

# HEC

Paris

## Executive Education

Mastère « Manager une Unité Stratégique »

THESE PROFESSIONNELLE

Olivier FOUILLOY

Avril 2007

**Le Développement Durable peut-il être une réponse au  
besoin de Quête de Sens si profond au sein des  
Entreprises ?  
Le cas particulier des P.M.E..**

# CONFIDENTIEL

# Sommaire détaillé

- Remerciements	p 9
- Executive Summary	p 10
<b><u>1/ Introduction au sujet</u></b>	p 11
<b><u>2/ Méthodologie de recherche</u></b>	p 13
<u>2.1/ La Méthodologie de recherche</u>	p 13
<u>2.2/ Les questions de recherche</u>	p 14
<u>2.3/ Formulation des hypothèses</u>	p 14
<u>2.4/ Méthode de test des hypothèses</u>	p 15
<b><u>3/ La littérature</u></b>	
<b><u>3.1/ Littérature et Quête du sens</u></b>	p 16
<u>3.1.1/ La littérature confirme la perte de sens</u>	p 16
<u>3.1.2/ Définition du périmètre de notre étude sur le sens</u>	p 17
<u>3.1.3/ Les manifestations de cette perte de Sens générale et d'un malaise grandissant</u>	p 19
<u>3.1.3.1/ Les réactions de type « hyperactivité »</u>	p 17
▪ Le phénomène de « dépendance existentielle »	p 17
▪ Les comportements de type A	p 18
<u>3.1.3.2/ Les réactions de type « dépression »</u>	p 18
▪ Une consommation médicamenteuse grandissante	p 18
▪ Des suicides fréquents sur le lieu de travail	p 18
<u>3.1.4/ Les raisons de cette perte de Sens</u>	p 19
<u>3.1.4.1/ Des changements subis, induits par notre société</u>	p 19
▪ Dématérialisation et dépersonnalisation	p 19
▪ Employabilité et volatilité	p 19
▪ L'apparition de nouvelles générations aux priorités différentes	p 20
▪ Sous l'avènement du règne financier, la vie en Entreprise est devenue globalement difficilement supportable	p 20
▪ Les méfaits induits de la protection sociale : Réussite ou échec professionnel, finalement quelle importance ?	p 20

<u>3.1.4.2/ Des contradictions ingérables</u>	p 21
▪ Contradiction entre le rythme qui m'est imposé et celui que je peux donner : L'impact de la compétition mondiale	p 21
▪ Contradiction entre l'instinct de survie et la mort assurée : Une mort certaine, lente ou rapide	p 21
▪ Contradiction entre le temps passé « intellectuellement » et le temps passé « physiquement » dans l'entreprise : L'aliénation de l'esprit a pris la place de celle du corps	p 21
<u>3.1.4.3/ L'entreprise s'est lentement installée au cœur de nos vies</u>	p 22
▪ Comment des entreprises tentent effectivement de reprendre une position centrale dans la vie de leurs collaborateurs: Le cas « Patagonia »	p 24
▪ Une osmose organisée	p 26
<u>3.1.5/ Les manifestations de cette quête de sens</u>	p 27
3.1.5.1/ Une prise de distance pour se protéger	p 27
3.1.5.2/ Un engouement croissant pour les achats « engagés »	p 27
3.1.5.3/ Une recrudescence de l'activité associative	p 28
3.1.5.4/ Une approche « philosophique et humaniste » du management	p 28
3.1.5.5/ Des indicateurs macro économiques en forte évolution	p 29
<u>3.1.6/ Des risques évidents</u>	p 30
3.1.6.1/ Des méthodes parfois déviantes	p 30
3.1.6.2/ Démotivation	p 31
3.1.6.3/ Risque de communautarisme	p 31
3.1.6.4/ L'imaginaire leurrant	p 32
3.1.6.5/ Une déshumanisation historique et culturelle des organisations	p 32
<u>3.1.7/ Une formidable opportunité nous est offerte</u>	p 33
<u>3.1.8/ Les solutions pour créer du Sens</u>	p 33
3.1.8.1/ L'importance de la GRH (Gestion de Ressources Humaines)	p 33
3.1.8.2/ Les associations, lieux de relations et d'échanges	p 34
3.1.8.3/ La puissance de l'Attitude	p 34
3.1.8.4/ <u>Le management différencié</u>	p 35
<u>Le dirigeant doit s'engager</u>	p 35
Partager le projet avec le salarié	p 35
Créer des archipels de PME	p 35
Mieux se former au recrutement	p 36
S'engager dans la cité	p 36
<u>Le management doit favoriser l'autonomie</u>	p 36
Développer le tutorat	p 36
Favoriser l'équilibre vie professionnelle Vie privée	p 37
Changer les schémas hiérarchiques	p 37
Laisser les salariés choisir leurs compléments de rémunération	p 37

<u>Un cadre réglementaire et social mieux adapté aux nouvelles manières de travailler</u>	p 38
Refermer les trappes à chômage	p 38
Ouvrir de nouvelles possibilités contractuelles	p 38
Favoriser la perméabilité entre public et privé	p 39
Autoriser le droit à l'expérimentation	p 39
3.1.8.5/ <u>Les solutions selon T. Pauchand</u>	p 40
3.1.9/ <u>Synthèse sur la Quête de sens</u>	p 41
<b><u>3.2/ Littérature et Développement Durable</u></b>	p 43
<u>3.2.1/ Les enjeux du Développement Durable</u>	p 43
<u>3.2.2/ L'origine du mouvement</u>	p 44
<u>3.2.3/ L'historique du mouvement</u>	p 44
<u>3.2.4/ Les principes fondamentaux du Développement Durable</u>	p 45
3.2.4.1/ Les engagements de la communauté internationale	p 45
3.2.4.2/ Les principes concrets du développement durable	p 46
3.2.4.3/ La déclinaison « sociale » d'un pays comme la France	p 47
3.2.4.4/ La déclinaison pragmatique à usage des PME	p 47
<u>3.2.5/ Les Acteurs concernés</u>	p 48
3.2.5.1/ Les collectivités territoriales	p 48
3.2.5.2/ Les entreprises	p 48
3.2.5.3/ Les PME-PMI	p 49
3.2.5.4/ Le citoyen	p 49
<u>3.2.6/ Une tendance : Le désir du mieux être</u>	p 49
<u>3.2.7/ Un puissant stimulant au service des Entreprises</u>	p 50
3.2.7.1/ Un marché porteur	p 50
3.2.7.2/ Un avantage concurrentiel certain	p 51
3.2.7.3/ Des entreprises d'un côté motivées par une indéniable création de valeur...	p 51
3.2.7.4/ ...Mais d'un autre côté, également mues par la peur de la sanction	p 51
3.2.7.5/ Des illustrations concrètes de cet engouement	p 52
<u>3.2.8/ L'émergence « à double tranchant » de normes internationales</u>	p 52
<u>3.2.9/ Un concept parfois galvaudé, à l'image incertaine</u>	p 53
<u>3.2.10/ Ce qu'apporte le développement durable</u>	p 55
<u>3.2.10.1/ Les bénéfices externes</u>	p 55
Intérêt économique	p 55
Image et communication	p 55
Avantage concurrentiel	p 56
Exigences du marché	p 56
Une veille permanente	p 56
Importance croissante de la crédibilité et de la transparence	p 57

<u>3.2.10.2/ Les bénéfices internes</u>	p 57
Prise de repères	p 57
Remise en question	p 57
Amélioration de l'organisation interne et des performances de l'entreprise	p 57
<u>3.2.11/ Synthèse partielle sur le développement durable</u>	p 58
<b><u>3.3/ Littérature et vie des PME</u></b>	p 59
<u>3.3.1/ Définition</u>	p 59
<u>3.3.2/ Les particularités des PME</u>	p 60
<u>3.3.2.1/ Un acteur économique majeur</u>	p 60
<u>3.3.2.2/ Une infinité d'activités et de tailles</u>	p 60
<u>3.3.2.3/ Une gestion différente des Grandes Entreprises</u>	p 61
<u>3.3.2.4/ Une certaine frilosité</u>	p 61
▪ Justifiée par le spectre omniprésent du dépôt de bilan	p 61
▪ Justifiée par des effets liés à la petite taille de l'entreprise	p 62
<u>3.3.2.5/ Des dirigeants aux tempéraments indépendants</u>	p 62
<u>3.3.2.6/ Une proximité évidente</u>	p 63
▪ La proximité géographique	p 63
▪ La proximité du management	p 63
<u>3.3.2.7/ Une gestion du personnel en décalage</u>	p 63
▪ Une importance reconnue, mais un manque de moyens évident	p 63
▪ Peu de prise en considération de la motivation	p 64
▪ De nombreux problèmes de gestion du personnel	p 64
▪ Un refus de se faire aider	p 64
▪ Des méthodes de management souvent peu déléгатives	p 64
<u>3.3.2.8/ Une gestion particulière du temps</u>	p 65
▪ Des dirigeants « au four et au moulin »	p 65
▪ L'urgence au quotidien	p 65
▪ Un horizon Court terme incompatible avec une vision « moyen ou long terme »	p 65
<u>3.3.3/ Les conséquences de ces particularités</u>	p 66
3.3.3.1/ Des entités fragiles	p 66
3.3.3.2/ Une inertie au changement	p 66
3.3.3.3/ La présence nécessaire d'un cadre législatif contraignant	p 66
3.3.3.4/ Un besoin de coordination	p 67
<u>3.3.4/ Et pourtant, des échéances lourdes s'annoncent ...</u>	p 67
<u>3.3.5/ Synthèse partielle sur la vie des PME</u>	p 68

<b><u>4/ La réalité du terrain</u></b>	p 69
<b><u>4.1/ Le choix de la société interviewée</u></b>	p 69
<b><u>4.2/ Le principe des interviews</u></b>	p 70
<b><u>4.3/ Descriptif de la société</u></b>	p 71
<u>4.3.1/ Son Marché</u>	p 71
<u>4.3.2/ Ses concurrents</u>	p 71
<u>4.3.3/ Problématique</u>	p 71
<u>4.3.4/ Une démarche de développement Durable</u>	p 72
<b><u>4.4/ Exploitation des interviews : La quête de sens sur le terrain</u></b>	p 73
<u>4.4.1/ La quête de sens : une notion abstraite</u>	p 73
<u>4.4.2/ Une réalité concrète</u>	p 73
4.4.2.1/ De nombreux symptômes, tant internes qu'externes	p 73
4.4.2.2/ Découragement et stress, principaux symptômes de la perte de sens	p 74
4.4.2.3/ La perte de sens par la contradiction : Le développement durable prône un principe de précaution inhibant son propre développement	p 74
<u>4.4.3/ Des signes de prédisposition au sein des PME</u>	p 74
4.4.3.1/ Les PME moins exposées à la crise du sens que les grandes entreprises	p 74
4.4.3.2/ L'émergence d'initiatives « durables » sincères trouve naturellement naissance au sein d'organisations épargnées par la crise du sens	p 75
4.4.3.3/ La communication fait sens	p 75
<u>4.4.4/ Des conséquences variables</u>	p 76
4.4.4.1/ Le développement durable déplace le barycentre des entreprises vers « plus de sens »	p 76
4.4.4.2/ Au sens de N. Aubert, la commercialisation d'un produit « durable » peut être une source de perte de sens	p 76
4.4.4.3/ Le management durable n'entraîne pas de perte de sens	p 76
<u>4.4.5/ Synthèse de la quête de sens sur le terrain</u>	p 77
<b><u>4.5/ Exploitation des interviews : Le Développement Durable sur le terrain</u></b>	p 78
<u>4.5.1/ Les motivations : économiques ou humanistes</u>	p 78
<u>4.5.2/ Des conséquences variées</u>	p 79
4.5.2.1/ Des résultats mauvais à court terme pour BRAGEX	p 79
4.5.2.2/ Des changements induits difficiles à négocier	p 79
4.5.2.3/ Le développement durable : Un relais de motivation selon la direction	p 79

<u>4.5.3/ Un environnement ressenti majoritairement hostile</u>	p 80
4.5.3.1/ Une opinion publique pas encore suffisamment préparée	p 80
4.5.3.2/ Des pouvoirs publics frileux	p 80
4.5.3.3/ Une normalisation immature : Le référentiel SD 21 000, jugé nécessaire mais laborieux	p 81
<u>4.5.4/ Les clefs du succès :</u>	p 81
4.5.4.1/ L'importance d'une bonne préparation	p 81
4.5.4.2/ L'importance de la communication	p 82
4.5.4.3/ S'appuyer sur les jeunes générations	p 83
4.5.4.4/ L'influence déterminante de la personnalité du dirigeant	p 83
4.5.4.5/ Le poids de la culture locale	p 84
4.5.4.6/ Désigner un « Chef de projet » sensible au développement durable	p 84
4.5.4.7/ Le « patron » ne doit pas faire	p 84
4.5.4.8/ S'appuyer sur l'ADEME, les écoles et les diverses manifestations	p 84
<u>4.5.5/ Synthèse du développement durable sur le terrain</u>	p 85
<b><u>4.6/ Exploitation des interviews : Les PME sur le terrain</u></b>	p 86
<u>4.6.1/ Au sein des PME, l'existence d'une taille critique</u>	p 86
<u>4.6.2/ Les difficultés d'une PME</u>	p 86
4.6.2.1/ David contre Goliath : Un rapport de force parfois inégal	p 86
4.6.2.2/ Un manque de temps évident	p 86
4.6.2.3/ Un manque de temps au répercutions importantes	p 87
4.6.2.4/ Un manque de moyens financiers et humains	p 87
4.6.2.5/ Une difficulté à gérer la communication	p 88
4.6.2.6/ Des moyens de lobbying limités	p 88
4.6.2.7/ Une assise financière fragile	p 89
<u>4.6.3/ Des points faibles clairement identifiés</u>	p 89
4.6.3.1/ L'accès à une dimension internationale mal appréhendée	p 89
4.6.3.2/ Un déficit d'indicateurs « sociaux »	p 89
4.6.3.3/ Une gestion perfectible de la motivation	p 90
▪ Ce que le management estime faire pour motiver	p 90
▪ Ce que les employés perçoivent	p 90
▪ Ce qui génère la motivation	p 90
▪ Comment la motivation s'exprime	p 90
<u>4.6.4/ Des points forts, nombreux et insoupçonnés</u>	p 92
4.6.4.1/ Une proximité favorable aux échanges	p 92
4.6.4.2/ La vision moyen et long terme chez BRAGEX	p 92
4.6.4.3/ Une stabilité rassurante et réconfortante	p 93
4.6.4.4/ Une capacité à agir vite	p 93
<b><u>4.7/ Synthèse des PME sur le terrain</u></b>	p 94
<b><u>4.8/ Synthèse globale de la réalité du terrain</u></b>	p95

<b><u>5/ Recommandations</u></b>	p 96
<b><u>5.1/ Exemples de principes du développement durable au service du sens</u></b>	p 97
<u>5.1.1/ En quoi le développement durable peut il contribuer à faire mieux comprendre les changements de notre société</u>	p 97
<u>5.1.2/ En quoi le développement durable peut il contribuer à éviter les contradictions</u>	p 98
<u>5.1.3/ En quoi le développement durable peut il contribuer à résister à l'intrusion excessive de l'entreprise dans sa vie privée</u>	p 99
<u>5.1.4/ En quoi le développement durable peut il contribuer à restaurer les notions fondamentales de responsabilité, d'engagement et de moralité</u>	p 100
<u>5.1.5/ En quoi le développement durable peut il contribuer à rappeler l'importance du réel et les dangers de l'immatériel</u>	p 100
<b><u>5.2/ Quelques précautions concrètes, à l'usage des PME, pour s'engager dans le développement durable</u></b>	p 101
<u>5.2.1/ Le discours (la communication)</u>	p 101
5.2.1.1/ N'invoquer en interne la « mission universelle » que si la majorité des besoins vitaux sont satisfaits	p 101
5.2.1.2/ Pas d'hypocrisie	p 103
<u>5.2.2/ La méthode (le pilote ne doit pas être le patron)</u>	p 103
<u>5.2.3/ Organiser l'attention portée au Capital Humain</u>	p 104
5.2.3.1/ Veiller à assurer une fonction de GRH	p 104
5.2.3.2/ Veiller à la taille de l'entreprise	p 105
<b><u>6/ Analyse du travail de recherche</u></b>	p 106
<b><u>6.1/ Portée</u></b>	p 106
<b><u>6.2/ Limites</u></b>	p 106
<b><u>6.3/ Perspectives</u></b>	p 107
<b><u>7/ Conclusions</u></b>	p 108
<b><u>Annexes</u></b>	p 112
▪ Annexes méthodologiques (dont présentation du guide d'entretien et des interviews « intégrales »)	
▪ Annexes documentaires (documents importants)	
<b><u>Bibliographie et Sources</u></b>	p 161

## Remerciements

Mes remerciements vont à toutes les personnes que cette thèse m'a permis de rencontrer. Leur disponibilité a été remarquable. Nos discussions ont toujours été extrêmement cordiales et agréables.

Ils m'ont beaucoup appris, et j'ai eu énormément de plaisir à échanger avec eux. J'espère très sincèrement que ce plaisir a été réciproque.

Je pense notamment aux personnes que je cite dans ce document :

Les dirigeants et employés de « BRAGEX » :

- Philippe « NOIRE »
- Philippe « MIFASS »
- Thierry « HOUDI »
- Rosemarie « ACHARFA»
- Alain «MANAGE »
- Xavier « AISOFT »

Mais aussi :

- Dominique Petitprez de la CCI de Haute Normandie,
- Jean Michel Dedôme, Directeur Général de Vinci Energies Est

Je pense aussi aux personnes qui ne figurent pas explicitement dans ce document, mais qui m'ont beaucoup aidé, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de cette thèse :

- Jean Philippe Merle, PDG de la SERMM
- Charles Pileur (mon supérieur hiérarchique du moment), systématiquement solidaire de mes absences dues à cette thèse
- Alain Block, fondateur du cabinet « Sens Large, Conseil en management de la réussite durable »

Je remercie mon tuteur, Françoise Chevalier, dont la gentillesse et la constance n'ont d'égales que la qualité de ses conseils.

Je remercie enfin Paul et Léo, mes enfants, ainsi que Béatrice, mon épouse, qui ont eu la patience de supporter mes humeurs et mes absences.

## Executive Summary

Notre société contemporaine fait face à la montée en puissance de deux phénomènes incontournables : La quête de sens, et le développement durable.

Pour les non initiés, ces concepts peuvent paraître abscons...  
Tous deux pressentis comme étant des carburants de la performance, ce sont pourtant des objectifs stratégiques majeurs pour les organisations !

En effet, le développement durable, thème humaniste par excellence, paraît potentiellement fédérateur. Et la quête de sens pourrait naturellement trouver une réponse dans ce thème fédérateur.

Mais la complémentarité de ces deux phénomènes est elle aussi simple ?

Et la complémentarité de ces deux thèmes complexes peut elle être gérée par une PME, où l'on dit souvent avoir « la tête dans le guidon », où l'on n'a pas le temps de faire des choses compliquées ?

Nous formulerons des hypothèses, principalement constituées d' « idées reçues ». Et après une étude documentée de type « académique », portant sur ces trois thèmes (PME, quête de sens et développement durable), cette étude nous conduira sur le terrain, où nous aborderons également ces trois thèmes au travers d'interviews.

Nos conclusions confirmeront certaines de nos hypothèses, mais, de façon tout à fait surprenante, elles en infirmeront d'autres.

Nous en arriverons ainsi à la conclusion que le développement durable peut effectivement constituer une bonne source de recouvrement du sens, particulièrement au sein des PME où il n'est pas fréquent d'avoir le souci conscient de ce besoin. Il peut donc être un outil simple, à l'usage des dirigeants des PME.

Et nous comprendrons, à l'inverse de certaines des hypothèses formulées, que la mise en place d'un principe de développement durable au sein d'une PME, peut certes se révéler plus simple que dans une grande entreprise, mais que ce développement durable n'y est pas forcément un principe fédérateur.

## 1/ Introduction au sujet

D'une part, de nombreux chercheurs s'accordent sur le fait que les collaborateurs de nos entreprises ont un « Besoin de Sens » profond, et que répondre à ce besoin récompensera grassement les entreprises qui auront eu la clairvoyance de s'y intéresser.

D'autre part, le mouvement du Développement Durable prend une ampleur sans précédent, et s'invite progressivement dans tous les foyers, dans tous les esprits, telle une cause humaniste et fédératrice, susceptible d'offrir du « sens »...

Dès lors, il est légitime de s'interroger sur la pertinence d'établir un lien, vraisemblablement vertueux, entre Développement Durable et « Quête de Sens », et donc entre Développement Durable et performance de nos entreprises.

- Mais ce lien peut-il s'établir ?
- Comment le tisser solidement ?
- Comment mettre en œuvre le plus **efficacement** possible cette spirale vertueuse ?
- Quelles sont les erreurs à éviter ?
- Existe-t-il des recettes pour réussir ?
- ...

Il est vrai que les problèmes environnementaux, sociaux et économiques se font de plus en plus pressant :

-Le réchauffement de la planète et les perturbations climatiques sont désormais clairement perçus comme un problème crucial, et le « mur » semble se rapprocher inexorablement.

-La discrimination par la couleur de peau, par le nom ou par le sexe, le travail des enfants, l'intégration des handicapés, etc... font partie des nombreux thèmes sociaux de plus en plus chers à nos consciences... Ils paraissent accompagner la mondialisation et le besoin de profit de nos actionnaires. Ils constituent là aussi une des préoccupations des familles.

-La pérennité des entreprises est mise à mal, et les scandales ou faillites de multinationales se multiplient. Ces phénomènes économiques entraînent une précarité déprimante et inhibante.

Ces maux semblent suivre une progression régulière, voire un certain emballement. « Notre maison brûle, et nous regardons ailleurs » a récemment affirmé Jacques Chirac. C'est donc un véritable embrasement, dont dépend à terme la survie de la race humaine.

L'enjeu est de taille. Et notre « salut » passe tout autant par une prise de conscience collective que par des actions rapides et efficaces. Il faut prioriser nos actions, et identifier les principales sources du mal afin de s'atteler au plus vite à leur éradication. Dans leur ouvrage « Le développement durable au cœur de l'entreprise » (E. Reynaud, F. Depoers, C. Gauthier, JP Gond, G. Schneider-Maunoury - Dunod), les auteurs précisent qu'en France par exemple, les ménages ne représentent que 25% des émissions de CO2 (les 75% restant émanant des entreprises). Notons également, toujours selon les mêmes sources, que les délocalisations des centres d'appel devraient supprimer 10 à 20 000 emplois en France d'ici 2010. Ces solutions se situent donc évidemment au niveau des entreprises. Elles sont au cœur de l'activité humaine et économique de la planète.

Lutter contre ces maux, c'est à dire travailler à la préservation de notre environnement, au respect d'une juste éthique sociale et à la pérennité de nos entreprises, cela se résume « syntaxiquement » à œuvrer pour le Développement Durable. Et de nombreuses grandes organisations se sont lancées dans cette entreprise du Développement Durable, avec les moyens financiers et humains inhérents à leur taille.

Mais à l'échelle de la France par exemple, quels sont nos moyens d'action les plus efficaces ?

Existe-t-il une « organisation » susceptible de devenir l'acteur majeur et incontournable de notre rebond ?

La réponse est simple.  
Ce sont les PME...

Elles sont effectivement environ 2 500 000 en France.

1 000 000 d'entre elles ont des effectifs compris entre 1 et 9 salariés.

Elles représentent plus de 60% des emplois en France.

Elles ne se considèrent pas vraiment polluantes, côtoient quotidiennement le spectre du dépôt de bilan (200 à 250 000 disparaissent chaque année pour un taux annuel de cessation d'activité de 11%), et n'ont évidemment pas de DRH.

- Comment un tel mouvement peut-il se mettre en place dans les PME ?
- Ont-elles seulement connaissance de la nécessité impérieuse de ce mouvement ?
- En ont-elles les moyens ?
- ...

Ce sont là autant de questions cruciales qu'il me semble important d'aborder à l'aube de ce grand bouleversement qui s'impose et s'annonce.

Nous tâcherons de les traiter au travers d'éclairages non seulement académiques (pour autant qu'il y ait une lecture sur ces thèmes relativement récents), mais aussi et surtout au travers d'une approche « terrain », grâce à des enquêtes et des interviews.

## 2/ Méthodologie de recherche

En préambule, précisons que le champ de recherche que nous avons naturellement choisi est la quête de sens.

### 2.1/ La Méthodologie de recherche

Cette méthodologie de recherche s'est appuyée sur:

1. Une revue de littérature académique (ouvrages, articles, conférences...)
2. Des enquêtes « terrain » (statistiques, enquêtes...)
3. Des interviews de collaborateurs et Dirigeants de quelques P.M.E.

En dépit de la relative jeunesse de ces thèmes, l'étude académique s'est appuyée sur de nombreuses sources.

Je citerai des livres références, tels

- « La quête de Sens » de Thierry Pauchand (Québec Amérique - presses HEC),
- « Le développement durable » de Sylvie Brunel (Editions Puf)
- « Leaders en Transition »
- « Renforcer la cohésion d'une Equipe » de Michel Fiol, Hugues Jordan, Emili Sullà (Dunod)
- des articles ,
- des discours,
- des résumés de conférences et débats,
- des recommandations du MEDEF,
- du CJD,
- de l'observatoire des PME
- de l'A.D.E.M.E.,
- de l'AFNOR,
- des Comités 21.

Cette « quête » s'est enrichie d'ouvrages, certes moins académiques, mais dont la lecture peut nous éclairer sur les tendances actuelles:

- « Homme d'Affaire malgré moi » d'Yvon Chouinard, (Vuibert).
- « 80 Hommes pour changer le monde – Entreprendre pour la planète » de Sylvain Darnil et Mathieu Le Roux ( JC Lattès),
- « Le pacte écologique » de Nicolas Hulot (Calmann-Lévy),
- « Le Pari du Commerce Equitable » (Tristan Lecomte – Editions d'Organisations)

L'étude s'est également enrichie à la lecture :

- d'enquête menée par l'observatoire des PME,
- par le MEDEF,
- par l'institut IFOP,
- ...

Enfin, les interviews ont été menées auprès de :

- Dirigeants de PME
- Cadres de PME
- Employés de PME
- Dirigeant de Grande entreprise
- Responsables d'organisation territoriales (CRCI de Haute Normandie)

## **2.2/ Les questions de recherche**

Les principales questions de recherche ont été les suivantes:

Pour la quête de sens :

- Qu'est ce que la Quête de Sens pour les collaborateurs ?
- Comment se manifeste t elle ?
- Quelles sont les raisons d'une telle émergence ?

Pour le Développement Durable :

- Qu'est ce que le Développement Durable sur le terrain ?
- Quels sont les enjeux ?
- Que demande t il ?
- Qu'apporte t il ?

Pour les PME :

- Quelle est la définition d'une PME ?
- Quelles en sont ses caractéristiques ?
- Quelles en sont ses problématiques ?

## **2.3/ Formulation des hypothèses**

Les différentes hypothèses que nous formulons sont les suivantes :

1/ D'un côté, trouver du sens dans une entreprise passe non seulement par l'élaboration d'un projet prometteur, d'une direction claire, mais aussi d'une cohérence des comportements et d'une certaine « humanité » de l'organisation au sens large.

2/ Nous faisons également l'hypothèse que ce besoin de sens est grandissant.

3/ D'un autre côté, nous faisons l'hypothèse que le Développement Durable est un principe fédérateur, susceptible d'emporter l'adhésion de la majorité, et qu'il répond par conséquent au besoin de sens qu'éprouve chacun d'entre nous.

4/ Nous faisons enfin l'hypothèse que la mise en place d'un principe de Développement Durable au sein d'une PME est bien plus difficile que dans une grande entreprise.

## **2.4/ Méthode de test des hypothèses**

Nous distinguerons, dans notre démarche de tests de ces hypothèses, deux parties : Une partie académique, et une partie « terrain ».

La partie académique traitera des trois principaux thèmes de cette thèse, à savoir :

- La quête de sens
- Le développement durable
- La vie des PME

Nous nous efforcerons, à la fin de chacun de ces trois paragraphes, d'en dresser une synthèse, en nous astreignant à répondre aux questions de recherche.

Concernant la partie « terrain », nous procéderons de la même manière. Les trois thèmes seront abordés séparément, et commentés à l'appui des réponses aux questions posées lors des interviews.

Une synthèse sera également formulée à l'issue de chacun des thèmes.

Nous dresserons une liste de recommandations en nous efforçant d'être concrets,

Puis nous reprendrons une à une ces hypothèses dans notre conclusion, en tâchant, à la lumière des enseignements tirés des parties académiques et « terrain », d'y apporter des réponses étayées.

L'intégralité des interviews, ainsi que certains documents complémentaires, figureront en annexe.

Les références bibliographiques figureront en fin de document

### 3.1/ Littérature et Quête du sens

#### 3.1.1/ La littérature confirme la perte de sens

Avant d'aborder cette « quête » du sens, faisons le point sur sa « perte ».

Cette perte de sens semble en effet frapper toutes les strates de la société, des entreprises et des individus :

- Selon Thierry Pauchant (« La quête du Sens »), les entreprises, ou plus généralement les organisations, rencontrent ce phénomène:  
*« Dans de nombreuses organisations, à travers le monde, nous entendons : « Cela n'a plus de sens ! ». Il est fort important de constater que ce commentaire provient non seulement des exclus, des oubliés, des pauvres, des sans emplois, des malades, des mourants, mais également d'employés et de cadres qui ont « réussi », qui sont en santé et qui détiennent du pouvoir, du prestige, des richesses. »*
- Michel Berry, Directeur de recherche au CNRS, déclarait ainsi le 20 mai 1996, au ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche :  
*« La société ne souffre pas seulement d'une crise de l'emploi, mais d'une crise de sens. »*
- Des études menées récemment sur le « moral » des français indiquent une certaine dégradation. En analyse à une étude menée par Accor Services en 2003, Gérard Verna\* écrit : *« Un peu moins d'un salarié sur deux (49%) pense effectivement "souvent" "qu'il est heureux dans son travail", 42% "de temps en temps" et 9% "jamais" .... On le voit, on est assez éloigné des scores massifs et unanimistes vus par le passé. »*
- Enfin, une étude de Jan Halper montre que sur 4000 cadres supérieurs, moyens et professionnels estimant avoir « réussi », la plupart de ceux interrogés se considèrent « désenchantés par les fruits de leur réussite, car elle n'a souvent apporté que du vide et de la confusion ». Cela est symptomatique d'une perte de sens.

Passé ce constat dressé par des personnes ou des organismes dont le sérieux ne saurait être contesté, je propose d'enrichir ce constat au travers d'une énumération des manifestations concrètes de cette perte de sens, puis d'en explorer les raisons. Nous nous intéresserons ensuite à la démarche de la quête de sens (consécutives à celle de la perte de ce sens...), puis aux conséquences probables liées à cette quête.

Mais avant toute investigation, il est indispensable d'éclaircir la notion de sens sur laquelle nous allons travailler.

\*Gérard Verna, docteur en économie et administration des entreprises de l'Université de Grenoble (France), est professeur titulaire en gestion internationale au Département de management de l'Université Laval où il est également responsable académique des formations en gestion internationale et en développement international et action humanitaire.

### 3.1.2/ Définition du périmètre de notre étude sur le sens

D'emblée, nous devons constater que ce mot réserve une première difficulté dans son approche, puisqu'il peut revêtir plusieurs significations :

1. Le « sens » téléologique (Réponse à la question « où? » - Notion de direction).
2. Le « sens » sémiologique (Réponse à la question « Que signifie t elle? » - Notion de signification)
3. Le « sens » en tant que siège des perceptions (Exemple : « le toucher est un sens »)

Notre étude portera naturellement sur le sens tel que décrit aux points 1 et 2. Et afin de nous concentrer sur notre sujet des PME, sans nous perdre dans les phénomènes de société (vie de couple, éducation des enfants...), nous nous limiterons à la perte de sens prenant son origine dans la vie des entreprises.

### 3.1.3/ Les manifestations de cette perte de Sens générale et d'un malaise grandissant:

Michel Berry, Directeur de Recherche au CNRS, déclarait en mai 1996, à propos du chômage :

« Des millions de personnes vivent ainsi dans la répétition de démarches vaines. Certaines réagissent par l'hyperactivité ou sombrent dans la dépression. Le mépris ou la compassion de leur environnement accélèrent la déstructuration.... » .

Il est donc question de dépression et d'hyperactivité, sur fond de déstructuration.

T. Pauchand exprime son point de vue sur l'hyperactivité. Des chiffres viennent également étayer notre constat d'un nombre grandissant de réactions de type « dépression ».

#### 3.1.3.1/ Les réactions de type « hyperactivité » :

##### Le phénomène de « dépendance existentielle » :

On parle de dépendance existentielle pour les personnes qui, poussés par une anxiété existentielle se plongent de façon compulsive dans une activité (souvent le travail) par peur d'avoir à traiter les vraies questions existentielles de leur vie.

On parle également de dépendance dans la mesure où cela exclue toute chose extérieure, et isole sa victime du reste de son environnement, comme pourrait le faire une dépendance à une drogue.

T.Pauchand en fait la définition, suivante :

*« C'est une façon d'être dans le monde dans lequel une activité, habituellement le travail, devient progressivement le centre de la vie ».*

Beaucoup d'entres nous ont côtoyés ce type de phénomène dans leur entourage. C'est une réaction couramment rencontrée dans les organisations.

### Les comportements de type A :

Cette appellation est une appellation scientifique et médicalement reconnue. Ce sont des individus de type « hyper actifs et angoissés ». Ils ont une attitude souvent agressive, un discours rapide et énergique, des réactions colériques et d'hostilité.

Sur le plan pathologique, ils développent souvent du cholestérol et des maladies coronariennes.

Là aussi, comme en témoigne T. Pauchand, les cas sont fréquents...

### 3.1.3.2/ Les réactions de type « dépression »

Notre propos n'est évidemment pas de dire que l'augmentation des suicides, ou l'augmentation de la consommation d'antidépresseur est exclusivement due à la perte de sens dans les entreprises. Bien d'autres facteurs peuvent être à l'origine de telles réactions.

Néanmoins, comme nous le démontre une enquête de l'institut Ipsos (mandaté par Accor Services, en 2003), il est établi qu'il existe bel et bien une imbrication forte de la vie professionnelle dans la vie privée des français. Il est donc légitime de faire un lien entre les événements privés et les événements professionnels.

Et force est de constater une recrudescence d'événements privés à caractère grave :

#### Une consommation médicamenteuse grandissante:

En effet, en France, selon un rapport daté de janvier 2004, de la Drees (Direction de la Recherche des Etudes de l'Evaluation et des Statistiques – Ministères des affaires sociales, du travail et de la solidarité), la consommation d'antidépresseurs, en France, a été multipliée (en Euros) par 6,7 entre 1980 et 2001 (alors que les ventes globales de médicaments, pendant la même période, étaient multipliés par 2,7).

#### Des suicides fréquents sur le lieu de travail

Une triste actualité (suicides consécutifs en février 2007 de trois employés de Renault et Peugeot sur leurs lieux de travail) nous rappelle qu'en France, en moyenne une personne par jour se suicide dans son Entreprise.

### 3.1.4/ Les raisons de cette perte de Sens :

Les contradictions auxquelles nous devons faire face à titre individuel, mais aussi la véritable « conquête » dont nous faisons l'objet par les entreprises, participent à cette perte de sens. Mais la société dans son ensemble, et les changements qu'elle nous fait subir, semble également être à l'origine de cette perte de sens.

Au sein de chacune de ces trois dimensions (individu, entreprise et société), je vous propose d'aborder les raisons de cette perte de sens.

#### 3.1.4.1/ Des changements subis, induits par notre société

Elisabeth Kubler Roos a clairement mis en évidence la courbe universelle du changement subi. Ainsi, en synthèse, lorsqu'un individu subit un changement, il se dirige inexorablement vers une phase de déni, précédant une phase dépressive, suivie parfois d'une phase de reconstruction.

Tous les changements, toutes les évolutions, de plus en plus fréquents, que nous subissons dans notre société génèrent donc naturellement une série de traumatismes dépressifs dont le rythme et l'intensité croissent naturellement en proportion.

Observateur et commentateur averti de notre temps, le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) évoque plusieurs sources du malaise actuel, au travers de changements profonds :

##### Dématérialisation et dépersonnalisation :

*Selon le CJD : « Le travail est devenu de plus en plus abstrait, détaché d'une production concrète. On voit de moins en moins le « résultat » de son travail, ce qu'il apporte aux autres, ce à quoi il sert. L'informatique, omniprésente, renforce l'impression de virtualité des produits. Un téléopérateur, par exemple, ne sait plus ce qu'il vend et n'a qu'un contact lointain avec la voix de clients choisis sur un listing. Cela ne lui facilite pas la représentation de son travail »*

*« La polyvalence, aujourd'hui très en vogue, contribue à la dépersonnalisation du travail. Le salarié n'est qu'un maillon interchangeable capable d'intervenir à n'importe quel niveau de la chaîne. Dès lors, il a du mal à se sentir responsable du produit de la chaîne. »*

##### Employabilité et volatilité

*« Les logiques de missions, l'utilisation systématique des TIC, les politiques d'externalisation ont fait voler en éclat le modèle classique et dominant du salariat, fondé sur la sédentarisation et la subordination vis-à-vis de l'entreprise, qui était si simple et prévisible à gérer. Désormais nombre de salariés ont de fait une réelle liberté dans leur travail, ils sont beaucoup plus nombreux à intervenir pour le compte de l'entreprise à l'extérieur de celle-ci. Ils rencontrent, en général chez leurs clients/fournisseurs, pour un temps plus ou moins long, des organisations, des modèles de pensée et des manières de vivre différents. La relation entre le salarié et l'entreprise est plus fugace, moins unique et donc beaucoup plus difficile à « maîtriser ».*

*Les entreprises conseillent désormais librement à leurs employés de veiller à leur employabilité, car il n'est plus tabou aujourd'hui d'envisager un départ de l'employé. »*

### L'apparition de nouvelles générations aux priorités différentes :

*« La féminisation des emplois (désormais dans tous les secteurs et à des niveaux de plus en plus élevés) n'est pas sans effet sur la perception du travail. Car les femmes conservent un autre rôle social très important, celui de faire naître et d'élever en grande partie les enfants. La centralité du travail s'en trouve de ce fait relativisée. S'ajoute à cela qu'elles n'ont généralement pas le même rapport au pouvoir et au management que les hommes. »*

*« Les jeunes ont aussi un autre rapport au travail. Ils ne le refusent pas mais ils veulent que celui-ci leur permette de jouir en même temps de la vie, sans attendre les lointaines perspectives de la retraite. Ils ont un rapport plus contractuel à l'entreprise. Leur engagement reste encore fort mais les « Workholics » (drogués du travail) sont très rares. Certains jeunes sont capables d'accepter un travail exclusivement alimentaire à l'opposé des aptitudes qu'ils peuvent montrer dans la réalisation de leur projet personnel. »*

### Sous l'avènement du règne financier, la vie en Entreprise est devenue globalement difficilement supportable

Les entreprises, en lien avec leurs actionnaires, sont soumises à une pression qui se décline au niveau de tous les salariés.

