-à-vis des enjeux environnementaux. En effet, 69 % d'entre eux estiment que l'entreprise porte la responsabilité principale dans la mise en œuvre des actions correctives et responsables, mettant de côté leurs points de vue personnels. À titre d'illustration, à une question portant sur les mesures correctives à prendre pour protéger l'environnement, R03 affirme que : *« l'entreprise est celle qui doit prendre des mesures à ce propos »*. Le R09 mentionne qu'il n'utilise pas souvent le climatiseur, car il n'est pas fan de son utilisation, soulignant ainsi une simple question de goût plutôt qu'une préoccupation environnementale : *« je n'utilise pas trop le climatiseur car je ne suis pas fan de son utilisation »*. En parallèle, les collaborateurs affichent également une forte orientation commerciale, surtout en ce qui concerne les réponses liées la satisfaction client et la commercialisation des voitures électriques : *« le seul point à améliorer dans cette entreprise est la satisfaction client. C'est le fait de comprendre ses besoins et de se mettre à sa place »* (R14). Le reste des interviewés expriment une conscience écologique à travers l'adoption de quelques pratiques responsables : *« à chaque fois que je visiterai la mer, j'essaierai toujours de ramasser les déchets et de les mettre dans la poubelle »* (R10).

Il est important de noter que de nombreux salariés apprécient l'idée qu'une entreprise agit de manière responsable envers l'environnement naturel. Ils y voient un facteur positif qui peut renforcer leur engagement. Ceci est illustré par certains verbatim : *« je trouve qu'il y a un manque de conscience sur le côté environnemental au sein de cette entreprise »* (R02). *« Ça motive oui, mais ce n'est pas une priorité au sein de l'entreprise X »* (R05). *« Avec un degré relatif, je pense qu'une fois vous trouverez que l'entreprise adopte une orientation responsable, vous vous alignerez naturellement dans cette direction »* (R9). Il en ressort que l'engagement environnemental de l'entreprise renforce positivement l'engagement des collaborateurs envers leur environnement naturel.

Conclusion

Cette étude a porté sur la notion d'engagement environnemental tant au niveau institutionnel qu'au niveau individuel dans l'étude des pratiques environnementales. Le développement durable comme cadre d'analyse se distingue particulièrement par un champ conceptuel touffu et peu délimité. Notre investigation a tenté d'effectuer une description brève de ce cadre terminologique relatif au développement durable, RSE et pratiques. Elle a proposé le terme d'engagement comme variable d'étude significative pour traduire le degré de responsabilité de l'entreprise.

Les résultats de cette enquête montrent la prédominance d'une orientation strictement commerciale au détriment d'une approche responsable. L'entreprise X, munie d'une stratégie environnementale (gestion des déchets, réduction de pollution ...), semble se trouver dans une première phase d'engagement en matière d'environnement. Ce résultat majeur s'explique par un faible niveau d'implication de l'entreprise et de ses employés. Les projets mis en place sont en grande partie imposés par le constructeur. Les individus sont insoucieux des questions environnementales. Cependant, cette étude montre que l'engagement environnemental des entreprises influence positivement l'engagement des collaborateurs.

Cette étude possède un certain nombre de limites (la taille de l'échantillon, étude de cas unique ou encore la méthode d'analyse thématique), qui constituent de nouvelles perspectives. De futures investigations peuvent porter par exemple sur une étude quantitative, une étude comparative ou encore la proposition d'une méthodologie d'analyse textuelle. Les pistes, qui feront certainement enrichir nos conclusions quant au domaine du développement durable, sont multiples.

Bibliographie

- Acquier, A., Aggeri, F. 2015. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue française de gestion*, Lavoisier, N° 253, p. 387 à 413.
- André, C, J. 2020. « Green Deal et santé environnementale ». *Environnement, Risques et Santé*, Vol 19, p. 317-319.

