



HAL
open science

Communication et entrepreneuriat dans le cadre du développement durable : étude des pratiques des PME de la ville d'Annaba

Lamia Moumene

► **To cite this version:**

Lamia Moumene. Communication et entrepreneuriat dans le cadre du développement durable : étude des pratiques des PME de la ville d'Annaba. Sciences de l'information et de la communication. Université Nice Sophia Antipolis, 2013. Français. NNT : 2013NICE2008 . tel-01167121

HAL Id: tel-01167121

<https://theses.hal.science/tel-01167121>

Submitted on 23 Jun 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Doctorat

En Sciences de l'Information et de la Communication

Présentée par

Mademoiselle MOUMENE Lamia

La communication et l'entrepreneuriat dans le cadre du développement durable

Etude des pratiques des PME de la ville d'Annaba

Thèse dirigée par

- *Le professeur Paul Rasse*

- *Le professeur Rahal Slimane*

Soutenue le : 28 Mars 2012

Membres du jury :

-*Stefan BRATOSIN, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'université de Montpellier III*

-*Gino GRAMMACIA, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'université de Bordeaux I*

-*Paul RASSE, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'université de Nice Sophia-Antipolis, Directeur du laboratoire I3M.*

-*Djellali ABDERRAZAK, Professeur en Sociologie à l'université Badji Mokhtar d'Annaba.*

-*Franck DEBOS, Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'université de Nice Sophia-Antipolis.*

-*Slimane RAHAL, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'université à l'université Badji Mokhtar d'Annaba.*

DÉDICACES

A celle qui a attendue avec patience les fruits de sa bonne éducation

A ma mère

A celui qui m'a indiqué la bonne voie en me rappelant que la volonté fait toujours les grands Hommes

A mon père

A celles dont le rêve était toujours de me voir réussir. Qu'elles sachent que leur place dans mon cœur et ma pensée demeure immense

A mes sœurs et leurs enfants avec une note particulière à ma fille NOUR-LINA

A ceux dont la générosité et la gentillesse, qu'ils ont toujours à mon endroit, inspirent une pensée pleine de reconnaissance

A ma sœur Mounira et mon frère

A tous mes proches, que ces modestes lignes leur servent de témoignage à mon attachement au lien sacré de l'amitié.

Et à tous ceux qui me sont chers

Lamia

REMERCIEMENTS

Louanges à Dieu le tout puissant le miséricordieux pour nous avoir donné la force pour terminer ce travail.

Au terme de ce travail, il m'est particulièrement agréable d'exprimer ma reconnaissance et mes vifs remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à sa réalisation, principalement :

Monsieur Franck Debos, j'ai trouvé auprès de lui une écoute sans faille. Son expérience, son talent, sa compétence pédagogique et ses qualités humaines, font de lui un grand monsieur et un référent, d'une grande utilité, sollicitude et importance. Sans lui cette thèse n'aurait pas été réalisée.

Mon encadreur le **professeur Paul Rasse**, ainsi que Monsieur **Rahal Slimane**, c'est l'opportunité pour leur exprimer ma profonde reconnaissance et mes vifs remerciements pour leurs esprits ouverts, leurs sympathies, et leurs savoirs, savoir faire et savoir être.

C'est aussi pour moi l'occasion d'exprimer ma profonde reconnaissance et mes vifs remerciements au **Professeur Chafi** d'Oran pour ses orientations et ses encouragements.

Messieurs les membres du jury, dont les remarques et critiques constructives nous ont été d'une grande utilité pour la réalisation de ce travail. Qu'ils soient assurés de notre gratitude et notre reconnaissance les plus respectueuses.

Je tenais aussi à remercier tous les responsables des deux universités en premier lieu l'université Nice Sophia Antipolis: son président, vice président chargé des relations internationale, Directeur de l'école doctorale: le **Professeur Jansen** et ses collaborateurs, sans oublier bien évidemment toutes l'équipe du **laboratoire I3M**.

Et en ce qui concerne l'université Badji Mokhtar Annaba: son recteur, le doyen, le vice doyen de la post graduation, le vice doyen de la pédagogie le **professeur Maoui** pour leurs précieuses aide et collaboration.

Il convient aussi de remercier **Monsieur Ghimouz Rachid**, président de la CCI, le Directeur du commerce et de l'industrie, Directeur de l'ANDPME, qui m'ont très aimablement fourni certains documents nécessaires à cette recherche.