Michel Berry, Directeur de Recherche au CNRS, déclarait déjà en mai 1996 :

*« Les investisseurs pouvant trouver dans la sphère financière des placements sans risques et rémunérateurs exigent des rendements élevés de leurs actions, ce qui accroît la pression sur l'entreprise. »*

### Les méfaits induits de la protection sociale : Réussite ou échec professionnel, finalement quelle importance ?

Le CJD (par la plume de Françoise Cocuelle, sa présidente nationale) affirme :

*« Paradoxalement, le travail n'étant plus motivé, chez nous, par la survie quotidienne, puisque celle-ci est globalement assurée par les systèmes de protection sociale, il apparaît désormais dans une sorte de nudité : on ne sait plus très bien à quoi il sert, ni ce qu'il apporte. »*

Cette position du CJD, qui semble nier la « survie quotidienne » de milliers de chômeurs n'emporte certes pas mon adhésion. Il m'a semblé tout de même opportun de la citer car cette situation de démotivation peut s'appliquer de façon pertinente, selon moi, aux futurs « entrants » dans la vie professionnelle (jeunes qui s'appêtent à entrer sur le marché de l'emploi, ou qui poursuivent leurs études)...

### 3.1.4.2/ Des contradictions ingérables :

#### Contradiction entre le rythme qui m'est imposé et celui que je peux donner : L'impact de la compétition mondiale

«La logique de la « guerre économique mondiale» implique une nécessité de progrès permanent, qui enferme les individus dans un processus implacable d'accélération dont l'intensité varie bien sûr selon les secteurs, mais qui, d'une manière générale, n'autorise guère de pause... »

#### Contradiction entre l'instinct de survie et la mort assurée : Une mort certaine, lente ou rapide

Il est désormais admis que : Ne pas progresser, c'est mourir...  
Il y a un paradoxe qu'il n'est pas aisé de gérer sur le long terme.  
En effet, pour survivre, nous sommes donc condamnés à progresser, dans une course effrénée qui, naturellement, telle la roue de Deming (concept de l'amélioration continue) ne semble jamais vouloir s'arrêter. Mais cette course, elle aussi, nous conduira à la mort, puisqu'elle ne s'arrêtera jamais : celle de l'épuisement... Pour fuir la mort liée à l'immobilisme, on s'engage donc dans une course dont la seule issue s'avère être également la mort...

Certains cas très rares ont ainsi expérimenté jusqu'au bout le système. Il n'ont réussi à en sortir qu'en créant une véritable « rupture ».  
Larry Roos (p129), cité par H.S. Schwartz, est un de ceux là.  
Mû par la promesse de promotions successives, il confie avoir gravi un à un tous les échelons de la hiérarchie pour en atteindre le sommet. Arrivé au poste de Président de son entreprise, telle une révélation salutaire, il s'est aperçu qu'il n'y avait rien... Il a donc démissionné. Il est depuis conseiller auprès de cadres supérieurs, pour les aider à exercer leur profession (et notamment en leurs permettant de se confier en les écoutant).

#### Contradiction entre le temps passé « intellectuellement » et le temps passé « physiquement » dans l'entreprise : L'aliénation de l'esprit a pris la place de celle du corps

D'une part, l'entreprise occupe effectivement de plus en plus nos esprits, par divers moyens. Mais d'autre part, de façon contradictoire, elle occupe officiellement beaucoup moins nos journées.

Ainsi, le CJD (par la plume de Françoise Cocuelle, sa présidente nationale) fait un calcul simple, qui met en lumière une comptabilité déséquilibrée :

« En 1900, un salarié travaillait l'équivalent de 12 années complètes (nuit et jour) et vivait 46 ans en moyenne, en 2005, il travaille 6 ans et vit 76 ans ». Et de continuer : « Cela ne peut pas être sans effets sur la place du travail dans la vie de nos concitoyens. »

### 3.1.4.3/ L'entreprise s'est lentement installée au cœur de nos vies:

Le « sens » régit la vie de chacun. Certains le trouvent dans la religion, d'autres dans la politique, d'autres dans le travail ou d'autres encore dans plusieurs de ces trois activités à la fois. Le sens de notre vie est le squelette qui nous porte. Tel un instinct de survie, chacun s'emploie naturellement à trouver un sens à sa vie. Perdre ce sens, et c'est tout notre monde qui s'effondre

Nicole Aubert traduit le phénomène de « substitution du sens » auquel nous avons dû faire face il y a un peu plus d'un demi siècle :

*« L'hypothèse que ns faisons est que la désertion généralisée des valeurs et des finalités qui régissait plus ou moins l'existence sociale jusqu'à la fin de la Deuxième guerre Mondiale, jointe à l'effondrement ou à la faillite des différents systèmes de sens religieux ou politique, a introduit une sorte de vacance dans les destinations possibles d'une construction existentielle de soi même. »*

Tel le membre d'une secte qui réaliserait que son Dieu n'existe pas, tel un communiste qui verrait le mur de Berlin s'écrouler, on peut imaginer la détresse d'un individu soudainement privé du Sens qui le portait.

Alors l'entreprise a profité de ce « trou d'air » pour proposer un sens.

Nicole Aubert résume ce lent processus comme suit :

- Taylor avait inventé le management des corps.
- Puis est venu le management des cœurs (avec l'époque des « relations humaines »).
- Peut être est ce désormais le management de l'imaginaire...(système managinaire)

Et Nicole Aubert précise que l'entreprise s'est engouffré dans cette brèche du « sens » *« avec d'autant plus de succès qu'elle utilise à son profit tout un courant de pensée antérieur concernant le travail et le succès professionnel comme moyen de réussite existentielle »*.

Ainsi, Peters et Waterman illustrent parfaitement cette substitution de la foi par l'engagement dans l'entreprise. Dans leur ouvrage « La quête de l'excellence », en 1983, ils illustrent parfaitement l'état d'esprit de cette époque, en affirmant notamment:

*« En offrant un sens à leur vie, ainsi qu'une compensation financière, elles (les entreprises) donnent à leurs employés, non seulement une mission, mais le sentiment de valoir quelque chose. Chacun devient un pionnier, un expérimentateur, un leader..., et en même temps il fait partie de quelque chose de grand ( Caterpillar, Disney Productions, IBM, 3M...) »*

Représentatif du courant de l'époque, cet ouvrage connu un succès planétaire, fut tiré à plus 7 000 000 d'exemplaires à travers le monde, en 15 langues. Il fut à l'origine de déclinaisons plus appliquées telles le « juste à temps », la « gestion du temps », la « qualité totale »... Cela incarnait l'idéal et l'objectif des organisations pour survivre et réussir dans ce qu'on appelle aujourd'hui le « marché global ».

L'entreprise a donc proposé l'excellence comme fin ultime, comme but à atteindre.

Toujours selon Nicole Aubert (La Quête du Sens) : « ...*la notion d'excellence viendrait combler un manque : manque d'absolu, manque de Dieu, manque d'un référent ultime.* »

Cet engouement des individus pour le modèle qui leur est proposé trahit une détresse profonde des individus, face à la perte de repères :  
T. Pauchand, commentant l'œuvre de Peters et Waterman, précise d'ailleurs : « *L'engouement pour ce livre et pour l'excellence en général doit, aussi, être vu comme un effort visant à résoudre des questions beaucoup plus profondes comme l'expérience existentielle de la solitude, de l'anxiété, de la peur, de l'absence de sens et du désespoir et comme une tentation ... d'offrir ...une solution ...illusoire* »

Miche Berry, Directeur de Recherche au C.N.R.S., abondait en ce sens en 1996 :

« *Si le chômage a pris une tournure dramatique c'est en raison de la place prééminente prise par l'entreprise : les autres activités sont considérées comme secondaires, folkloriques ou d'ordre privé. Ce phénomène est récent en France, où l'on a mis longtemps à adopter l'entreprise.* »

Nous avons donc vu que la vie en entreprise devenait globalement difficile à supporter. De nombreuses entreprises ont également fait ce constat, et ont réagi.

Certaines, ayant vu le jour à l'époque de la révolution industrielle, telles les mines dans le Nord, les Verreries d'Arques, ou encore Michelin, avaient bâti de véritables villes, organisées autour du lieu de travail, où les employés et leurs familles mangeaient, dormaient, respiraient au rythme cadencé de leur employeur bienfaiteur. Ainsi, à quelques mètres de la maison familiale, elle-même propriété de l'employeur, il y avait le supermarché de l'employeur, l'école de l'employeur, la salle de spectacles de l'employeur, le stade de foot de l'employeur, l'équipe de belote... Que sais je ?

L'éducation, les loisirs y étaient donc contrôlés. Les employés et leurs familles étaient quasiment élevés « en batteries » dans des villes où l'employeur était érigé de fait comme le tuteur de la famille, sans qui non seulement il n'y avait plus de travail, mais surtout sans qui il n'y avait plus ni loisir, ni éducation, ni culture, plongeant des milliers d'individus dans une situation de pauvreté sociale et culturel déplorable

Le cas de ces entreprises, qui s'immisçaient, tel un virus, dans l'intimité des corps et des esprits des individus pour y prendre une position centrale, peut sembler caricatural, ou d'une autre époque. Mais ces pratiques sont elles réellement révolues ?

#### Comment des entreprises tentent effectivement de reprendre une position centrale dans la vie de leurs collaborateurs: Le cas « Patagonia »

Pierre Noël Giraud, président du CERNA (Centre d'économie industrielle Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris), cite également la société Patagonia dans son exposé.

Je m'y suis intéressé, et ai immédiatement émis le souhait de les interviewer sur la motivation au sein de leur entreprise. La seule réponse qui me fut faite par la responsable communication, au travers d'un mail assez laconique, fut de m'inviter à lire le livre du créateur « Hommes d'affaires malgré moi » d'Yvon Chouinard. Il devait m'éclairer complètement sur la manière dont le Développement Durable contribue à donner du sens aux employés de Patagonia.

Je me suis donc exécuté...

Nous y apprenons par exemple que Patagonia :

- réalise des crèches pour les enfants de ses employés,
- s'engage ouvertement dans la vie politique des Etats-Unis,
- et ne recrute qu'un certain type de personnalités...

L'auteur, Yvon Chouinard, fait certes allusion au « *plaisir de travailler* ». Mais il abonde aussi dans le sens de l'excellence (tant décrié par Nicole Aubert) en précisant, à quelques pages de là, que son leitmotiv est : « *Etre le meilleur, point barre* ».

L'ensemble de la démarche, à première vue altruiste, est elle donc vraiment désintéressée ?

Nous pouvons nous interroger sur les réelles motivations du créateur, et nous demander s'il n'organise finalement pas cette « logistique » uniquement pour tisser des relations inaliénables avec ses collaborateurs, les contraignant indirectement à rester.

Ainsi, en créant par exemple des crèches, il rend certes la vie plus facile pour ces mamans, mais il crée également de la dépendance.

En permettant à ses collaborateurs d'adapter leurs horaires et de quitter le travail pour aller surfer, il leur permet de combiner travail et loisir. Mais finalement, accéder à leur loisir, tout en travaillant, rend difficile, voire impossible, la possibilité ou la volonté de sortir de cette entreprise pour ces passionnés et ces mères de famille.

Involontairement, il est autorisé de penser que c'est cette dépendance organisée qui garantit à Patagonia une grande part de la fidélité de ses collaborateurs. Il est clair que cette démarche est beaucoup plus utile que l'attitude qui consisterait à ne rien faire pour des raisons purement idéologiques. Mais sur le fond, force est de constater qu'il y a « fusion » (pour reprendre le terme de T. Pauchand) entre l'entreprise et le collaborateur. La démarche de Patagonia est donc louable. Mais peut-être faudrait-il l'agencer en garantissant une parfaite liberté de départ à la mère de famille, en permettant par exemple à toute personne qui partirait de l'entreprise de continuer à y faire garder son enfant...

Entendons nous bien cependant : cette remarque ne vaut que pour les pays développés, où le travail des femmes est possible, où les états sont suffisamment riches et développés pour organiser l'assistance aux mères de famille, et où le progrès social est suffisamment abouti pour que l'on puisse exiger l'irréprochable.

Sylvain Darnil et Mathieu Le Roux, dans leur livre-témoignage « 80 Hommes pour changer le monde », nous content en effet qu'au Bangladesh, les femmes ont difficilement accès au travail. Cela se fait donc souvent au détriment de l'encadrement des enfants, livrés à eux-mêmes pendant que la mère travaille. Suraiya Haque, fondatrice et créatrice de la société Phulki, a contribué à la création de centaines de crèches dans les entreprises. Elle a ainsi permis à des milliers de femmes et d'enfant d'accéder à la santé, à la dignité et à l'éducation.

Cette démarche est remarquable et fait progresser d'un grand pas l'organisation sociale de ce pays ...

J'ajoute, sur ce même cas de Patagonia, qu'il y a même une certaine discrimination à l'embauche, en vue de s'assurer la « dépendance » de ses futurs collaborateurs :

En effet :

Vous n'avez aucune passion, vous n'êtes ni sportif, ni musicien, ni artiste?

Ou bien avez vous le grand défaut d'être diplômé d'une grande école de commerce ?

Alors vous ne pourrez entrer dans cette entreprise...

Le créateur ne déclare vouloir en effet aucun diplômé de grande école dans son entreprise, et ne tolérer que les passionnés de toutes sortes.

Patagonia, enfin, prend une part active à la défense de l'environnement, ce qui est louable à mes yeux. Mais à ce titre, au nom de l'entreprise, et au moyen

d'une campagne d'affichage sans complaisance durant la campagne présidentielle de 2002, il prend publiquement position contre Georges W. Bush, en appelant à voter contre lui...

Howard S. Schwartz a également fait ce constat de l'implication des organisations dans la politique, et indique :  
« La tendance actuelle vers une politisation de la vie d'organisation, vue sous son aspect le plus positif, représente la quête d'un fondement moral dans notre vie » - p138 La Quete du Sens T. Pauchand

Nous recherchons donc une morale...  
Alors l'entreprise se propose naturellement de nous l'offrir.

Le cas de Patagonia n'est pas isolé.  
La personnalité ayant d'ailleurs préfacé le livre d'Yvon Chouinard (en insistant sur l'admiration qu'il lui vouait), n'est autre que François Lemarchand, fondateur historique de la chaîne de magasin « Pier Import », et actuel dirigeant créateur des chaînes de magasins « Natures et Découvertes ».

### Une osmose organisée

Citons encore, au rang des pratiques désormais courantes de l'entreprise, la généralisation de la notion de « Valeurs » que chacune d'entre elles arbore. Il n'y a point de chance d'être recruté par telle ou telle entreprise si l'on ne partage pas ses valeurs...  
N'est ce pas là symptomatique de cette osmose que tente d'opérer l'entreprise avec ses employés? On entre désormais en entreprise comme on entre dans une famille, sur la base de valeurs communes...

Les entreprises se sont effectivement fixées pour but de pénétrer et d'investir la vie de leurs employés.

### 3.1.5/ Les manifestations de cette quête de sens :

Au cours des lignes précédentes, nous avons fait le constat de la perte de sens. Existe il des signes témoignant d'une quête de sens ?

Appliquons nous maintenant à en faire la recherche et l'inventaire.

#### 3.1.5.1/ Une prise de distance pour se protéger

Une des premières réactions, légitime et compréhensible, consiste notamment en une réaction de rejet.

Le CJD témoigne :

*« Beaucoup de salariés vivent de plus en plus mal les contradictions entre leurs croyances et leurs aspirations personnelles et le travail qu'on leur demande de faire, dont ils ne voient pas l'utilité concrète ou qui même les choque.*

*Ils prennent conscience aussi que le discours sur la valeur travail n'empêche pas que l'entreprise soit prête à les licencier quand elle estime n'avoir plus besoin d'eux et devoir gonfler ses profits (expérience des plans sociaux et du chômage). Le salarié ne veut pas être dupe et il prend ses distances. »*

T. Pauchand conforte ces réactions de prise de distances avec les organisations, et appréhende cette prise de distance en tant que solution (parmi d'autres) :

« Comment ne pas en arriver là et garder une gestion équilibrée de ce don de soi même que l'entreprise exige de plus en plus ? Tout le problème consiste, en fait, à tenir le jeu de la distance, à ne pas « fusionner » totalement, à maintenir ce que nous appelons la dialectique du « soft et du hard » ».

Cela constitue en quelque sorte une « dé implication » de sa vie dans l'organisation (que nous pourrions d'ailleurs mesurer au travers d'enquête dans le chapitre « La quête de sens sur le terrain »). Mais nous pouvons également enregistrer des réactions plus « positives » :

#### 3.1.5.2/ Un engouement croissant pour les achats « engagés »

Selon une enquête Sofinco/Ipsos sur l' « éthique des entreprises », en 2004, 73% des européens (et 87% des Français) pensent que leur comportement d'achat influence le comportement éthique des entreprises (Cf Le développement Durable au cœur des entreprises – Dunod – 2004).

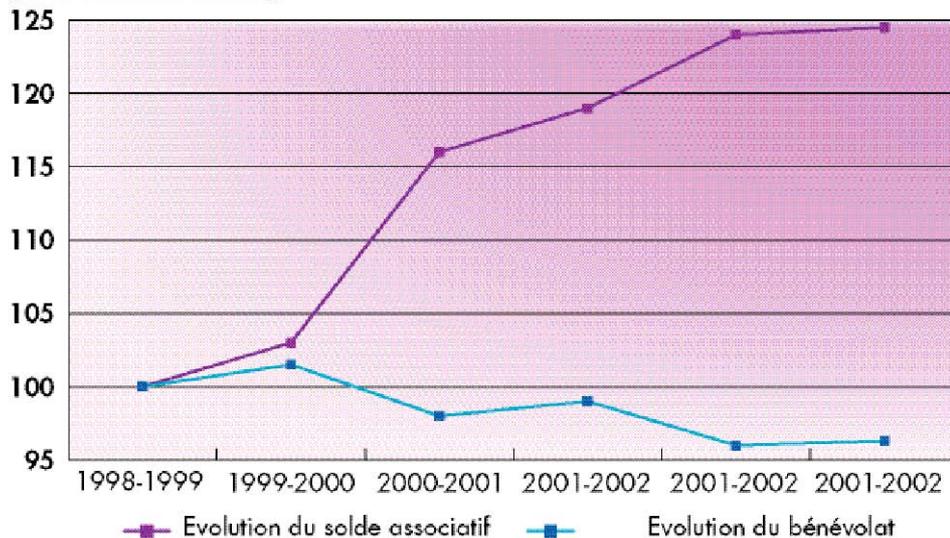
Notons également que le CREDOC, sur la commande du SESSI, affirmait en 2002, que 52% des français se disent prêts à accepter un supplément de prix de 5% pour obtenir certains engagements de citoyenneté de la part des entreprises.

C'est sur la base de ce constat que Tristan Lecomte a créé la société « Alter Eco » en 1998, spécialisée dans le commerce équitable. Sa croissance est remarquable. Son chiffre d'affaire, en 2005, a été de plus de 10 Mo€. A la lecture de son ouvrage (« Le pari du Commerce Equitable » - Editions Organisation), il est intéressant d'apprendre que « 90% des Français déclarent que face à deux produits de qualité équivalente, ils donneraient leur préférence à celui du commerce équitable ».

### 3.1.5.3/ Une recrudescence de l'activité associative

Les chiffres du journal officiel en témoignent : jamais le tissu associatif n'a connu tel essor.

(base 100 en 1998-99)



Sources : Journal officiel pour la dynamique associative et nos réseaux partenaires pour l'évolution du bénévolat. Le solde associatif est la différence annuelle entre le nombre de créations et le nombre de dissolutions

Citons également le succès des organisations alter mondialistes, ou encore l'intérêt croissant des jeunes diplômés pour les ONG, et autres organisations humanitaires.

### 3.1.5.4/ Une approche « philosophique et humaniste » du management

L'université de Fribourg, depuis quelques années, propose un séminaire destiné aux cadres, dont le but n'est autre que d'amener les cadres à intégrer des valeurs philosophiques dans leurs pratiques de management au quotidien.

Son intitulé, (« Cure de philosophie pour cadres »), est d'ailleurs sans ambiguïté, et son contenu annoncé est le suivant :

*« .. l'approche philosophique du management permet non seulement une prise de distance par rapport aux pratiques quotidiennes, mais aussi un temps d'arrêt pour réfléchir aux enjeux humains complexes auxquels sont confrontées les entreprises et les organisations. La réflexion philosophique constitue le fondement d'un engagement conscient et authentique dans la transformation de la pratique quotidienne. Avec les apports de la pensée philosophique et en s'ancrant dans les expériences professionnelles des participants, ces séminaires de formation continue proposent d'aborder les thèmes les plus actuels touchant le management et les ressources humaines et sociales. »*

Notons également l'éclosion d'associations telles le Lion's Club, ou l'APM (Association pour le Progrès du Management), dont les valeurs (celles de l'APM par exemple) puisent leurs vocables dans le registre du respect, de la confiance, de l'humilité et de l'humain au sens large.

Les valeurs de l'APM (Cf site internet apm.fr) sont les suivantes :

*« L'ouverture à son environnement et au monde. Le respect des autres et la confiance mutuelle. Le courage. La compétence, l'humilité. La volonté de gagner. »*

Et les principes de l'APM sont les suivantes :

*« La conviction que le succès durable dans la compétition passe par la réussite conjointe d'un projet économique et d'un projet humain »*

### 3.1.5.5/ Des indicateurs macro économiques en forte évolution

Enfin, comme pour couronner cette énumération par une caution « économique », citons Emmanuelle Reynaud qui, dans l'ouvrage qu'elle a coordonné («Le développement Durable au cœur des entreprises » Dunod – 2004) insiste sur cet aspect économique et nous indique que :

*« Selon un sondage réalisé par Novethic, en mai 2005, les placements éthiques ont progressé de 75% entre 2004 et 2005...*

*..deux indicateurs boursiers « éthiques » mondiaux ont été lancés en 2001 (le FTSE4Good et le Dow Jones Sustainability Index). En 2004 et 2005, ces indicateurs ont progressé une fois et demi plus rapidement que la totalité des fonds américains...*

*..selon le « Social Investment Forum » américain, les sommes engagées en investissements responsables aux Etats-Unis sont passés de 40 Mds de \$ en 1984 à 640 Mds de \$ en 1995, puis 2340 Mds \$ en 2001. »*

Les manifestations de cette quête de sens sont objectivement évidents, et font réponse aux nombreuses manifestations de perte de sens que nous avons déjà identifiées.

Le « système », en réaction à ce bouleversement, est donc en train d'évoluer rapidement.

Car en effet, les risques sont évidents...

### 3.1.6/ Des risques évidents :

Au-delà des manifestations « physiques » et parfois violentes que nous avons énumérées au début de ce chapitre (antidépresseurs, suicides), qui constituent des risques évidents, d'autres risques peuvent être évoqués, moins spectaculaires mais tout aussi graves.

L'essentiel de ces risques font notamment écho à cette inter-connection « employé/entreprise » qui, même si elle peut rassurer, suscite par ailleurs de vastes inquiétudes.

#### 3.1.6.1/ Des méthodes parfois déviantes

Howard S. Schwartz illustre un phénomène inquiétant : La projection de la haine à l'extérieur (ou encore appelé : le projection de la « partie sinistre » de l'organisation)

Il constate que la réduction des effectifs « encadrant » conduit en effet les entreprises à trouver d'autres solutions pour manager tout aussi efficacement leurs collaborateurs, sans être affecté par cette réduction de l'encadrement.

A l'image de certaines pratiques politiques (que l'on peut également trouver dans des organisations terroristes), il est fait recours à la projection à l'extérieur de la partie « sinistre » de l'organisation. En clair, on « diabolise » le rival, le concurrent (on projette à l'extérieur l'objet de la haine) pour galvaniser les troupes. Voir des associations comme Act Up , ou Earth First, ou le Front National en France...

Dans ces organisations, il est ressenti par exemple un « dégoût moral » pour les consommateurs qui n'achètent pas leur produits. En outre, au sein de ces organisations, il est courant de constater que les collaborateurs qui n'adhèreraient pas à ces pratiques, ou qui ne « se soumettent pas entièrement à l'idéal de l'organisation » seront considérés comme des corps étrangers, et désapprouvés ou même menacés d'expulsion. Il ne serait pas exagéré d'employer le terme « totalitarisme » pour décrire ces phénomènes ». Des entreprises comme « The Body Shop », ou « Benetton », ont recours a ces positions politiques fortes, et demandent l'adhésion total de leurs employés.

Même si le but initial est louable, et vise à mieux informer les consommateurs, notons que l'Etat Français, depuis le début des années 2000, autorise les entreprises à faire la promotion de leurs produits en dénigrant ceux des autres, au moyen notamment de la publicité comparative...

Post, en 1986, dit : « Cette rhétorique de polarisation est psychologiquement attirante pour les adolescents et les jeunes aliénés, ainsi que pour les individus ayant une personnalité dite « limite » ».

A titre personnel, ayant successivement travaillé pour trois entreprises très différentes, je peux également témoigner :

-Ainsi, chez Thibierge & Comar, PME papetière (10 Mo€ de C.A. en 2002), en lutte face à des géants tels Arjo Wiggins (plusieurs dizaines de Milliards d'Euros de C.A.), on aimait à souligner quasi quotidiennement la pauvreté imaginative des moyens de communication de la concurrence.

-Gucci, par la voie de son ancien PDG, Domenico de Sole, faisait allusion à son principal concurrent, 7 ou 8 fois plus gros que lui, en citant « L'empire du Mal » (il s'agissait de LVMH).

-Ayant exercé des fonctions au sein de différentes filiales, chez L'Oréal, Numéro 1 mondial des cosmétiques, je n'ai jamais entendu ce type d'allégations...

Il est remarquable de noter que ces pratiques semblent réservées aux organisations dont la notoriété, ou la position sur le marché, reste à prouver.

### 3.1.6.2/ Démotivation

En effet, dans la relation affective que le français tisse avec son activité professionnelle (Cf Etude Accor Services), chacun attend naturellement de l'autre une dévotion sans faille. Un manquement à ce devoir mutuel prend donc les proportions classiques de la déception « affective », pouvant altérer la motivation de l'individu, ou encore l'appréciation de l'organisation à l'égard de ce dernier.

Evidemment, se trouver en famille peut être agréable. Mais sortir de ce cercle est vital. Et les amis deviennent alors importants. A condition d'en avoir...

### 3.1.6.3/ Risque de communautarisme

Nous avons constaté une imprégnation de l'individu par l'entreprise, mais aussi, en parallèle, une dérive « manipulatrice » de certaines entreprises qui sont parfois amenées à dénigrer leurs concurrents pour exister un peu plus aux yeux de leurs employés.

Dès lors, le risque se développe de voir se constituer des territoires d'exclusion, mais aussi des conflits inter groupe, et donc un certain communautarisme.

#### 3.1.6.4/ L'imaginaire leurrant

Ce concept est décrit par Enriquez comme un champ de représentation imaginaire où, au sein d'une organisation, les désirs authentiques des individus sont remplacés par ceux de l'entreprise.

Selon Enriquez, les entreprises auraient en effet le choix entre de deux types de management de l'imaginaire :

- L'imaginaire Moteur
- L'imaginaire leurrant

*« On parlera d'imaginaire moteur pour l'entreprise qui permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice, et d'utiliser toutes les ressources de leur psychisme comme moteur de leur action ;  
On parlera d'imaginaire leurrant pour l'entreprise qui tente en fait de prendre les sujets aux pièges de leurs propres désirs et, en promettant de répondre à leurs angoisses, leurs désirs ou leurs fantasmes, qui tend à substituer son propre imaginaire au leur. »*

Certaines entreprises ont manié ce double imaginaire, pour à la fois motiver leurs employés autour d'un imaginaire créatif et moteur, mais aussi autour d'un imaginaire pernicieux et inquisiteur, de type leurrant. Les sociétés les plus avancées dans cette course à la performance sont aussi les premières à être rattrapées par les contradictions du système mis en place.

On assiste alors à des phénomènes croissants de démissions (au Japon par exemple), de burn out (dépression violente), ou de karochi (suicide).

#### 3.1.6.5/ Une déshumanisation historique et culturelle des organisations

Il nous faut également constater que le sens de la vie est un sujet qui n'est abordé dans aucune instance impliquée dans la vie des organisations. Ni dans le cursus scolaire, ni dans le cycle de formation des entreprises, et encore moins dans les comités de direction, ces considérations sont sérieusement abordées.

En parlant des existentialistes, T. Pauchand écrit (p24) :

*« Ils étudient des sujets comme la vie, la mort, la responsabilité, le sens, la solitude, le désespoir, la tragédie, l'anxiété, la joie, l'amour, la transcendance et la spiritualité. Ces sujets sont souvent absents des salles de conseil d'administration ou des écoles de commerce ».*

### 3.1.7/ Une formidable opportunité nous est offerte

Doit on pleurer une situation où les intérêts de l'individu et de l'entreprise ne se distinguent plus, où les suicides, les dépressions, les comportements compulsifs ne font que croître ?

Pourquoi insister et vouloir accentuer ce modèle où l'entreprise est le cœur de notre vie, le socle de notre existence ?

N'y a-t-il pas là une opportunité de revenir à un équilibre plus sain ?

Ce déséquilibre travail/famille/individu peut être appréhendé comme une opportunité d'accéder à un équilibre plus épanouissant, et plus propice au développement individuel et collectif.

C'est ce que nous allons étudier dans le prochain chapitre.

Mais avant cela, je voudrais citer un passage du dernier ouvrage de Nicolas Hulot (« Pour un Pacte Ecologique » - Calmann-Lévy), qui témoigne de l'exaltation qui nous est permis d'arborer face à ces nouveaux défis :  
*« ...au temps de l'insouciance ne doit pas succéder, soudainement, celui de l'effroi. Une porte s'ouvre sur des circonstances exceptionnelles, qui permettent de repenser la finalité de nos vies, de refonder des raisons d'être, de redonner du sens au progrès... ».*

### 3.1.8/ Les solutions pour créer du Sens

#### 3.1.8.1/ L'importance de la GRH (Gestion de Ressources Humaines)

Créer du Sens, dans une entreprise, c'est évidemment s'intéresser à ses employés, comprendre leurs attentes, leurs espoirs, leurs envies, leurs motivations. Les compétences requises relèvent donc de la GRH. Comment espérer en effet donner du sens aux employés d'une entreprise sans appréhender cette problématique sous l'angle de la GRH ?

Entendons nous d'emblée, en nous projetant rapidement sur le cas précis de ce travail consacré aux PME : nous ne parlons pas là de la nécessité pour les PME de recruter dès demain des DRH, mais d'intégrer « officiellement » cette dimension dans leur démarche quotidienne s'ils constatent une « perte de sens » préjudiciable à la performance de leur entreprise, et veulent restaurer ce sens.

A l'occasion du Forum FEDERE 2006 (une conférence organisée par **Les Echos** qui s'est déroulée les jeudi 30 et vendredi 31 mars 2006, sur le thème " Performance économique et développement durable : quels gains et quelles opportunités pour l'entreprise?), il est intéressant de relever cette partie du compte rendu fait par Jean Despax :

*« Le mouvement du développement durable interpelle la fonction R.H. dans les rôles tournés vers le futur et plus particulièrement celui d'agent de changement. »*

### 3.1.8.2/ Les associations, lieux de relations et d'échanges

En complément du constat de dynamisme du domaine associatif que nous faisons quelques lignes auparavant, Michel Berry, Directeur de Recherche au C.N.R.S., déclarait en 1996 :

*« ...des activités collectives produisent du sens en impliquant des personnes dans des interactions à travers lesquelles elles ressentent l'estime d'autrui. »*

### 3.1.8.3/ La puissance de l'Attitude

La définition d'un projet est évidemment un levier important pour la motivation d'une organisation. Mais l'attitude des dirigeants est également primordiale pour atteindre ces objectifs. Ils se doivent par exemple d'être transparents et crédibles.

A l'occasion du Forum FEDERE 2006 (une conférence organisée par **Les Echos** qui s'est déroulée les jeudi 30 et vendredi 31 mars 2006, sur le thème " Performance économique et développement durable : quels gains et quelles opportunités pour l'entreprise? ), il est intéressant de relever cette partie du compte rendu fait par Jean Despax :

*« A tous les niveaux de l'organisation, la RSE implique la **définition d'un projet** sociétal auquel chacun des acteurs puisse se référer. C'est ce projet qui donne un sens à l'engagement individuel et collectif dans la poursuite concomitante des performances économique, sociale et environnementale, qui ne peut être obtenu que par la transparence et la crédibilité des dirigeants. Le manque d'exemplarité de certains dirigeants est en effet souvent synonyme d'absence de **transparence et de crédibilité** qui sont pourtant, selon Charles-Henri Besseyre des Horts, Professeur à HEC, source d'un avantage concurrentiel durable pour les entreprises. »*

### 3.1.8.4/ Le management différencié

Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) entérine la perte de la valeur travail, se tourne vers l'avenir et entrevoit des solutions adaptées: « *Le travail n'a plus la même valeur et il serait vain de chercher à la ramener à des valeurs anciennes dont nous ne sommes pas sûrs qu'elles n'étaient pas essentiellement aliénantes. Le CJD prend donc acte du fait que le travail n'a plus de place centrale, que c'est une des activités humaines parmi d'autres. Et il souhaite que ce constat soit partagé par tous les acteurs économiques et politiques pour ne pas retarder les changements organisationnels nécessaires. Mais comment redonner une certaine valeur au travail pour qu'il redevienne attractif ? Pour qu'il retrouve un sens, il faut faire en sorte que, grâce à lui, nous retrouvions la fierté de contribuer au mieux-être de la société. Il s'agit maintenant de travailler moins mais mieux et d'en tenir compte dans les modes de management et d'organisation. Et peut-être de cesser de penser le travail comme un effort, une douleur ou une obligation, mais plutôt comme un possible plaisir apporté par sa dimension créative, comme un œuvre. Le management différencié est, à notre sens, un des leviers qui, dans le cadre de l'entreprise, peut redonner un certain sens au travail. En se centrant sur les personnes, en les amenant à développer leurs compétences, en leur laissant l'autonomie dont elles ont besoin, il les conduira à mieux apprécier la qualité de leur apport individuel au service de la collectivité. »*

Le CJD fait ainsi 12 propositions pour un management différencié.

**Il n'échappera pas au lecteur que, sans le nommer, ces 12 propositions sont communes au principe de Développement Durable :**

#### **Le dirigeant doit s'engager**

##### Partager le projet avec le salarié

Le dirigeant est le premier porteur du projet de l'entreprise et des valeurs qui le sous-tendent. Cela ne lui donne pas le droit de l'imposer tel quel aux salariés. Il doit mettre en œuvre un processus d'échange et d'appropriation de ce projet en respectant les valeurs personnelles de chacun. Dans une entreprise bien établie, projet et valeurs peuvent naître d'une réflexion commune des salariés, ou, au moins être le sujet de discussions entre salariés et dirigeants. Ils doivent ensuite vivre avec les acteurs de terrain et intégrer les « réglages » nécessaires.

##### Créer des archipels de PME

Plus une entreprise grandit, plus elle est obligée de formaliser l'organisation et les procédures, ce qui entraîne souvent un affaiblissement des relations directes entre les personnes et un éloignement du management. Pour éviter cette tendance à la déshumanisation, le dirigeant a tout intérêt à organiser son entreprise en « archipel de PME », qu'il le fasse de manière juridique ou simplement organisationnelle. Les petites structures sont naturellement plus humaines et favorisent un management de proximité.

### Mieux se former au recrutement

Les responsables ont une tendance naturelle à recruter des personnes qui leur ressemblent. C'est sans doute le premier obstacle à une embauche de profils plus diversifiés dans l'entreprise, la diversité étant pourtant le gage d'une plus grande richesse de compétences. Une formation au recrutement permettrait au dirigeant de mieux comprendre ses besoins et de dépasser ses préventions envers des profils différents. Il s'agit également d'un enjeu de société : combattre la discrimination dont les minorités visibles font trop souvent l'objet.

### S'engager dans la cité

Quelle que forme que cela puisse prendre, il est important pour le dirigeant d'établir des ponts entre son entreprise et son environnement immédiat afin d'éviter les cloisonnements et les malentendus et de rendre l'entreprise plus familière : accueil de stagiaires, formation en alternance, participation à des instances économiques ou politiques locales, sponsoring, mécénat, journées portes ouvertes, interventions régulières dans les classes pour les élèves et/ou les enseignants...

### **Le management doit favoriser l'autonomie**

#### Développer le tutorat

Au moment où de nombreux « anciens » vont partir en retraite et où de nombreux jeunes ont une motivation au travail un peu difficile, la transmission des savoirs et des savoir-faire par le tutorat est un enjeu important. De plus, celui-ci peut être un moyen, d'un côté, de redonner du sens au travail d'une personne en fin de carrière et de le garder dans l'entreprise et, de l'autre, de favoriser l'insertion des nouveaux embauchés. Il est donc nécessaire de le développer et de lui donner un statut pour qu'il devienne une composante du management des entreprises. Dans le même esprit, l'accueil d'un jeune nécessite de mettre en place un parcours balisé qui lui permettra de trouver plus rapidement ses repères. Peut-être faut-il réinventer le compagnonnage ? On pourrait aussi développer le tutorat inversé, c'est-à-dire du jeune vers l'ancien, très utile dans certains domaines techniques. Permettre aux jeunes de transmettre leurs nouveaux savoirs à d'autres est aussi une manière de reconnaître leurs compétences et de mieux les intégrer.

### Favoriser l'équilibre vie professionnelle Vie privée

C'est une idée défendue depuis longtemps par le CJD : la souplesse et l'esprit d'initiative que l'entreprise exige des salariés doivent être compensés par une même souplesse concernant leurs exigences de vie. Le bouleversement de nos temps sociaux demande d'inventer un nouvel équilibre entre les contraintes du travail et la finalité du mieux-être. L'aménagement et la réduction du temps de travail (Artt) auraient dû répondre à ces besoins nouveaux et permettre de repenser en profondeur la notion de « temps de travail ». Mais leur mise en œuvre a été pensée de manière trop rigide et dans des cadres « horaires » dépassés. C'est donc au niveau de l'entreprise que le management doit être attentif à ce que le projet collectif n'entre pas en conflit avec les projets personnels. Il faut sans doute aller vers une individualisation négociée de la relation entre l'entreprise et le salarié.

### Changer les schémas hiérarchiques

Malgré les discours sur l'autonomie des salariés, les mentalités et les modes d'organisation restent, en France, très hiérarchiques, au sens statutaire du terme. Si nous croyons que les salariés doivent effectivement faire preuve d'autonomie, commençons par les laisser s'organiser entre eux dans tous les domaines qui les concernent directement : gestion de leur équipe, de leurs conditions de travail, de leur temps, tant que cela ne contrarie pas l'intérêt de l'entreprise.