- Anastasiadou, E., Rëndell, J., Berglind, M., Ekman, P. 2023. « Identifying factors needed for business actor engagement in sustainable development goal (SDG) initiatives ». *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 38, No. 13, p. 195-210.
- Albertini, E. 2011. « L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature ». *Économie et Société*, p. 1-26.
- Aubert, H, M. 2012. « Une politique de développement durable pour demain ». *L'économie politique. Alternatives économiques*, N° 54, p. 12-25.
- Beccaria, P. 2023. « 2. Une note de définition de l'environnement par le directeur scientifique de l'Institut français de l'environnement : J. THEYS, L'environnement à la recherche d'une définition : derrière une définition introuvable, trois conceptions irréductibles de l'environnement. Ifen, 1993 ». *Ela. Études de linguistique appliquée*, éditions Klincksieck, n° 209 ; p. 123-124.
- Bello, P. 2022. « Les déterminants de l'engagement des PME camerounaises dans les dépenses vertes ». *La revue des sciences de gestion*, n° 314, p. 81-94.
- Benzaiter, A, M., Bentaleb, Ch. 2022. Chapitre 1 : Engagement RSE et impact sociétal: le cas du Groupe Ménara. *Recherches en sciences de gestion*, Éditions EMI, p. 13-26.
- Blanchette, C. Peretti, M, J. 2024. « Les clés de l'organisation de demain : émergences des transformations ». *Question (s) de management*, n° 48, p. 73-76.
- Bocquet, M, A. 2013. « L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse ». *Management et Avenir*, n° 64, Management Prospective Edition, p. 35-55.
- Bonnenfant, G., Hello, P., Brassac, P., Laurent, B., Mazières, F., Berriat, N. 2022. *Brève chronologie des théories et pratiques sur l'engagement*, Engagements, EMS éditions, p. 19-50.
- Brundtland, H, G. 1987. *Rapport Brundtland : Notre avenir à tous*. p. 1-349.
- Bulinge, F. 2010. « Renseignement militaire : une approche épistémologique ». *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol 2, p. 209-232.
- Carroll, B. A. 2021. « Corporate social responsibility : perspectives on the CSR construct's development and future ». *Business and society*, p. 1-21.
- Cardona, P. I. 2022. « 42. Gestion environnementale (management environnemental) ». *Psychologie environnementale : 100 notions clés*, p. 113-115.
- Castillo, C. M. 2021. « Chapitre 13. L'analyse de contenu en psychologie clinique ». *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie*, Collection : Univers Psy, p. 217-237.
- Cattelin S., 2004. « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire ». Hermès, *la Revue* ; CNRS éditions, p.179-185.
- Chandelier, M. 2023. « Interdiscours, fréquences et cooccurrences dans le rapport Brundtland : enjeux argumentatifs de la définition de développement durable ». *Ela. Études de linguistique appliquée*, éditions Klincksieck, p. 81-97.

- Chevalier, F. Meyer, V. 2018. *Les méthodes de recherche du DBA*, EMS Éditions, p. 108-125.
- Dany, L. 2016. « Analyse qualitative de contenu des représentations sociales ». *Les représentations sociales ; Théories, Méthodes et applications*, p. 86-102.
- Degron, R. 2023. « Développement durable et environnement ». *Les analyses de population et avenir*, Association population et avenir, n° 45, p. 1-25.
- Desfautaux, A. E., Makany, D L. 2015. « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisement fertiles ». *Management et avenir*, éditions Management prospective éditions, n° 81, p. 15-36.
- Domoa, D. 2019. « Pratiques RSE motivant les salariés en Côte d'Ivoire ». *Management et Prospective*, Vol 36, p. 17-41.
- Ferroud, A., Dabnichi, Y. 2024. « Effets de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur la Durabilité : Analyse et Étude du Contexte Marocain ». *Journal of Integrated Studies In Economics, Law, Technical Sciences & Communication*, Vol 1, n° 1, p. 1-26.
- Flipo, F. 2014. « Les trois conceptions du développement durable ». *Développement durable et territoires*, Vol. 5, n° 3, p. 1-16.
- Freeman, R, E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Girandola, F. 2022. « 36. Engagement (théorie de l') ». *Psychologie environnementale : 100 notions clés*, p. 103-105.
- Godard, O. 2015. *Environnement et développement durable : une approche méta économique*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Gomes, J.F.S., Sabino, A., Antunes, V. 2023. « The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees'Affective Commitment and Work Engagement: The Moderating Role of Employees'Biospheric Value ». *Sustainability*, Vol 15, n° 3.
- Golli, A., Yahiaoui, D. 2009. « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien ». *Management et Avenir*, Management prospective éditions, n° 23, p. 139-152.
- Griffon, M., Griffon, F. 2010. « Chapitre 4 : Les définitions du développement durable ». *L'homme viable*, p. 97-115.
- Haddad, P., Bousquet, C. 2024. « Développement de l'agilité durable par l'implication des employés : cas d'une entreprise libanaise ». *Question(s) de management*, n° 48, p.17-26.
- Heller, T. 2017. « Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication ». *Études de communication*, p. 57-72.
- Hermel, P., Bartoli, A. 2013. « Responsabilité Sociale et Développement Intégré des organisations : Écarts entre discours et pratiques ». *Management des évolutions technologiques, organisationnelles et stratégiques*. Éditions L'Harmattan, p. 1-28.

- Ibenrissoul, A., Benjouid, Z. and Kammoun, S. 2023. « Evaluating the compliance of environmental management systems: evidence from Moroccan banks ». *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
- Jégou, A. 2007. « Les origines du développement durable ». *L'information géographique*, éditions Armand Colin, Vol 71, p. 19-28.
- Kamelgarn, C, D., Granier, F. 2022. « Engagement professionnel pour le développement durable et la transition écologique ». *Sociologies pratiques*, n° 44, p. 13-19.
- Kohn, L., Christiaens, W. 2014. « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, p. 67-82.
- Kumar, H. 2018. « Qualitative research methodology in social sciences and related subjects ». *Journal of Economic Development Environment and People*, vol. 7, p. 23-48.
- Lamy, E., Méreaux, P.J., Lopez, C J. 2024. « La gestion des biodéchets : un nouvel enjeu en matière de relations avec les usagers grâce à la démarche RSO ». *Question(s) de management*, n° 48, p. 107-119.
- Lattauer, P. 2023. « Chapitre 5. Possibilités de mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises ». *Recherches sur la Sustainability*, EMS Editions, p. 104-120.
- Martínez García de Leaniz, P., Herrero Crespo, Á., Gómez-López, R. 2019. « Role of environmental CSR practices on the formation of behavioral intentions in a certified hotel context: Exploring the moderating effect of customer involvement in the buying process ». *Spanish Journal of Marketing*, ESIC, Vol. 23, No. 2, p. 205-226.
- Maunier, C, Duran, N. Moisson, V. 2024. « Développement et valorisation de pratiques RSE pour les organisations de demain ». *Question (s) de management*, n° 48, p. 121-134.
- Massiéra, A. 2016. « Chapitre 1. Actualisation nécessaire de la définition du développement durable et formalisation d'un nouveau paradigme approprié à vocation universelle ». *Quel développement durable pour répondre à la crise mondiale actuelle, L'esprit économique*, éditions L'harmattan, p. 193-202.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Gellaty, I.R. 1990. « Affective and continuance commitment to the organization : Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations ». *Journal of Applied Psychology*, n° 75, p. 710-720.
- M'Hissen, I., Gherib, J., Douce, B, S. 2022. « Les facteurs d'engagement sociétal des petites et moyennes entreprises : une étude de cas unique dans le contexte tunisien ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°49, Vol 11, p. 27-51.
- Morin, L., Renaud, S. 2019. « La RSE et le développement de l'engagement anticipé des salariés ». *Management et Prospectives*, Association de recherches et publications en Management, Vol 36, p. 59-77.
- Paillé, P., Mucchielli, A. 2021. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Collection U.
- Pesqueux, Y. 2024. « Le développement durable comme théorie floue ». *HAL open science*, p. 1-42.