### Laisser les salariés choisir leurs compléments de rémunération

La reconnaissance du travail passe d'abord par un salaire équitable, c'est à dire qui tienne compte des efforts individuels et des résultats de l'entreprise. Pour cela il doit être lisible. Or, souvent pour des raisons légales et fiscales, les salariés se trouvent face à système complexe d'avantages divers dont ils ne comprennent pas toujours le fonctionnement et l'utilité immédiate. Selon leur âge, ils ne sont pas intéressés par les mêmes gratifications. Un jeune qui s'installe, par exemple, préfère un meilleur salaire qu'un abondement supplémentaire pour sa retraite. En dehors des avantages collectifs obligatoires (on pourrait s'interroger sur l'opportunité de certains) et dans le cadre d'une enveloppe globale, pourquoi les salariés ne pourraient-ils pas choisir les compléments salariaux qui leur conviennent le mieux, en fonction de leur situation personnelle (par exemple : mutuelle santé forte, retraite complémentaire, jours de congés supplémentaires, budget formation personnelle, etc.) ?

## **Le CJD recommande également « Un cadre réglementaire et social mieux adapté aux nouvelles manières de travailler ».**

### Refermer les trappes à chômage

Tout le monde est d'accord aujourd'hui pour reconnaître les effets pervers des revenus de redistribution de tous ordres qui n'encouragent pas ceux qui en bénéficient à reprendre le travail, parce qu'ils y perdraient. Des efforts sont faits pour sortir de ce système contre-productif, mais sans doute est-il nécessaire de repenser l'ensemble du système de protection sociale pour qu'il réponde mieux à la réalité des besoins. L'indemnisation du chômage, par exemple, doit-elle continuer à être calculée sur la moyenne des derniers salaires ? Cette pratique, qui nous paraît formellement juste, est en fait source de grandes inégalités, renforce le déficit des Assedic et n'incite pas ceux qui bénéficient d'un chômage élevé à accepter des emplois moins rémunérés. Comme cela se fait déjà dans d'autres pays d'Europe, il faut tendre à une égalisation des indemnités. Revaloriser le travail, c'est aussi le rendre financièrement plus intéressant que le non-travail...

### Ouvrir de nouvelles possibilités contractuelles

Pour des raisons essentiellement idéologiques et nostalgiques, le CDI reste la norme de référence. En même temps, on sait bien qu'il est de plus en plus difficile pour les entreprises de s'engager sur le long terme et que les salariés eux-mêmes n'ont plus obligatoirement le désir de faire toute leur carrière dans la même entreprise.

Si la valeur qu'on accorde à son travail passe par l'adhésion à un projet, ne pourrait-on pas développer des contrats de projet, liant temporairement et en fonction d'une mission claire, le salarié et l'entreprise ? Un tel contrat, quelle qu'en soit la forme, serait accompagné d'un certain nombre de garanties attachées à la personne et non à l'emploi (notamment une durée minimum pour que le salarié puisse s'inscrire dans un projet personnel et professionnel cohérent). C'est parce qu'on fait semblant de croire qu'il y a un seul « vrai » modèle de contrat que tous ceux qui n'y ont pas accès sont fragilisés et considérés comme hors normes. Changeons la norme et donnons un cadre légal à des formes de travail plus souples que celles qu'ont connues nos parents. Permettons aux salariés qui le souhaitent de négocier les rapports qu'ils veulent entretenir avec l'entreprise.

### Favoriser la perméabilité entre public et privé

Y a-t-il trop de fonctionnaires en France ? Il est certain que le secteur public est plus important dans notre pays que dans les autres pays d'Europe. Mais le vrai problème est qu'il s'agit d'un secteur très cloisonné et très protégé. Le statut de fonctionnaire n'incite pas ceux-ci à faire des excursions dans le privé de même que les salariés du privé n'ont guère de possibilités de passer quelque temps dans le public. Ces rigidités statutaires figent les positions et renforcent les malentendus entre ceux qui sont ressentis comme des « privilégiés » et les autres qui seraient soumis à la « précarité ». Elles sont surtout un obstacle à la mobilité sociale et professionnelle. La question du nombre des fonctionnaires se poserait peut-être moins, si les statuts entre les deux secteurs se rapprochaient et si les salariés pouvaient alternativement travailler dans l'un ou l'autre en conservant les mêmes avantages et le même droit au travail. Car au fond, nous participons tous, là où nous sommes, au développement de notre pays.

### Autoriser le droit à l'expérimentation

C'est un droit que le CJD réclame depuis longtemps mais qui, malgré les promesses et quelques avancées, reste largement insuffisant. Nous devons inventer de nouvelles manières de travailler. Pourtant, toute innovation dans ce domaine risque de mettre l'entreprise hors la loi au regard du Code du travail, même si elle est en faveur des salariés. Une entreprise qui entreprend une démarche innovante dans l'organisation du travail ou dans le gestion de ses ressources humaines doit donc pouvoir sortir, pour une période donnée, du cadre législatif strict, sous contrôle de l'administration, pour éviter les dérives. Le fruit de ces expérimentations permettra de rénover le Code du travail.

Listons également les 10 solutions que T. Pauchand préconise en conclusion de son ouvrage « La quête du sens ».

### 3.1.8.5/ Les solutions selon T. Pauchand

Il est remarquable de constater qu'en listant ces 10 stratégies pour retrouver du sens dans les affaires, T. Pauchand énumère également, sans le citer, les principaux principes du Développement Durable.

Ainsi, prône-t-il :

- 1/** Une meilleure éducation en amont des enfants, équilibrée entre formation scientifique et développement « psychique » (sensibilisation au problème de la dépendance existentielle – discipline personnelle)
- 2/** Faire comprendre, dans les universités et dans l'organisation, que le monde de l'entreprise est un « jeu théâtral » par rapport auquel il convient de prendre ses distances
- 3/** Permettre aux leaders d'aborder avec leurs équipes les sujets fondamentaux de la responsabilité, de l'engagement, de la moralité...
- 4/** Inculquer aux organisations le réflexe de penser en terme « biologique », en tant qu'élément au sein d'une planète, et non comme une organisation contre les autres (importance de l'environnement).
- 5/** Réaffirmer l'importance des générations à venir
- 6/** Restaurer les vertus, l'importance et la noblesse du travail manuel (Simone Weil, Matthew Fox). L'aspect « virtuel » de la technologie « dénature » notre monde.  
Certains auteurs affirment que l'une des fonctions primordiales du travail est le contact concret de l'être humain avec la matière, ce contact permettant un passage vers le divin et la spiritualité.  
A ce sujet, notons qu'Yvon Chouinard (Patagonia) a remarqué que les plus grands leaders étaient des manuels
- 7/** Réduire l'idéalisation actuelle de la technologie
- 8/** Introduire dans les organisations le spectre dangereux de l'«héroïsme», surtout quand il s'agit de vouloir être le premier à utiliser de nouvelles technologies (nucléaire, bio technologie, manipulation génétiques), et donner aux collaborateurs le sens de ce qui est bien et mal, afin de leur permettre de pouvoir exercer leur jugement, d'appréhender ces paradoxes et ces crises (progrès et régression), et de comprendre « l'envers du décor ».
- 9/** Permettre aux employés de prendre leurs distances avec les organisations, et s'impliquer dans des associations, des groupes ou des institutions (familles, partis politiques, groupes religieux, collectivités, association de défense des consommateurs, groupes écologiques...)
- 10/** L'arrivée (que l'on déplorera sur le moment) de crises majeures sur le plan existentiel, industriel, économique, social ou écologique. Ces crises seront « les plus susceptibles d'amener des changements profonds » en mettant en question les pratiques de gestion habituels » (et les moyens de défense déployés).

### 3.1.9/ Synthèse sur la Quête de sens

Nous l'avons donc montré : Il y a perte de sens, et les raisons en sont profondes.

Elles sont à la fois historiques, culturelles et conjoncturelles. Le progrès (et notamment l'avènement du numérique, la mondialisation des échanges), les réflexes de nos administrateurs (traditionnellement et exclusivement tournés vers le profit), mais aussi notre système d'enseignement, contribuent à délaissier l'humain au profit du « système ».

Les raisons de cette émergence ne se trouvent pas seulement au sein de nos entreprises. Même si ce malaise s'exprime au sein de ces dernières, il prend sa source dans l'ensemble de notre environnement, et s'exprime tant au niveau individuel que collectif.

Il y a un besoin de sens, certes, mais les solutions existent. Il suffit pour cela de prendre une à une les raisons de cette perte de sens, et d'en faire de grands chapitres de réflexion et d'action. Œuvrer pour plus de sens dans une entreprise, ce serait donc, pour synthétiser les conseils de T. Pauchand :

- Contribuer à faire mieux comprendre les changements de notre société (par du dialogue et de la formation),
- éviter les contradictions (par un comportement exemplaire par exemple),
- résister à l'intrusion excessive de l'entreprise dans sa vie privée (par la promotion d'activités extraprofessionnelles par exemple),
- inculquer des valeurs de générosité, de sincérité et de respect (des individus et de l'environnement)
- rappeler l'importance du réel et les dangers de l'immatériel
- ...

Une question s'impose cependant : Si tant est que la majorité des cadres, des employés, et des ouvriers reconnaissent que la vie des organisations perd actuellement de son sens, ces mêmes individus s'impliqueront ils pour autant dans des solutions qui pourraient contribuer à retrouver une partie de ce sens ?

Ainsi, au cours de la seconde guerre mondiale, face à la menace planétaire du nazisme, les réactions furent diverses :

- Certains collaborèrent,
- Certains restèrent spectateurs,
- Et certains résistèrent...

L'histoire nous démontre que, même face à des fléaux humanitaires, la réaction de l'Homme ne peut se décréter...C'est à ce genre d'attitudes que nous pouvons nous attendre dans nos organisations, lorsque l'implication de tous sera nécessaire dans la mise en place de la politique de Développement Durable.

Citons par exemple le cas de certains commerciaux de cette PME chez qui j'ai réalisé quelques interviews. Suite au développement et au lancement d'une gamme de produits de nettoyage, complètement estampillés « développement durable », respectueux de l'environnement et de la santé de ses utilisateurs, les affaires devinrent en effet momentanément « inconfortables ».

10 à 20% d'entre eux démissionnèrent (issus de la tranche d'âge la plus élevée d'ailleurs) !

**Reconnaître que « cela n'a pas de sens » ne vaut effectivement ni promesse de révolte, ni implication.**

Alors que faire ?

Si admettre que recourir au développement durable peut redonner du sens, comment « convertir » et inciter les individus à s'engager dans un principe de développement durable ?

Comment convaincre plus particulièrement les dirigeants des PME, qui sont au centre de notre système de production/consommation ?

C'est une des questions auxquelles nous tenterons de répondre dans le chapitre des recommandations.

## 3.2/ Littérature et Développement Durable

La littérature sur le développement durable est aussi jeune que ce mouvement. En effet, né en 1987, ce concept de développement durable était encore associé, jusqu'à récemment, à un vague mouvement « écologique » ou post «soixante-huitard ».

Il n'en n'est rien. Il embrasse bien plus que le simple thème de l'écologie. Il aborde les thèmes sociaux, économiques et environnementaux. C'est une démarche certes vouée à laisser à nos descendances un monde « acceptable », mais c'est aussi une démarche d'urgence, vitale, raisonnée et pragmatique prometteuse de développement, d'équité et de partage.

Le site officiel de l'Etat de Genève (<http://www.geneve.ch/agenda21/pme>) affirme sans détours, à propos des initiatives relatives au Développement Durable :  
« *Un programme de développement durable n'est pas un programme « philosophique » et désintéressé destiné à contribuer au mieux être du monde actuel et des générations futures. Cela débouche pour les entreprises sur des avantages très concrets, que ce soit sur le plan interne ou externe. »*

Avant d'aborder le chapitre des enjeux pour l'entreprise, dressons la liste des enjeux de ce mouvement du développement durable, son origine, son historique, ses principes fondamentaux et ses principaux acteurs :

### 3.2.1/ Les enjeux du Développement Durable :

Pour la planète, selon l'ADEME :

« Notre planète va mal. Le réchauffement climatique, dû pour partie aux activités humaines, est désormais reconnu comme une menace planétaire. L'eau est rare et polluée, tout autant que les sols. Les déchets toxiques se répandent. Les forêts ont diminué de 2,4 % depuis 1990. La faune s'appauvrit. Et plus d'un quart des espèces de mammifères et 12 % des espèces d'oiseaux sont considérés comme menacés d'extinction.

Tout cela pourrait engendrer des tensions sur le marché des ressources agricoles et énergétiques mondiales. Or, selon certains experts, le rythme de croissance de ces ressources est déjà inférieur à celui de la population mondiale. Nous sommes aujourd'hui presque sept fois plus nombreux sur terre qu'il y a deux siècles ! Qui plus est, les consommations individuelles augmentent. A cela s'ajoutent les inégalités économiques et sociales entre les populations, source de tensions et de conflits...

Ces évolutions inquiétantes obligent à reconsidérer la question du développement et à envisager de nouvelles voies de croissance qui garantissent à long terme un progrès économique, social et environnemental. Cette démarche a un nom : le développement durable. Né de la prise de conscience progressive de maintenir l'équilibre entre l'homme et son milieu et de la contradiction entre une croissance démographique continue et des ressources naturelles non épuisables, il vise à « *satisfaire les besoins de développement des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* » Et répond ainsi aux grands défis auxquels l'humanité est aujourd'hui confrontée. »

A l'opposé de ces considérations planétaires, il y a les enjeux du développement durable vus par le MEDEF, et pour les entreprises :

- Créer de la valeur
- Renforcer le dialogue avec les parties prenantes
- S'adapter à l'évolution des attentes qui s'expriment vis-à-vis des entreprises
- Affirmer un rôle accru dans la société
- Gagner en efficacité
- Maîtriser les risques
- Anticiper l'évolution normative

L'AFNOR expose clairement le développement durable, son origine, son historique, et ses acteurs :

### 3.2.2/ L'origine du mouvement :

Le développement durable découle de la prise de conscience que les ressources de notre planète ne sont pas inépuisables et que le mode de développement actuel des pays industrialisés conduirait, à court terme, à la faillite de la planète.

### 3.2.3/ L'historique du mouvement :

**1971** - Publication du rapport "Halte à la croissance" par le Club de Rome (association privée internationale spécialisée dans l'étude des conditions de vie).

En clair, le développement économique est alors présenté comme incompatible avec la protection de la planète à long terme.

**1972** - Conférence des Nations Unies sur l'Environnement humain, à Stockholm.

Conférence qui sera à l'origine du premier vrai concept de développement durable, baptisé à l'époque éco-développement.

**1980** - Apparition de l'expression "Sustainable development" dans un rapport des Nations Unies. Ce terme sera traduit en français "développement soutenable" puis "développement durable".

**1987** - Publication du rapport de Madame Gro Harlem Brundtland, "Notre Avenir à tous".

A l'époque Premier ministre en Norvège et présidente de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, madame Brundtland s'attacha à définir ce concept de Sustainable Development par "*un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*".

Depuis cette date, le concept de développement durable a été adopté dans le monde entier.

**1992** - Sommet de la Terre, Rio.

Conférences des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED).

**2002** - Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg. Adoption d'une Déclaration politique et un Plan de mise en œuvre de

dispositions qui portent sur un ensemble d'activités et de mesures à prendre afin d'aboutir à un développement qui tienne compte du respect de l'environnement. Participation de plus d'une centaine de chefs d'Etat et de gouvernement et de plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales.

### 3.2.4 / Les principes fondamentaux du Développement Durable

#### 3.2.4.1/ Les engagements de la communauté internationale

Sylvie Brunel, dans son ouvrage « Le Développement Durable », liste les sept points essentiels d'engagements et de promesse pris par la communauté internationale en matière de développement durable :

1. « *Dans chaque pays, avant 2005, sera mise en place une politique de développement durable qui s'inscrira dans un processus global et qui garantira que les tendances actuelles à la dégradation des ressources environnementales seront effectivement renversées au niveau local et international* ».
2. « *Le taux de mortalité infantile des enfants devra être réduit dans tous les pays en voie de développement aux deux tiers du niveau de 1990 en 2015* »
3. « *La proportion d'humains vivant en situation d'extrême pauvreté dans les pays en voie de développement devra être réduite de moitié avant 2015* »
4. « *Une éducation universelle de base devra être assurée à tous, dans tous les pays en 2015* »
5. « *Le taux de mortalité à l'accouchement devra être réduit des trois quart entre 1990 et 2014* »
6. « *Un accès aux soins gynécologiques, à travers le système de santé primaire, sera garanti partout, à toute personne en âge de procréer, au plus tard en 2015* »
7. « *La proportion de personnes souffrant de la faim dans le monde devra être divisée par deux, passant de 800 à 400 millions de personnes, d'ici 2015* »

Force est de constater, à la lecture de ces sept points, que d'un point de vue général, et au niveau mondial, l'aspect environnemental ne représente qu'une faible partie des principes fondamentaux du développement durable. Notons d'ailleurs qu'un seul des sept engagements de la communauté internationale aborde le thème environnemental.

Il est vrai que dans nos pays dits « riches », le principe de développement durable est essentiellement associé à un mouvement de préservation de l'environnement, bien connu, et essentiellement tourné vers l'émission minimum de déchets et de gaz à effet de serre. Cela se justifie d'une part par l'imminence de la menace planétaire auquel le changement climatique nous expose, récemment et scientifiquement prouvé par les scientifiques du GIEC. Et d'autre part, cela est lié au fait que, même si la situation est loin d'être parfaite, le respect de ces engagements « sociaux » est majoritairement constaté dans nos pays dits « développés », notamment au regard du retard des pays non développés en ce domaine.

Reprenons cependant ces principes fondamentaux pour en décliner plus concrètement le volet « social » au niveau d'un pays développé comme celui de la France.

#### 3.2.4.2/ Les principes concrets du développement durable :

La loi québécoise sur le développement durable définit très clairement 16 principes. Ils illustrent parfaitement pour le novice ce en quoi consiste concrètement ce concept :

1. Santé et qualité de vie
2. Equité et solidarité sociales
3. Protection de l'environnement
4. Efficacité économique.
5. Participation et engagement
6. Accès au savoir
7. Subsidiarité
8. Partenariat et coopération intergouvernementale
9. Prévention
10. Précaution
11. Protection du patrimoine culturel
12. Préservation de la biodiversité
13. Respect de la capacité de support des écosystèmes
14. Production et consommation responsables
15. Pollueur payeur
16. Internalisation des coûts

Le développement succinct de chacun des 16 principes est joint en annexe.

### 3.2.4.3/ La déclinaison « sociale » d'un pays comme la France

Emmanuelle Reynaud les liste dans son ouvrage consacré au « développement durable au cœur de l'entreprise », en distinguant les critères sociaux internes des critères sociaux externes :

#### « Critères sociaux internes » :

- *La considération des salariés (code de conduite, implication de différents niveaux de la hiérarchie, dialogue avec les salariés, non discrimination, implication des syndicats, insertion de personnes en difficulté, dépenses de formation, niveau des salaires..)*
- *La qualité, l'hygiène et la sécurité (adhésion volontaire de l'entreprise à des normes, et à des études de risques associés)*

#### Critères sociaux externes :

- *Les relations avec les parties prenantes contractuelles (au travers par exemple de chartes clients, fournisseurs, distributeurs, de choix de design à forte ergonomie...)*
- *Les relations avec les parties prenantes diffuses (communauté locales, ONG, société en général...)* »

### 3.2.4.4/ La déclinaison pragmatique à usage des PME

Encore plus concrètement, le MEDEF liste une série de bonnes pratiques à l'usage des PME dans son document « Développement Durable et PME » :

- Evaluer régulièrement les besoins en formation de l'ensemble des salariés
- Savoir reconnaître et récompenser les comportements innovants au sein de son entreprise
- Exploiter les ressorts de la propriété industrielle grâce au brevet
- Consommer moins d'énergie et de matières premières pour la même production
- Privilégier la diffusion de l'information et le dialogue très en amont pour éviter les coûts des conflits sociaux
- Favoriser la concertation avec les acteurs locaux
- Développer des réseaux d'alliance au-delà des partenariats traditionnels
- Construire des relations durables avec les établissements voisins d'enseignement
- Ouvrir l'entreprise aux riverains afin de leur expliquer son activité et d'améliorer son image auprès d'eux
- Crédibiliser sa communication en la faisant valider par un organisme indépendant
- Anticiper une demande générale de transparence en publiant régulièrement des éléments relatifs aux conséquences sociales et environnementales de son activité

### 3.2.5/ Les Acteurs concernés :

Historiquement, le développement durable est un concept provenant du cri d'alarme des scientifiques et des ONG dans les années 70. Les Etats ont pris conscience de l'importance de ce nouveau mode de développement intégrant les conséquences de l'industrialisation à moyen et long terme. Les entreprises se sont engagées sur le sujet vers la fin des années 90. Le développement durable concerne effectivement, comme l'Histoire a pu le montrer, tous les acteurs, des nations aux simples consommateurs, des entreprises aux ONG afin de contribuer au respect des besoins des générations futures.

Les gouvernements et pouvoirs publics s'engagent à défendre les valeurs du développement durable sur leur territoire dans le cadre de conférences internationales (Stockholm, Rio, Johannesburg...). Le gouvernement français a par exemple élaboré une Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et enrichi la réglementation de nouvelles lois (exemple Loi NRE).

3.2.5.1/ Les collectivités territoriales, dès 1992, ont été reconnues comme des acteurs incontournables de la mise en oeuvre du Développement durable. Seule la multiplication d'action au plan local peut avoir des répercussions significatives à l'échelle de notre planète. Par ailleurs, les collectivités sont au centre des interactions entre acteurs du territoire. Elles sont sollicitées pour la mise en oeuvre de la Stratégie Nationale de Développement Durable. Elles doivent répondre à son programme d'action qui prend en compte notamment :

- "la dimension urbaine et bâtie des territoires",
- "la dimension rurale et naturelle",
- "mieux associer les collectivités à la gestion des territoires".

3.2.5.2/ Les entreprises, piliers de la vie économique, sont des acteurs incontournables pour contribuer au développement durable. Quelle que soit leur taille, multinationales, PME, artisan, quel que soit leur domaine d'activité, industrie ou service, et quel que soit leur statut, entreprise publique ou privée, les sociétés peuvent et ont intérêt à mettre en place une démarche de Développement Durable.

Elles peuvent réduire leur consommation de matières premières non renouvelables, offrir à leurs salariés un cadre de travail acceptable et motivant, respecter une certaine éthique dans la gestion de leurs affaires, améliorer la performance économique de leurs activités, etc.

Avec l'entrée en application du décret 116 de la loi française sur les Nouvelles Régulations Economiques dite Loi NRE, les entreprises ou les groupes cotés en bourse doivent publier leurs résultats environnementaux et sociaux dans leurs rapports annuels.

Ce qui ne les oblige pas à élaborer une stratégie de développement durable, mais les y incite fortement. En effet, comment communiquer des résultats pertinents si ces préoccupations ne sont pas prises en compte dans la stratégie de la société ?

3.2.5.3/ Les PME-PMI sont quant à elles « officiellement » soutenues dans leurs démarches par les plus hautes instances françaises. La Stratégie Nationale de Développement Durable a pour objectif d' "aider les entreprises, notamment les PME, à prendre en compte individuellement et concrètement le Développement Durable".

Le plan d'actions vis à vis des PME souligne en particulier l'importance de :  
"- consacrer une partie du dispositif d'aides publiques aux PME pour les conduire à intégrer le développement durable dans leurs stratégies,  
- inciter les organismes consulaires à organiser auprès des PME et des très petites entreprises (TPE) des campagnes de sensibilisation et d'apport de conseils spécialisés pour l'intégration du développement durable (...)"

Source : Stratégie Nationale de Développement Durable : Programmes d'actions, 3 juin 2003

3.2.5.4/ Le citoyen contribue à un développement durable en adoptant des gestes et des initiatives " responsables " : tri des déchets, limitation de la consommation d'énergie et d'eau, utilisation des transports en commun, implication dans la vie en société (vie associative, vie de quartier...).

Il apparaît primordial que chaque institution, organisme ou citoyen se mobilise pour contribuer à un développement durable.

### 3.2.6/ Une tendance : Le désir du mieux être

Le développement durable, dans l'intellect populaire français, évoque essentiellement la préservation de l'environnement, et ce principalement au travers de la préservation du climat.

Le « pacte écologique » de Nicolas Hulot traite de ce point crucial. Largement diffusé, signé par plus de 500 000 lecteurs, c'est un document incontournable et indispensable pour comprendre ce que développement durable va désormais signifier pour l'essentiel des français.

Nicolas Hulot écrit ainsi, à propos de l' « impératif écologique » :  
«...Il ouvre une perspective sur autre chose que ce monde implacable et violent, de plus en plus difficile à vivre pour le plus grand nombre. Il peut donner l'envie d'avancer, en se débarrassant de tout ce qui nous encombre, de nos comportements anxigènes, de nos hypnosés consuméristes, de nos avidités dérisoires, des chaînes de nos désirs sans fin, de nos désenchantements successifs. Il peut répandre le sentiment que le mieux être est possible, qu'il est accessible sans qu'il soit besoin de recourir aux utopies grandiloquentes ou totalitaires. Le désir constitue le plus puissant des stimulants. »

## 3.2.7/ Un puissant stimulant au service des Entreprises :

### 3.2.7.1/ Un marché porteur

Le bon sens nous conduit à penser que toutes choses étant égales par ailleurs, il est humain de préférer une entreprise (ou un produit) affichant des principes cohérents avec le développement durable, à une entreprise « lambda ».

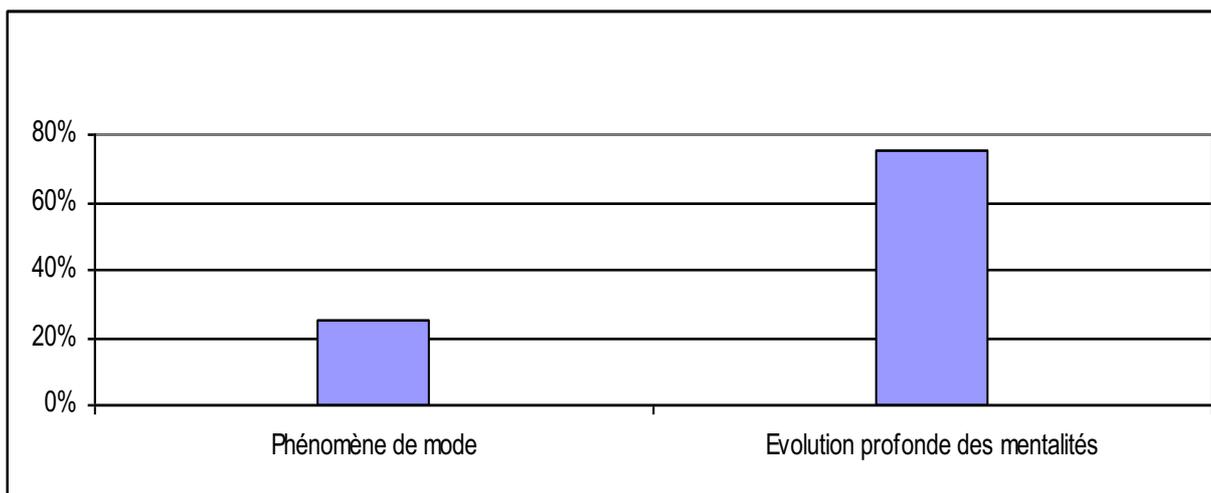
Mais il est plus hasardeux, à priori, d'affirmer qu'un consommateur pourrait concéder un surcoût pour un produit affichant ce « plus » d'humanité. Et pourtant, ainsi que nous l'avons déjà vu précédemment, le CREDOC, sur la commande du SESSI, affirmait en 2002, que 52% des français se disent prêts à accepter un supplément de prix de 5% pour obtenir certains engagements de citoyenneté de la part des entreprises.

Pour les entreprises, il y a donc clairement des opportunités de croissance au travers de la mise en œuvre de services ou de produits respectueux des principes du développement durable.

Citons par exemple également la société Vinci Energies, qui compense la cherté de ses services avec la mise en place, à titre gracieux pour ses clients, de l'enlèvement des déchets générés par leurs chantiers.

Et ces perspectives sont durables, à en croire l'enquête réalisée par la Sofres à propos du développement durable, en mars 2003, auprès d'un panel de cadres dirigeants, analystes, financiers et investisseurs, relais d'opinions dans 6 pays européens

## PHENOMENE DE MODE OU EVOLUTION PROFONDE?



### 3.2.7.2/ Un avantage concurrentiel certain:

Le site officiel de l'Etat de Genève (<http://www.geneve.ch/agenda21/pme>) est catégorique :

*« Engager une démarche de développement durable ne veut pas dire sacrifier la rentabilité aux préoccupations environnementales ou sociales. Il s'agit plutôt de trouver le juste équilibre entre les dimensions économique, écologique et sociale, et répondre aujourd'hui à ce que sera la PME de demain. Dans cette optique, un programme de développement durable n'est pas un luxe, mais un avantage concurrentiel. Pas uniquement un facteur de coût, mais un investissement pour l'avenir. »*

Au-delà de l'avantage que cela pourra avoir pour les clients externes, les « clients internes » sont également concernés. Ces entreprises, qui ne se seront pas engagées dans le développement durable, auront en effet de plus en plus de difficultés à recruter ou à conserver leurs ressources humaines:

*Ainsi, selon le baromètre Novethic-Ipsos, en 2002 :*

- 56% des salariés sont prêts à démissionner si leur entreprise était à l'origine d'une pollution grave ou de pratiques discriminatoires
- 70% des gens occupant déjà un emploi déclarent qu'ils intégreront des critères éthiques dans leur recherche d'emploi à venir ou éventuelle

### 3.2.7.3/ Des entreprises d'un côté motivées par une indéniable création de valeur... :

Le développement durable est associé à la création de valeur pour les entreprises. Les actionnaires y voient un intérêt évident.

Ainsi, Charles-Henri Besseyre des Horts (professeur Associé au Département Management et Ressources Humaines du Groupe HEC), déclare dans un article des Echos du 28/10/2004:

*« Un autre signe tangible de cet élargissement du champ de la création de valeur est constitué par l'intérêt croissant porté au **développement durable** dans lequel la valeur sociétale devient un élément important de choix de l'investissement socialement responsable ».*

### 3.2.7.4/ ...Mais d'un autre côté, également mues par la peur de la sanction :

Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT, aujourd'hui PDG de Vigeo (Société européenne d'évaluation et de notation des performances sociales et environnementales des entreprises), précise à ce sujet, dès décembre 2003: *« Certaines entreprises valorisent depuis longtemps leurs ressources sociales et environnementales. Mais aujourd'hui, le débat public s'empare des enjeux sociétaux comme le travail des enfants, l'impact de la pollution, la prévention des milieux naturels... Les entreprises réalisent que, si elles les négligent, elles s'exposent à des risques nouveaux pour leur image et leur réputation, sans compter l'impact des amendes ou des procès sur leurs finances. En outre, deux facteurs ont accéléré cette évolution : les récentes obligations de la loi sur les NRE (nouvelles régulations économiques), et le développement de l'épargne salariale qui s'oriente...vers l'investissement socialement responsable. »*

### 3.2.7.5/ Des illustrations concrètes de cet engouement :

Cet engouement, parfois à la limite du raisonnable, nous fait immanquablement penser à la « bulle internet » des années 2000 qui, en éclatant, a entraîné nombre de sociétés et d'investisseurs dans la faillite.

Ainsi, après avoir proposé un prix de rachat à 105 euros, et face à la surenchère d'autres acquéreurs, le Groupe Areva s'apprêtait, en mars 2007, à racheter 150 fois les bénéfices de la société fabriquant des éoliennes REPower (contre vingt fois un prix couramment pratiqué). à 140 euros par action, soit une valorisation de 1,137 milliard (NOUVEL OBS. 15.03.2007) .

EDF Énergies Nouvelles, filiale à 50 % d'EDF, active sur quatre segments d'énergie renouvelable (éolien, hydraulique, biomasse, solaire), a ainsi dégagé en 2006 un résultat net en augmentation de 31,9 %, à 21,9 millions d'euros.

Alors que la société a été introduite en Bourse à l'automne dernier, les investisseurs apprécient à leur juste valeur les nombreux projets de développement : l'action EDF EN a pris près de 30 %, à plus de 42 euros.

Cet engouement, particulièrement lié aux perspectives de bénéfices, est résumé dans un slogan se passant de tout commentaire : « Make green pay ».

Le 26 janvier 2007, depuis le forum économique de Davos, le Figaro nous apprenait en effet que « Make green pay » est désormais devenu un slogan qui s'affiche dans la plupart des séminaires, au bas d'énormes photos d'éoliennes.

### 3.2.8/ L'émergence « à double tranchant » de normes internationales

A la passion qu'exerce ce nouveau phénomène s'oppose la raison et la méthode de la « Norme ».

Avant de découvrir la réponse des organismes de norme à cette tendance mondiale, revenons quelques instants sur ce qu'incarnent les normes dans notre pays :

Dans les années 80, l'avènement de la Qualité vit l'émergence de normes visant à distinguer les entreprises répondant à une démarche d'amélioration continue. L'AFNOR initia par exemple la norme ISO 9000.

Les préoccupations environnementales, mais aussi celles portant sur la sécurité, furent par la suite à l'origine de nouvelles normes :

- ISO 14 000 pour le respect de l'environnement,
- OHSAS 18 001 pour la prise en compte de la sécurité des biens et des personnes
- ...

Il y a dans cette démarche de normalisation une profonde volonté d'améliorer les processus des organisations. Et un entreprise certifiée peut se targuer, tant en interne qu'auprès de ses clients, de répondre à des exigences fortes et rigoureuses.

Mais la mise en place des premières normes (par exemple celle de la norme ISO 9000) fut faite de telle sorte que la certification fut synonyme de lourdeur administrative pour les employés, d'inefficacité pour les clients, et parfois de discrimination aveugle pour les fournisseurs. En outre, certains organismes certificateurs furent suspectés de profiter de la généralisation de ces normes à des fins purement commerciales, facturant à grands frais l'audit initial, puis les audits de renouvellement, rarement refusés. Enfin, des entreprises certifiées pouvaient tout à fait fournir des services ou des produits défectueux, ce qui accentua cette impression de démarche purement commerciale.

L'AFNOR, depuis quelques années, a entrepris une réflexion sur la démarche de certification autour du développement durable.

Est donc né depuis quelques mois le référentiel SD 21 000.

Et est né depuis quelques mois la certification 1000 NR...

On peut y voir en quelque sorte une reconnaissance du principe de développement durable, et nous en féliciter. C'est une garantie de vulgarisation et de généralisation de ce mouvement.

Mais il est également à craindre une banalisation de ce mouvement humaniste, désormais perçu comme une démarche comme tant d'autres, consécutivement vidée de sa portée universelle.

Cette crainte se confirme malheureusement lorsque les interviews que j'ai menées mettent en évidence, je cite, le caractère « fumeux » de cette démarche SD 21000.

### 3.2.9/ Un concept parfois galvaudé, à l'image incertaine

Pour compléter le danger constitué par des démarches mercantiles faites autour des normes, nous devons également déplorer les agissements pendables d'entreprises ou d'organisations se prévalant du développement durable.

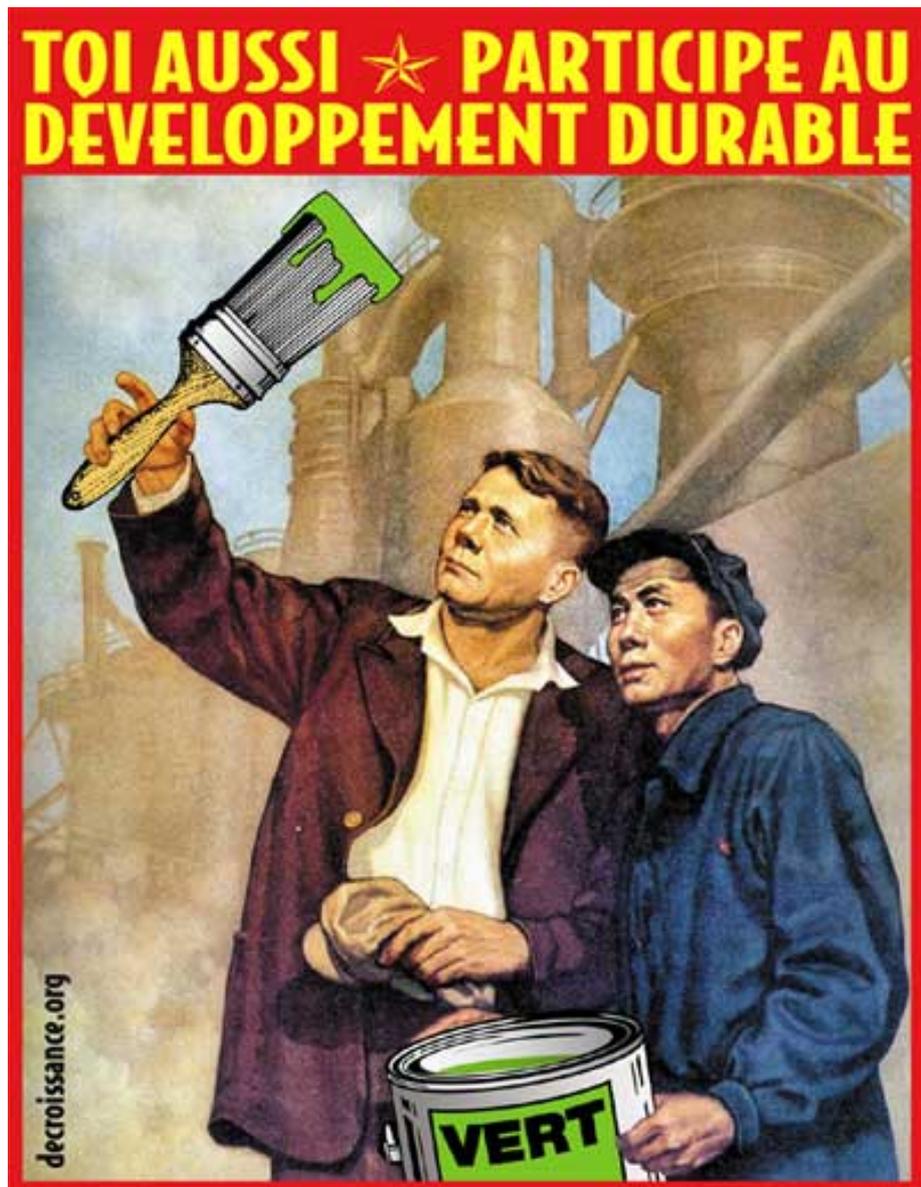
Emmanuelle Reynaud, dans la coordination de son ouvrage intitulé « Le développement durable au coeur de l'entreprise » (Dunod), énumère quelques dérives :

- « ...comme cette entreprise de la grande distribution qui annonce faire réaliser des « économies durables » au consommateur. »
- « Un autre exemple est une récente publicité parue dans la presse, dans laquelle PSA Peugeot Citroën affiche le slogan « 99.9% d'émissions de particules en moins » pour son nouveau modèle de 206. Notons que le slogan ne concerne qu'un type de particules parmi celles normalement émises par ce type de véhicule, le niveau d'émission des autres particules n'étant pas spécifié. »
- « Rhône Poulenc a par exemple profité de la bonne image de l'émission télévisée Ushuaia pour réduire la suspicion du grand public à l'égard des impacts environnementaux de ses activités »

De façon plus générale, Sylvie Brunel, dans son ouvrage « Le développement Durable » (Puff), évoque ainsi l' « ambiguïté » accompagnant ce concept :  
« ...L'ambiguïté persiste, car le brandir (le développement durable) comme emblème, comme étendard, est aussi un moyen de se concilier les bonnes grâces des ses interlocuteurs, de ses partenaires... de ses cibles, qu'il s'agisse d'électeurs, de consommateurs, de donateurs, de bailleurs de fond, de se doter d'un vernis respectable et séduisant ».