- Pesqueux, Y. 2023. « 25. La RSE : un concept dépassé ? ». *Le Grand Livre de la RSE*, Hors collection, p. 516-543.
- Pissaloux, L, J. 2017. *Qu'est-ce que le développement durable ? Dictionnaire Collectivités territoriales et Développement Durable*. Collection : Environnement, éditions Lavoisier, p. XIX-XXX.
- Planes, M, J. 2019. « Chapitre 3 : Les théories managériales des organisations ». *Management des organisations*, p. 103-158.
- Pouliot, V., Thérien, P J. 2024. « Chapitre 3 : Les Objectifs du développement durable : une planification sans schéma directeur. *Comment s'élabore une politique mondiale*. Académique, éditions Presses de sciences Pro, p. 103-135.
- Renaud, E. 2017. « Engagement organisationnel et modèle général de la rationalité : un apport conceptuel ». *Vie et Sciences de l'entreprise*, ANDESE, n° 204, p. 112-126.
- Renaud, A. 2015. « Chapitre 1. L'environnement naturel, une préoccupation managériale ». *Management et contrôle de gestion environnemental, Regards sur la pratique*, EMS Éditions, p. 15-52.
- Renaud, A. 2011. « Promouvoir un management environnemental participatif ». *Gestion*, HEC Montréal, Vol 36, p. 80-89.
- Reverdy, T 2005. « Management environnemental et dynamique d'apprentissage ». *Revue française de gestion*, JLE Editions, n° 158, p. 187-205.
- Richard, J., Plot, E. 2014. « IV/ Stratégie et gestion environnementale » *La gestion environnementale*, p. 53-78.
- Sendawula, K., Turyakira, P., Ikiror, C.M., Bagire, V. 2021. "Regulatory compliance and environmental sustainability practices of manufacturing entrepreneurial ventures in Uganda". *Asia Pacific Journal of Innovation p.and Entrepreneurship*, Vol. 15, n° 1, p. 62-74.
- Schill, M., Lethielleux, L., Winkel, G, D., Joret, C, M. 2018. « Action de l'entreprise dans la lutte contre le réchauffement climatique : effets sur l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel des salariés ». *Revue de GRH*, ESKA, n° 108, p. 3-18.
- Sobczak, A., Antal, B, A. 2010. « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches ». *Management et Avenir*, Management prospective editions, n° 33, p. 116-126.
- Sohn, M., Sohn, W., Klaas-Wissing, T., Hirsch, B. 2015. « The influence of corporate social performance on employer attractiveness in the transport and logistics industry: Insights from German junior talent ». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5).
- Sulzer, E. 2022. « La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique ». *Céreq Bref*, Céreq, n° 430, p. 1-4.
- Theys, J. 2020. « Le développement durable face à sa crise : un concept menacé, sous-exploité ou dépassé ? ». *Développement durable et territoires*, Vol. 11, n° 2, p. 1-22.
- Thiétart, A, R. 2014. *Méthodes de recherche en management*. 4^e édition, Collection : Management Sup, p. 1-656.

Valéau, P., Llosa, S. 2019. « Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, n° 36, Vol 8, p. 55-80.

Vandenberghe, C. 2016. « Engagement organisationnel ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, p. 175-178.

Vernazobres, P. 2009. « La mise en place d'un design de la recherche basé sur une approche ethnographique pour investiguer les pratiques confidentielles du coaching ». *Revue de gestion des ressources humaines*, Volume 4, n° 74, p. 42-62.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Développement durable et RSE (ambiguïté et complexité)	Définitions et interprétations	-Comment pourriez-vous définir la RSE ? et le DD ? -Pourquoi est-il essentiel pour les entreprises de clarifier leurs définitions de la RSE et du développement durable ? -Que signifie la RSE pour vous ? Que signifie le DD ? Est-ce qu'il y a une différence entre les notions ? Ces notions renvoient à quoi exactement ? ça parle de quoi ? les thèmes qui peuvent être évoqués ?
	Objectifs et priorités	-Quels sont les principaux objectifs en matière de développement durable à court et à long terme ? -Avez-vous déjà vécu des situations où vos objectifs responsables sont en opposition avec les objectifs financiers ou opérationnels de l'entreprise ?
	Normes et réglementations	-Comment suivez-vous l'émergence de nouvelles normes et réglementations dans le domaine de la durabilité ? -Participez-vous à des programmes de certification ? Si oui, comment ? -Est-ce que vous vous intéressez à une réglementation spécifique ? nationale ou internationale ? quels sont les normes relatives à ce secteur d'activité ? -L'État joue-t-il un rôle ?
Engagement environnemental institutionnel	Vision et mission	-Quelle est la vision de l'entreprise en matière d'engagement environnemental ? -Pouvez-vous me donner des exemples concrets où l'entreprise s'engage envers l'environnement dans vos activités quotidiennes ?
	Initiatives et projets en cours	-Quels sont les projets ou initiatives que vous avez lancés pour démontrer l'engagement de l'entreprise ? -Quels méthodes ou indicateurs d'évaluation utilisez-vous pour mesurer l'impact de ces projets sur l'entreprise et la société en général ?
	Communication et transparence	-Quels types de projets sont accessibles à la participation des employés ? -Comment communiquez-vous vos engagements environnementaux à vos parties prenantes, y compris les employés ?
Engagement environnemental individuelle	Perceptions et valeurs personnelles	-Comment percevez-vous les enjeux environnementaux globaux tels que le réchauffement climatique et la pollution ? -Comment évaluez-vous l'importance d'intégrer de pratiques responsables dans votre vie quotidienne, et comment cela correspond-t-il à vos valeurs personnelles ?