Peut être est ce là aussi une des raisons pour lesquelles nombre d'entreprises refusent désormais d'utiliser le terme développement durable, ou « sustainable development », à l'image incertaine. Certaines entreprises anglophones privilégient ainsi le terme PPP (pour Planet, Profit & People).

Je ne résiste pas à l'envie de joindre à ce travail une image incarnant les errances du développement durable :



### 3.2.10/ Ce qu'apporte le développement durable

Les apports du développement durables semblent nombreux, pour l'organisation qui s'attelle avec conviction à sa mise en place.

Le site officiel de la ville de Genève, en distinguant clairement les bénéfices externes des bénéfices internes, en témoigne de façon quasi prosélyte:

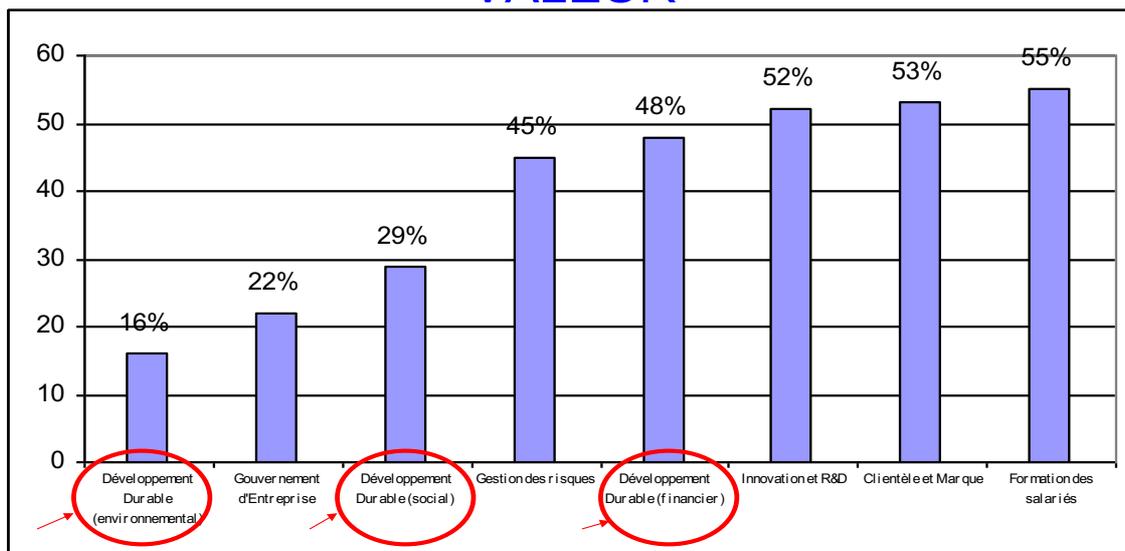
#### 3.2.10.1/ Les bénéfices externes :

##### Intérêt économique

*« L'adoption d'un programme de développement durable se traduit souvent par une réduction des coûts énergétiques, des frais de gestion des déchets et/ou une amélioration de la productivité. L'attrait de l'organisation est renforcé pour les investisseurs et les objectifs marketing optimisés, avec de nouveaux marchés à la clé. »*

Complétons cet avis du site de l'Etat de Genève par les résultats d'une enquête réalisée par KPMG, en octobre 2002, réalisée auprès de 5000 directeurs financiers de grandes Entreprises :

## LES LEVIERS DE LA CREATION DE VALEUR



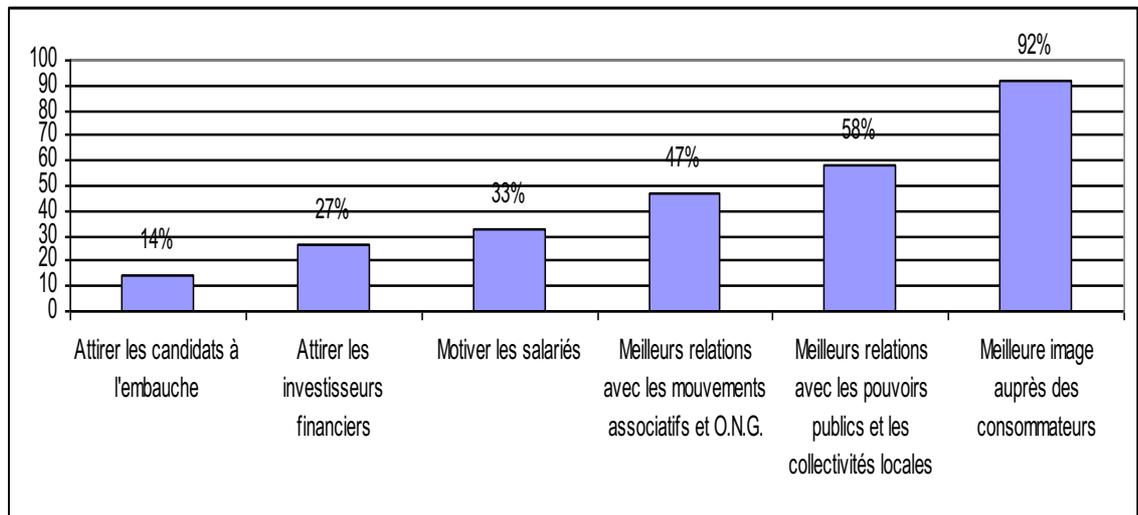
Page 2

##### Image et communication

*« L'entreprise prouve par les faits qu'elle se sent responsable de l'état de l'environnement, qu'elle se préoccupe des générations futures, ce qui lui permet de protéger sa réputation à long terme. Les partenaires commerciaux, les fournisseurs et la clientèle sont fidélisés. Les relations avec les consommateurs et les communautés locales sont améliorées ».*

Le MEDEF avait d'ailleurs commandé une étude à la Sofres, en mars 2003, à propos du développement durable (Enquête réalisées auprès d'un panel de cadres dirigeants, analystes, financiers et investisseurs, relais d'opinions dans 6 pays européens). En voici les résultats :

## QUELLES RETOMBÉES POUR LES ENTREPRISES?



Page 1

### Avantage concurrentiel

« Dans un monde où les changements s'accroissent, où la pression sur les résultats et la responsabilité éthique s'accroissent, les PME sont de plus en plus nombreuses à avoir choisi de se profiler sur le chemin du développement durable. Les entreprises en avance dans le domaine de la protection de l'environnement et dans le respect des normes sociales se démarquent par rapport aux autres entreprises, ce qui devrait leur faciliter l'obtention de contrats ou leur assurer de meilleures parts de marché. »

### Exigences du marché

« Le développement durable, parfois sous forme de normes ou de certification sociale ou environnementale, peut être imposé par la clientèle. En tant que sous-traitant, vous engager sur cette voie peut vous permettre de garder des parts de marché ».

### Une veille permanente

« La mondialisation des marchés, l'évolution de la notion de responsabilité civile et la politique européenne obligent les entreprises à une remise en question permanente. Penser et agir en conformité avec les principes du développement durable peut aider les entreprises à mieux gérer ces changements, en les anticipant »

### Importance croissante de la crédibilité et de la transparence

*« Sous l'effet de la mondialisation des marchés, de la rapidité de l'information et des récentes controverses en matière de comptabilité des entreprises, le monde change et l'économie est de plus en plus tributaire d'éléments intangibles: image de marque, situation concurrentielle, compétitivité dans le domaine de la recherche, transparence en matière de communication, capacité d'innovation, éthique ».*

#### 3.2.10.2/ Les bénéfices internes :

*« Lorsqu'elles sont largement diffusées à tous les niveaux de l'entreprise, les politiques et actions de développement durable constituent un puissant facteur d'identification et de motivation. En créant un climat de confiance, elles renforcent la motivation du personnel, ce qui peut se traduire par de meilleurs résultats sur le terrain de l'efficacité et de l'innovation.*

*La démarche de développement durable en entreprise peut aussi résulter d'un choix individuel ou collectif au sein du personnel. Les employés sont toujours plus nombreux à manifester des soucis éthiques et responsables quant à la place de l'entreprise dans la société et à un renouveau de la «citoyenneté». »*

#### Prise de repères

*« Pour faire des choix et prendre de bonnes décisions, face à un monde incertain et changeant, il faut des indicateurs de référence. Les critères éthiques et les paramètres de développement durable peuvent en faire partie. Ce sont également d'excellents instruments de gestion des risques et des procédés internes. »*

#### Remise en question

*« Un projet de développement durable met le doigt sur de nombreux aspects de la vie de l'entreprise: dimensions environnementale, sociale, éthique, culturelle et économique. C'est l'occasion pour une PME de reconsidérer sa philosophie d'entreprise et ses procédés sous un nouvel angle, et de les optimiser. »*

#### Amélioration de l'organisation interne et des performances de l'entreprise

*« Gérer les ressources humaines et naturelles de l'entreprise de façon durable requiert une approche décisionnelle structurée et interactive. L'intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans le processus de prise de décision, l'introduction de politiques de réduction des déchets et de contrôle des impacts environnementaux, la mise en place de systèmes de sécurité ou de gestion des risques et l'introduction de programmes de formation ont une influence positive sur l'organisation interne, la sécurité des travailleurs et les performances de l'entreprise. »*

### 3.2.11/ Synthèse partielle sur le développement durable

Initialement destiné aux pays en voie de développement le principe de développement durable a pourtant vu, au cours de sa courte vie, sa destination considérablement évoluer.

Ainsi :

- D'un concept essentiellement social, il est désormais assimilé à la préservation du climat et de l'environnement.
- D'un principe d'aide aux plus défavorisés, dénonçant les excès de l'économie de marché, il devient un formidable outil de croissance pour les entreprises des pays développés.
- D'une vocation humaniste, il est souvent associé à des revendications purement mercantiles.
- ...

Mais l'objet de ce mouvement reste fondamentalement louable, et quelques soient les « détournements » dont ce concept ne manquera pas de pâtir, nous devons nous féliciter de l'engouement évident et pérenne qu'il déclenche.

Car bien entendu, les institutions internationales sont là pour veiller à l'application des résolutions prises. Les lois NRE ou RSE en sont les premières déclinaisons légales contraignantes.

Et il est clair pour ces groupes internationaux que les changements s'opèreront avec la participation active des principaux acteurs de la vie en société, à savoir les organisations du travail.

Dans une perspective historique, l'étendue des répercussions, sociales, environnementales et économiques induites par le mouvement du développement durable est au moins aussi vaste que celle de certains évènements religieux. Il prône le dialogue, le respect, et remet le « biologique » au centre des intérêts, tout en reconnaissant aux hommes le droit de se développer au travers d'une activité économique.

Ce principe de développement durable est donc un thème universel, non seulement largement fédérateur, mais aussi fondamentalement mobilisateur.

C'est ce savant dosage, fait à la fois d'humanité et de pragmatisme, que les dirigeants de ces organisations devront mettre en œuvre s'ils veulent tout à la fois déployer un bouclier face au péril écologique, améliorer le sort de milliers de personnes, et assouvir leur soif d'entreprendre.

Certains « intégristes » ne manqueront pas de les taxer d'opportunistes, en les accusant de faire des affaires en exploitant le malheur des uns.

Qu'importe...

### 3.3/ Littérature et vie des PME

Le CJD, organe de référence dans l'analyse des phénomènes et des tendances au sein des PME, avoue ses lacunes (ouvrage oublié en 2004 « Reconnaître l'importance des PME pour stimuler leur développement ») :

*« Au fond, nous ignorons comment fonctionne dans le détail le cœur de notre système économique. Ce déficit de connaissances est gravissime et il est à la source de la plupart des autres dysfonctionnements que l'on peut constater tant au niveau juridique qu'administratif, syndical ou financier. Personne ne sait réellement décrire ce qu'est « une » PME et, devant la complexité et la diversité de cette «terra incognita », on préfère faire comme si la PME était une grande entreprise en miniature et lui appliquer les mêmes règles »*

Par ailleurs, peu d'ouvrages de type « académique » existent réellement concernant les PME.

Pour les besoins de cet exposé, je considérerais que les écrits des différents observateurs officiels de la vie de ces PME (MEDEF, CJD, Observatoire des PME...) valent pour base « académique ».

Eclaircissons tout de même notre vision de cet acteur majeur de notre vie économique qu'est la PME. Nous aborderons ensuite les particularités des PME, tenterons d'en identifier les raisons, puis les conséquences.

#### 3.3.1/ Définition

Selon l'Agence des PME, et plus particulièrement leur ouvrage N°1 dédié aux « REGARDS SUR LES PME », il existe plusieurs définitions des PME :

La définition française considère en effet que ce sont les entreprises de moins de 500 personnes, ou qui réalisent moins de 77Mo€ de CA. Pour des raisons d'éligibilité à des subventions des pouvoirs publics, il a été ajouté à ces critères d'autres critères « administratifs » dont nous ne tiendrons naturellement pas compte dans cet ouvrage (exemple de celui qui consiste à dire qu'elles ne doivent pas être détenues à plus de 50% par des sociétés de taille supérieure).

Sur ces critères de taille et de CA, la définition Européenne, quant à elle, considère que les PME sont des entreprises de moins de 250 salariés, réalisant moins de 40Mo€ de C.A.

C'est cette dernière définition que nous retiendrons pour situer l'importance des PME dans la vie économique de notre pays.

Mais encore nous faut-il affiner le domaine qui nous intéresse au sein de ce large vocable qu'embrasse le terme PME.

Le CJD illustre fort bien l'immensité que recouvre cette appellation (« Reconnaître l'importance des PME pour stimuler leur développement » - 2004) :

*« ...l'unification sous la même bannière « PME » ne doit pas masquer qu'il n'y a aucune commune mesure entre un cabinet de chasseurs de têtes de 15 personnes et une industrie d'extrusion du plastique de 200 personnes, sous-traitante de grands groupes automobiles. »*

### 3.3.2/ Les particularités des PME

#### 3.3.2.1/ Un acteur économique majeur

Les PME sont aujourd'hui, en France, les principales actrices du développement économique et de la création d'emplois.

Si l'on s'en tient à cette définition européenne, et à la stricte définition de l'Office statistique des communautés européennes (EUROSTAT), il y a 2 447 000 PME en France.

Elles couvraient 59% de l'emploi en 1985 et 66% en 2001 tandis que les chiffres se sont inversés pour les grandes entreprises : 41% en 1985, 34% en 2001.

Elles génèrent 53% de la valeur ajoutée\*, 30% des exportations, et 41% des investissements (sources INSEE).

Elles sont à la source de l'innovation : 42% des brevets déposés dans le domaine de l'environnement, par exemple, l'ont été par des PME.

Elles sont le fer de lance des économies régionales et apportent leur soutien à la vie locale.

\*: Ecart entre Ventes et Achats (à l'écart de stock prêt)

#### 3.3.2.2/ Une infinité d'activités et de tailles

Le vocable PME couvre ainsi une extrême diversité de tailles, et donc une considérable diversité de caractéristiques. L'unification sous la même bannière «PME» ne doit pas masquer qu'il n'y a en effet aucune commune mesure entre un cabinet de chasseurs de têtes de 15 personnes et une industrie d'extrusion du plastique de 200 personnes, sous-traitante de grands groupes automobiles.

Selon l'observatoire des PME, et leur édition N°3 de « Regards sur les PME » (Octobre 2003) consacré au thème « Gestion du Personnel et de l'emploi dans les PME » il est mesuré que la moitié des PME françaises, soit environ 1 200 000 PME, emploient moins de 50 employés. Et 1 050 000 d'entre elles emploient moins de 9 salariés...

Et les PME recouvrent un champ quasi infini d'activités dans tous les secteurs économiques et sociaux, y compris ceux de la santé, de l'action sociale, de la culture, de l'éducation...

### 3.3.2.3/ Une gestion différente des Grandes Entreprises :

Force est de constater que cette particularité au niveau de la taille engendre une particularité de gestion.

Olivier Torrès (maître de conférence à l'université Montpellier III, chercheur associé à l'EM Lyon), en commentaire à l'enquête N°3 de l'observatoire des PME(oct 2003), affirme que :

« Le GREPME de Trois Rivières au Québec et l'ERFI de Montpellier avancent l'idée ...d'une spécificité de gestion des entreprises de petite taille »

Cette particularité prend sa source dans les moyens de gestion déployés. A la différence des PME, la taille des grandes entreprises les autorise à mutualiser des ressources et des outils.

Blaise Desbordes et Emilie Alberola, de Novethic (enquête de l'observatoire des PME N°3 oct 2003) abondent en ce sens, et confirment que :

« Sur le plan des outils, les grandes entreprises disposent de moyens centralisés de gestion des ressources humaines qui permettent de formaliser de manière rigoureuse les pratiques de responsabilité sociale, via un reporting spécifique par exemple. Or, les petites entreprises présentent des caractéristiques de gestion RH bien différentes, ce que souligne clairement l'étude de l'Observatoire. »

En outre, ils précisent que les pratiques actuelles de l'exercice de la responsabilité sociale des PME se résument essentiellement à du «mécénat dans les domaines du sport et de la culture ... et sont orientées le plus souvent vers la communauté externe à l'entreprise, et non vers ses salariés».

### 3.3.2.4/ Une certaine frilosité

#### Justifiée par le spectre omniprésent du dépôt de bilan

Cette frilosité est avérée.

Il ne faut pas y voir là un manque de courage. Les chiffres en attestent. Le dirigeant d'entreprise se doit d'être prudent. Il y va non seulement de l'avenir de sa société, mais aussi de celui des familles de ses employés, et de la sienne en général.

Cette frilosité est essentiellement alimentée par le spectre du dépôt de bilan, bel et bien effrayant.

Les chiffres du gouvernement confirment en effet un taux moyen de cessation d'activité important :

*« Chaque année, parmi les 2 300 000 entreprises en activité, 200 000 à 250 000 entreprises de l'industrie, du commerce et des services (champ ICS) disparaissent des répertoires. Le taux annuel de cessation d'activité est d'environ 11%. Le nombre de créations et de reprises est à peu près du même ordre, de sorte qu'environ un dixième du stock d'entreprises se renouvelle chaque année. Mais les nouvelles venues disparaissent plus fréquemment : le taux de cessation d'activité est de 15% pour les jeunes entreprises de moins de 5 ans, contre 8,5% pour les entreprises de 5 ans et plus. »*

Et les conséquences sont lourdes pour les créateurs, puisque nombreux sont ceux qui ne retrouvent pas d'emploi, 18 mois après la cessation d'activité :

*« Au jour de l'enquête, 10 mois après la cessation, ... restent 28% de personnes sans activité professionnelle et 2% en formation....parmi les personnes sans emploi, 50% ne touchent ni les indemnités Assedic, ni le RMI... »*

A cela il faut ajouter les dettes :

*« Suite à la cessation, 61% des créateurs ayant déposé le bilan déclarent avoir des dettes à assumer...leur montant dépasse 7500 euros dans 42% des cas... »*

(i) Source : [www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/bref.htm](http://www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/bref.htm)  
[Etude 3890 / 9TED](#) – Direction des entreprises artisanales, artisanales et service, en partenariat avec l'INSEE. Sept 2004.

### Justifiée par des effets liés à la petite taille de l'entreprise

Mais cette frilosité se nourrit également de phénomènes plus endogènes. Le manque de temps, de ressources financières et humaines participe à cette frilosité :

Blaise Desbordes et Emilie Alberola, de Novethic (enquête de l'observatoire des PME N°3 oct 2003) décrivent ces lacunes :  
*«moyens financiers limités, disponibilité en temps réduite, faible culture de la mesure des risques au plan social et environnemental... S'y ajoute un vrai déficit d'information sur la législation sociale en général, et sur la RSE en particulier ».*

Sandrine Berger-Douce (Maître de conférence et Chercheur au laboratoire LARIME de l'IAE de Valenciennes) souligne, à Montpellier, fin octobre 2004, à propos des PME et de leur engagement environnemental, que « le manque de temps et de ressources financières et en personnel, associé au manque d'expertise technique et de savoir faire contribuent nettement à accentuer la frilosité des PME».

### 3.3.2.5/ Des dirigeants aux tempéraments indépendants

L'un des seuls points communs de ces PME, c'est très certainement les traits de caractère de leurs dirigeants.

Il faut en effet avoir un tempérament fort, et endurant, pour affronter le spectre du dépôt de bilan, le monde impitoyable des affaires, la nécessité de développer au quotidien des relations humaines, de se « débrouiller seul » lorsqu'il le faut.

Mais ils sont prêts à assumer ces inconvénients au regard du principal avantage que ce statut leur confère : celui d'être indépendant...

L'Observatoire des PME cite : « les chefs d'entreprises sont ...heureux ...de n'avoir de compte à rendre à personne d'autre qu'à eux-mêmes » (édition N°3 de « Regards sur les PME »).

### 3.3.2.6/ Une proximité évidente :

Olivier Torrès (maître de conférence à l'université Montpellier III, chercheur associé à l'EMLyon), en commentaire à l'enquête N°3 de l'observatoire des PME (oct 2003) : « *Si les spécificités de gestion des PME sont multiples, elles se caractérisent par un point commun : La proximité* ».

On distingue deux types de proximité : La proximité géographique, et la proximité du management. Même s'il est intéressant d'aborder le sujet de la proximité géographique, la proximité du management est une des caractéristiques fortes des PME.

#### La proximité géographique :

Le CJD confirme par les chiffres cette notion de proximité (ouvrage oublié en 2004 Reconnaître l'importance des PME pour stimuler leur développement ») : « *...trois PME sur quatre sont implantées dans des communes de moins de 100 000 habitants, et sont ainsi partie prenante de la vie économique et sociale de leur environnement.* »

#### La proximité du management :

L'enquête de l'observatoire des PME (enquête réalisée en 2002) confirme : « *Le chef d'entreprise assume, en outre, seul, une lourde responsabilité : celle de la pérennité de l'emploi de ses salariés. Il a en charge la responsabilité du destin économique de personnes qu'il côtoie tous les jours, et dont il connaît bien souvent la famille. Du coup, ce qu'on appelle la gestion des ressources humaines prend dans la petite entreprise une dimension beaucoup plus concrète* ». D'ailleurs, « *les chefs de petite entreprise ne parlent pas de ressources humaines, mais de relations humaines...* »

### 3.3.2.7/ Une gestion du personnel en décalage

#### Une importance reconnue, mais un manque de moyens évident :

L'intérêt porté par les dirigeants de PME à cette gestion du personnel ne semble pas faire débat. En effet, toujours selon l'observatoire des PME, et leur édition N°3 de « Regards sur les PME » (Octobre 2003) consacré au thème « Gestion du Personnel et de l'emploi dans les PME » : « *86% des dirigeants de PME de moins de 50 employés déclarent être intéressés par la gestion de leur personnel* ».

Mais les moyens humains, pour assurer cette gestion semblent clairement faire défaut, car « *91% de ces patrons de PME disent assurer eux même la fonction de Directeur du Personnel* ». Et en cas de problème, de litige ou de cas un peu spécifique à gérer, le conseil n'est pas forcément délivré par une entité spécialisée en la matière, toujours coûteuse : « *70% se font aider ou conseiller par leur expert comptable à propos de cette gestion du personnel.* »

### Peu de prise en considération de la motivation

Les fondements du management reposent sur la motivation du personnel, car un personnel motivé est un personnel performant, fiable, fidèle, constructif, solidaire...

Il est donc surprenant de constater que, toujours selon l'observatoire des PME, et cette même édition N°3 de « Regards sur les PME », à propos des dirigeants de PME:

- « 13% s'intéressent à la motivation de leur personnel
- 2% à son autonomie et à sa responsabilisation
- 2% à leur satisfaction générale »

Ajoutons à cela que « seules 27% des entreprises ont mis en place un système d'intéressement aux résultats. »

### De nombreux problèmes de gestion du personnel

Dès lors, le chiffre suivant paraît logique, car il signifie que plus d'un tiers des dirigeants de PME rencontrent des problèmes avec leur personnel : « 32 % affirment que la gestion du personnel ne leur pose aucun problème... »

### Un refus de se faire aider

Et pourtant, ces mêmes dirigeants disent ne pas être intéressés par des conseils extérieurs : « 63% déclarent ne pas être intéressés par des conseils en management »

### Des méthodes de management souvent peu déléгатives

Michel Fiol, Hugues Jordan et Emili Sullà en témoignent dans leur livre « Renforcer la cohérence d'une équipe ».

Forts de nombreuses expériences de terrain, ils témoignent :

*« C'est souvent le cas des PME familiales dont les dirigeants ont un style de management paternaliste. Ces dirigeants dirigent par le sens leurs collaborateurs directs, mais délèguent peu de responsabilités car ils concentrent pratiquement tout le pouvoir entre leur main ».*

Blaise Desbordes et Emilie Alberola, de Novethic (enquête de l'observatoire des PME N°3 oct 2003) précisent que cet exercice devrait conduire toute entreprise à veiller qualitativement aux « modalités de recrutement, conditions de licenciement, mesures d'accompagnement..., conditions d'hygiène et de sécurité, égalité professionnelle homme femme, formation, proportion d'emploi précaires, embauche de personnes en difficultés (chômeurs longue durée, handicapés) », et que « les conclusions de l'étude ne montrent pas un terrain très propice pour la prise en compte généralisée de ces critères dans les PME. »

### 3.2.3.8/ Une gestion particulière du temps

#### Des dirigeants « au four et au moulin »

Il est un constat qui n'appelle pas de débat. C'est que le patron de PME a peu de temps, et peu de moyens pour en dégager...

En effet, selon l'observatoire des PME, et cette édition N°3 de « Regards sur les PME », à propos des dirigeants de PME, il est précisé qu'en cas de surcharge de travail, « 65% des dirigeants de PME affirment « se débrouiller seuls » ».

Cela traduit 2 choses :

- 65% des dirigeants de PME mettent donc « la main à la pâte », et quitte leur rôle de dirigeant pour prendre celui de leurs employés. Cela génère naturellement une forte consommation de temps.
- 65% des dirigeants n'ont pas les structures suffisamment étoffées pour absorber une surcharge de travail.

Dans les PME, le DRH n'est autre que le patron, qui cumule également les fonctions de Directeur financier, Directeur MKT, Directeur de la Production et de la Communication...

C'est une des particularités des PME. Leur structure est « légère », adaptée à l'incertitude des affaires.

#### L'urgence au quotidien

L'enquête de l'observatoire des PME (enquête réalisée en 2002) confirme ... « que le dirigeant d'une petite entreprise gère très souvent dans l'urgence ou pour le moins à très court terme ».

#### Un horizon Court terme incompatible avec une vision « moyen ou long terme »

Sandrine Berger-Douce (Maître de conférence et Chercheur au laboratoire LARIME de l'IAE de Valenciennes) souligne, à Montpellier, fin octobre 2004, à propos des PME et de leur engagement environnemental, que « ce scepticisme est aggravé par le court termisme économique de la majorité des PME... ».

Les dirigeants des PME se consacrent naturellement plus facilement au court terme, à la gestion des « relations humaines », qu'à la vision stratégique imposée par le principe de Développement Durable...

Olivier Torrès (maître de conférence à l'université Montpellier III, chercheur associé à l'EM Lyon), en commentaire à l'enquête N°3 de l'observatoire des PME (oct 2003) nous apporte un éclairage en précisant le concept de « proxémie » développé dans les années 70 par Moles et Rohmer : « *axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un évènement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être* ».

### 3.3.3/ Les conséquences de ces particularités

#### 3.3.3.1/ Des entités fragiles

Tel un navire dans un environnement hostile, où le capitaine n'aurait pas la possibilité de scruter l'horizon afin d'y guider son navire, et où l'équipage serait absorbé par les manœuvres d'urgence, la majorité des PME n'ont pas ou peu de capacité d'anticipation. Les événements les cantonnent dans un comportement de type réactif, dénué d'anticipation.

Renforçant ce constat de gestion « court terme », les conclusions de l'observatoire des PME (enquête réalisée en 2002) soulignent que :  
« Une petite entreprise est toujours un objet fragile, à la merci d'obstacles qui, à tout moment, peuvent menacer son existence »

#### 3.3.3.2/ Une inertie au changement

Le développement durable existe depuis près de 20 ans. Ce sujet est abordé de plus en plus fréquemment depuis près de 10 ans, et fait l'objet de nombreux débats depuis près de 3 ans maintenant.

Et pourtant, bien peu de PME peuvent dresser un bilan d'une quelconque initiative d'envergure dans ce domaine. Pour preuve, mes nombreuses initiatives pour trouver ce type de société, afin de recueillir leur témoignage quand à l'influence de cette politique de développement durable sur la quête de sens, sont restées vaines.  
Beaucoup s'y sont engagé très récemment, et sont en plein cœur de l'expérience.

La frilosité dont nous avons traité est certainement une des causes du peu d'initiatives que l'on peut regretter sur le développement durable.

#### 3.3.3.3/ La présence nécessaire d'un cadre législatif contraignant

Nous sommes donc majoritairement dans un système réactif, et non proactif.

Cette vision court terme ne permet pas aux PME d'avoir des actions émergentes. La seule solution pour l'Etat, s'il souhaite voir une progression des pratiques, et de légiférer et de contraindre les PME par la loi.

Bien entendu, pour une PME, la meilleure façon d'échapper à ce diktat législatif, c'est d'anticiper la législation, et de faire toujours plus que celle en vigueur, de conserver ainsi une « longueur d'avance » afin de se mettre à l'abri des secousses de la prochaine.

#### 3.3.3.4/ Un besoin de coordination

Nous avons démontré, par les chiffres, que les PME étaient nombreuses, et constituaient un tissu économique certes majeur, mais complètement fragmenté.

Cette fragmentation du tissu économique entraîne une nécessaire mise en commun des ressources et des idées.

Des ressources de matériel (chauffage, véhicules...) , de services (GRH, Juridique...) pourraient être mutualisées afin de donner corps à cette constellation d'entreprises différentes.

Cette coordination s'organise, à l'initiative des Chambres de Commerce notamment. Mais ces entités dépendent de l'Etat, lui-même encore frileux sur ce thème nouveau qu'il ne maîtrise pas.

#### 3.3.4/ Et pourtant, des échéances lourdes s'annoncent ...

Les PME ne pourront échapper longtemps à leurs obligations en matière de Développement Durable :

L'ADEME, sur ce point, est très claire :

*« Même si à l'heure actuelle, la pression médiatique sur ces sujets est forte pour les grandes entreprises, les PME/PMI seront sans doute elles aussi concernées demain, soit par :*

- *la pression du marché : les entreprises donneurs d'ordres commencent à avoir des exigences de développement durable envers leurs fournisseurs (exemple : certains secteurs d'activités avec l'ISO 14001) ;*
- *la pression normative (Cf. travaux actuels de l'AFNOR sur le SD 21000 appliqué aux PME) ;*
- *éventuellement, par la pression réglementaire.*

*Les PME/PMI ne peuvent rester à l'écart de cette évolution qui va modifier progressivement leurs pratiques et conditionner leur stratégie de développement »*

Le 10/10/2003, Pierre Noël Giraud, président du CERNA (Centre d'économie industrielle Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris), était déjà lui aussi très clair :

*« D'ores et déjà, toutes les entreprises cotées doivent présenter, selon des normes fixées par décret, un bilan environnemental et social. Toutes les entreprises cotées de France, soit 900 entreprises, **et il n'est pas exclu que cela puisse s'étendre aux PME. Vous devez le savoir et vous y préparer.** »*

### 3.3.5/ Synthèse partielle sur la vie des PME

Une PME est donc une entité fragile, isolée, reposant sur un dirigeant au tempérament nécessairement fort pour faire face aux incertitudes et au poids de ses fonctions.

Le « court termisme », l'exigence des affaires, combiné au manque général de moyens et de temps, contraignent la plupart du temps ce dernier à ne prendre en considération son personnel que sous l'aspect « gestion ». Involontairement, il conserve une certaine distance avec les concepts modernes de management, centrés par exemple sur la motivation, et compense naturellement cette partie « organisationnelle » du management par une proximité quotidienne faite de fortes relations humaines.

Bien évidemment, les traits de ce dirigeant de PME sont caricaturaux, car ils occultent ces milliers de dirigeants de PME qui, portés par leur tempérament, leur entourage, ou par le succès de leurs affaires, intègrent un management moderne. Ceux là n'auront vraisemblablement pas de problème à trouver le chemin du développement durable et les bénéfices afférant. Beaucoup s'y sont d'ailleurs engouffrés, au sein du CJD ou de l'APM.

Mais pour l'heure, les PME doivent se préparer à de nouveaux changements par le biais de nouveaux impératifs législatifs dont la lourdeur sera affligeante s'ils ne s'y préparent pas, s'ils ne conjuguent pas leurs énergies pour y faire face....

#### **4/ La réalité du terrain**

La réalité du terrain s'inspire d'interviews menées auprès de différentes personnes. La majorité de ces interviews (environ 6 sur 8) ont été menées au sein d'une même PME.

Mais deux autres entretiens ont été menés :

- Auprès de Mr Petitprez, de la CRCI de Rouen, animateur et co-fondateur de l'association GRANDDE (Groupe Régional des Acteurs Normands pour un Développement Durable en Entreprise)
- Auprès de Monsieur Jean Michel Dedôme, Directeur Général de Vinci Energies Est, fondateur du Club de Développement Durable de Vinci Energies

L'intégralité de ces interviews figure en annexe.

#### **4.1/ Le choix de la société interviewée**

La PME ayant fait l'objet de l'étude sera surnommée BRAGEX.

Le choix de cette société s'est fait assez naturellement, par le biais de la chambre de Commerce et d'Industrie du département concerné, avec qui j'avais eu des rapports dans mes précédentes fonctions de direction d'Etablissement. J'étais à la recherche d'une PME, qui se serait lancé depuis suffisamment longtemps dans une action de développement durable pour pouvoir en faire une première analyse à posteriori. Le choix s'est fait sur la seule entreprise de la région qui s'était engagé depuis plus de 6 mois dans le développement durable : BRAGEX

Il faut souligner que le nombre de PME dans ce cas est très restreint.

L'intérêt pour le développement durable, de la part des collectivités départementales ou régionales, ou par les PME, est très récent, et a réellement pris son essor dans les régions il y a deux ans environ (2004/2005). Cela m'a d'ailleurs été confirmé par Mr Petitprez, de la CRCI de Rouen, animateur et co-fondateur de l'association GRANDDE (Groupement Régional des Acteurs Normands pour le Développement Durable et l'Environnement), à l'occasion d'un entretien fin mars 2007.

## **4.2/ Le principe des interviews**

Ces interviews se sont tenues entre février et mars 2007. Notons que cette période était une période de forte activité électorale, au cours de laquelle le développement durable, ou plutôt l'écologie (et particulièrement le dérèglement climatique), a fait l'objet de beaucoup de communication. C'est donc dans ce contexte de sensibilisation générale de l'opinion que se sont tenus ces entretiens.

D'emblée, il est à noter que le point commun à tous ces interviewés est une grande cordialité, ainsi qu'une écoute et un optimisme certain à participer à cette étude. Peut être est ce là le dénominateur commun des personnes s'intéressant au développement durable ?

Sans en avoir la preuve, j'en ai en tout cas la conviction.

A mes yeux, on ne peut effectivement pas s'ouvrir à cette cause humaniste sans des valeurs de générosité et d'ouverture fortes.

Concrètement, un guide d'entretien avait été préalablement élaboré, où toutes les questions étaient préparées à l'avance. Ce guide a été le même pour tous les interviewés. Mais afin de garantir une dose de convivialité et de naturel à ces interviews, certaines questions n'ont pas été posées. Elles n'avaient parfois pas de pertinence pour l'interviewé, et le temps a quasiment toujours manqué.

Ce guide d'entretien comporte des questions ouvertes, sur les trois thèmes de cette thèse, à savoir :

**1/** L'entreprise de type PME : Ses difficultés, particularités, forces et faiblesses

**2/** La quête de sens : Son existence, ses manifestations au quotidien.

**N.B.** : La quête de sens étant un concept difficile à expliquer rapidement, il a été plus souvent question de motivation.

**3/** Le développement durable : Son impact sur la motivation, les difficultés de sa mise en œuvre, les résultats de cette mise en œuvre.

6 personnes ont été interviewées au sein de BRAGEX (pour des raisons de confidentialité, les noms entre parenthèse sont des noms fictifs) :

- Le Directeur Général : Mr AISOFT
- Le Directeur du Développement : Mr MANAGE
- La Directrice du Marketing : Mme ACHARFA
- Un des Responsables Commercial nationaux : Mr HOUDI
- Deux commerciaux : Messieurs MIFASS et NOIRE

Tous les comptes-rendus d'entretien ont été soumis aux interviewés après rédaction.

### 4.3/ Descriptif de la société :

BRAGEX est une société de 90 personnes environ, qui réalise un C.A. de 11M€, créée en 1934. 70 % de ses effectifs sont constitués de commerciaux. Elle appartient depuis 1999 à 100% à un groupe, lui aussi appelé BRAGEX (CA 25M€ - 240 personnes), constitué de 3 filiales :

- BRAGEX (marché des collectivités)
- BATI BRAGEX (marché des PME, de l'artisanat, du bâtiment) : 5Mo€ (60p)
- AGRI BRAGEX (marché agricole) : 9Mo€ (90p)

Depuis 2001 et la crise mondial du tourisme qui a frappé nombre de ses clients, le C.A. de BRAGEX ne cesse de décroître. Une guerre des prix violente est engagée depuis avec ses concurrents.

#### 4.3.1/ Son Marché :

BRAGEX est une société concevant, fabriquant, commercialisant et distribuant des produits destinés à l'entretien, la maintenance, la désinfection...

Les produits BRAGEX sont commercialisés directement auprès des professionnels du nettoyage et de l'entretien, sans passer par des distributeurs.

#### 4.3.2/ Ses concurrents

Ce sont majoritairement de très gros acteurs internationaux des produits d'entretiens, à la très forte notoriété.

#### 4.3.3/ Problématique :

Aujourd'hui, afin de garantir une efficacité minimum, les produits d'entretien sont généralement issus de la chimie traditionnelle.

Or, la chimie traditionnelle est clairement identifiée comme étant à l'origine de nombreux problèmes de santé\*, et de fortes pollutions.

Ainsi, il est démontré que :

- 1 cancer sur 2 est lié à l'exposition à des produits chimiques (Cf les travaux de recherche du professeur Belpomme )
- Les cancers ont augmentés de 60 % en 20 ans (180 000 cas de cancer / an en France)

Ce risque est accentué en fonction de la durée d'exposition. Toutes les tentatives jusqu'alors menées pour substituer ces produits chimiques par des produits inoffensifs, ont été des échecs. Les quelques produits réalisés à base de vinaigre, ou de citron par exemple, n'avaient pas le niveau minimum d'efficacité requis.

Quelques labels ont vu le jour (dont l'Eco Label).

Les produits respectant ces labels sont moins dangereux que les autres, et constituent une amélioration pour la santé des personnes exposées à ces produits, mais ils n'offrent cependant pas une neutralité parfaite.

Une nouvelle réglementation européenne REACH vient de voir le jour, contraignant les producteurs et utilisateurs de produits chimiques à informer leurs interfaces de la dangerosité de leurs produits.

#### 4.3.4/ Une démarche de développement Durable:

Fortement engagée dans une démarche de Développement Durable, et interpellée par cette problématique, la société BRAGEX s'est associée à un laboratoire indépendant ayant engagé des recherches sur la possibilité d'hydro-solubiliser des huiles essentielles d'origine 100% végétales.

Les recherches de ce Laboratoire (surnommé LABEX) ont abouti. Un brevet mondial a été déposé par ce dernier.

LABEX et BRAGEX se sont associés pour créer une gamme de produits bénéficiant de cette technologie.

Cette gamme a été baptisée TOUVAIR.

Sa présentation fut faite aux commerciaux début 2005, pour une présentation aux prospects dans les semaines suivantes.

Les interviews se déroulent donc en mars 2007, deux ans après le début de la commercialisation de la gamme TOUVAIR.

## 4.4/ Exploitation des interviews : La quête de sens sur le terrain

### 4.4.1/ La quête de sens : une notion abstraite

Force fut de constater, à l'occasion de ces interviews (chez BRAGEX et ailleurs), que la notion de Quête de sens, au-delà du fait qu'elle est assez floue, est perçue comme « philosophique » (au sens péjoratif du terme).

Afin de ne pas donner une image trop conceptuelle à ma démarche, qui serait par là même trop éloignée des préoccupations de mes interlocuteurs, je me suis cantonné à l'évocation rapide de cette quête de sens, n'approfondissant ce thème que si l'interlocuteur y donnait un certain écho, ou y montrait un certain intérêt.

### 4.4.2/ Une réalité concrète

#### 4.4.2.1/ De nombreux symptômes, tant internes qu'externes

Au sein de la société BRAGEX, et sur les 6 entretiens que j'y ai menés, 5 personnes affirment ne pas constater cette quête de sens au sein de leur entreprise.

Il pourrait être rétorqué que cela est dû au fait que la notion de quête de sens est d'un abord difficile (Cf paragraphe précédent). Je le concède.

La notion de perte de sens est plus facilement appréhendée.

Mais elle n'est pas plus constatée :

Sur les 6 entretiens menés, 5 ne perçoivent en effet pas cette perte de sens.

Un seul employé, le directeur commercial, reconnaît qu'il y a « perte de sens », en usant de l'image d'un carrefour où plusieurs directions pourraient être prises :

« *Oui.(...).Nous sommes à la croisée des chemins* » nous confie t il en réponse à la question portant sur la perte de sens.

La perte de sens frappe également l'environnement, qu'il soit personnel ou professionnel.

Le directeur commercial de BRAGEX nous le dit avec ses mots, concernant l'externe : « *Concernant mes clients, je constate aussi ce malaise* ».

Ses interlocuteurs professionnels, au niveau des collectivités par exemple, sont également frappés par cette contradiction.

Les autorités de l'état déclarent en effet d'un côté qu'il faut s'engager dans le développement durable. Mais sur le terrain, leur hiérarchie les en empêche, ou du moins ne les y pousse pas. Ils sont donc dans une situation de contradiction, favorisant naturellement les réflexes agressifs auxquels fait référence Mr HOUDI:

« *Pour mes clients, ils se sentent pressurisés, agressés lorsqu'on les démarche.* » (Mr HOUDI)

#### 4.4.2.2/ Découragement et stress, principaux symptômes de la perte de sens

« *Pour les vendeurs, lorsque cela arrive, c'est une baisse de performance subite.* » nous dit Mr HOUDI.

Mr MANAGE évoque ces symptômes, et nous confie, en parlant de ses employés : « (...) *ils vivent cette contradiction du court terme. Cela se traduit par de l'impatience, du découragement, du manque de motivation face aux résultats qui tardent à venir.* »

A l'extérieur, cette quête du sens est également présente, sous des formes similaires.

Mr HOUDI le confirme : « (...) *dans les entreprises publiques, ou les administrations, c'est le non remplacement des départs, l'externalisation de certains services, la décentralisation, qui font que les gens sont eux aussi stressés et sous pression.* ». Et de conclure sur un constat affligeant : « *Il y a 15 ans, une minorité des personnes était stressée. Maintenant, c'est une minorité qui ne l'est pas...* »

#### 4.4.2.3/ La perte de sens par la contradiction : Le développement durable prône un principe de précaution inhibant son propre développement

La Directrice du MKT de BRAGEX, Rosemarie ACHARFA, le dit clairement : « *Les mairies, les hôpitaux se lancent eux-mêmes dans des agendas 21 et deviennent de plus en plus exigeants, en raison du principe de précaution* ». Cela les freine dans leurs initiatives de changement de références.

Nous rejoignons là le thème des contradictions, abordé dans la partie académique de document, identifiées comme étant une source de « crise de sens ».

#### 4.4.3/ Des signes de prédisposition au sein des PME

##### 4.4.3.1/ Les PME moins exposées à la crise du sens que les grandes entreprises

Comme en atteste l'exemple de BRAGEX, dont quasiment aucun des interviewés ne confie avoir à faire face à cette quête de sens, la quête de sens semble relativement épargner cette PME.

Les pratiques de cette PME en témoignent.

Ainsi, force est de constater que BRAGEX, au cours de ces entretiens :

- Ne s'est jamais livré à une « diabolisation » de ses concurrents
- N'a jamais abordé le thème des valeurs.

En outre, BRAGEX :

- Se refuse à faire la promotion de ses produits sur une base comparative avec ses concurrents
- Partage ses bénéfices au travers d'un politique de participation
- Communique régulièrement ses résultats en toute transparence
- Consulte ses employés
- Maintient une proximité entre les différents niveaux hiérarchiques
- Ne fait pas de politique
- Ne crée pas de crèches
- ...

Ajoutons à cela que BRAGEX bénéficie d'une relative fidélité de la part de ses employés. Les 6 interviewés sont en effet tous depuis plus de 6 ans dans l'entreprise (hormis le DG qui vient d'arriver pour un poste nouvellement créé).

Les pratiques d'une PME, même si les contraintes n'y sont pas forcément moins nombreuses que dans une grande entreprise, ne peuvent pas aisément donner lieu à soupçons de manipulation. Les relations y sont plus « vraies », plus authentiques que dans une structure plus lourde, nécessairement plus organisée. Les suspicions de manipulation ont un terreau moins fertile que dans une grande organisation.

Cette particularité des grandes entreprises, JM Dedôme, DG de Vinci Energies, le confirme.

A la question « *Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés. Ressentez vous cela dans votre entreprise ?* », il répond en effet :

« *Oui. Je le ressens particulièrement chez les jeunes.* »

#### 4.4.3.2/ L'émergence d'initiatives « durables » sincères trouve naturellement naissance au sein d'organisations épargnées par la crise du sens

Le développement durable semble prendre place dans des sociétés où le terrain était déjà « préparé ».

En effet, à la différence des grands groupes cotés en bourse, la législation ne contraint pas encore les PME à rendre des comptes officiels sur leurs pratiques sociales, économiques ou environnementales. Le dirigeant d'une PME qui s'intéresse à ce principe ne le fait que s'il est déjà pré-disposé, que s'il est déjà « habité » et « attiré » par ces principes de respect, d'ouverture et de générosité.

Pour le cas de GRANDX, les témoignages des employés sont éloquentes : Ils ne se plaignent pas de ce sentiment de perte de sens, car ils sont déjà vraisemblablement dans une entreprise dont le manager a naturellement des valeurs de partage et de respect. Ils évoluent dans une entreprise animée par une direction qui est en accord avec les principes humanistes et responsables du développement durable et qui, sans le savoir, fait déjà du développement durable.

Il est donc permis de croire que dans ces sociétés s'orientant spontanément vers le développement durable, la quête de sens ne se faisait pas précédemment ressentir, car elle est managée par une direction prédisposée à ces considérations, soucieuse des responsabilités inhérentes à son statut d'entreprise.

#### 4.4.3.3/ La communication fait sens

Au sommet de la direction de BRAGEX, il n'y a aucune ambiguïté à propos de l'importance de la communication sur le sens.

Xavier AISOFT le reconnaît :

« Notre communication donne du sens. Si on ne communique pas, il n'y a pas de sens ! »

#### 4.4.4/ Des conséquences variables

##### 4.4.4.1/ Le développement durable déplace le barycentre des entreprises vers « plus de sens »

Malgré leur situation privilégiée, à l'abri de la perte de sens, les demandes des commerciaux de BRAGEX à être d'avantage impliqués est un appel à encore plus de dialogue et à encore plus de considération.

De ce point de vue, le développement durable amène les dirigeants, même les plus engagés et convaincus par le principe de développement durable, à mettre les individus encore plus au cœur de leur démarche.

L'entreprise s'éloigne donc de ses préoccupations de pure rentabilité.

##### 4.4.4.2/ Au sens de N. Aubert, la commercialisation d'un produit « durable » peut être une source de perte de sens

En effet, d'un autre côté, et pour les personnes passionnées et mues par une très forte envie d'être utile, la commercialisation d'un produit « durable » peut être la source d'un rapprochement, et presque d'une confusion, entre ses propres intérêts et ceux de l'entreprise. En tant que salarié, l'entreprise (ou plus exactement la diffusion de mon produit « durable ») devient alors l'outil de ma réalisation individuelle, avec les risques que cela comporte en cas d'échec. On rejoint le spectre brandi par Nicole Aubert, qui décriait justement cette confusion des intérêts, cette interpénétration, cette contamination subversive de l'individu par les intérêts de l'entreprise.

C'est peut être le risque des entreprises qui diffusent des produits « durables ». Il est d'ailleurs remarquable de constater que la seule personne sur les 6 interviewées au sein de BRAGEX, qui évoque une perte de sens, est la personne (le directeur commercial) qui parle de ce produit comme d'une oeuvre pour un monde meilleur : celui des enfants...

Je cite un extrait de l'interview :

*« Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ? »*

*OUI !!! J'adhère à 200% à ce projet. J'apporte des solutions pour la vie, pour les enfants... »*

Aucun autre interviewé n'a répondu avec une telle passion. Et aucun autre interviewé n'a confié vivre une perte de sens.

##### 4.4.4.3/ Le management durable n'entraîne pas de perte de sens

La problématique n'est pas la même pour les entreprises s'engageant dans un « management durable ».

Prenons le cas de Vinci.

Cette grande entreprise commercialise également des produits « durables », avec le danger des effets pervers décrits ci-dessus. Mais Vinci accompagne la commercialisation de ses produits et services « durables » par un « management durable ». Elle s'affranchi de ce procès en permettant à ses employés, indépendamment de l'entreprise et de ses intérêts directs, de s'investir dans la « vie de la cité ».

#### 4.4.5/ Synthèse de la quête de sens sur le terrain

La quête de sens, sur le terrain, est une notion abstraite.

Mais c'est une réalité concrète.

De nombreux symptômes, intra et extra-entreprises sont visibles.

Le développement durable lui-même, en étant parfois le siège de contradictions, ou en générant une passion professionnelle envahissante chez ses promoteurs, peut être à la source d'une certaine crise de sens.

Mais à l'évidence, management « durable » et communication semblent faire sens.

Enfin, à mon grand étonnement, le sens semble structurellement habiter plus facilement les PME que les grandes entreprises.

En effet, la quête de sens paraît frapper les structures importantes, où il n'y a pas de proximité avec les dirigeants, où l'on peut éprouver le sentiment d'être remplaçable. Sous cet angle, en apportant une attention de proximité à leurs employés, les PME semblent naturellement moins exposées à la crise de sens que les grandes entreprises.

Cela peut s'expliquer, si l'on aborde cette crise de sens selon la vision de Nicole Aubert, qui en attribue l'existence au côté intrusif de l'entreprise dans la vie personnelle de l'individu. La manipulation, qui est à l'origine de l'intrusion de l'entreprise dans l'intimité des individus, nécessite en effet un éventail important de moyens dont ne dispose généralement pas une PME.

#### **4.5/ Exploitation des interviews : Le Développement Durable sur le terrain**

Force est de constater qu'un projet de développement durable, qu'il se fasse par le biais du lancement d'un produit ou qu'il se traduise par de nouvelles méthodes de management, doit être porté par un dirigeant convaincu.

Contrairement à ce que je pouvais également penser, la mise en place d'un principe de développement durable ne nécessite pas de forts moyens financiers. Certaines grandes entreprises consacreront un budget important à ce sujet. Mais peut être est ce un budget inhérent à la taille de cette entreprise qui doit déployer de coûteux moyens de communications pour diffuser le message du dirigeant.

##### **4.5.1/ Les motivations : économiques ou humanistes**

Dans le cas de BRAGEX, proposer un produit respectueux des principes de développement durable était à l'évidence une nécessité. Confrontée à un marché devenu mature, et en lutte avec des acteurs de tailles bien plus importantes qu'elle, cette PME a choisi le développement durable comme voie de différenciation, dans un marché qui s'orientait vers le volume et donc vers la guerre des prix et l'érosion des marges.

Il s'agit donc d'une raison économique de survie, et d'une stratégie de marché. L'ensemble des personnes interrogées est unanime sur ce point.

Néanmoins, il ressort clairement que le dirigeant de cette entreprise, à l'initiative de ce virage, est également profondément porteur de ce projet « de cœur ». La Direction générale le reconnaît, et les employés le confirment (voir paragraphe « les facteurs de succès »).

Même si le cas de Vinci n'illustre pas celui d'une PME, le témoignage de son DG est intéressant. A la question « *Pourquoi avez vs mis en place cette politique de DD ?* », JM Dedôme répond :

« *C'est la rencontre d'une réflexion de la part de la Direction Générale du Groupe, et d'une envie personnelle forte.* »

## 4.5.2/ Des conséquences variées

### 4.5.2.1/ Des résultats mauvais à court terme pour BRAGEX:

Même si la direction affiche un optimisme dans sa vision à moyen terme, et que le personnel en est convaincu, les résultats perçus, à court terme, sont mauvais en ce qui concerne la société BRAGEX.

Les commerciaux sont les plus virulents à ce sujet :  
Philippe NOIRE, commercial, est très franc à ce propos :  
« *Au niveau économique, ces résultats sont mauvais.* »

Mais il y a unanimité sur l'absence totale de regret à avoir lancé cette initiative. Les regrets portent plus sur les erreurs commises au niveau de l'élaboration du plan de commercialisation. Ils ne portent pas sur le fait d'avoir entrepris cette démarche.

### 4.5.2.2/ Des changements induits difficiles à négocier

Enfin, adopter une stratégie « durable », par le biais d'un nouveau management ou d'une nouvelle gamme de produits, implique un changement. L'importance de ce changement est variable. Elle dépend de la rapidité avec laquelle on veut effectuer ce changement. Lorsque ce changement, pour différentes raisons (légal, commercial...), doit se faire rapidement, on peut parler de rupture.

BRAGEX devait aller vite pour des raisons de survie. Il y a donc eu rupture. Le personnel n'y a pas été complètement préparé, ni associé. Les produits ne l'ont pas été non plus, ni même les clients ou prospects.

Le Directeur du Développement le traduit en ces termes éloquents : « (...) nous sommes devenus une « start-up » de 70 ans ».

Il reconnaît également que :

« (...) *cela implique une complète métamorphose du métier au quotidien* ».

### 4.5.2.3/ Le développement durable : Un relais de motivation selon la direction

L'arrivée d'un projet de développement durable, dans cette entreprise BRAGEX, a redonné une vision, un projet, à une entreprise qui était précédemment très occupée et préoccupée à gérer ses pertes de commande et l'érosion de son chiffre.

Mr HOUDI, enthousiaste à propos de la nouvelle orientation de son entreprise nous déclare :

« *Je n'ai jamais vu ça depuis 15 ans que je suis chez BRAGEX* »

A la question « *Pensez-vous qu'il y a eu un surcroît de motivation grâce à la mise en place ?* », il confirme l'impact sur la motivation en déclarant :

« Pour certains oui. Cela représente environ 50% des personnes. »

C'est en ce sens que l'arrivée du projet de développement durable redéfinit une dynamique et des objectifs à atteindre, donne une vision ambitieuse de l'entreprise à moyen et long terme.

C'est un surplus de « sens » téléologique.

#### 4.5.3/ Un environnement ressenti majoritairement hostile

##### 4.5.3.1/ Une opinion publique pas encore suffisamment préparée :

Bien que les mentalités commencent à évoluer, les parties prenantes que constituent les donneurs d'ordre, ne sont pas encore suffisamment informées.

Le Directeur régional de BRAGEX y est confronté quotidiennement. Il affirme à ce propos : « *Beaucoup de personnes pensent (...) que ce phénomène du Développement Durable ne durera pas. (...) les gens trouvent ça compliqué et ne savent pas comment y contribuer. Les gens qui connaissent et qui vont dans le bon sens sont minoritaires.* »

Philippe NOIRE le confirme :

« (...) *nous n'invoquons pas le développement durable car nos interlocuteurs, à notre niveau, n'y sont pas sensibles.* »

Mme ACHARFA l'exprime en d'autres termes :

« (...) *nos clients (...) ont un à priori comme quoi le Développement Durable est incompatible avec les contraintes journalières, que c'est une source de coûts, que cette démarche n'est pas très concrète, et reste très philosophique* »

##### 4.5.3.2/ Des pouvoirs publics frileux :

A titre de témoignage, le cas de l'association GRANDDE (Groupe Régional des Acteurs Normands pour un Développement Durable en Entreprise), au sein de la CRCI de haute Normandie, confirme la frilosité (ou la lenteur) des pouvoirs publics concernant les moyens à mettre en place pour promouvoir les démarches de développement durable.

Il est en effet éloquent de constater que cette association GRANDDE, créée au début de l'année 2005, ne bénéficie pas encore de budgets, après plus de 2 années d'existence...

Le directeur régional Thierry HOUDI le confirme :

« (...) *il y a un effet très stressant lié au démarrage très lent. Le passage à l'acte (sous entendu la commande) ne se fait pas aussi rapidement que souhaité. (...). Nous sommes convaincus du bien fondé de l'offre, par rapport à la santé et à l'environnement, et nous n'avons pas de commande pour des raisons qui n'en sont pas!* »

JM Dedôme, fondateur du club développement durable de Vinci Energies est clair à ce sujet :

« *Concernant les organismes divers, je ne sais pas. Mais je n'ai jamais eu d'aide concrète de la part des Chambres de Commerce par exemple.* »

#### 4.5.3.3/ Une normalisation immature : Le référentiel SD 21 000, jugé nécessaire mais laborieux

Sa nécessité ne fait pas de doute :

« (...) elle nous pousse à explorer la totalité des rouages de notre organisation » - selon Mr MANAGE .

« Elle est nécessaire car elle respecte l'être humain, la qualité de vie, la considération des employés par l'entreprise, le respect des individus, justement rémunérés et considérés, la bonne utilisation des matières premières... » d'après Mr HOUDI.

Mais il y a une unanimité indéniable sur le manque de pragmatisme de cette démarche. Le qualificatif qui revient souvent est celui de « fumeux », illustrant parfaitement l'inadéquation de cette démarche chronophage et conceptuelle avec les attentes très opérationnelles et concrètes des PME.

La Directrice MKT de BRAGEX est catégorique : « *Elle est un peu trop compliquée. Sa mise en œuvre est abstraite, laborieuse (2 jours d'audit et une journée de restitution par exemple).* »

Le Directeur du développement complète : « *Je la trouve encore un peu fumeuse* ». »

Le personnel de «terrain» perçoit également la complexité de ce référentiel. Je cite Thierry HOUDI à ce propos : « *(...) elle est tout de même compliquée...* »

Enfin par la voie de Mr Petitprez, le CRCI de Haute Normandie le confirme : « *(...) elle est perçue par les PME comme étant encore un peu lourde et compliquée* ».

#### 4.5.4/ Les clefs du succès :

##### 4.5.4.1/ L'importance d'une bonne préparation:

Les commerciaux, tels Philippe NOIRE, le confirment :

« *(...) il est vrai que je n'étais pas préparé à ce type de concept, et que c'est dur au quotidien.* »

Philippe MIFASS, commercial, fait usage de son franc parler au sujet de la mise en place de la nouvelle offre produit de BRAGEX : « *Elle s'est fait trop brutalement !*»

Philippe NOIRE confirme ce point de vue :

« *Il n'y a pas eu de tests faits en amont (...). La mise en place a été très mal faite.* »

Le management de BRAGEX, par son Directeur du développement, partage la vision de ses commerciaux, et reconnaît l'importance de la préparation, au travers d'une certaine « remise en cause » :

« *Je pense que nous avons sous estimé l'impact culturel du changement, et le poids des habitudes. Nous aurions un input plus fort sur la remise en cause.* »

Mr Petitprez confirme ce constat sur l'importance de la préparation, et, fort de son expérience, préconise à toutes les PME souhaitant s'impliquer dans cette démarche « (...) *un temps « consultant » (pour la réflexion) et un temps d' « application » (pour la pratique).* ».

Cette rupture dont nous parlions au paragraphe précédent impose une préparation minutieuse, réfléchie, dont la durée de gestation est quasiment inversement proportionnelle à la rapidité que l'on veut imprimer à ce mouvement.

Cela peut paraître antinomique : si passer à une dimension « durable » doit se faire dans l'urgence, il faut alors se hâter de prendre son temps, et associer toutes les parties prenantes (clients, employés...).

C'est une forme de luxe que les PME ne peuvent pas forcément s'offrir.

#### 4.5.4.2/ L'importance de la communication :

Xavier AISOFT le reconnaît concernant BRAGEX:

*« Cette liberté de parole, c'est également du développement durable. »*

Comme pour abonder dans le sens de l'importance de la communication, Me ACHARFA, Directrice MKT de BRAGEX concède spontanément :

*« Concernant la communication, nous aurions peut être dû également faire plus de marketing direct (mailing ou e-mailing sur des cibles identifiées) »*

Son Directeur Commercial le concède aussi rétrospectivement :

*« Il aurait peut être fallu plus d'information et de communication à la base en interne, pour être plus fort en externe. »*

Dominique Petitprez (CRCI Haute Normandie) l'affirme sans détours. A propos des métiers qui bénéficieront de l'engouement pour le développement durable. Il dit, je cite :

*« (...) les métiers de la communication bénéficient déjà, et vont bénéficier (...) de cet engouement. »*

#### 4.5.4.3/ S'appuyer sur les jeunes générations

Les témoignages concordent : Tous les « jeunes » (disons arbitrairement la tranche d'âge de ceux nés après 1980), sont très sensibles aux considérations sociales, environnementales et aussi économiques). Cette règle ne s'applique pas aux plus anciens.

Chez BRAGEX par exemple :

Le Directeur du Développement nous apprend que suite à la mise en place de la gamme TOUVAIR « certains vendeurs ont perdu 15 à 20% de leur rémunération (...). Seuls 10 à 20 % nous ont quitté, essentiellement des anciens »

Le directeur régional le constate également :

*« Les nouvelles générations sont beaucoup plus sensibles au Développement Durable. Elles trient leurs déchets, économisent leur eau, alors que les plus anciens ont peut être été habitués à l'abondance... ».*

Il déclare quelques lignes plus loin : *«Le plus ancien est le plus réticent, mais les autres sont très engagés. »*

Chez Vinci, JM Dedôme confirme que sa grande entreprise est plus exposée à ce phénomène de perte de sens:

*« Hormis quelques exceptions (dont je fais parti), je ne ressens pas du tout cela dans la génération des 50 ans et plus. Cette génération est majoritairement plus intéressée par le salaire, les augmentations, les primes et les récompenses. »*

Sans faire de discrimination, il est clair qu'en cas de recherche d'appuis internes pour la mise en place de son projet de développement durable, le dirigeant trouvera des relais de qualité au sein des nouvelles générations.

#### 4.5.4.4/ L'influence déterminante de la personnalité du dirigeant :

A l'image de l'histoire de BRAGEX, le mouvement vers le développement durable est bâti sur des convictions fortes de la part du dirigeant.

Chez BRAGEX, le dirigeant historique, Mr MANAGE (devenu depuis Directeur du Développement) est un convaincu.

Le nouveau Directeur Général du groupe le reconnaît :

*« (...) nous avons une chance incroyable, c'est d'avoir, en interne, un sponsor en la personne du Directeur du Développement. »*

La force de vente le reconnaît également, par la voie de Philippe NOIRE:

*« C'est lui qui porte ce projet, et qui a toute la crédibilité. »*

Ce qui est vérifié chez BRAGEX est vrai sur une région entière. L'avis de Mr Petitprez (CRCI de Haute Normandie) nous éclaire à ce propos.

*« Au sein de ces PME, je vois (...) deux catégories de dirigeants d'entreprise :  
- La première est celle des dirigeants « militants ». Ils s'investissent sans compter, car ils sont animés de convictions fortes (...)  
- La seconde, ce sont les directeurs, non propriétaires, uniquement gérants de l'entreprise, et donc essentiellement responsables des comptes de la société qu'ils dirigent. Ceux là appréhendent toute opportunité de changement sous l'angle de la rentabilité financière. Ils sont donc beaucoup plus sceptiques par rapport à la démarche, et s'y investissent plus difficilement, sauf si elle rapporte. »*

#### 4.5.4.5/ Le poids de la culture locale :

Mr Petitprez témoigne de son expérience :

*« (...) les valeurs du développement durable n'interpellent pas autant les opinions dans notre région que dans la région Nord, où le développement des initiatives en est d'ailleurs la preuve à l'appui des grandes familles plutôt humanistes »*

#### 4.5.4.6/ Désigner un « Chef de projet » sensible au développement durable

JM Dedôme nous le confirme:

*« (...) il faut trouver au sein de l'entreprise un collaborateur qui ait cette sensibilité, et qui accepte de devenir le pilote de ce chantier. (...) Et puis, les gens qui sont volontaires pour cela, qui ont cette sensibilité, sont fatalement des personnes qui ont des valeurs personnelles, qui sont et seront donc reconnues et à l'aise dans cette mission. »*

#### 4.5.4.7/ Le « patron » ne doit pas faire

JM Dedôme nous le confie :

*« Il ne faut pas que cela vienne, en interne, du patron. »*

#### 4.5.4.8/ S'appuyer sur l'ADEME, les écoles et les diverses manifestations

Alain MANAGE nous gratifie de son expérience:

*« On peut également se rapprocher des écoles – C'est concret, efficace, à moindre coût. Citons par exemple la ville de Bordeaux, dont le responsable du développement Durable est un étudiant de Sciences Po.»*

*« Participer à des salons (Pollutech par exemple pour la chimie) est également une bonne façon d'y voir plus clair. »*

*« Concernant les différents organismes, l'ADEME a été un des relais les plus concrets en ce qui nous concerne.»*

#### 4.5.5/ Synthèse du développement durable sur le terrain

A la lecture de ces diverses interviews « terrain », le développement n'apparaît pas comme une sinécure.

Non seulement les résultats à court terme, sociaux, ou économiques, ne sont pas tous réjouissants. Mais l'environnement n'est pas encore complètement favorable...

En effet :

- Les pouvoirs publics semblent encore frileux,
- Une large tranche de l'opinion demeure dubitative,
- Certaines régions ne bénéficient pas de la culture ad'hoc,
- Et l'organisme de Normalisation français s'engage dans une voie à priori non adaptée aux besoins des PME...

Mais l'espoir doit subsister pour les précurseurs du développement durable, car les aides existent, s'organisent (au sein de l'ADEME, dans les écoles et les salons par exemple), et certaines clefs du succès sont identifiées:

- S'appuyer sur les jeunes,
- Avoir une bonne communication,
- Prendre le temps de la préparation,
- Désigner un « Chef de projet » sensible au développement durable
- ...

Il y a donc toutes les raisons d'être optimistes pour les entreprises qui se montreront motivées, endurantes et déterminées.

Ce sont d'ailleurs là certainement les trois principales caractéristiques du dirigeant de cette PME qui réussira dans son initiative de développement durable. Car quelque soit la qualité de l'environnement ou l'application des facteurs clefs de succès sus cités, l'élément déterminant, le principal facteur clef de succès, c'est la volonté et la personnalité du dirigeant..

## 4.6/ Exploitation des interviews : Les PME sur le terrain

### 4.6.1/ Au sein des PME, l'existence d'une taille critique :

Comme nous l'indiquions dans la partie « académique » de ce document, il n'y a aucun rapport entre une PME de 15 consultants, et une entreprise d'injection plastique de 200 employés, sous traitant pour un grand groupe. La gestion globale (en terme humain, financier, stratégique) diffère d'une PME à l'autre, suivant une taille critique.

L'avis de Mr Petitprez confirme cet état de fait :  
« (...) *il est essentiel selon moi de faire la différence entre les PME de moins de 80 employés, et celles de taille supérieure* ».

### 4.6.2/ Les difficultés d'une PME

Le cas de la société BRAGEX nous éclaire sur les difficultés d'une entreprise de taille réduite.

#### 4.6.2.1/ David contre Goliath : Un rapport de force parfois inégal

Les lobbys anti-développement durable existent. Dominique Petitprez indique à ce sujet, pour la région Haute Normandie : « *nous avons à faire à un « noyau dur », notamment autour de l'industrie pétrolière, et beaucoup d'autres entreprises qui ne sont pas encore prêtes à faire le pas vers la remise en cause de leurs pratiques.* »

BRAGEX, sur son marché, se trouve confrontée à la concurrence de grands groupes, dont les moyens de lobbying et la capacité financière à jouer la guerre des prix expose cette PME à une situation délicate dont l'issue ne fait malheureusement guerre de doute.

Alain MANAGE le déplore :  
« *A la différence de nos gros concurrents, nous manquons de reconnaissance sur le marché. Ces principaux acteurs verrouillent le marché.* »

Ce sentiment est partagé au niveau commercial par Philippe MIFASS :  
« (...) *nous n'avons pas la force d'influence suffisante pour orienter les demandes de marché.* »

La seule solution pour ces PME, dont le marché est occupé par de grands groupes, c'est de faire de la différenciation, comme l'a fait fort intelligemment la société BRAGEX.

#### 4.6.2.2/ Un manque de temps évident

Mr Petitprez le confirme :  
« *Les dirigeants (de PME) nous disent ne jamais avoir le temps.* ».

La Directrice Marketing de BRAGEX le confirme également :  
« *Nous rencontrons des difficultés pour prendre du recul par rapport à l'opérationnel. J'éprouve personnellement des difficultés à gérer mon temps et être un support efficace aux deux autres filiales* »

Les ressources humaines d'une PME ne sont pas pléthoriques. Le temps y est donc une denrée précieuse, parfois rare.

#### 4.6.2.3/ Un manque de temps au répercutions importantes

Ce déficit de temps induit naturellement une nécessaire gestion des priorités, et donc entraîne l'apparition d' « impasses » sur les thèmes qui n'auront pas été traités.

C'est ainsi que la société BRAGEX, exprime globalement et unanimement un manque évident de préparation à la démarche de commercialisation de leur gamme TOUVAIR. Il en résulte, en cours de lancement, un changement de stratégie :

Le commercial Philippe NOIRE est clair :

*« Il faut dire que nous nous sommes trompés lorsque nous avons commencé à vendre la gamme TOUVAIR. Nous avons tenté de la vendre sous l'aspect Environnement. Ca n'a pas marché. Ca marche beaucoup mieux depuis que l'on invoque la sécurité et la Santé. »*

Le directeur du développement l'est tout autant :

*« Je pense que nous avons sous estimé l'impact culturel du changement, et le poids des habitudes »*

Cette erreur pourrait certes être attribuée à un manque de clairvoyance plutôt qu'à un manque de temps. Affirmer cela serait faire offense aux qualités du management de BRAGEX. Je n'y crois pas. Je pense que plus de temps aurait permis à cette entreprise de prendre conscience de l'impact culturel du changement et du poids des habitudes. Mais BRAGEX n'avait pas le temps d'attendre plus longtemps. Son C.A. s'érodait chaque mois.

#### 4.6.2.4/ Un manque de moyens financiers et humains

BRAGEX n'a réunit ses commerciaux qu'une fois au sujet du projet de développement durable, et c'était pour annoncer le lancement de la gamme, non pour engager une réflexion. Les seuls moyens de communication d'envergure de BRAGEX l'ont été au moyen de « publi-reportage » (TF1 par exemple). Et les participations de BRAGEX aux salons, en tant qu'exposants, sont rares.

Le contraste avec les grandes entreprises mérite d'être souligné.

Ainsi, Vinci Energies, lorsqu'il s'est agit de lancer le club du développement durable, a mobilisé 14 de ses cadres, plusieurs fois par an.

JM Dedôme, son initiateur, se souvient :

*« Nos seuls moyens étaient ceux des ressources, celles constituées par les 14 correspondants qui s'étaient portés volontaires pour participer à ce club. »*

A l'inventaire rapide des publications du groupe Vinci, il est aisé d'imaginer le budget que consacre cette entreprise à sa documentation:

- Une revue mensuelle, au niveau de l'ensemble du groupe, est diffusée,
- Une revue mensuelle, au niveau de chaque région, est également diffusée,
- Un magazine trimestriel « EspritVinci » est également diffusé au niveau de l'ensemble du groupe,
- Enfin, un rapport annuel rend des comptes concernant la fondation « Vinci pour la Cité » (où il est fait état des nombreuses et remarquables initiatives).

Ces éditions sont faites à plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires.

Ce budget est à la hauteur de ce que ce grand groupe estime devoir mettre en œuvre pour informer ses collaborateurs.

#### 4.6.2.5/ Une difficulté à gérer la communication.

La communication est en effet un support indispensable pour gérer le changement entraîné par le passage au développement durable.

Des sociétés comme BRAGEX avouent souffrir de ce déficit de compétence en communication :

La directrice MKT concède aussi :

*« Nous rencontrons également des difficultés à « vulgariser » notre discours. Pour cela, nous nous faisons aider d'organismes extérieurs tels l'ARTAC, l'ADEME, les Comités 21 etc... »*

Le Directeur Général, Monsieur AISOFT, confirme cette difficulté :

*« ... nous devons redoubler de vigilance sur l'expression claire de nos objectifs. (...), dans une PME, il est assez simple de faire comprendre aux collaborateurs que les objectifs sont de passer de 1 à 5 Millions de résultat. Il est plus difficile d'expliquer par exemple que nous nous trouvons désormais sur 5 segments au lieu de Deux auparavant ... »*

Il en confirme les risques :

*« Un manque de clarté du discours, dans une PME, a des répercussions plus fortes que dans une grande entreprise ».*

Mr MANAGE nous confie enfin: *« nous avons encore beaucoup de progrès à faire en ce domaine, notamment concernant l'information. Nous devons communiquer plus et mieux, au sujet de nos difficultés, et de nos réussites. »*

#### 4.6.2.6/ Des moyens de lobbying limités

Mr NOIRE le reconnaît :

*« Au niveau des municipalités, nous n'avons pas la force d'influence suffisante pour orienter les demandes de marché. »*

#### 4.6.2.7/ Une assise financière fragile

A l'image de BRAGEX, qui est confrontée à des problèmes de trésorerie liés au retard à la commande, les PME, sur le terrain, de par leur taille réduite, sont rapidement confrontées à des problèmes de trésorerie qui peuvent rapidement les conduire au dépôt de bilan.

Mr MANAGE, de BRAGEX, à propos du retard au phénomène de commande lié à la nouveauté de son offre, avoue :

*« Cela a entraîné un effet retard dans la prise de commande, et donc un problème de trésorerie. »*

#### 4.6.3/ Des points faibles clairement identifiés

Cependant, le cas de l'entreprise GRADEX confirme les faiblesses des PME dans certains domaines.

##### 4.6.3.1/ L'accès à une dimension internationale mal appréhendée

Comme l'a indiqué le Directeur du Développement de chez BRAGEX, les valeurs du développement durable sont universelles. Elles sont donc naturellement exportables. Une PME s'engageant dans ce principe voit donc s'ouvrir les portes de l'étranger. Il s'agit bien souvent d'une formidable opportunité, mais qui n'est pas forcément à sa portée immédiate.

Ainsi, BRAGEX, en dépit du potentiel certain de son produit à l'étranger, et après déjà deux années de commercialisation sur le sol français, n'est toujours pas présent à l'international.

##### 4.6.3.2/ Un déficit d'indicateurs « sociaux »

A l'image de BRAGEX, la PME n'a pas une forte culture d'indicateurs « sociaux ». Cela se vérifie par exemple lorsque l'on aborde la façon dont la motivation se concrétise. Aucune allusion à l'amélioration des indicateurs n'est faite. La direction reconnaît d'ailleurs elle-même ne pas détenir d'indicateurs.

A la question « Les résultats sont-ils perceptibles au travers d'indicateurs ? », Mr MANAGE reconnaît :

*« (...) nous n'avons pas ce genre d'indicateurs. »*

A la question portant sur l'existence d'indicateurs sur la motivation, le Directeur Général de BRAGEX répond :

*« Nous n'en n'avons pas à ce jour, et nous sommes en réflexion. »*

On comprend alors d'autant mieux la rupture que le développement durable peut engendrer, lui qui requiert l'élaboration et le suivi d'indicateurs pertinents.

#### 4.6.3.3/ Une gestion perfectible de la motivation.

Ce concept de motivation semble rester le privilège d'entreprises dont la taille est sensiblement plus importante.

A la lecture des réponses confiées par les personnes de BRAGEX, on note une vraie divergence concernant la perception de cette motivation.

En effet, là où le management estime le personnel très motivé (à l'exception du directeur du développement), le personnel lui-même s'estime démotivé.