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
		-Comment vous décrivez l'état de la planète actuellement ? Est-ce que vous vous sentez responsables ? Est-ce que vous considérez que votre comportement peut attribuer à améliorer les choses ?
	Implication dans des pratiques environnementales	-Pourriez-vous citer des exemples de pratiques que vous avez réalisées en fonction de votre engagement personnel envers la protection de l'environnement ? -De quelle manière participez-vous aux actions environnementales mises en place au sein de votre entreprise ? -Est-ce que vous vous êtes déjà engagé dans des associations de protection de l'environnement ? entre autres dans des actions relatives à votre quartier ? est-ce que vous cherchez à mobiliser des gens de votre entourage ?
	Relation de l'individu avec les pratiques environnementales	-Pensez-vous que les pratiques environnementales de l'entreprise influencent votre engagement envers celle-ci ? Si oui, de quelle manière ? -Y a-t-il un lien entre votre engagement et votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ? -Est-ce que vous considérez que votre entreprise est suffisamment engagée dans cette voie ? Est-ce que vous jugez qu'elle doit s'impliquer davantage ? -Est-ce que c'est important pour vous qu'elle soit responsable envers l'environnement ? -Est-ce que cela peut affecter votre implication et votre engagement à l'égard de l'entreprise ?

Annexe 2 : Liste des documents internes et externes examinés

Les documents internes :

- X Automobiles : E-Mobility Project
- Présentation de l'Entreprise X d'Automobiles
- Présentation de l'Amen Group
- Présentation de Poulina Group Holding
- Organigramme de X Automobiles
- Organigramme Top Management
- Taxation
- Photovoltaïques
- Agenda X Automobiles
- Principales réglementations et points saillants du marché
- Amélioration de la ligne de traitement pour le processus d'homologation technique de X
- Analyse SWOT de X
- Certifications de X Automobiles
- Axes de stratégies de X Automobiles
- Historique de X Automobiles
- Stratégie environnementale du groupe VOLKSWAGEN

Les documents externes :

- Rapport d'activité 2023
- Rapport d'audit sur les états financiers 2023

- Partenariat pour la formation continue d'experts automobiles
- Wallbox Chargeurs de Voiture
- <https://www.automobile.tn/fr/neuf/concessionnaires/>
- <https://www.volkswagen.tn/fr/imprint.html>
- <https://tn.audi.com/fr/>
- <https://www.seat.tn/>
- <https://www.cupraofficial.tn/>
- <https://dealer.porsche.com/tn/tunisia/fr-FR>
- <https://www.renault-trucks.tn/>
- <https://www.hertz.tn/>
- <https://www.skoda.tn/>
- <https://www.ilboursa.com/marches/>

Annexe 3 : Extrait de la retranscription

Répondant 3 : Responsable service informatique 34min

Moi : Tout d'abord, est-il possible de me parler de votre poste et de vos tâches ?

Lui : DSCI

Moi : Savez-vous ce que signifient la RSE et le développement durable ? Est-ce qu'il y a une différence entre ces deux notions ?

Lui : C'est quoi la RSE ?

Moi : C'est la responsabilité sociale des entreprises

Lui : Ah d'accord, nous nous sommes intégrés dans celle-ci.

Moi : Parlez-vous du projet G ?

Lui : Avez-vous effectué un entretien avec le DRH ? « C'est lui qui gère tout ça. »

Moi : Le projet GPEC s'inscrit dans le volet social, sachant qu'il y a trois volets dans la RSE, Le volet économique, social et environnemental. Dans cette étude, je touche plus particulièrement la dimension environnementale. Je vous donne l'exemple de deux projets : le projet des voitures électriques et le projet des « PP » qui ont pour objectif de minimiser l'empreinte environnementale.

Lui : À votre avis, est-ce que le projet des voitures électriques va réussir ?

Moi : Nous sommes pleinement conscients qu'il y a des difficultés au niveau de l'infrastructure.