Il est clair que cette démotivation est conjoncturelle. Elle est liée à la déception entre l'espoir porté par cette initiative pour le développement durable, et le succès qui se fait attendre en dépit des efforts importants fournis. La démotivation frappe ceux qui sont confrontés au terrain, à la suspicion globale qui entoure cette démarche de développement durable. En outre, cette démotivation ne fait pas encore l'objet d'actions correctives de la part de la direction, qui semble ne pas la percevoir à son juste niveau.

Notons également l'absence de structure de DRH dans la société BRAGEX. En cette période « agitée », propice aux remises en cause, il n'y a donc pas d'observateur dont la fonction serait de clairement mesurer, voire entretenir, cette motivation. La direction générale, par la voie de Mr AISOFT, le reconnaît : « *Nous devons nous poser la question de créer une DRH...* »

En synthèse, pour le cas de BRAGEX, la mise en place de ce principe de développement durable a en quelque sorte « dopé le sens », mais a entamé la motivation.

#### Ce que le management estime faire pour motiver

Le management est unanime pour reconnaître l'importance de la motivation. A ce sujet, le management estime faire beaucoup en ce sens, sans toutefois être toujours très précis ni sur la méthodologie ni sur les actions engagées. Il est fait référence à des actes de communication, de réflexion ou à des relations de type informel. Aucun dirigeant ne décrit explicitement un processus véritable, qui pourrait être fait de consultations, d'adéquation entre les aspirations de chacun et ce qui lui est proposé, de délégation, de rétribution...

Selon le Directeur Régional des Ventes, il motive quotidiennement ses équipes :

« J'accompagne chaque jour un de mes commerciaux dans sa tournée. »

Le Directeur Général déclare :

« Cela passe par une communication régulière. »

Il trouve d'ailleurs que « *Le personnel est (...) motivé* »

Le Directeur du Développement est plus précis :

« *Nous avons également fait appel à une société extérieure qui fait participer les collaborateurs à des ateliers de réflexion sur la rémunération, les plans de Vente, de formation.* »

La Directrice du MKT estime elle aussi que beaucoup de choses sont faites :

« *Cela consiste en beaucoup de proximité, d'informations, d'échanges, de partage, avec des relations « presque pas hiérarchiques »* ».

Toutes les actions citées sont nécessaires. Beaucoup de PME ne sont pas aussi avancées que BRAGEX en ce domaine. Mais elles ne sont à l'évidence pas suffisantes.

Le paragraphe qui suit en est la preuve...

#### Ce que les employés perçoivent

A la question « *Que fait elle (la Direction) au quotidien pour entretenir cette motivation ?* », Mr NOIRE est clair :

« *Pour l'instant, rien n'est fait* ».

La réponse de Mr MIFASS est à peine plus nuancée :

« *Rien... Ou du moins pas grand-chose en ce moment...* »

Hormis un soutien « psychologique » cité par un commercial, il n'est fait aucune référence, par le personnel commercial interviewé, à un acte concret de motivation de la part du management.

#### Ce qui génère la motivation

L'argent, même s'il est évoqué avec des niveaux de priorité différents, est toujours cité comme source de motivation, par le management et les employés. Il s'agit d'ailleurs plus de pouvoir d'achat que réellement d'argent.

La reconnaissance et la fierté sont également des moteurs de la motivation régulièrement cités par le management, et par une partie des commerciaux interrogés. Cela prouve une bonne perception des ressorts de la motivation de la part le management.

Le Directeur Général en dresse le constat : « *Pour les vendeurs, c'est essentiellement l'argent. Pour les sédentaires, c'est plus le sentiment d'appartenance, d'attachement à l'entreprise.* »

Ces moteurs de la motivation semblent ne pas évoluer.

#### Comment la motivation s'exprime

L'expression de cette motivation pourrait pourtant être mesurée, à titre individuel, au travers des ventes, ou encore des RdV pris. Aucune allusion à des indicateurs n'est faite à ce sujet. L'expression de cette motivation, selon le management et les salariés, est essentiellement lisible dans l'attitude. On est donc purement dans l'esprit de la PME, siège des relations humaines (plus que des Ressources Humaines).

Monsieur MIFASS, commercial, en témoigne :

« *Je pense que mon corps, lorsque je suis motivé, l'exprime naturellement* ».

Mme ACHAREFA confirme :

« *Elle se manifeste par de la bonne humeur, de l'enthousiasme, mais aussi parfois de l'agacement, des suggestions, des propositions...* »

#### 4.6.4/ Des points forts, nombreux et insoupçonnés.

Le statut d'une PME, contrairement à ce que je pouvais émettre comme hypothèse, comporte de nombreux points forts :

##### 4.6.4.1/ Une proximité favorable aux échanges

Philippe NOIRE en est fier :

*« Chez BRAGEX, je ne suis pas un vulgaire numéro, et tout le management est accessible »*

Il y a en effet une proximité employé/ direction, favorable aux échanges, à la communication et à l'écoute. La bonne circulation de l'information, de la vision à moyen et long terme de l'entreprise en est la preuve.

On dit d'ailleurs que dans les PME, on traite plus des relations humaines que des Ressources Humaines. C'est peut être finalement là un avantage, car la relative faiblesse des effectifs favorise une approche humanisée, chaleureuse, personnalisée et moins « systémique » que ce qui pourra se faire dans une grande entreprise où la conviction du dirigeant, même si elle est sincère et forte, se fera toujours par le biais de relais, sources d'altération et de déformation du message. Ce statut est déjà une forme d'aboutissement en soi dans le volet social du développement durable. La motivation se diffuse alors plus facilement.

#### 4.6.4.2/ La vision moyen et long terme chez BRAGEX

A propos de la vision moyen ou long terme, les personnes interrogées chez BRAGEX sont unanimes.

Le DG dit :

*« (...) devenir la référence sur nos trois marchés »*

Le Directeur du Développement dit :

*« (...) l'acteur fondateur et principal du Développement Durable dans la chimie appliquée aux produits d'hygiène et d'entretien »*

Le Directeur Commercial dit

*« Nous serons un leader de la chimie végétale »*

La directrice MKT Mme ACHARFA dit :

*« BRAGEX sera leader sur son marché »*

Même si la certitude d'atteindre les objectifs varie légèrement, la vision à moyen et long terme est assez homogène et cohérente d'un interviewé à l'autre, et ce quelque soit son niveau hiérarchique.

Cela démontre un bon partage des objectifs et des ambitions du projet tant au niveau vertical qu'horizontal. On peut y voir là les effets de la proximité, propice à une bonne circulation de l'information.

#### 4.6.4.3/ Une stabilité rassurante et réconfortante

Comme le précise la directrice Marketing, l'avantage d'une PME est aussi la relative stabilité de sa direction.

Les grands groupes voient arriver de nouveaux dirigeants à un rythme fréquent, et les jeunes cadres repartent vers de nouvelles filiales, à peine installés.

Ce n'est généralement pas le cas dans une PME. Cela confère une stabilité propice à la concentration et à l'efficacité.

#### 4.6.4.4/ Une capacité à agir vite

Alain MANAGE, l'initiateur historique du développement durable chez BRAGEX, le confirme :

*« Nous sommes une frégate, qui prend le vent assez vite. Nous avons une grande agilité »*

#### **4.7/ Synthèse des PME sur le terrain**

Les difficultés des PME au quotidien semblent importantes.

Les causes de ces difficultés semblent principalement prendre leur source dans un manque de moyens (financiers, humains) induisant des problèmes de temps, eux-mêmes générateurs d'erreurs.

Pour le cas particulier des PME confrontés à la concurrence de grands groupes, la bataille, là aussi, s'avère inégale, et les moyens de lobbying limités.

En outre, les points faibles « structurels » apparaissent nombreux.

Ainsi, dans les PME, les méthodes de management ne mettent pas toujours, autant que nécessaire, l'accent sur la motivation.

Ajoutons qu'une PME n'est pas toujours structurellement et culturellement préparée aux défis de l'exportation que peut lui offrir le développement durable.

Mais à ma grande surprise, il faut le reconnaître les points forts sont étonnamment nombreux !

La proximité des employés, au sein d'une PME, est propice aux échanges, au partage des objectifs et d'une même vision.

Et tout en faisant intrinsèquement preuve d'une grande agilité de par sa taille, une PME offre aussi, et généralement, une relative stabilité managériale, gage de motivation et de sérénité.

En synthèse, je dirais que les PME ont une forte capacité de réaction, versus une faible capacité d'anticipation. A ce titre, elles sont très réactives, mais assez peu proactives.

#### **4.8/ Synthèse globale de la réalité du terrain**

Pour ce qui concerne la quête du sens, le développement durable, ou encore le cas particulier des PME, la réalité du terrain est un tableau surprenant et contrasté, offrant ainsi autant de raisons d'avoir peur, que de raisons de s'enthousiasmer.

Il me semble donc nécessaire, en premier lieu, de respecter les réticences que certains, de tous horizons, peuvent formuler.

Pour notre sujet, et plus particulièrement concernant la quête de sens, nous pouvons affirmer que cette quête existe, et qu'elle semble « génétiquement » frapper d'avantage les grandes entreprises que les PME. Il faut y voir là un signe encourageant pour ces dernières.

Par ailleurs, l'impact du développement durable sur le sens ne fait pas de doute. Il mobilise une entreprise, crée un projet commun générateur d'échanges. C'est un émulateur indéniable.

Mais en accepter les bienfaits ne doit pas pour autant être synonyme d'engagement aveugle et précipité.

Car sur le terrain, le développement durable peut aussi se révéler être la source de fortes perturbations dont les conséquences peuvent s'avérer pires que le mal. Si son influence est bénéfique à certains égards, elle peut aussi être dommageable pour d'autres.

Le développement durable, lorsqu'il devient une nécessité, contraint par exemple les entreprises à s'y engager brutalement. Ses pratiques étant tellement éloignées des pratiques actuelles, il en résulte une rupture. Et nous l'avons constaté, cette rupture peut être génératrice de perte de sens.

A l'image d'un remède médical, dont la prescription doit être savamment étudiée pour éviter des effets secondaires néfastes, l'étude du terrain nous démontre que l'engagement dans une politique de développement durable doit se faire en fonction de l'environnement, de la région, de la culture, du cadre légal, de la volonté des employés... Elle nécessite des moyens parfois inédits, dont il faut s'assurer de la possession actuelle ou potentielle, avant de s'engager.

Enfin, et contrairement à l'hypothèse que je formulais (c'est à mes yeux un des points forts de cette étude), je prétends désormais que les PME sont mieux armées que les grandes entreprises pour porter un projet de développement durable. Certes, les PME déplorent souvent une pénurie de moyens. Il y règne aussi une urgence parfois préjudiciable à l'anticipation des obstacles. Mais une PME, de par ses caractéristiques générales, bénéficie d'un « ADN » qui la prédispose au développement durable, car elle en détient naturellement certains fondements (proximité, stabilité managériale, solidarité).

Et si, en sus, elle est dirigée par un dirigeant naturellement versé vers des considérations humanistes, le « terrain » est déjà porteur de « germes », et enclin à une mise en place plus rapide.

## **5/ Recommandations**

A la lumière des enseignements issus de l'observation du terrain, et de la lecture des différents ouvrages cités, je propose de dresser une liste de recommandations, limitées au cadre de l'entreprise, occultant le cadre, plus vaste et moins directement maîtrisable, des mesures politiques.

Ces recommandations ne porteront pas sur « Comment faire du développement durable ? ».

Elles ne porteront pas non plus sur « Comment donner du sens ? ».

Ce n'est pas l'objet de ce travail.

Ces recommandations tenteront de répondre à la triple question :

- Comment générer du sens,
- au travers du développement durable,
- et au sein des PME ?

Nous l'avons abordé précédemment, oeuvrer pour plus de sens, dans la droite ligne des recommandations de T. Pauchand, c'est :

- Contribuer à faire mieux comprendre les changements de notre société,
- Éviter les contradictions,
- Résister à l'intrusion excessive de l'entreprise dans sa vie privée,
- Restaurer les notions fondamentales de responsabilité, d'engagement et la moralité,
- Rappeler l'importance du réel et les dangers de l'immatériel

Considérons ces principes comme de grands objectifs pour élever le niveau de sens, et voyons en quoi le développement durable peut y contribuer, au sein d'une PME.

Bien entendu, cette liste n'a pas la prétention d'être exhaustive, mais d'être simplement une piste de réflexion pour hisser les PME à plus de sens, au travers des pratiques recommandées par le développement durable.

## **5.1/ Exemples de principes du développement durable au service du sens**

### **5.1.1/ En quoi le développement durable peut-il contribuer à faire mieux comprendre les changements de notre société**

Nous l'avons constaté. Une grande perte de sens est générée par l'incompréhension de certains phénomènes de société. Nous les subissons alors, sans possibilités de les comprendre, donc de les accepter.

Or, le développement durable prône le dialogue et la collaboration avec les parties prenantes.

Dans ce cadre, l'entreprise doit tisser des liens avec les parties prenantes constituées des salariés, des entreprises extérieures, des organismes d'enseignement et des ONG. A l'occasion de ces rencontres, les employés auront tout loisir de dialoguer, et donc de comprendre les changements dont ils sont victimes ou témoins. L'entreprise pourra également lier des relations avec les écoles alentour, inviter des étudiants, leur expliquer le monde de l'entreprise, leur offrir des stages.

Par exemple, le chef d'une entreprise pourra inviter le maire dans son entreprise, et le faire rencontrer les employés, qui pourront lui poser des questions.

L'employé (ou le dirigeant) s'étant rendu dans un pays émergent, ou dans une entreprise intéressante, pourra aussi en faire un compte rendu à ses employés.

Cela signifie aussi veiller à conserver cette capacité de dialogue et de proximité. Il convient donc de veiller à la taille de l'entreprise, et ne pas excéder des tailles supérieures à une centaine de personnes (Cf Yvon Chouinard et D. Petitprez). Je développerai ce thème dans le chapitre suivant.

Organiser des « portes ouvertes » peut aussi permettre à l'entreprise de s'ouvrir aux riverains afin de leur expliquer son activité et améliorer son image auprès d'eux

« Former » contribue également à mieux comprendre les changements de notre société.

Des formations aux nouvelles technologies de l'information sont par exemple de bons moyens de mieux percevoir les avantages indéniables du numérique, et de mieux en accepter alors les quelques inconvénients.

Le tutorat peut également participer à la formation des plus jeunes ou des nouveaux arrivants.

De temps en temps, inviter des personnages remarquables (et non, nécessairement célèbres) à raconter leur aventure sportive, culturelle, scientifique, artistique ou professionnelle, peut aussi contribuer à faire s'ouvrir les esprits.

Inviter un peintre ou un photographe local, un pompier, un éducateur, pour les faire parler de leurs vies, peut aller en ce sens.

Recruter des personnalités issues de sensibilités ou de secteurs très différents est un autre exemple de ce qui peut être fait par un dirigeant de PME pour à faire mieux comprendre les changements de notre société, en ouvrant les esprits à ce qui se passe dans d'autres sociétés (où l'herbe n'est pas forcément plus verte).

## 5.1.2/ En quoi le développement durable peut il contribuer à éviter les contradictions

Le développement durable prône l'exemplarité, le remerciement des meilleures initiatives, la transparence, le partage des bénéfices et l'écoute régulière des collaborateurs.

Nous allons voir dans les lignes qui suivent qu'appliquer ces principes de développement durable, c'est aussi contribuer à éviter les contradictions, et donc à donner du sens.

- En effet, en prônant **l'exemplarité**, qui est la cohérence du comportement, le développement durable fait écran à certaines contradictions.

Ainsi, chacun fait des erreurs. C'est une évidence. Les sanctionner à la première survenance est un exemple de contradiction avec l'évidence qu'il y a à l'existence de ces erreurs. La cohérence doit autoriser un certain droit à l'erreur.

L'exemplarité du management est fondamentale. Si le dirigeant donne des instructions. Il doit se les appliquer à lui-même. L'exemple peut concerner des notes de frais, du covoiturage, le tri des déchets, ou encore la politesse et le respect des différences.

- Le développement durable, pour reprendre les bonnes pratiques du MEDEF, conseille de récompenser les comportements innovants. Accéder à cette pratique, c'est éviter la contradiction. Car une entreprise ne peut s'autoriser le droit de blâmer les fautes d'une part, sans récompenser les succès de l'autre. Il faut donc, d'une part sanctionner les fautes, mais aussi, en toute cohérence, **remercier les meilleures initiatives**.

- Le développement durable prône la transparence qui est une forme de lutte contre les contradictions. Car en effet, l'opacité des pratiques inspire la méfiance, et donne du crédit aux éventuelles rumeurs de manipulation de la part de la direction. Il y a contradiction pour une entreprise à exiger un investissement sans faille de la part de ses collaborateurs, et ne pas faire preuve de **transparence** en retour.

- Le développement durable conseille le recours au **partage des bénéfices**. A l'heure des efforts financiers naturellement demandés lors des périodes Ne pas partager les gains de la société est une pratique contradictoire.

- Enfin, veiller à tuer dans l'œuf le sentiment de pratiques contradictoires impose une **écoute régulière** des collaborateurs. Cela nécessite à mes yeux l'intégration d'une GRH dans les entreprises. J'étayerai ce point dans le chapitre suivant. Pour celles des PME qui n'auraient pas les moyens de se l'offrir, il reste que cette fonction peut être tenue par une personne qui ne serait pas à temps plein, ou encore par le dirigeant lui-même, ou encore par un cabinet extérieur. L'important est que l'entité en charge de cette GRH soit formée et compétente. Si le recours à une société spécialisée n'est pas la solution retenue, il faudra alors former la personne qui endossera cette importante et stratégique responsabilité.

### 5.1.3/ En quoi le développement durable peut-il contribuer à résister à l'intrusion excessive de l'entreprise dans sa vie privée

Permettre aux employés de s'investir dans des associations (appelées parties prenantes de type ONG) est un des principaux pans du développement durable.

A condition que la participation à ces associations ne présente aucun intérêt pour l'entreprise, cette possibilité offerte aux employés est capable d'équilibrer la vie de ce dernier, au travers de préoccupations extra-professionnelles épanouissantes.

Ce sera pour lui l'occasion de rencontres, de discussions, de brainstorming, d'échanges d'idées (diffusion d'informations, création d'un journal...).

Cela re-donnera sa vraie place à la vie, contribuera également à re-dimensionner la place du travail, et donc à redonner du sens.

Enfin, œuvrer pour le développement durable, cela peut être aussi pour l'entreprise la création de services favorisant la vie quotidienne de ses employés, leur intégration ou la réduction de leurs déchets (transports par exemple).

Cela est un pur acte de développement durable qui peut donner du sens à la condition que ces services respectent l'indépendance de l'employé vis-à-vis de l'entreprise (Cf cas des crèches de Patagonia).

Ainsi, l'entreprise peut par exemple créer un service de crèche en entreprise, mais à condition que ce service continue à être proposé à un collaborateur, même après son départ de l'entreprise...

Prêter de l'argent à un collaborateur dans le besoin est permis, sous réserve que la validité de ce prêt perdure après le départ de l'entreprise.

De même, l'entreprise peut prendre une part active à la préservation de l'environnement, sans pour autant prendre position dans le débat politique.

#### 5.1.4/ En quoi le développement durable peut-il contribuer à restaurer les notions fondamentales de responsabilité, d'engagement et de moralité

Le développement durable prône l'**engagement** au sens large.  
A ce titre, le développement durable est un facteur de sens.

Le développement durable implique la **responsabilité** sociale de l'entreprise.  
C'est donc là aussi un facteur générateur de sens.

Le principe d'équité et de solidarité social (cité dans la loi québécoise par exemple), est aussi un principe éminemment porteur de **moralité**.  
Et plus généralement, le développement durable est un exemple de moralité, car il traite du respect des individus, des minorités, de l'environnement...  
Là encore, œuvrer pour le développement durable, c'est déployer une moralité clairement identifiée comme génératrice de sens.

Au quotidien, le respect des principes du développement durable constitue donc une forme d'exemplarité dans le respect des notions de responsabilité, d'engagement et de moralité. Mais encore faut-il que cette démarche vers le développement durable soit authentique.

Quelle valeur d'exemple aurait en effet un engagement dans le développement durable s'il était uniquement motivé par une contrainte légale ?

J'ajoute qu'il faut permettre aux managers d'aborder ces thèmes avec leurs équipes, et d'en débattre librement.

Mais les « encadrants », au sein d'une PME, ne sont pas forcément à l'aise ou formés à ce type d'exercice difficile. Le dirigeant pourra alors leur conseiller des lectures, des films, les inscrire à des conférences, à des séminaires, ou en débattre lui-même avec eux.

Ces mêmes encadrants devront eux-mêmes dégager le temps nécessaire à leurs équipes pour aborder librement ces sujets.

#### 5.1.5/ En quoi le développement durable peut-il contribuer à rappeler l'importance du réel et les dangers de l'immatériel

Au travers de la protection de l'environnement, le développement durable rappelle l'importance du réel.

La protection de la santé et l'amélioration de la qualité de vie sont également des préoccupations centrales du développement durable, et sont bel et bien ancrées dans la réalité de la vie quotidienne.

Dans une PME, œuvrer concrètement pour l'environnement peut se faire simplement, sans recours systématique à de coûteux cabinets. Il suffit de passer quelques heures à l'analyse des principaux processus de conception, de commande, de production, de commercialisation, de distribution, et d'identifier les sources de gain au niveau des énergies dépensées, des risques encourus

## 5.2/ Quelques précautions concrètes, à l'usage des PME, pour s'engager dans le développement durable

Nous avons donc énuméré quelques solutions concrètes, à destination des PME, pour donner du sens, grâce au développement durable. Mais encore faut-il mettre en œuvre ce développement durable. Même si ce n'est pas l'objet de ce projet, je ne résiste pas à l'envie d'énumérer quelques conseils dont j'aurais moi-même aimé bénéficier, si j'avis du m'engager dans cette démarche.

### 5.2.1/ Le discours (la communication)

La communication est importante pendant le processus de déploiement du développement durable.

Jean Jacques Fasquel, fondateur de **JJ & DD**, société de conseil spécialisée dans la "communication et le développement durable" l'affirme sur son site internet:  
« (...) il faut (...) que les actions, les engagements de l'entreprise soient relayés et soutenus par une communication adaptée, en phase avec les mutations en cours. En interne, elle sera l'un des vecteurs de la sensibilisation et du déploiement de la politique de développement durable. En externe, la communication sera citoyenne et responsable, elle portera de nouvelles valeurs. »

Mais la communication est également fondamentale bien en amont, au moment où il faut convaincre le personnel. C'est là que tout se joue. C'est la phase de sensibilisation.

Les supports de communication sont de plus en plus nombreux. Leur qualité et leurs diffusions vont grandissantes. Concrètement, dans une PME, on peut donc imaginer projeter le film d'Al Gore, ou de Yann Arthus Bertrand, ou encore inviter des intervenants de l'ADEME (aux documents pédagogiques remarquables – je témoigne).

Cela permettra de passer rapidement sur la partie « sensibilisation », au profit des phases « réflexion » et « action ».

Ajoutons que la vulgarisation de la démarche de Développement Durable devrait permettre à moyen terme de faire l'économie de cette partie laborieuse de la communication.

#### 5.2.1.1/ N'invoquer en interne la « mission universelle » que si la majorité des besoins vitaux sont satisfaits

Il est tentant de s'engager dans une politique de Développement Durable et de vouloir motiver ses troupes en invoquant le bien fondé de cette démarche, au regard des bienfaits qu'elle apportera aux autres.

Mais la théorie de Maslow, par exemple, doit nous dissuader de procéder de la sorte si, à l'intérieur de l'entreprise, la majorité des besoins ne sont pas encore satisfaits.

Rappelons la théorie de Maslow (« A Theory of Human Motivation » - publié en 1943):

En synthèse, Maslow, en menant ses études exclusivement sur une population occidentale et instruite, identifie que l'homme n'accède à un certain niveau de besoins, qu'après avoir satisfait un niveau préalable de besoin.

Sa théorie fut ensuite reprise par d'autres, et illustrée par une pyramide, où l'on constate par exemple que le besoin premier est un besoin physiologique (nécessaires au maintien d'un état de santé physique : manger, boire...), dont la satisfaction est la condition nécessaire et incontournable pour envisager d'assouvir le besoin suivant (celui de la sécurité en l'occurrence).



#### Pyramide des besoins de Maslow

Ainsi, l'ultime besoin, selon Maslow, est celui de l'accomplissement personnel.

Selon l'encyclopédie numérique Wikipédia\*, ce besoin d'accomplissement personnel peut être défini comme un « *Besoin de poursuivre certains apprentissages avec l'implication du goût de l'effort, de connaître de nouvelles techniques et d'avoir des activités purement désintéressées. Besoin de communiquer avec son entourage et de participer, fût-ce modestement, à l'amélioration du monde* ».

\* : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide\\_des\\_besoins](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins)

Dès lors, si l'on associe le développement durable à un acte d'amélioration du monde, il ne pourra être considéré comme un besoin à atteindre par les individus, qu'à compter du moment où les cinq précédents besoins auront été assouvis...

Autant dire que s'occuper des malheurs du monde n'intéressera que les employés de certaines PME, où le « minimum » est déjà atteint.

### 5.2.1.2/ Pas d'hypocrisie

Un des points de convergence des interviews menées « sur le terrain », à propos des sources de la motivation, il apparaît que ce qui motive les individus, c'est l'argent (parfois appelé « pouvoir d'achat »). Maximilien Rouer ( PDG du Cabinet de conseil stratégique en développement durable BeCitizen), et auteur du « Livre blanc de l'économie positive », ne dit rien d'autre : Oui au Développement Durable, mais ce n'est rien d'autre qu'un autre modèle économique qu'il propose, basé sur la rentabilité économique : « *L'économie Positive* »

Les collaborateurs ne sont pas dupes. Les interviews menées chez BRAGEX le confirment. Ils savent pertinemment que la stratégie des dirigeants n'est pas exclusivement animée par la philanthropie (la pérennité économique est d'ailleurs un des trois pans du principe de Développement Durable).

Alors commencer une démarche de Développement Durable par une hypocrisie, en invoquant uniquement le bien être de l'humanité serait bien mal initiER ce projet. Comment espérer mobiliser autour d'un projet qui, à sa genèse, serait taxé par les employé d'hypocrisie, d'imposture, ou encore de mensonge ?...

La communication doit être claire : Au sein d'une entreprise, le Développement Durable n'est pas mû par une démarche humanitaire. Il est adopté pour permettre aux collaborateurs directs d'avoir un meilleur pouvoir d'achat, de mieux vivre au quotidien (sérénité, équité, environnement...). Une des conséquences sera que notre planète ira mieux, mais pour l'heure, pensons à nous avant de penser aux autres. C'est dans ce sens que le Développement Durable doit être « vendu ». C'est en ce « sens » qu'il prend du sens.

E. Reynaud, F. Depoers, C. Gauthier, JP Gond et G. Schneider-Maunoury (*Le développement durable au cœur de l'entreprise* – Dunod) ne disent pas autre chose :

« *L'entreprise n'est pas au service du développement durable. C'est le développement durable qui est au service de l'entreprise.* »

### 5.2.2/ La méthode (le pilote ne doit pas être le patron)

JM Dedôme, DG de Vinci Energies Est, initiateur du mouvement de développement durable dans son entreprise confirme par l'expérience que le pilotage de ce processus doit être confié à un chef de projet :  
« *Je dirais qu'il faut trouver au sein de l'entreprise un collaborateur qui ait cette sensibilité, et qui accepte de devenir le pilote de ce chantier. Il ne faut pas que cela vienne, en interne, du patron.* »

Xavier AISOFT, DG de BRAGEX, confirme le rôle prépondérant de ce chef d'orchestre, qu'il baptise « sponsor » :  
« (...) *pour une entreprise de notre taille, nous avons une chance incroyable, c'est d'avoir, en interne, un sponsor en la personne du Directeur du Développement*».

Le MEDEF le confirme également dans son ouvrage « Développement durable et PME » :

*« Il convient de nommer un responsable de projet et de le charger de l'organisation et de la coordination de l'élaboration et de son suivi. La démarche de développement durable est par nature transversale, elle peut toucher à de nombreux aspects de l'activité de l'entreprise. Il est donc important de coordonner et d'effectuer un suivi des actions engagées afin que la démarche instaurée soit la plus cohérente possible. »*

La méthode, au-delà de celle qui consiste à distinguer clairement tout une série de phases logiques (sensibilisation, réflexion, la mise en place, contrôle, amélioration...), réside donc essentiellement sur la désignation préalable d'un chef de projet qui n'est pas le patron direct. C'est à mon sens une façon d'éviter tout risque de suspicion sur la démarche, de permettre une vraie liberté de parole, et d'offrir aux acteurs une autonomie gratifiante.

### 5.2.3/ Organiser l'attention portée au Capital Humain

#### 5.2.3.1/ Veiller à assurer une fonction de GRH

La responsabilité sociale d'une entreprise ne peut être satisfaisante sans une bonne Gestion des Ressources Humaines.

Ainsi, la création de Valeur d'une entreprise, quelle que soit sa taille, nécessite l'épanouissement des individus au travail : Danone et Lafarge ne s'y sont pas trompés : *« Des collaborateurs heureux font des clients heureux qui rendent les actionnaires heureux... »* (Besseyre des Horts, Charles-Henri – *Création de valeur et ressources humaines* - Les Echos - 28/10/2004)

La réussite stupéfiante de grandes entreprises, telles SouthWest Airlines, aux Etats-Unis, remarquable de progression et de stabilité dans sa performance économique, a suscité l'intérêt de nombreux observateurs. Cette performance est certes liée à une offre différenciée par rapport à ses concurrents (c'est la première compagnie aérienne « Low Cost »), mais ce succès semble également lié aux remarquables égards portés par ces entreprises au capital humain (rétribution, recrutement ...).

Se différencier sur le marché est une condition nécessaire au succès. Il faut effectivement avoir un regard sur l'extérieur. Mais cette condition n'est pas suffisante. Il faut aussi avoir un regard vers l'intérieur, et veiller particulièrement à choisir, choyer et gérer son capital humain. C'est le rôle des R.H.

Charles-Henri Besseyre des Horts (professeur Associé au Département Management et Ressources Humaines du Groupe HEC), confirme sa vision dans un article des Echos du 28/10/2004:

*« L'évolution du champ de la stratégie montre, en effet, le basculement progressif qui s'est opéré, depuis une dizaine d'années, d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences, capacités et plus généralement des ressources difficilement construites et imitables. »*

Il s'agit donc de l'amorce d'une véritable mutation. L'intérêt grandissant des actionnaires pour ces paramètres « sociaux » ne fait que renforcer l'évidence de cette mutation. Ces actionnaires, certes plus poussés par la crainte de

sanctions que par l'aspect « humaniste » d'une telle démarche, intègrent en effet de plus en plus fréquemment les critères de Responsabilité Sociale dans leurs Investissements.

Il apparaît donc que la Responsabilité Sociale d'une Entreprise, désormais chère à toutes les « parties prenantes » (y compris les actionnaires) ne peut être assumée de façon satisfaisante sans une nécessaire prise en compte de la Gestion des Ressources Humaines.

### 5.2.3.2/ Veiller à la taille de l'entreprise

Nous avons appris que le vocable « PME » réunissait les entreprises de 1 à 250 employés.

Pour suivre un raisonnement par l'absurde, il est bien évident que le management d'une organisation de 1 employé ne se fait pas de la même façon que celle de 250.

A ce sujet, l'expérience de Mr Dominique Petitprez, depuis de nombreuses années au contact des PME à la CRCI de Rouen, est intéressante. Il distingue en effet les PME de moins de 80 personnes, et celles de plus de 80 personnes.

Suivant ses dires, le dirigeant d'une PME « *est en quelque sorte un « proche »* ». Le management d'une PME de moins de 80 personnes fait la part belle à la proximité. Fêter les anniversaires, aider les familles...Ce sont là les vrais actes de management d'un dirigeant de petite PME...

Yvon Chouinard confirme l'importance de la taille de l'entreprise, et abonde en quelque sorte en ce sens. Quitte à ralentir sa croissance, il ne souhaite pas franchir la taille « critique » :

*« Accepter l'idée d'une croissance naturelle nous permet de garder une entreprise suffisamment petite pour être facilement dirigée. Je crois vraiment que pour une communication optimum et pour éviter toute bureaucratie, il ne devrait pas y avoir plus de cent personnes ensemble dans les mêmes locaux. »*

Bien entendu, cela ne signifie pas que la croissance doit s'arrêter dès que l'on s'approche de cette taille critique. Mais cela signifie qu'il faut peut être songer à dédoubler les unités, afin de conserver une certaine proximité, et se préserver des lourdeurs administratives pour rester « agiles »

## 6/ Analyse du travail de recherche

### 6.1/ Portée

Très modestement, je nourrie l'espoir que ce travail mette en lumière l'impact bénéfique que le développement durable peut avoir sur la performance, non pas au travers des seules opportunités de marché qui vont se faire jour, mais aussi et surtout à la lumière de la nouvelle dimension humaine et immatérielle que l'application authentique de ce principe peut permettre d'atteindre.

Car l'idée reçue qui consiste à affirmer que le développement durable est une source de performance économique, est un tel raccourci qu'il omet une dimension fondamentale dans ce processus : Celle du Sens.

En effet, selon moi c'est uniquement grâce à une sorte de transitivité «castratrice» que l'on peut affirmer que le développement durable est facteur de performance, en omettant le rôle intermédiaire du sens.

Cette transitivité est décrite ci-dessous :

1. **Le développement durable est un facteur générateur de Sens**
2. **Le sens est un facteur de motivation.**
3. **Et la motivation est un facteur de performance.**

Enfin, la portée de ce travail ne s'applique pas qu'aux PME.

Il s'adresse certes aux dirigeants d'entreprise, aux créateurs d'entreprise, aux repreneurs d'entreprise.

Mais il s'adresse également aux pouvoirs publics, aux politiques, aux associations, aux consommateurs, aux employés, aux chômeurs ..., à tous ceux que le sens concerne.

Et personne n'est épargné par le besoin de sens...

### 6.2/ Limites

Ce travail de recherche s'inscrit dans un contexte en très forte évolution, car la sensibilisation globale autour du développement durable progresse à un rythme quasi exponentiel.

En effet, les récents évènements climatiques, les récentes conclusions du GIEC, les récentes décisions de l'Europe pour porter d'ici 2020 la part de son énergie renouvelable à 20%, les nombreuses manifestations d'hommes publics (N. Hulot, Al Gore, Sir Nicholas Stern ...) alimentent chaque jour un peu plus le dossier de la planète.

Ce qui est vrai aujourd'hui pour le développement durable ne sera donc vraisemblablement plus exact demain.

La portée de ce travail n'a donc qu'une validité limitée dans le temps.

### 6.3/ Perspectives

Même si ce travail de recherche apporte quelques éclairages, il soulève également nombre de questions auxquelles nous n'avons pas répondu, et donc nombre de perspectives.

Nous avons en effet mesuré l'importance du développement durable sur l'accès au sens.

- Mais comment inciter les dirigeants à s'engager pour le développement durable ?
- A l'image de la démarche de Vinci Energies, qui a avancé sur ce thème en fédérant l'ensemble de ses sociétés, le regroupement de PME ne pourrait-il pas être un catalyseur d'initiatives pour le développement durable ?

Nous avons également constaté que les dirigeants de PME n'avaient guère de temps, ni de ressources. En outre, la liste des associations pour le développement durable (voir en annexe la liste des 27 organismes rapidement recensés) semble aussi pléthorique que peu efficace (Cf interviews).

- Dès lors, comment faciliter les démarches nécessaires des PME pour s'investir dans ce projet ?
- Comment créer les conditions de l'éclosion de démarches internationales, au niveau de PME exclusivement nationales ?
- N'y a-t-il pas de possibilités de partenariat entre grandes entreprises et PME, au-delà des habituelles relations client/fournisseur ?

Par ailleurs, ce travail de recherche, sur un sujet aussi vaste que celui-ci, a été entrepris dans un cadre purement « hexagonal ». Les résultats sont ceux que nous avons exposés. Il y a fort à parier qu'une même étude, menée dans d'autres pays, aurait donné d'autres résultats.

- Il serait alors intéressant d'étudier dans quelle mesure les pratiques des pays avancés pourraient faire avancer notre propre pratique, que ce soit sur le sujet du sens, ou encore celui de la mise en œuvre d'une politique de développement durable.

Nous avons également constaté « sur le terrain » que les initiatives d'engagement dans une politique de développement durable sont tout juste naissantes dans les PME. Et nous n'avons à ce jour que très peu de recul.

- Il serait là aussi instructif de refaire cette étude, auprès de BRAGEX ou d'autres PME, dans quelques années, afin de mesurer, au travers d'indicateurs pertinents, l'évolution de la motivation et de la performance.

## 7/ Conclusions

En guise de conclusion, je me permettrai de rappeler les quatre hypothèses différentes que nous avons formulées, et tâcherai d'y apporter une réponse à chacune, à la lumière de nos travaux.

1/ Réponse à la première hypothèse formulée (« *trouver du sens dans une entreprise passe non seulement par l'élaboration d'un projet prometteur, d'une direction claire, mais aussi d'une cohérence des comportements et d'une certaine « humanité » de l'organisation au sens large.* »)

Cela est vrai. Ces conditions sont nécessaires.

Elles rejoignent les impératifs d'abandon des pratiques contradictoires, d'ouverture et de dialogue et la restauration des valeurs d'engagement, de responsabilité et de moralité recommandées autant par les intellectuels (Cf les 10 solutions pour le sens, formulées par T. Pauchand) que par les entrepreneurs (Cf les propositions pour un management différencié faites par le CJD).

Mais notre étude montre qu'elles ne sont pas suffisantes.

En effet, il faut ajouter à cette liste la nécessité de donner une part importante au « réel » et insister sur les dangers de l'immatériel. Il faut enfin chasser les pratiques intrusives de l'entreprise vers la vie privée des collaborateurs.

Pour le cas spécifique des PME, nous avons estimé que la proximité des individus prédestine structurellement cette organisation à plus de sens. Mais la faiblesse des moyens (notamment humains), combiné au « court-termisme » qui prédomine dans ces unités, rend la démarche plus laborieuse.

2/ Réponse à la seconde hypothèse formulée (« *Nous faisons également l'hypothèse que ce besoin de sens est grandissant* »)

Ce besoin est en effet grandissant.

Les bouleversements de la société, qui en sont à l'origine, sont de plus en plus forts :

La mondialisation étend son emprise. La dématérialisation des pratiques s'accélère, et les aspirations des nouvelles générations évoluent.

Pour le cas spécifique des PME, même si elles sont à priori plus à l'abri de ce besoin de sens, rien ne nous indique qu'elles sont d'avantage à l'abri de sa progression. Les maux que nous venons de citer (dématérialisation, féminisation...) sont des maux propres à la société civile, et frappent donc unilatéralement grandes et petites structures.

Cependant, l'avènement de cette crise de sens et sa progression peuvent également constituer une formidable opportunité pour instaurer de nouvelles pratiques. Cela se fera au prix d'une rupture, toujours douloureuse.

La propagation galopante des méfaits du règne financier (licenciements, délocalisations) et les refus de plus en plus criant qu'elle engendre,

augurent certainement des prémices d'une prise de conscience généralisée.

**3/ Réponse à la troisième hypothèse formulée** (« *le Développement Durable est un principe fédérateur, susceptible d'emporter l'adhésion de la majorité, qui répond par conséquent au besoin de sens qu'éprouve chacun d'entre nous* »).

Evidemment, d'un point de vue théorique, cela est vrai.

Mais l'étude du terrain malmène cette évidence. L'étude du cas de BRAGEX (qui a vu partir 10 à 15% de ses commerciaux à l'arrivée de la gamme TOUVAIR), nous laisse en effet penser que la mobilisation n'est pas majoritaire.

En outre, son déclenchement n'est pas mécanique, car elle est subordonnée à de nombreuses conditions, parmi lesquelles citons en premier lieu la nécessité impérieuse de l'engagement du dirigeant. Citons aussi la nécessité de lier la méthode au discours, tout en s'autorisant suffisamment de recul pour intégrer les contraintes culturelles et historiques de l'entreprise et de sa région.

Pour le cas spécifique des PME, l'adhésion pourrait se faire d'autant plus difficilement que le besoin de sens y est structurellement moins fort et que l'adhésion à un tel principe suppose, au sens de Maslow, que les besoins principaux soient assouvis, ce qui, à mon sens, est loin d'être le cas. Car force est de constater par exemple que le besoin de sécurité, dans un pays où la précarité et le chômage atteignent conjoncturellement de très forts niveaux, n'est pas un besoin généralement assouvi dans des structures de PME. Nous l'avons vu, ce sont des structures légères, fragiles, couramment exposées au dépôt de bilan. Il peut cependant y avoir adhésion si ce principe de développement durable devient nécessaire pour survivre (cas de BRAGEX) en s'avérant susceptible, par l'ouverture de nouveaux marchés, d'offrir une stabilité et une sécurité accrues.

4/ Réponse à la quatrième hypothèse formulée (« la mise en place d'un principe de Développement Durable au sein d'une PME est bien plus difficile que dans une grande entreprise »).

A certains égards, cela est vrai.

Le développement durable demeurant un concept encore méconnu, inscrire une organisation dans une telle démarche nécessite de prendre le temps de s'y intéresser, d'y réfléchir, d'y consacrer du temps et des moyens.

Comme nous l'avons démontré, ces attributs ne sont pas « génétiquement » ceux d'une PME, mais bien plutôt ceux d'une grande organisation.

Ajoutons que sa mise en application peut engendrer une déstabilisation (financière, humaine), qu'une PME n'a pas toujours les moyens de négocier facilement.

Mais sous un autre angle, cela est inexact.

En effet, les PME sont des organisations légères, agiles, capables de s'engager bien plus vite que de grandes organisations dans un processus de changement comme le développement durable. Les convictions du « patron » y sont par exemple distillées au jour le jour, généralement sans intermédiaire, par le dirigeant lui même. En outre, la PME bénéficie de cet « ADN » de la proximité des collaborateurs qui la prédispose à cette « greffe ».

En conclusion finale, le développement durable peut constituer une bonne source de recouvrement du sens, particulièrement au sein des PME où il n'est généralement pas fréquent d'avoir le souci conscient de ce besoin de sens.

Et même si leur accès et leur application restent encore complexe, l'avènement de normes, combiné à une vulgarisation grandissante, devrait faire du développement durable un processus de plus en plus simple à manier pour des dirigeants de PME dont l'emploi du temps surchargé les rend friands de recettes « prêtes à l'emploi ».

Mais si la mise en place d'un principe de développement durable au sein d'une PME, à certains égards, peut se révéler plus simple que dans une grande entreprise, le développement durable n'y est pas un principe naturellement fédérateur.

En effet, hormis les cas (très isolés !) des PME où le sentiment de précarité et d'insécurité n'existe pas, présenter le développement durable comme une démarche purement « humanitaire » ne créera pas la mobilisation.

S'il veut avoir quelques chances de fédérer ses équipes autour de ce thème, le dirigeant de PME doit présenter le développement durable avant tout comme un levier économique utile pour l'entreprise (et « accessoirement » utile pour la planète).

Pour emprunter une image « verte », je dirais que :

Dans les PME, la « greffe » du développement durable « humanitaire » est généralement difficile. C'est la « greffe » du développement durable « économique » qui a le plus de chances de prendre. Dans ce dernier cas, si les conditions requises sont réunies pour que cette « greffe » prenne, la plante sera belle et vigoureuse.

Enfin, si nous sommes d'accord pour considérer que cette mise en place nécessite une bonne gestation et des moyens adaptés, il ne faut pas oublier que le développement durable n'est pas le seul outil pour accéder au sens...

Il faut d'ailleurs s'en féliciter, car en cas de rejet de la « greffe », l'accession au sens devra se faire par d'autres moyens.

# Annexes

## Les 16 principes de la loi québécoise sur le développement durable

1. Santé et qualité de vie: les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature.
2. Équité et solidarité sociales: les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales.
3. Protection de l'environnement: pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement.
4. Efficacité économique: l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement.
5. Participation et engagement: la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique.
6. Accès au savoir : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en oeuvre du développement durable.
7. Subsidiarité: les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés.
8. Partenariat et coopération intergouvernementale: les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci.
9. Prévention: en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source.
10. Précaution: lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement.
11. Protection du patrimoine culturel: le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent.
12. Préservation de la biodiversité: la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens.
13. Respect de la capacité de support des écosystèmes: les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité.
14. Production et consommation responsables: des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources.
15. Pollueur payeur : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci.
16. Internalisation des coûts : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

# GUIDE D'ENTRETIEN

## **Introduction auprès de l'interviewé :**

- Présentation du sujet de thèse
- Garantie de confidentialité des personnes et des entreprises
- Garantie d'accès à la version définitive de la thèse.

## **Rappel des motifs de la thèse :**

- D'un côté, tous les chercheurs s'accordent à dire que les collaborateurs sont en quête de sens. Les raisons en sont multiples (investissement de plus en plus fort pour un retour de moins en moins évident / effondrement des repères religieux et politiques depuis 2<sup>nde</sup> Guerre Mondiale)
- De l'autre, le développement durable prend un formidable essor, et peut apparaître comme un sujet de rassemblement, et pourquoi pas susceptible de répondre à ce besoin de « sens »

## **Rappel du sujet de la thèse :**

Le Développement Durable peut-il être une réponse au besoin de Quête de Sens si profond au sein des Entreprises ? Le cas particulier des P.M.E..

## **Nous aborderons ensemble 5 grands axes :**

1. L'entreprise (en tant que PME)
2. Le personnel (et sa quête de sens)
3. Le Développement Durable (sa mise en place / ses succès / ses échecs)
4. Les résultats
5. Questions diverses

# TRAME DES QUESTIONS

## **1/ L'entreprise / ses difficultés**

Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien ?

Comment voyez vous votre entreprise dans 2 ans ?

Comment voyez vous votre entreprise dans 10 ans ?

Quel est le climat social ?

## **2/ Le personnel et sa motivation**

Portez vous une attention particulière à la motivation du personnel ?

Que faites vous au quotidien pour entretenir cette motivation ?

Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés (qui disent souvent : « Cela n'a pas de sens ! »). Ressentez vous cela dans votre entreprise ?

Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens chez vos collaborateurs ?

Comment se manifeste la motivation de vos collaborateurs ?

Qu'est ce qui les motive ?

Est-ce que le personnel est motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?

Selon vous, quel pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?

## **3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place**

Pourquoi avez vs mis en place cette politique de DD ?

Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?

Qu'attendiez vs de cette initiative ?

Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?

Selon vous, en quoi cette politique de DD répond elle aux attentes de vos collaborateurs ?

En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage ?

En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?

Que pensez vous de la norme SD 21 000 ?

#### **4/ Les résultats**

Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?

Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel, selon vous, a le plus intéressé les collaborateurs ?

Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...) ?

Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?

Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?

Pensez vous qu'il y a eut un surcroît de motivation grâce à la mise en place?

Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?

Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?

Si oui, la retenteriez vous de façon différente ?

Si non, pourquoi ?

#### **5/ Questions diverses**

Selon vous, les employés suspectent ils l'employeur de mettre en œuvre une politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?

Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Développement. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social

# **INTERVIEW Philippe Noire**

## **Commercial BRAGEX**

### **20/03/2007**

#### **Présentation sommaire de l'interviewé :**

Philippe Noire est le commercial de la société BRAGEX pour le département du Val d'Oise. Il travaille pour BRAGEX depuis 2001.

#### **1/ L'entreprise / ses difficultés**

##### **Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien?**

Mes principales difficultés consistent à garder mes clients et à compenser les pertes. La conjoncture est en effet difficile. Nos interlocuteurs sont souvent nouveaux, et insistent beaucoup sur les prix, plus que sur la qualité. De plus, la vente est devenue un travail de longue haleine et fait énormément appel à la patience, car je ne vends plus un produit, mais un concept désormais.

Il faut dire que nous nous sommes trompés lorsque nous avons commencé à vendre la gamme TOUVAIR. Nous avons tenté de la vendre sous l'aspect Environnement. Ça n'a pas marché. Ça marche beaucoup mieux depuis que l'on invoque la sécurité et la Santé.

##### **Quel est le climat social ?**

Ce climat est malheureusement tendu. Certains n'apprécient pas du tout le changement, car les résultats sont plus mauvais. Les salaires sont donc à la baisse. Mais des propositions salariales devraient être faites par la société.

#### **2/ Le personnel et sa motivation**

##### **Pensez vous que votre management porte une attention particulière à votre motivation?**

Oui, très clairement ! Surtout depuis la dernière réunion de janvier, dont nous aurons un retour fin mars.

##### **Que fait elle au quotidien pour entretenir cette motivation ?**

Pour l'instant, rien n'est fait. Par exemple, le reporting est le même qu'avant la mise en place de la gamme TOUVAIR, alors que l'arrivée de cette gamme a réellement changé le fonctionnement.

##### **Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés (qui disent souvent : « Cela n'a pas de sens ! »). Ressentez vous cela dans votre entreprise ?**

Je l'ai senti dans certaines entreprises, mais pas chez BRAGEX.

Ils ont su se remettre en question, et j'ai personnellement beaucoup apprécié. Cette gamme TOUVAIR nous a fait douter, mais nous sommes certains que c'est elle qui va nous « sortir de là ».

Nous ressentons tout de même un stress par rapport à nos emprunts, ou nos loyers à payer...

**Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens ?**

Question non posée.

**Comment se manifeste votre motivation ?**

Question non posée.

**Qu'est ce qui vous motive ?**

C'est essentiellement Thierry, notre responsable, qui nous aide et nous motive toute l'année.

Notre motivation, c'est tout de même l'argent...

**Est-ce que vous êtes motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?**

Oui. C'est toujours l'argent...

**Selon vous, quel pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?**

Question non posée.

**3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place**

**Selon vous, pourquoi l'entreprise a-t-elle mis en place cette politique de DD ?**

Nous n'avons plus grand-chose à prouver sur notre marché. La pression des prix devenait énorme. Nous avons donc été contraints de nous différencier.

**Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?**

Hormis le « produit » TOUVAIR, qui fait appartient en quelque sorte au développement durable, rien n'est fait à mon niveau de commercial pour le développement durable.

Nous ne sommes pas réellement dans le développement durable. Nous ne faisons que commercialiser une gamme de produits « développement durable ».

Et nous n'invoquons pas le développement durable car nos interlocuteurs, à notre niveau, n'y sont pas sensibles.

**Qu'attendiez vs de cette initiative ?**

Question non posée.

**Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?**

Elle s'est fait trop brutalement !

L'odeur des produits, par exemple, n'a pas été prise en compte au lancement de la gamme. Et nous ne pouvons désormais plus récupérer ces clients qui ont été déçus par nos premiers produits. La gestation aurait dû être plus progressive. Nous n'avons pas été consultés en amont, mais maintenant, les nouvelles extensions de gamme sont testées par les meilleurs vendeurs.

**En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage ?**

Chez BRAGEX, je ne suis pas un vulgaire numéro, et tout le management est accessible. On peut discuter de tout, on a tout de suite des réactions et des réponses à nos questions. Pour les clients, c'est pareil, ils ont donc leurs réponses immédiatement.

**En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?**

En rien !

#### **4/ Les résultats**

**Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?**

Les résultats ne sont pas bons, mais ils auraient été catastrophiques si nous n'avions pas lancé cette nouvelle gamme TOUVAIR. Nos concurrents, qui sont restés sur leur offre « traditionnelle », sont d'ailleurs en mauvaise posture.

**Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel vous a le plus intéressé?**

C'est indéniablement celui de la santé.

**Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...)?**

Question non posée.

**Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?**

Question non posée

**Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?**

Question non posée

**Pouvez vous dire que vous êtes plus motivé grâce à sa mise en place?**

Oui ! Si Johnson, demain, me proposait le même salaire, et les mêmes conditions qu'actuellement chez BRAGEX, je resterais chez BRAGEX. Mais il est vrai que je n'étais pas préparé à ce type de concept, et que c'est dur au quotidien.

**Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?**

Question non posée

**Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?**

Question non posée

**Si oui, pensez vous qu'il faudrait la retenter de façon différente ?**

Question non posée

**Si non, pourquoi ?**

Question non posée

#### **5/ Questions diverses**

**Pensez vous que votre employeur met en œuvre cette politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?**

Connaissant Alain MANAGE, je dirais que non, et que c'est une démarche purement humaine. C'est lui qui porte ce projet, et qui a toute la crédibilité.

**Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Dév. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social, l'économique...**

Question non posée

# **INTERVIEW Philippe MIFASS**

## **Commercial BRAGEX**

### **21/03/2007**

#### **Présentation sommaire de l'interviewé :**

Philippe MIFASS est commercial pour la société BRAGEX, pour les huit arrondissements de l'Est de Paris. Philippe MIFASS travaille chez BRAGEX depuis 1999.

#### **1/ L'entreprise / ses difficultés**

##### **Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien?**

Nous déplorons un manque d'écoute de la part de la direction, qui n'a pas suffisamment infléchi sa feuille de route suite à nos remarques. Le virage n'a pas été fait ensemble. Avant cette gamme TOUVAIR, tout allait bien. Maintenant, c'est beaucoup plus dur. L'histoire nous donne malheureusement raison.

##### **Quel est le climat social ?**

Le climat social est tendu. Il y a selon moi un vrai manque de visibilité. Nous ne savons pas ce qui va se faire. On ne sait pas où on va. Tout est secret. Le dernier congrès a tout de même été remarquable, car on nous a, pour la première fois, dit ce qui allait se passer dans les prochains mois. Mais j'ai l'impression que cela nous a été dit car il n'y avait rien d'autre à dire à l'occasion de ce congrès...

#### **2/ Le personnel et sa motivation**

##### **Pensez vous que votre management porte une attention particulière à votre motivation?**

Oui, mais elle n'écoute pas.

Nous reproduisons par exemple les mêmes erreurs qu'en 2005, où on nous avait pris des Rendez Vous avec des infirmières hygiénistes. Sur le principe, c'est très bien. Mais à l'époque, on a appris à nos dépends qu'elles ne voulaient pas changer de protocole de nettoyage, ou ne voulaient pas solliciter le CLIN (Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales, constitué de la Direction de l'Etablissement hospitalier).

Aujourd'hui, de nouveaux rendez vous recommencent à être pris. Nous allons subir les mêmes revers...

##### **Que fait elle au quotidien pour entretenir cette motivation ?**

Rien... Ou du moins pas grand-chose en ce moment...

##### **Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés (qui disent souvent : « Cela n'a pas de sens ! »). Ressentez vous cela dans votre entreprise ?**

Globalement non. Le malaise tourne essentiellement autour des enfants (éducation).

##### **Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens?**

Question non posée.

**Comment se manifeste votre motivation ?**

Je pense que mon corps, lorsque je suis motivé, l'exprime naturellement (par sa posture, son dynamisme). Lorsque je ne suis pas motivé, je le perçois. Je mets alors mon temps à profit pour faire des visites de pure courtoisie auprès de mes clients.

**Qu'est ce qui vous motive ?**

Ma principale source de motivation, c'est la reconnaissance morale de la part de mes clients et de BRAGEX.

Je suis motivé par des objectifs réalistes et atteignables. Je sais que c'est bon pour la société.

Cela me donne aussi envie de les dépasser. Et là c'est bon pour moi...

**Est-ce que vous êtes motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?**

Je suis un passionné de l'innovation.

Il y a 20 ans, j'étais vendeur à la Fnac, dans l'audio visuel.

Aujourd'hui, après une période où je n'étais principalement motivé que par l'argent, je suis à nouveau motivé par la nouveauté et l'innovation que représente la gamme TOUVAIR.

**Selon vous, quel pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?**

Question non posée

**3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place**

**Selon vous, pourquoi l'entreprise a-t-elle mis en place cette politique de DD ?**

C'était volontaire. C'était ça ou mourir. Il y avait une bataille des prix, surtout depuis 2001, où l'activité hôtelière a considérablement ralenti. Tout le monde le sait, quand les affaires vont mal, et que l'on doit baisser les dépenses, c'est sur le ménage que l'on tape en premier.

**Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?**

C'est uniquement la gamme TOUVAIR.

**Qu'attendiez vs de cette initiative ?**

Question non posée

**Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?**

Question non posée

**Selon vous, en quoi cette politique de DD répond elle aux attentes de vos collaborateurs ?**

Il n'y avait pas d'attente particulière à ce niveau là (au niveau du développement durable).

**En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage ?**

Il y a une proximité de développement liée à notre politique de développement. Nous ne passons pas par des distributeurs intermédiaires. Je pense que c'est plutôt un avantage.

**En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?**

Au niveau des municipalités, nous n'avons pas la force d'influence suffisante pour orienter les demandes de marché.

**Que pensez vous de la norme SD 21 000 ?**

Question non posée

#### **4/ Les résultats**

**Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?**

Au niveau économique, ces résultats sont mauvais.

Il n'y a pas eu de tests faits en amont, notamment au niveau de l'odeur.

La mise en place a été très mal faite.

**Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel vous a le plus intéressé ?**

Je citerais :

En premier : l'Environnement

En second : Le social

En troisième : l'économique

**Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...)?**

Le climat social a considérablement évolué. Il y a une forte inquiétude, et une forte démotivation (en raison du manque d'écoute et d'application dont je parlais tout à l'heure).

**Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?**

Question non posée

**Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?**

Question non posée

**Pouvez vous dire que vous êtes plus motivé grâce à sa mise en place ?**

Oui !

**Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?**

Nous devons encore améliorer notre produit, son parfum et sa rémanence olfactive.

**Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?**

Question non posée

**Si oui, pensez vous qu'il faudrait la retenter de façon différente ?**

Question non posée

**Si non, pourquoi ?**

Question non posée

#### **5/ Questions diverses**

**Pensez vous que votre employeur met en œuvre cette politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?**

Oui, principalement dans son intérêt.

**Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Dév. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social, l'économique...**

Il faut vraiment s'assurer du caractère irréprochable de l'offre.

**INTERVIEW Thierry HOUDI**  
**Directeur Régional des Ventes Ile de France**  
**BRAGEX**  
**05/03/2007**

**Présentation sommaire de l'interviewé :**

Thierry HOUDI est Directeur Régional des Ventes de la société BRAGEX, pour la région Ile de France. Il a 40 ans, et travaille chez BRAGEX depuis 15 ans. Il encadre 10 personnes (des commerciaux). Le plus ancien de ses collaborateurs a 20 ans de maison. Le plus récent a 3 ans d'ancienneté.

**1/ L'entreprise / ses difficultés**

**Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien?**

C'est la «désinformation» des clients à propos du Développement Durable et l'association à un phénomène de mode. Les élections présidentielles, et le pacte écologique de Nicolas Hulot contribuent à faire connaître le problème, mais aussi à faire croire que c'est un phénomène qui va se calmer. Ajoutons aussi le fait que l'hiver 2006/2007 est particulièrement doux ...

Beaucoup de personnes pensent donc que ce phénomène du Développement Durable ne durera pas.

De plus, les gens trouvent ça compliqué et ne savent pas comment y contribuer. Les gens qui connaissent et qui vont dans le bon sens sont minoritaires.

**Comment voyez vous votre entreprise dans 2 ans ?**

Je l'espère au firmament.

Je n'ai jamais vu ça depuis 15 ans que je suis chez BRAGEX...

**Comment voyez vous votre entreprise dans 10 ans ?**

Nous serons un leader de la chimie végétale.

**Quel est le climat social ?**

Bon et pas bon à la fois.

Les gens sont conscients d'avoir quelque chose d'extraordinaire entre les mains, avec la gamme TOUVAIR et le Développement Durable. Mais il y a un effet très stressant lié au démarrage très lent. Le passage à l'acte (sous entendu la commande) ne se fait pas aussi rapidement que souhaité.

Il y a une vraie frustration.

Nous sommes convaincus du bien fondé de l'offre, par rapport à la santé et à l'environnement, et nous n'avons pas de commande pour des raisons qui n'en sont pas!

## **2/ Le personnel et sa motivation**

**Portez vous une attention particulière à la motivation du personnel ?**

Oui

**Que faites vous au quotidien pour entretenir cette motivation ?**

J'accompagne chaque jour un de mes commerciaux dans sa tournée.

**Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés (qui disent souvent : « Cela n'a pas de sens ! »). Ressentez vous cela dans votre entreprise ?**

Oui.

BRAGEX a effectué un virage à 180 ° dans son offre. Nous sommes condamnés à réussir. Nous sommes à la croisée des chemins.

Concernant mes clients, je constate aussi ce malaise. Et surtout en secteur urbain. La circulation stresse énormément les gens. Les urbains sont beaucoup plus sous pression que les gens « de la campagne »

**Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens chez vos collaborateurs ?**

Pour les vendeurs, lorsque cela arrive, c'est une baisse de performance subite.

Pour mes clients, ils se sentent pressurisés, agressés lorsqu'on les démarché.

Ainsi, dans les entreprises privées, les objectifs de résultat polluent les relations.

Et dans les entreprises publiques, ou les administrations, c'est le non remplacement des départs, l'externalisation de certains services, la décentralisation, qui font que les gens sont eux aussi stressés et sous pression.

Il y a 15 ans, une minorité des personnes était stressée. Maintenant, c'est une minorité qui ne l'est pas...

**Comment se manifeste la motivation de vos collaborateurs ?**

Son attachement, son épanouissement par rapport à la nouvelle gamme.

Le plus ancien est le plus réticent, mais les autres sont très engagés. Ils vont par exemple d'eux même sur le net pour trouver des arguments de vente supplémentaires.

**Qu'est ce qui les motive ?**

Essentiellement l'argent.

Il y a aussi le fait que nous avons une belle histoire à raconter, et que nous avons un sentiment d'utilité.

Les nouvelles générations sont beaucoup plus sensibles au Développement Durable. Elles trient leurs déchets, économisent leur eau, alors que les plus anciens ont peut être été habitués à l'abondance...

**Est-ce que le personnel est motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?**

Oui.

C'est l'argent, ou plus exactement le niveau de Vie et la qualité de vie.

**Selon vous, quel pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?**

Question non posée

### **3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place**

#### **Pourquoi avez vs mis en place cette politique de DD ?**

C'est lié à une opportunité (notamment la rencontre avec le laboratoire LABEX), mais aussi à l'arrivée des nouvelles directives REACH et Biocid.

Il faut aussi comprendre que les acheteurs évoluant, il nous fallait aussi évoluer.

La philosophie de l'entreprise a suivi, et le projet de Développement Durable est né.

Le Développement Durable, c'est la bouée de sauvetage de l'entreprise.

#### **Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?**

C'est le développement et la commercialisation de cette gamme de produit, qui nous a ouvert de nouveaux clients, de nouveaux marchés, de nouveaux segments.

#### **Qu'attendiez vs de cette initiative ?**

Question non posée

#### **Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?**

Il y a eu une convention organisée pour le lancement de la gamme TOUVAIR, le 28 février 2005 exactement. On nous y a expliqué la dangerosité de nos produits actuels. Une personne de l'ADEME est venue nous parler du Développement Durable au sens large, pour la planète (les problèmes de l'eau, du climat...). Une personne du laboratoire LABEX est venue nous parler de la gamme TOUVAIR.

#### **Selon vous, en quoi cette politique de DD répond elle aux attentes de vos collaborateurs ?**

Question non posée

#### **En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage?**

Par rapport aux géants du secteur (Ecolab, Jonhson...), nous sommes beaucoup plus agiles, beaucoup plus souples, beaucoup plus réactifs.

Mais nous avons des moyens de communication beaucoup plus faibles

#### **En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?**

Il nous faut toujours prouver qui on est. On nous demande des références que nous n'avons pas forcément. En tant que PME, on a l'impression qu'on n'a pas le droit d'être meilleur que les autres, que les « gros » du secteur.

#### **Que pensez vous de la norme SD 21 000 ?**

Elle est nécessaire car elle respecte l'être humain, la qualité de vie, la considération des employés par l'entreprise, le respect des individus, justement rémunérés et considérés, la bonne utilisation des matières premières...Mais elle est tout de même compliquée...

#### **4/ Les résultats**

##### **Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?**

Je ne suis pas au siège, donc je ne sais pas forcément ce qui se passe sur le Développement Durable. Par exemple, je ne sais pas combien ils ont gagné en économie d'électricité, en économie de papier...

Moi, je sais que je laisse moins de documentation papier chez mes clients. Il y en a toujours qui en veulent, même s'ils ne s'en servent pas.

Il n'y a pas forcément de communication de la part du siège à ce sujet, et on n'en parle pas en séminaire annuel, où le principal objet est de communiquer sur les résultats.

##### **Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel, selon vous, a le plus intéressé les collaborateurs ?**

L'économique et le social !

L'économique car c'est le gagne pain de la société. Pour nous, TOUVAIR c'est notre survie.

Le social car les gens ont besoin d'évoluer dans une société où il y a confiance et respect, et où il y a un projet.

##### **Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...)?**

Le climat social par exemple.

Mais aussi le fait que nous ayons maintenant tous des PDA pour passer nos commandes. Cela nous évite d'utiliser 3 feuilles de papier à chaque commande (une pour la société, une pour le commercial et une pour le client).

##### **Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?**

Question non posée

##### **Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?**

Question non posée

##### **Pensez vous qu'il y a eut un surcroît de motivation grâce à la mise en place?**

Pour certains oui. Cela représente environ 50% des personnes.

Pour les autres non, notamment parce que les revers qu'on se « prend » face aux clients sont parfois traumatisants. Mon rôle c'est aussi de les épauler et de les soutenir dans ces cas là.

##### **Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?**

Dans un monde idéal, il faudrait que l'on soit Développement Durable du « début à la fin », que nous ayons par exemple des véhicules propres, des messageries propres.

Dans un monde idéal, il faudrait que l'on ait encore plus de considération. Mais là, on se heurte à la logique économique.

##### **Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?**

OUI !!!

J'adhère à 200% à ce projet. J'apporte des solutions pour la vie, pour les enfants...

##### **Si oui, la retenteriez vous de façon différente ?**

Oui. On a compris depuis la mise en place que ce n'est pas parce que j'ai le plus beau produit du monde que c'est acquis !

Il aurait peut être fallu plus d'information et de communication à la base en interne, pour être plus fort en externe.

**Si non, pourquoi ?**  
Question non posée

## **5/ Questions diverses**

**Selon vous, les employés suspectent-ils l'employeur de mettre en œuvre une politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?**

Oui. Ils le suspectent. C'est un réflexe normal.

**Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Dév. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social, l'économique...**

1/ Allez y !

2/ Entourez vous de garanties par rapport à ce que vous voulez mettre sur le marché.

3/ Informer en interne. Il en découlera un projet, auquel les gens souscriront.

# **INTERVIEW Rosemarie ACHARFA**

## **Directrice Marketing BRAGEX**

### **05/03/2007**

#### **Présentation sommaire de l'interviewé :**

Rosemarie Bauer est Directrice du MKT du BRAGEX.  
Elle travaille dans cette société depuis 17 ans.  
Elle anime une équipe de deux personnes, dont le responsable qualité de la société.

#### **1/ L'entreprise / ses difficultés**

##### **Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien?**

L'entreprise doit faire face à une concurrence de grands comptes, avec une notoriété forte. Citons par exemple la société Anios, dans l'hygiène hospitalière, qui détient 70% de parts de marché. Même si notre gamme est supérieure à la leur, nous éprouvons énormément de difficultés car nous avons moins de notoriété et moins de technicité (notamment de la part de nos équipes commerciales). BRAGEX doit faire face à la puissance de multinationales organisées, spécialisées.

Nous rencontrons également des difficultés à « vulgariser » notre discours. Pour cela, nous nous faisons aider d'organismes extérieurs tels l'ARTAC, l'ADEME, les Comités 21 etc...

Nous rencontrons des difficultés pour prendre du recul par rapport à l'opérationnel  
J'éprouve personnellement des difficultés à gérer mon temps et être un support efficace aux deux autres filiales,

J'éprouve également des difficultés à m'inscrire dans un Marketing stratégique

Je n'ai pas assez de relais au sein des deux autres filiales, notamment car ces relais locaux ne sont pas dédiés à 100% au Marketing.

Mais tout cela est très motivant !

##### **Comment voyez vous votre entreprise dans 2 ans ?**

Je suis convaincue que la filiale BRAGEX sera leader sur son marché, en matière d'hygiène et de sécurité en chimie végétale, pour les entreprises et les collectivités. Car nous avons un réel avantage concurrentiel. Notre offre correspond aux besoins exprimés de sécurité et de respect de l'environnement.

Si nous arrivons à transformer notre avantage, nous serons des leaders incontestés.

##### **Comment voyez vous votre entreprise dans 10 ans ?**

Qui peut le dire ?

Avant même cette échéance, nous aurons une dimension internationale, et aurons une forme de distribution différente. En effet, aujourd'hui, les commerciaux font de la prospection en face à face. Avant 10 ans, ils seront des experts du respect de l'hygiène avec des forces de vente dédiées à chaque circuit. Il y aura une force de vente pour les collectivités, une force de vente pour les entreprises, une force de vente pour le secteur hospitalier...

De la même façon, nous étions jusqu'à il y a peu dans une vente « festive », où chaque mois voyait arriver sa « bonne affaire ». Maintenant, nous nous dirigeons vers une vente de service, de solutions.

Mais ce n'est pas notre démarche de Développement Durable qui nous a contraint à mener cette réflexion. Ce sont nos clients, qui depuis de nombreuses années, exigent cette réorganisation. Les mairies, les hôpitaux se lancent eux-mêmes dans des agendas 21 et deviennent de plus en plus exigeants, en raison du principe de précaution. Cette réflexion nous a été imposée par le marché.

Mais grâce au Développement Durable, nous voyons l'avenir de façon plus sereine.

### **Quel est le climat social ?**

Il n'y a pas de grèves. Ce climat social est très bon.

Seule ombre au tableau : Notre nouvelle gamme innovante nécessite plusieurs passages, et l'intervention auprès de nombreux décideurs. Nous sommes dans une vente « conseil », et non plus dans une vente d' « impulsion ».

Il y a un gros investissement temps, par rapport au retour sur cet investissement. Ils adhèrent complètement à la stratégie de l'entreprise, et ont pleinement confiance en la direction, mais exigent maintenant des solutions rapides.

## **2/ Le personnel et sa motivation**

### **Portez vous une attention particulière à la motivation du personnel ?**

C'est extrêmement important. Il est impossible de ne pas le faire.

### **Que faites vous au quotidien pour entretenir cette motivation ?**

Cela consiste en beaucoup de proximité, d'informations, d'échanges, de partage, avec des relations « presque pas hiérarchiques ». Nous avons institutionnalisé des réunions :

Tous les mois, il y a une réunion du Comité de Direction de BRAGEX, du comité de Direction « transversal » (entre les trois filiales) et une réunion d'information des cadres intermédiaires.

Tous les deux mois, il y a une réunion d'information à tout le personnel sédentaire de la filiale BRAGEX (30 personnes environ).

Une fois par an, les 90 personnes de la filiale BRAGEX (sédentaires et commerciaux) se retrouvent en séminaire.

### **Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés (qui disent souvent : « Cela n'a pas de sens ! »). Ressentez vous cela dans votre entreprise ?**

Je n'ai jamais ressenti cela, sauf lorsqu'on a senti le « marché » se modifier, et demander beaucoup d'innovations.

Mais nous faisons un métier « d'utilité publique », qui nous met à l'abri d'un sentiment d'inutilité. Nous ne sommes pas dans une logique de lobbying et de verrouillage du marché, mais dans une logique de solutions.

J'ai pu rencontrer ce phénomène autour de moi, dans un cadre extra professionnel. Je pense que nous sommes à l'abri des changements incessants de structure, dans une relative stabilité, notamment car les 3 DG qui se sont succédés depuis la vente à notre actionnaire en 2000, ont tous continué l'action du précédent. Les dirigeants de notre actionnaire (le groupe SOFTET) sont très impliqués, tant auprès du management qu'auprès des employés. Le président du groupe SOFTET, Monsieur G., fait de fréquentes interventions auprès du personnel. Quand c'est clair, que toutes les actions servent cette stratégie claire, il y a cohérence, continuité, et donc pas de remise en cause.

**Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens chez vos collaborateurs ?**

Question non abordée

**Comment se manifeste la motivation de vos collaborateurs ?**

Elle se manifeste par de la bonne humeur, de l'enthousiasme, mais aussi parfois de l'agacement, des suggestions, des propositions...

**Qu'est ce qui les motive ?**

Ils sont fiers d'appartenir à cette entreprise, de commercialiser cette gamme de produits.

Ils sont également motivés par la proximité, par l'approche clients.

Il y a aussi une participation aux résultats de l'entreprise, qui, hormis l'année passée, a représenté 1 mois de salaire supplémentaire.

**Est-ce que le personnel est motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?**

Non, pas exactement.

Hier, ils étaient motivés par l'argent.

Aujourd'hui, ils sont motivés par les perspectives, par la confiance en l'avenir.

**Selon vous, quel pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?**

Des questionnaires anonymes et réguliers par exemple.

### **3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place**

#### **Pourquoi avez vs mis en place cette politique de DD ?**

De par la nature « événementielle » de nos ventes, il existe depuis toujours chez BRAGEX une culture de l'innovation et d'intérêt pour la santé. Il était donc logique que naisse cette gamme TOUVAIR, et que nous nous engagions par conséquent dans le Développement Durable.

Mais il y a aussi l'évolution de la demande de nos clients, qui nous a fait prendre conscience de la nécessité de faire des produits moins nocifs pour les personnes âgées, les enfants.

La réglementation nous également poussé dans cette démarche. On ne peut rester insensible aux logos d'arbres morts ou de poisons morts que nous sommes obligés de faire figurer sur nos emballages

#### **Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?**

Nous avons fait des efforts de sensibilisation auprès du personnel (voir la liste des 10 actions menées par BRAGEX pour participer à différentes manifestations).

Nous avons également pris des engagements auprès du Comité 21 (qui consiste à informer les acheteurs d'une chimie de substitution, moins polluante et plus respectueuse de l'environnement).

#### **Qu'attendiez vs de cette initiative ?**

Question non posée

#### **Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?**

Nous informons régulièrement nos collaborateurs en interne, à l'occasion de nos réunions mensuelles (la première grande réunion d'information s'est tenue en février 2005)

Nous avons, en externe, participé à beaucoup de témoignages dans des conférences, des soirées débat, au sein de l'ADEME, des Collectivités, du Comité 21, et avons communiqué sur les enjeux, les moyens, et les bénéfices de cette démarche.

#### **Selon vous, en quoi cette politique de DD répond elle aux attentes de vos collaborateurs ?**

Question non posée

#### **En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage?**

Question non posée

#### **En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?**

Question non posée

#### **Que pensez vous de la norme SD 21 000 ?**

Elle est un peu trop compliquée. Sa mise en œuvre est abstraite, laborieuse (2 jours d'audit et une journée de restitution par exemple).

Elle est notamment abstraite en ce sens qu'elle ne fait pas de recommandations, qu'il n'y a pas d'action concrète, et qu'elle reste très méthodique.

#### **4/ Les résultats**

##### **Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?**

Nous sommes très optimistes pour l'avenir.

Cette démarche nous amène des éléments de différenciation importants, et un axe de communication clair. Cela nous permet également de conquérir de très gros clients.

Quelques regrets cependant :

Le Développement Durable demande beaucoup de temps pour rassembler et pour convaincre. Et nous en manquons...

Par ailleurs, il y a du côté de certains de nos clients beaucoup de volonté affichée, qui reste souvent au stade incantatoire. Les personnes en charge du Développement Durable, chez nos clients, ne sont pas forcément écoutés en interne, ou ont un à priori comme quoi le Développement Durable est incompatible avec les contraintes journalières, que c'est une source de coûts, que cette démarche n'est pas très concrète, et reste très philosophique...

##### **Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel, selon vous, a le plus intéressé les collaborateurs ?**

Question non posée

##### **Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...)?**

Question non posée

##### **Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?**

Question non posée

##### **Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?**

Question non posée

##### **Pensez vous qu'il y a eut un surcroît de motivation grâce à la mise en place?**

Question non posée

##### **Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?**

Oui. Il n'y a qu'à regarder ce que prône la SD 21 000 (mise en place de plan d'action tri annuels, etc...)

##### **Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?**

OUI !!!

##### **Si oui, la retenteriez vous de façon différente ?**

Peut être en y allant de façon plus « convaincue », plus franche, en « bousculant » d'avantage.

Et aussi en dédramatisant le développement durable, en rassurant nos interlocuteurs. Nous aurions dû faire plus simple. Notre argumentation par exemple est trop sophistiquée.

Nous aurions pu également informer d'avantage le personnel sédentaire, et les convaincre, leur vendre la voie dans laquelle on s'engageait afin qu'ils deviennent des relais vis-à-vis des commerciaux et des clients.

Concernant la communication, nous aurions peut dû également faire plus de marketing direct (mailing ou e-mailing sur des cibles identifiées)

**Si non, pourquoi ?**

Question non posée

### **5/ Questions diverses**

**Selon vous, les employés suspectent-ils l'employeur de mettre en œuvre une politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?**

Question non posée

**Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Dév. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social, l'économique...**

Question non posée

# **INTERVIEW Alain MANAGE**

## **Directeur du Développement du Groupe BRAGEX**

### **23/02/2007**

#### **Présentation sommaire de l'interviewé :**

Alain G. était jusqu'en octobre 2006 Directeur Général de la filiale BRAGEX. Depuis cette date, il est Directeur du Développement du Groupe BRAGEX, regroupant les trois entités :

- BRAGEX (marché des collectivités)
- BATI BRAGEX (marché des petites entreprises, de l'artisanat, du bâtiment)
- AGRI BRAGEX (marché agricole)

#### **1/ L'entreprise / ses difficultés**

##### **Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien?**

Nous sommes dans un marché multi décideurs (acheteurs, utilisateurs, prescripteurs). Et notre nouvelle offre, inscrite dans le cadre de notre politique de Développement Durable, a rompu avec des habitudes très anciennes et très « ancrées ». Cela a donc notamment entraîné un changement du niveau de nos interlocuteurs à qui nous ne vendons plus simplement un produit, mais un « monde », un « concept ». Par voie de conséquence, cela a rendu le passage des commandes plus compliqué, car nous avons eu à nous justifier à des niveaux de responsabilités plus élevés. Cela a entraîné un effet retard dans la prise de commande, et donc un problème de trésorerie.