Lui : Mais aussi c'est difficile pour les pays qui ont de l'énergie fossile.

Moi : Tout à fait, parce que la transition vers les énergies renouvelables est une innovation radicale dans tous les pays. Ce qui va redistribuer le pouvoir entre les pays. Mais tôt nous sommes obligés d'intégrer la voiture électrique, compte tenu des enjeux environnementaux. Et pourquoi ne pas profiter du soleil dont nous disposons en Tunisie ?

Lui : Comment ça fonctionne-t-il ? Lorsqu'une personne fait une demande pour installer le projet "PP", elle peut attendre des mois pour obtenir l'autorisation.

Moi : Oui, il y a des facteurs qui compliquent les choses, notamment le fait que la STEG a le monopole dans la vente de l'électricité. Et donc pour vous, est-il important de clarifier ces deux notions dans l'entreprise, sachant que l'entreprise X opte

obligatoirement pour une démarche RSE parce qu'elle est une entreprise cotée en bourse ?

Lui : « Nous sommes d'accord que la RSE est importante pour l'entreprise, mais quelle l'importance du développement durable ?

Moi : La RSE est un axe qui permet l'application des objectifs du développement durable. Et pour pouvoir atteindre ces objectifs mondiaux, nous devons réaliser un travail complet au niveau des entreprises, en particulier en matière de RSE.

Lui : Quels sont les objectifs ?

Moi : Il y a dix-sept objectifs réalisés par l'ONU parmi eux : Éradication de la pauvreté, Protection de l'environnement, Équité sociale, etc. Quels sont les projets réalisés par l'entreprise X en matière de RSE ? Avez- vous des détails sur leurs projets ?

Lui : Il y a le projet de norme « T » qui est en cours, et nous avons obtenu récemment la certification 27001.

Moi : Quelle est la différence entre ces deux normes ?

Lui : La norme ISO 27001 concerne l'informatique en général, c'est la protection des données, qu'il s'agisse des données clients personnelles. Nous avons obtenu le label, en attendant la certification officielle.

Moi : L'entreprise X possède-t-elle d'autres certifications ?

Lui : Le fait d'obtenir une certification ouvre souvent la voie à d'autres opportunités à l'avenir. Pour le moment, le grand projet est la certification "I". Puis après ils vont attaquer les autres normes ISO parce que finalement « c'est une obligation auprès du constructeur ».

Moi : C'est une obligation ! C'est-à-dire que ce n'est pas l'entreprise X qui cherche à faire ces certifications ?

Lui : « Non non non non l'entreprise X ». Nous avons choisi d'obtenir la certification 27001 pour assurer la protection des données, « ce qui va améliorer l'image de marque ». Nous sommes les premiers qui sont certifiés 27001 dans le secteur d'automobile.

Moi : Pourquoi avez-vous travaillé sur la protection des données ?

Lui : Ce n'est pas uniquement la protection des données personnelles, même au niveau de l'entreprise. Nous cherchons "La haute disponibilité du système d'informations ", aujourd'hui nous sommes dans la position où nous ne pouvons pas dire à un client qu'il y a un problème avec le système.

Moi : Avez-vous eu des difficultés liées à la protection des données auparavant ?

Lui : « Non, non, non ». Lorsque nous travaillons sur un projet, nous fournissons le maximum, en organisant des workshops, des programmes de sensibilisation, etc. Nous avons sensibilisé tous les employés de l'entreprise.

Moi : Comment cette sensibilisation-a-t-elle été organisée par le biais des formations ?

Lui : Par les workshops, ce n'était pas uniquement une sensibilisation dès le départ. Nous continuons toujours avec la sensibilisation. Chaque fois qu'une nouvelle technologie émerge, nous veillons à sensibiliser nos employés. D'ailleurs, aujourd'hui, nous allons organiser une sensibilisation concernant la fuite des données.

Moi : D'accord, est-ce qu'il y a des incitations par l'État pour faire des certifications par exemple ?

Lui : Oui

Moi : Comment ?

Lui : L'État impose des pénalités en cas de non-réalisation des audits réglementaires annuels.

Moi : Selon vous, l'entreprise a-t-elle une vision en matière d'engagement environnemental ?

Lui : Oui, nous avons réalisé la dernière fois une session de sensibilisation axée sur l'environnement de travail.