J'ajouterais que nous proposons de nouveaux produits (la Gamme TOUVAIR en l'occurrence) qui peuvent discréditer la partie traditionnelle du catalogue. Nous avons certes des solutions du côté du Marketing pour rendre plus compatible la chimie traditionnelle (l'Eco label par exemple).

Enfin, en raison de cette rupture technologique forte, nous sommes devenus une « start-up » de 70 ans.

##### **Comment voyez vous votre entreprise dans 2 ans ?**

Les objectifs sont connus. Cela a fait l'objet de réflexion, d'actions, Les produits de la gamme TOUVAIR doivent représenter 40% de notre C.A..

##### **Comment voyez vous votre entreprise dans 10 ans ?**

Nous devons être perçus comme l'acteur fondateur et principal du Développement Durable dans la chimie appliquée aux produits d'hygiène et d'entretien.

Nous serons européens. Le Développement Durable, c'est en effet une histoire internationale car il induit une conception généreuse et des valeurs universelles de respect de la personne et de l'environnement.

##### **Quel est le climat social ?**

Pour le « front office » (les commerciaux) : Ils ont tous une vision et une projection claires de ce que l'entreprise a mis en œuvre, ainsi que de son évolution. Le Développement Durable contribue à donner des perspectives et du sens.

Mais il y a contradiction car le vécu du présent n'est pas conforme à ce qu'ils vivent sur le terrain. Ils savent que les choix de l'entreprise sont les plus pérennes. Mais ils vivent cette contradiction du Court Terme. Cela se traduit par de l'impatience, du découragement, du manque de motivation face aux résultats qui tardent à venir. Ils souhaiteraient également une offre plus large.

Pour le « back office » (personnel sédentaire) : Il leur faut désormais assurer un service beaucoup plus en profondeur par rapport au besoin du client. Il faut redéfinir le ciblage de l'action du représentant. Cela implique une complète métamorphose du métier au quotidien. En d'autres termes, nous sommes passés d'une stratégie de volumes, à une stratégie de différenciation.

## **2/ Le personnel et sa motivation**

### **Portez vous une attention particulière à la motivation du personnel ?**

Bien évidemment, mais nous avons encore beaucoup de progrès à faire en ce domaine, notamment concernant l'information.

Nous devons communiquer plus et mieux, au sujet de nos difficultés, et de nos réussites.

### **Que faites vous au quotidien pour entretenir cette motivation ?**

Cela est fait de 1000 choses.

Deux exemples :

Nous réunissons l'ensemble de nos équipes à l'occasion de séminaires, deux fois/an. Nous avons également fait appel à une société extérieure qui fait participer les collaborateurs à des ateliers de réflexion sur la rémunération, les plans de Vente, de formation. C'est un accompagnement dans le changement, sous traité à un organisme extérieur afin de garantir l'indépendance et l'objectivité de la démarche.

### **Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés (qui disent souvent : « Cela n'a pas de sens ! »). Ressentez vous cela dans votre entreprise ?**

Je ne ressens pas vraiment cette perte de sens.

Certains vendeurs ont perdu 15 à 20% de leur rémunération depuis quelques années, mais la majorité reste. Seuls 10 à 20 % nous ont quitté, essentiellement des anciens. Il y a une vraie différence entre « avant le Développement Durable » et « après le Développement Durable ». Les vendeurs ont désormais l'impression qu'on les écoute. Ils ont de la reconnaissance. Ils disent que leur Direction Générale s'implique dans leur quotidien.

### **Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens chez vos collaborateurs ?**

C'est essentiellement un besoin de reconnaissance.

### **Comment se manifeste la motivation de vos collaborateurs ?**

C'est la quête du succès, avec par exemple la reconnaissance sur des marchés nationaux (référencement récent dans la chaîne de restauration « Courte Paille »)

### **Qu'est ce qui les motive ?**

C'est indéniablement le succès (donc la reconnaissance).

### **Est-ce que le personnel est motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?**

Les ressorts sont toujours les mêmes (reconnaissance et succès). Mais aujourd'hui, en ce qui concerne BRAGEX, je dirais que cela est plus pérenne qu'auparavant.

### **Selon vous, quels pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?**

Cela pourrait être un faisceau d'indicateurs :

- Le nombre moyen de ligne par client
- Le taux de renouvellement des commandes
- La fréquence de renouvellement de ces commandes
- ...

Enfin, ces trois indicateurs représenteraient le taux de pénétration de notre gamme.

### **3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place**

#### **Pourquoi avez vous mis en place cette politique de DD ?**

Le système de vente arrivait à son terme. Nous étions dans une offre commerciale qui ne se renouvelait pas, avec une croissance d'à peine 2% / an.

#### **Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?**

C'est essentiellement le lancement de cette gamme de produits TOUVAIR.

C'est aussi un système de commissionnement sur les appels d'offre et sur les grands comptes.

#### **Qu'attendiez vous de cette initiative ?**

Nous attendions un repositionnement de l'entreprise, et une différence concurrentielle forte

#### **Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?**

Cela s'est passé petit à petit.

On a essayé les plâtres, mais il y a eu une construction et une amélioration progressive de l'offre.

#### **Selon vous, en quoi cette politique de DD répond elle aux attentes de vos collaborateurs ?**

Nous « baignons » au quotidien dans le risque chimique et environnemental.

La mise en place de cette politique de Développement Durable répond donc naturellement à un besoin sociétal.

#### **En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage?**

Nous sommes une frégate, qui prend le vent assez vite. Nous avons une grande agilité. Notre offre s'est rapidement adaptée (qualité produit profondeur de gamme et offre promotionnelle).

#### **En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?**

A la différence de nos gros concurrents (Johnson, Ecolab...), nous manquons de reconnaissance sur le marché. Ces principaux acteurs verrouillent le marché (70 à 80 % de PdM – notoriété marchés nationaux voire mondiaux).

#### **Que pensez vous de la norme SD 21 000 ?**

Je la trouve encore un peu « fumeuse ». D'un certain côté, elle ne nous pousse qu'à « relever » les compteurs (éclairage, déchets, maîtrise des risques...).

Mais d'un autre côté, elle nous pousse à explorer la totalité des rouages de notre organisation, et elle est multi directionnelle.

#### **4/ Les résultats**

**Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?**

En ce qui nous concerne, cette démarche est vraiment irréversible.

**Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel, selon vous, a le plus intéressé les collaborateurs ?**

Dans la mesure où l'environnemental incluse la santé, c'est le volet environnemental qui a le plus intéressé nos collaborateurs.

**Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...)?**

Non, ce n'est pas flagrant.

**Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?**

Non, car nous n'avons pas ce genre d'indicateurs.

**Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?**

Non

**Pensez vous qu'il y a eut un surcroît de motivation grâce à la mise en place?**

Oui, assurément, car sinon, ns aurions perdu tous nos commerciaux.

**Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?**

Question non abordée

**Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?**

Oui !

**Si oui, la retenteriez vous de façon différente ?**

Oui. Je pense que nous avons sous estimé l'impact culturel du changement, et le poids des habitudes. Nous aurions un input plus fort sur la remise en cause.

**Si non, pourquoi ?**

Question non posée

## 5/ Questions diverses

**Selon vous, les employés suspectent-ils l'employeur de mettre en œuvre une politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?**

J'ai tendance à penser que non.

**Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Dév. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social, l'économique...**

Il faut s'assurer d'avoir un angle de différenciation fort et franche.

On peut également se rapprocher des écoles – C'est concret, efficace, à moindre coût. Citons par exemple la ville de Bordeaux, dont le responsable du développement Durable est un étudiant de Sciences Po).

Concernant les différents organismes, l'ADEME a été un des relais les plus concrets en ce qui nous concerne.

Participer à des salons (Pollutech par exemple pour la chimie) est également une bonne façon d'y voir plus clair.

# COMPTE RENDU D'ENTRETIEN

## XAVIER AISOFT - BRAGEX

### 05/03/07

#### Présentation sommaire de l'interviewé :

Après plus de 20 années passées dans une multinationale de la chimie, Xavier AISOFT est le nouveau Directeur Général du Groupe BRAGEX, constitué de trois filiales :

- BRAGEX (marché des collectivités)
- BATI BRAGEX (marché des petites entreprises, de l'artisanat, du bâtiment)
- AGRI BRAGEX (marché agricole)

De par le fait qu'il n'est présent dans l'entreprise que depuis quelques mois, de nombreuses questions, relatives aux impacts notamment de la mise en place de la politique de Développement Durable, n'ont pas été abordées avec Mr AISOFT.

#### Questions :

##### 1/ L'entreprise / ses difficultés

###### **Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien?**

Nous avons la chance d'avoir un personnel très motivé. Nous avons donc beaucoup d'initiatives lancées, beaucoup d'idées que le management a du mal à prioriser et à suivre.

En outre, nous avons une nouvelle organisation transversale avec laquelle nous avons encore quelques difficultés pour avoir un fonctionnement souple et relativement rapide.

Enfin, nous devons redoubler de vigilance sur l'expression claire de nos objectifs. En effet, dans une PME, il est assez simple de faire comprendre aux collaborateurs que les objectifs sont de passer de 1 à 5 Millions de résultat. Il est plus difficile d'expliquer par exemple que nous nous trouvons désormais sur 5 segments au lieu de deux auparavant ...

Un manque de clarté du discours, dans une PME, a des répercussions plus fortes que dans une grande entreprise.

###### **Comment voyez vous votre entreprise dans 2 ans ?**

Nos filiales auront grossi. La gamme TOUVAIR est un élément clef de repositionnement. Et l'engagement dans le Développement Durable va nous permettre d'accomplir notre « Mission Statement » qui est de devenir la référence sur nos trois marchés.

###### **Comment voyez vous votre entreprise dans 10 ans ?**

10 ans, c'est difficile pour une PME.

La question est donc un peu plus difficile que la précédente.

J'espère que nous serons LA référence, que d'une très forte localisation actuelle, nous serons passés à une grande transversalité (pour les R.H. par exemple).

Nous sommes trois filiales. Peut être serons nous quatre, ou cinq...

###### **Quel est le climat social ?**

Question non abordée

## **2/ Le personnel et sa motivation**

**Portez vous une attention particulière à la motivation du personnel ?**

Oui

**Que faites vous au quotidien pour entretenir cette motivation ?**

Cela passe par une communication régulière.

**Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés. Ressentez vous cela dans votre entreprise ?**

Je ne le ressens pas directement. Le personnel est toujours aussi motivé. Ils viennent travailler avec enthousiasme.

Nous réussissons à donner du sens à plusieurs niveaux, car notre démarche est claire et transparente :

Notre groupe a acquis 2 filiales qui, depuis, ont changé de modèle :

Non seulement les fondateurs ne sont plus présents dans ces deux entreprises, mais nous ne les avons pas réellement et physiquement « remplacés ». Ainsi, tout en conservant les cultures de ces entreprises acquises, nous leur insufflons de nouvelles règles de management, plus « modernes » et plus « participatives ». En tant que D.G., je suis dans leurs locaux 3 à 4 fois par mois uniquement. Certaines ressources sont mutualisées par exemple (MKT, DAF), et le reporting de chaque filiale se fait auprès du siège. Notre démarche est claire.

J'ajouterais également que la transparence est importante. Ce matin, 05 mars 2007, de retour d'une semaine de congés, tous les collaborateurs que j'ai salués connaissaient le C.A. du mois de février, son positionnement par rapport au même mois de l'année 2006, et par rapport à notre budget...

Tout cela fait « sens » à mes yeux. De façon générale, nous avons donné du sens à cette entreprise.

**Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens chez vos collaborateurs ?**

Nous avons deux collèges socio-professionnels : Les vendeurs, et les « sédentaires ».

Concernant les vendeurs, cette nouvelle gamme nous a permis :

- D'accéder à de nouveaux marchés, à de nouveaux univers,
- De bénéficier d'un véritable « bain de jouvence », entraînant une grande motivation.

Concernant les « sédentaires », les effets sont moins faciles à percevoir. Mais je pense qu'ils le perçoivent au travers de la nouvelle gamme, mais aussi au travers de notre nouvelle politique de Développement Durable.

**Comment se manifeste la motivation de vos collaborateurs ?**

Nous avons de nombreuses sollicitations spontanées de la part de nos employés.

Un de ceux là, de son propre chef, a décidé d'étudier le remplacement des « chips » de calage (en polystyrène expansé) par des copeaux de bois. D'autres, lorsqu'il s'est agit d'interdire le tabac dans l'entreprise, et de permettre aux employés de fumer dehors, ont suggéré qu'un abri en bois soit érigé, au lieu d'un abri en métal par exemple.

Depuis que nous avons annoncé que nous nous lançons dans le DD, de nombreuses remarques nous ont également été faites concernant le caractère pas très « respectueux de l'environnement » de nos locaux.

Cette liberté de parole, c'est également du développement durable. Notre communication donne du sens. Si on ne communique pas, il n'y a pas de sens ! Et pour une entreprise de notre taille, nous avons une chance incroyable, c'est d'avoir, en interne, un sponsor en la personne du Directeur du Développement (Alain MANAGE). De par son positionnement de Directeur Général Délégué, il apporte toute sa caution et son autorité à cette démarche.

**Qu'est ce qui les motive ?**

Pour les vendeurs, c'est essentiellement l'argent.

Pour les sédentaires, c'est plus le sentiment d'appartenance, d'attachement à l'entreprise.

**Est-ce que le personnel est motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?****Selon vous, quel pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?**

Nous n'en n'avons pas à ce jour, et nous sommes en réflexion.

Cela pourrait être le taux d'absentéisme, ou le taux de satisfaction (en fonction des différentes populations) :

Pour les commerciaux, ce pourrait donc être l'évolution de la rémunération, ou le Turn Over (qui est naturellement très fort dans tous les métiers de vente directe, comme le notre).

Pour les sédentaires, il s'agit d'un attachement plus nature plus « profonde » car il y a un contact quotidien avec le management.

**3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place****Pourquoi avez vs mis en place cette politique de DD ?****Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?**

Nous avons réduit notre consommation.

Les « consommables », tels le papier, l'électricité, le chauffage... font l'objet d'attention particulière.

La signature de nos e-mails précise par exemple : « *Economisez du papier : N'imprimez ce message que si nécessaire et privilégiez l'option recto/verso de votre imprimante.* »

Au niveau économique, nous informons régulièrement nos employés.

**Qu'attendiez vs de cette initiative ?**

Question Non Applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?**

Question Non Applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**Selon vous, en quoi cette politique de DD répond elle aux attentes de vos collaborateurs ?**

Question non abordée

**En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage ?**

Question Non applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?**

Question Non applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**Que pensez vous de la norme SD 21 000 ?**

De par ma jeunesse dans l'entreprise, je n'y ai pas vraiment participé. Je vous invite plutôt à en parler à mes collaborateurs.

#### **4/ Les résultats**

**Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?**

Voir plus haut (motivation)

**Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel, selon vous, a le plus intéressé les collaborateurs ?**

Je pense que c'est l'environnement.

Concernant le côté « social » du développement durable, les collaborateurs ne font pas forcément le lien avec ce principe de Développement Durable. Je dirai que du côté social, c'est l'exemplarité du management qui prime.

**Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...)?**

Question Non Applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?**

Il n'y a pas d'indicateurs dans notre entreprise.

**Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?**

Question non abordée

**Pensez vous qu'il y a eut un surcroît de motivation grâce à la mise en place?**

Question Non Applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?**

Bien sûr ! Mais nous devons prioriser nos actions. Nous sommes une PME...

Nos outils de communication doivent être améliorés.

Nous devons nous poser la question de créer une DRH...

Il y a aussi des indicateurs à mettre en place...

**Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?**

Question Non Applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**Si oui, la retenteriez vous de façon différente ?**

Question Non Applicable (Xavier AISOFT est arrivé après la décision de se lancer dans le DD)

**Si non, pourquoi ?**

## 5/ Questions diverses

**Selon vous, les employés suspectent-ils l'employeur de mettre en œuvre une politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?**

Question non abordée

**Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Dév. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social...**

Il faut surtout veiller à ce qu'il y ait une vraie communauté d'intérêts dans la mise en place de cette politique, tant au niveau des fournisseurs, des clients qu'en interne...

# **INTERVIEW Jean Michel Dedôme** **Directeur Général Vinci Energies Est** **14/03/2007**

## **Présentation sommaire de l'interviewé :**

JM Dedôme est le Directeur Général de Vinci Energies Est.

C'est dans le cadre de ses précédentes fonctions, au poste de Directeur Régional de la région de Poitou Charentes qu'il fut le fondateur et le président du « Club du Développement Durable » de l'ensemble du groupe Vinci Energies.

Vinci Energies Est est une fédération de 55 entreprises, regroupant 2300 collaborateurs, et est engagé dans le Développement Durable.

Vinci Energies est un groupe réalisant 3,5 Md€ de C.A., pour 29 000 collaborateurs environ.

## **1/ L'entreprise / ses difficultés**

**Quelles principales difficultés rencontrez vous au quotidien?**

Question non posée

**Comment voyez vous votre entreprise dans 2 ans ?**

Question non posée

**Comment voyez vous votre entreprise dans 10 ans ?**

Question non posée

**Quel est le climat social ?**

Question non posée

## **2/ Le personnel et sa motivation**

**Portez vous une attention particulière à la motivation du personnel ?**

Question non posée

**Que faites vous au quotidien pour entretenir cette motivation ?**

Question non posée

**Certains chercheurs évoquent un besoin de « Quête de sens » chez les employés (qui disent souvent : « Cela n'a pas de sens ! »). Ressentez vous cela dans votre entreprise ?**

Oui.

Je le ressens particulièrement chez les jeunes.

Ils sont soucieux de ne pas faire n'importe quoi, ni chez nous, ni chez nos clients, ni sur l'environnement en général.

Hormis quelques exceptions (dont je fais parti), je ne ressens pas du tout cela dans la génération des 50 ans et plus. Cette génération est majoritairement plus intéressée par le salaire, les augmentations, les primes et les récompenses.

**Sous quelle forme se manifeste cette quête de sens chez vos collaborateurs ?**

J'ai eu l'occasion de réunir récemment les jeunes de moins de 30 ans, qui était chez nous depuis plus de trois ans.

Ils veulent clairement savoir :

« Où va-t-on ? »

« Comment y allons nous ? »

**Comment se manifeste la motivation de vos collaborateurs ?**

Question non posée

**Qu'est ce qui les motive ?**

Question non posée

**Est-ce que le personnel est motivé aujourd'hui par les mêmes choses qu'hier ?**

Question non posée

**Selon vous, quel pourraient être le (les) indicateurs de mesure de la motivation ?**

Nous n'en n'avons pas aujourd'hui.

Nous devrions sous peu mesurer notre taux d'absentéisme.

**3/ Le Développement Durable / Raisons et conditions de sa mise en place**

**Pourquoi avez vs mis en place cette politique de DD ?**

C'est la rencontre d'une réflexion de la part de la Direction Générale du Groupe, et d'une envie personnelle forte.

Je me suis personnellement posé beaucoup de questions, à une période délicate de ma vie, et j'étais persuadé que toujours vouloir gagner du fric sans donner du sens à notre action, ça risquait de mal finir. On finirait par en crever. Si l'unique objectif c'est de faire du fric, j'avais conscience que je ne serai bientôt plus en cohérence avec cet objectif. Je souhaitais également laisser une autre empreinte de mon passage dans cette entreprise que d'avoir uniquement gagné de l'argent.

**Quelles sont les principales décisions prises dans le cadre de cette politique de DD ?**

Question non posée

**Qu'attendiez vs de cette initiative ?**

Question non posée

### **Comment s'est passée cette mise en place (moyens, timing, communication) ?**

Il faut au préalable bien comprendre notre organisation. Vinci Energies est une fédération d'Entreprises (55 sur la région Est), avec un patron autonome à la tête de chacune. Chaque patron est donc responsable de son personnel, de ses résultats, de l'atteinte des objectifs qui sont fixés une fois par an. Il est autonome dans sa façon de les atteindre. Hormis les systèmes d'information et de gestion, nous n'avons pas de structure transversale commune. Il n'y a par exemple pas de DRH au niveau de Vinci Energies Est. Chaque patron d'entreprise gère ses RH.

Dès lors, lorsque la direction du groupe a fixé comme objectif de commencer à traiter du Développement Durable, il était impossible de créer un poste transversal de « Responsable du Développement Durable ».

Conformément à notre culture, nous avons donc créé un « club », où chacun des 14 pôles de France devrait envoyer son correspondant.

J'ai pris la direction de ce club. Nous nous sommes tous réunis. Nous l'avons baptisé le « Club du Développement Durable ». Nos seuls moyens étaient ceux des ressources, celles constituées par les 14 correspondants qui s'étaient portés volontaires pour participer à ce club. Notre budget financier était nul. Mais nous avons tous affirmé que nos démarches ne pourraient avoir de succès QUE si elles rapportaient aux entreprises.

Nous avons donc créé des GREP (Groupes de Réflexion Et de Proposition), dont le rôle était, pour une échéance au mois de juin suivant, de faire des propositions sur la base d'une réflexion concernant 5 ou 6 thèmes tels :

- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise
- La communication autour du Développement Durable (notamment vis-à-vis de nos clients, et à l'occasion des appels d'offres qui nous demandent de plus en plus de nous justifier sur ce thème)
- Le reporting du Développement Durable
- ...

Nos propositions furent présentées pour validation à la Direction Générale du Groupe, qui les valida. Il valida notamment une des propositions qui consistait à ajouter un pavé « Développement Durable » aux autres rubriques déjà existantes du P.S.P. (Projet Stratégique Partagé) comme le Marketing, la Communication.

Chacun des 14 pôles, et donc chacune des entreprises qui lui sont rattachées, doit désormais s'engager sur des actions de Développement Durable. L'objectif global de notre club, c'était que le développement durable devienne une nouvelle dimension de la culture de l'entreprise, et que chacun en soit imprégné. Il n'y a pas eu de difficultés car tout l'environnement nous y pousse (médias, clients...)

Notre concours de l'innovation, qui se tient tous les deux ans, a donc rajouté cette catégorie « Développement Durable » aux autres catégories déjà existantes (matériaux, management, matériel...). Chaque Lauréat est récompensé et distingué à l'occasion d'une cérémonie officielle.

### **Selon vous, en quoi cette politique de DD répond elle aux attentes de vos collaborateurs ?**

Question non posée

### **En quoi, votre taille plutôt réduite (statut de PME), a-t-elle constitué pour vous un avantage?**

Question non posée

**En quoi, selon vous, cette taille réduite, a-t-elle constitué une faiblesse ?**

Question non posée

**Que pensez vous de la norme SD 21 000 ?**

Question non posée

#### **4/ Les résultats**

**Quel regard portez vous sur les conséquences de cette mise en place ?**

Nous sommes dans un secteur où nous devons faire face à une concurrence farouche. On ne peut donc survivre que si l'on se distingue de nos concurrents. Tout le monde a donc compris très tôt que le Développement Durable était un outil de différenciation. Par exemple, désormais, nous prenons en charge les déchets de nos chantiers chez nos clients.

De plus, c'est un sujet nouveau qui, du coup, créé une source de partage, de dialogue, autour de valeurs universelles. Cela apporte du ciment à notre organisation.

**Parmi les trois volets du DD (social, économique et environnemental), lequel, selon vous, a le plus intéressé les collaborateurs ?**

C'est le social.

Beaucoup de personnes, à propos des accidents du travail par exemple, se disent : « Demain, ça peut être moi... ».

Le personnel est donc sensible à la mixité, au respect des seniors, au sort des handicapés...

**Y a-t-il des choses qui ont sensiblement évolué depuis cette mise en place (climat social, absentéisme, productivité, taux de rebut...)?**

Oui.

Les déchets par exemple. Nous y portons une attention particulière.

Nous avons également mis en place des bacs récupérateurs d'ampoules.

Concernant le climat social, il n'y a pas de résultat flagrant.

**Les résultats sont ils perceptibles au travers d'indicateurs ?**

Oui. Nous avons un reporting « extra financier » qui mesure par exemple la proportion de déchets traités.

Notre niveau d'exigence concernant la sécurité a également été relevé. Un accident sur un chantier est désormais intolérable.

**Ces résultats sont ils perceptibles sous une autre forme ?**

Question non posée

**Pensez vous qu'il y a eut un surcroît de motivation grâce à la mise en place?**

Ce n'est pas flagrant...

Certains le prennent bien. D'autres le perçoivent comme une charge supplémentaire. En synthèse, tous ne participent pas activement. Mais tous adhèrent !

**Y a-t-il d'autres choses qui restent à mettre en place ?**

Question non posée

**Si vous deviez refaire cette expérience, la referiez vous ?**

Oui.

**Si oui, la retenteriez vous de façon différente ?**

Non. Même si ça peut paraître prétentieux, je suis assez satisfait de ce que nous avons fait (rire).

**Si non, pourquoi ?**

Question non posée

## 5/ Questions diverses

**Selon vous, les employés suspectent-ils l'employeur de mettre en œuvre une politique de développement durable uniquement dans son intérêt (et non pour l'environnement, le social ou la pérennité économique) ?**

Oui. Bien sûr.

**Quels conseils donneriez-vous à une petite PME, n'ayant que peu de temps et peu de moyen à consacrer au Dév. Durable, pour mettre en place une politique la plus rapide et la plus efficace possible, tant d'un point de vue motivation que d'un point de vue résultats pour l'environnement, le social, l'économique...**

Je dirais qu'il faut trouver au sein de l'entreprise un collaborateur qui ait cette sensibilité, et qui accepte de devenir le pilote de ce chantier. Il ne faut pas que cela vienne, en interne, du patron. Et puis, les gens qui sont volontaires pour cela, qui ont cette sensibilité, sont fatalement des personnes qui ont des valeurs personnelles, qui sont et seront donc reconnues et à l'aise dans cette mission.

Concernant les relais possibles, il en existe un excellent, qui est le recours aux étudiants.

J'ai par exemple eu l'occasion d'embaucher un stagiaire de Sup de Co La Rochelle, en Mastère Environnement et Développement Durable. Cela a été d'une très grande utilité pour nous et pour lui.

Concernant les organismes divers, je ne sais pas.

Mais je n'ai jamais eu d'aide concrète de la part des Chambres de Commerce par exemple

# Compte rendu d'entretien avec Mr Dominique Petitprez CRCI de Haute Normandie Le 26/03/2007 à Rouen

## **Présentation sommaire de l'interviewé :**

Monsieur Dominique Petitprez travaille à la CRCI de Haute Normandie.

Très actif dans les contacts avec les entreprises locales, il participe activement à leur mise en relation.

Il est notamment à l'initiative de la création de l'association GRANDDE (Groupe Régional des Acteurs Normands pour un Développement Durable en Entreprise), à partir d'un collectif d'entreprises appuyées par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie. GRANDDE compte une cinquantaine de membres, et devrait sous peu bénéficier d'un budget de la part de la DRIRE en 2007. Le montant de cette aide financière pourrait augmenter en 2008. GRANDDE a été fondé en mars 2005.

## **Quelle est votre vision globale du développement durable dans votre région ?**

Malheureusement, le développement durable est encore perçu comme une contrainte. Le contexte économique est porteur en ce moment. Les affaires se portant bien. Rien n'incite donc les entreprises à changer cette « recette qui gagne ».

En outre, nous avons à faire à un « noyau dur », notamment autour de l'industrie pétrolière, et beaucoup d'autres entreprises qui ne sont pas encore prêtes à faire le pas vers la remise en cause de leurs pratiques.

Le cercle des PME s'intéressant au développement durable s'agrandit finalement assez peu, sauf pour ce qui concerne les économies d'énergie et les déchets, car il y a des gains financiers à la clef.

## **Comment expliquez vous cette retenue des dirigeants de PME?**

Avant toute chose, il est essentiel selon moi de faire la différence entre les PME de moins de 80 employés, et celles de taille supérieure :

-Celles de moins de 80 employés sont à considérer comme de « grandes familles », où il y a moins de place donnée à la stratégie, davantage au feeling du dirigeant. Même si le terme est un peu caricatural, le patron y est en quelque sorte un « proche ».

J'ajoute que dans les TPE, les relations humaines se tissent particulièrement à l'occasion d'évènements tels les anniversaires, avec une attention à aider la famille des employés.

-Dans celles de taille supérieure, il y a une plus grande part donnée à l'organisation.

Toutes les PME ne réagissent pas identiquement face au changement.

Au sein de ces PME, je vois également deux catégories de dirigeants d'entreprise :

- La première est celle des dirigeants « militants ». Ils s'investissent sans compter, car ils sont animés de convictions fortes. Ceux là rejoignent l'association GRANDDE.

- La seconde, ce sont les directeurs, non propriétaires, uniquement gérants de l'entreprise, et donc essentiellement responsables des comptes de la société qu'ils dirigent. Ceux là appréhendent toute opportunité de changement sous l'angle de la rentabilité financière. Ils sont donc beaucoup plus sceptiques par rapport à la démarche, et s'y investissent plus difficilement, sauf si elle rapporte.

En outre, il y a une forte influence culturelle liée à l'histoire de l'industrie normande.

En effet, à la différence de régions comme le Nord où le tissu industriel a été construit par de riches et influentes familles, qui insufflaient dans leurs entreprises un souffle fortement emprunt de leurs valeurs catholiques, le tissu industriel de la région normande s'est essentiellement construit autour de l'industrie pétrolière ou par excroissance parisienne.

Nous n'avons donc historiquement pas de traditions entrepreneuriales « humanistes ».

En ce sens, les valeurs du développement durable n'interpellent pas autant les opinions dans notre région que dans la région Nord, où le développement des initiatives en est d'ailleurs la preuve à l'appui des grandes familles plutôt humanistes.

L'histoire, par certains côtés, ne constitue pas toujours un « support ».

En effet, les difficultés autrefois de la société Pennel, dans le Nord, qui mettait en priorité le respect des individus et de l'environnement, stigmatise au yeux des sceptiques le risque et les dangers d'aventurer le business hors des sentiers de la rentabilité pure, par intégration de critères « externes ».

## **Comment les dirigeants de PME peuvent ils concrètement s'impliquer dans le développement durable ?**

Les dirigeants nous disent ne jamais avoir le temps.

Il leur faut donc absolument se faire aider. Une action collective est une bonne solution, pour inciter à avancer dans des engagements concrets et un calendrier d'actions.

Nous différencions alors clairement un temps « consultant » ( pour la réflexion) et un temps d' « application » (pour la pratique).

Pour ceux les entrepreneurs les plus insensibles au sujet, ce sont leurs clients, ou plus généralement les donneurs d'ordre, qui les y obligeront.

## **Quels sont les métiers qui, selon vous, bénéficient beaucoup de cet essor du développement durable ?**

Selon moi, parmi les fonctions de l'entreprise les plus concernées, vient la communication qui déjà bénéficie de cet engouement.

Les métiers gravitant autour de la démarche QSE (Qualité Sécurité Environnement) sont également, et bien évidemment, au cœur de ce changement, comme une sorte de généralisation transversale à toutes les fonctions de l'entreprise., pour une « performance globale ».

### **Quel regard portez vous sur la démarche SD 21 000 de l'AFNOR ?**

Par essence, la démarche de l'AFNOR est louable, puisqu'elle vise théoriquement à promouvoir le principe de développement durable. Mais elle demeure une démarche commerciale de l'AFNOR, non exclusive .

J'ajoute qu'elle est perçue par les PME comme étant encore un peu lourde et compliquée. La tendance est donc de proposer un accompagnement plus court et directement ciblé sur des actions rapides et significatives.

## LISTE DES SITES INTERNET A CONSULTER

### **Salariés, dirigeants, élus**



- site du Comité français pour l'Environnement et le Développement durable: [www.comite21.org](http://www.comite21.org)
- site de l'information sur l'économie socialement responsable : [www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/)
- site d'information sur le management environnemental: [www.oree.org](http://www.oree.org)
- site des Chambres du Commerce et de l'Industrie: [www.acfci.cci.fr/Environnement/](http://www.acfci.cci.fr/Environnement/)
- site du réseau des Agences régionales de l'Environnement: [www.rare.fr](http://www.rare.fr)
- site des entreprises pour l'environnement: [www.epe-asso.org](http://www.epe-asso.org)
- site des tendances de l'investissement socialement responsable: [www.sri-in-progress.com](http://www.sri-in-progress.com)
- site de l'Observatoire sur la Responsabilité sociétale des Entreprises: [www.orse.org](http://www.orse.org)
- site pour connaître les expériences de développement durable en France et à l'étranger: [www.association4d.org](http://www.association4d.org)
- site de l'Association des Maires pour l'Environnement et le Développement durable : [www.ecomaires.com](http://www.ecomaires.com)
- site d'Énergie-Cités qui émet des avis visant à renforcer le rôle et les compétences des villes européennes pour une politique énergétique locale durable: [www.energie-cites.org/indexfr.htm](http://www.energie-cites.org/indexfr.htm)
- site de l'Association des Maires de France: [www.amf.asso.fr/](http://www.amf.asso.fr/)
- site de l'association carrefour des collectivités territoriales et des professionnels: [www.amorce.asso.fr/](http://www.amorce.asso.fr/)
- site centre de ressources du développement durable en partenariat avec l'ADEME Nord - Pas-de-Calais: [www.cerdd.org/](http://www.cerdd.org/)

### **Citoyens**



- site de France Nature Environnement, la fédération française des associations de protection de la nature et de l'environnement : [www.fne.asso.fr/](http://www.fne.asso.fr/)
- site d'un réseau français pour l'éducation à l'environnement : [www.ecole-et-nature.org](http://www.ecole-et-nature.org)
- site du WWF en français : [www.wwf.fr/index2.php](http://www.wwf.fr/index2.php)
- site des Nations Unies : [www.undp.org/french/](http://www.undp.org/french/)
- site francophone sur le développement durable : [www.agora21.org](http://www.agora21.org)
- site de la Fédération des Parcs naturels régionaux : [www.parc-naturels-regionaux.tm.fr](http://www.parc-naturels-regionaux.tm.fr)
- site de la Mission Interministérielle sur l'Effet de Serre : [www.effet-de-serre.gouv.fr](http://www.effet-de-serre.gouv.fr)
- site de l'Association pour la Haute Qualité environnementale des Bâtiments : [www.assohqe.org/](http://www.assohqe.org/)
- Initiative éco-citoyenne des propriétaires forestiers en méditerranée contre l'effet de serre. L'opération FORESTAVENIR vous permet de parrainer une plantation: [www.forestavenir.org/](http://www.forestavenir.org/)

### **Sites institutionnels**

- site du Ministère de l'Écologie et du Développement durable :  
[www.environnement.gouv.fr](http://www.environnement.gouv.fr)
- site des Agences de l'Eau en France :[www.eaufrance.fr](http://www.eaufrance.fr)
- site de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale:[www.datar.gouv.fr](http://www.datar.gouv.fr)
- site du Conseil national du Développement durable:[www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)

# BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

## Ouvrages

E. Reynaud, F. Depoers, C. Gauthier, JP Gond, G. Schneider-Maunoury - *Le développement durable au cœur de l'entreprise* - Dunod,

Thierry Pauchand - *La quête de Sens* - Québec Amérique - presses HEC,

Xavier Montserrat - *Comment motiver* - Editions d'Organisations,

Sylvie Brunel - *Le développement durable* - Editions Puf

Michel Fiol, Hugues Jordan, Emili Sullà - *Renforcer la cohésion d'une Equipe* - Dunod

Nicolas Hulot - *Le pacte écologique* - Calmann-Lévy,

Yvon Chouinard - *Homme d'Affaire malgré moi* - Vuibert

Sylvain Darnil et Mathieu Le Roux - *80 Hommes pour changer le monde – Entreprendre pour la planète* - JC Lattès

Tristan Lecomte - *Le Pari du Commerce Equitable* – Editions d'Organisations

Rouer Maximilien et Gouyon Anne, *Le livre blanc de l'économie positive*, [www.becitizen.com](http://www.becitizen.com), mars 2007

Normalisation Française – FD X 30-021 SD21 000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – mai 2003 – AFNOR 2003

## Sites internet

<http://fr.medef.fr>

<http://fr.geneve.ch/agenda21/pme>

<http://fr.afnor.fr>

<http://fr.novethic.fr>

<http://fr.lefigaro.fr>

<http://fr.cfdt.fr>

<http://fr.nouvelobs.com>

<http://fr.wikipedia.org>

## Articles

Besseyre des Horts, Charles-Henri – *Création de valeur et ressources humaines* - Les Echos - 28/10/2004

Bigot, Régis - *La consommation engagée Mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation* - Le 4 Pages des statistiques industrielles – N° 170 – décembre 2002

## **Congrès**

Forum FEDERE Les Echos 2006 (5<sup>ème</sup> édition, les jeudi 30 et vendredi 31 mars 2006, Paris)  
Performance économique et développement durable : quels gains et quelles opportunités pour l'entreprise ?

Débat « LES INVITES » (20 mai 1996, ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) L'entreprise, la cité et la guerre économique, Paris

Sandrine Berger-Douce\*, *La diffusion du management environnemental en PME – Apports et limites d'une démarche collective*, in *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* (7<sup>ème</sup> éditions, 27,28, et 29 octobre 2004, Montpellier)

\* : Maître de conférence et Chercheur au laboratoire LARIME de l'IAE de Valenciennes

Pierre Noël Giraud\*\*, *Le développement durable, quelle stratégie pour l'entreprise ?*, in *Assemblée Générale des Experts Comptables* (10/03/2003, La Baule)

\*\* : président du CERNA (Centre d'Economie industrielle Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris)

## **Communications**

Centre des Jeunes Dirigeants – *Comment redonner de la valeur au travail* – 12 propositions pour un management différencié

Nicole Notat\*\*\*, *Le tête-à-tête syndicats-direction est révolu*, cfdt.fr, mis en ligne le 23/12/2003

\*\*\*ancienne secrétaire générale de la CFDT, aujourd'hui PDG de Vigeo (Société européenne d'évaluation et de notation des performances sociales et environnementales des entreprises),

## **Rapports / Enquêtes**

Enquête Sofinco/Ipsos « L'éthique des entreprises », 2004

Baromètre Accor Services 2006 – Bien être et implication des salariés au travail en Europe – Dossier de presse, février 2006

Rapport de janvier 2004, de la Drees (Direction de la Recherche des Etudes de l'Evaluation et des Statistiques – Ministères des affaires sociales, du travail et de la solidarité)