Moi : Quels outils avez-vous utilisés pour faire la sensibilisation, des vidéos ?

Lui : Nous avons bénéficié de l'intervention d'un formateur « Tout cela est occupé par le DRH ».

Moi : Est-ce que l'entreprise met en œuvre des pratiques quotidiennes responsables, je vous donne des exemples : une orientation zéro papier, la gestion des déchets, etc. ?

Lui : Il est difficile d'atteindre le zéro papier en raison de notre dépendance aux procédures administratives de l'État, car il reste jusqu'à aujourd'hui des opérations manuelles.

Moi : Quels indicateurs ou outils d'évaluation utilisez-vous pour évaluer ces projets et leurs impacts ?

Lui : « Oui, quels outils ? »

Moi : Des outils d'évaluation post-projets

Lui : Chaque projet dispose d'indicateurs pour pouvoir décider si nous devons le poursuivre ou non, comme le projet GPEC. Bien sûr, nous allons trouver des dérapages, mais nous les ajouterons au fur et à mesure. C'est normal que chaque projet possède des indicateurs d'évaluation.

Moi : Est-ce que tous les projets sont accessibles à toute l'équipe, ou seuls quelques membres sont-ils impliqués ?

Lui : Cela ne s'avère pas efficace du tout. Nous essayons toujours de partager l'information à tous les niveaux. Lorsqu'on a obtenu la certification 27001, nous avons partagé l'information et nous avons essayé de sensibiliser.

Moi : Et en ce qui concerne l'implication elle-même dans le projet, qui est réellement impliqué, à part le DRH ?

Lui : Le DRH est le chef d'orchestre, quant au projet GPEC, il a essayé de sensibiliser, parler d'objectifs projet et d'évaluer les compétences.

Moi : Quel est l'objectif de ce projet ?

Lui : L'évaluation des employés sur la base d'une échelle. Le DRH peut vous donner plus d'informations concernant ce projet.

Moi : Comment l'entreprise X communique-t-elle les avancements de ses projets ?

Lui : Le service marketing peut vous fournir plus d'informations sur ce sujet. Ils travaillent sur les pages Web pour pouvoir communiquer en externe.

Moi : Parlant à titre individuel, pourriez-vous me donner votre avis sur les enjeux environnementaux que nous rencontrons aujourd'hui tels que la pollution, le réchauffement climatique, etc. ?

Lui : C'est un grand enjeu.

Moi : Quelles mesures pourraient être prises pour protéger l'environnement ? Est-ce que l'entreprise possède des objectifs dans ce sens ?

Lui : L'entreprise est celle qui doit prendre des mesures à ce propos.

Moi : Et en dehors de l'entreprise, à titre individuel, quelles mesures prenez-vous ?

Lui : J'ouvre le climatiseur à 26 degrés. Bon c'est un sujet nouveau. Il nous faut tous une chaîne de sensibilisation. Parfois il y a des spots de sensibilisation que les gens ne

comprennent pas, Je trouve qu'il y a une transmission de message incompréhensible. Ça devient un harcèlement quand ils nous envoient des messages pour mettre le climatiseur à 26 degrés. Mais aussi le temps n'est pas approprié pour passer le message, également je trouve qu'il y a d'autres canaux de communication plus efficaces pour transmettre le message.

Moi : Sinon, à votre avis les employés ont-ils un intérêt à travailler dans une entreprise qui adhère à des valeurs responsables et s'engager en matière de RSE ?

Lui : Ou même de futurs employés ? Oui, lorsqu'une personne rejoint l'entreprise, elle va consulter son site web pour vérifier si elle est une entreprise responsable ou non. Étant donné qu'elle possède un niveau d'études élevé, ce qui rend l'engagement social et environnemental important pour elle.

Moi : En parlant de l'engagement environnemental, pour vous, l'entreprise X est-elle suffisamment engagée en matière de RSE ?

Lui : Je ne peux pas répondre à cette question. Nous avons récemment entamé un engagement RSE avec le DRH, dont les détails sont disponibles sur l'intranet "SP". Le projet est en cours, sa finalisation dépend du DRH. C'est lui qui gère ça.



© *Synergies Tunisie*, n° 8, Année 2025.

Revue du GERFLINT

<https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42723910w>

Bibliothèque nationale de France - Décembre 2025 -

<https://gerflint.com>

<https://gerflint.com/synergies-tunisie>