Merci à Monsieur Zaoui, Hasène, Jean Claude, Najmedine, Isam, Nabil, Chawki, Yacine, à **Mounira, Aboud** et tous mes **proches**, Loubna, Zora, qui ont aussi participé indirectement à cette réalisation, par leur soutien et leurs encouragements. Enfin, je formule mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé à la réalisation de ce travail.

A TOUS NOUS DISONS MERCI

SOMMAIRE

- Résumé
- Introduction générale P 01
- Problématique de recherche P 03

Partie I : Données Théoriques

Chapitre I :

- Le concept de développement durable*P 08
- Section I. L'évolution historique du concept P 08
- Section II. Définitions générales P 19
- Section III. Définition dans le cadre de la communication d'entreprise P 39

Chapitre II:

- L'entrepreneuriat et les Entreprises vertes*P 49
- Section I. Les paradigmes de l'entrepreneuriat P 49
- Section II.Problématique de l'implicationdes entreprises dans le développement durable..P 54
- Section III. La responsabilité sociétale de l'entreprise P 77
- Section IV. Le principe de gouvernance managériale..... P 105
- Section V. Le profil d'entrepreneur durable..... .P 106

Chapitre III:

<i>Problématique de la communication</i>	P 111
Section I. Communication, transmission, médiation	P 111
Section II. De la communication à la communication environnementale.....	P 116
Section III. De la communication d'entreprise à la communication responsable	P 130
Section IV. La communication au cœur du développement durable	P 147
Section V. Vers un modèle de communication responsable.....	P 154
Conclusion de la partie I	P 155

Partie II : Données méthodologiques et milieu de recherche

Chapitre I:

<i>Le Milieu de recherche</i>	P 156
Section I : Présentation du milieu de recherche	P 156
Section II : Objectif de l'étude et population visée.	P 163

Chapitre II:

<i>Méthode d'enquête et caractéristiques échantillonnales de la population étudiée</i>	P 165
Section I : Méthode d'approche de l'étude	P 165
Section II : Méthode de l'enquête	P 167
Section III : Caractéristiques échantillonnales des populations étudiées.....	P 180

Chapitre III:

Les résultats de d'enquête présentation et interprétation ... P 182

Section I : Les résultats obtenus par l'observation P 182

Section II : Le résultat obtenu par l'entretien P 183

Section III : Les résultats obtenus par le questionnaire P 183

Section IV : Analyse et interprétation des résultats P 236

Conclusion de la partie II P 244

- Conclusion générale P 245

- Bibliographie

- Annexes

- Table des Matières

Résumé

Ce modeste travail est une recherche dont le thème est centré sur la communication et l'entrepreneuriat dans le cadre du développement durable avec comme terrain d'expérimentation le cas des PME de la ville d'Annaba en Algérie. La dimension centrale de cette recherche a pour objet l'identification des facteurs en termes de connaissances, attitudes et comportements qui permettent à un dirigeant de PME de jouer un rôle de leadership dans une perspective de développement durable ainsi que des contraintes qui peuvent l'en empêcher.

De manière plus spécifique, nous pensons que la communication responsable peut amener les entreprises à mieux s'adapter et répondre aux enjeux environnementaux d'une part mais également favoriser l'émergence d'un nouveau profil entrepreneurial de type éco transformationnel d'autre part.

Les données collectées sur le terrain à partir de la technique de l'observation directe, d'entretiens et d'un questionnaire appliqué à un échantillon de 100 entrepreneurs, le tout approfondi par le logiciel test« Epi Info » ont confirmé nos présomptions.

Un certain nombre d'orientations et de suggestions ont été émises à la chambre de commerce et d'industrie d'Annaba sous la forme d'un plan d'action qui préfigure et rend nécessaire la création d'un observatoire des PME au niveau national.

Mots clés : Entrepreneuriat – Communication - Développement Durable – Entrepreneuriat Durable – Communication Responsable – Parties Prenantes – PME d'Annaba- Leadership Eco Transformationnel.

Summary

This study deals with the question of entrepreneurship and communication within the framework of the sustainable development- the case of small business in Annaba city in “Algeria”. It aims at identifying the opportunity and constraints in terms of knowledge, attitudes and behaviors which impede the entrepreneur’s expected role of leadership within a perspective of sustainable development.

In other words, we believe that the importance of the responsible communication is double fold. It can lead the companies to better meet the environmental challenges. It can also promote the emergence of a new entrepreneurial profile of an eco-transformational type.

Our assumptions are confirmed through the collected data in the field work on the basis of direct observation, interviews and a questionnaire applied to a sample of 100 entrepreneurs and supported by the Epi. Info.Software test.

Trends and suggestions are made to the chamber of commerce and industry in the form of an action plan which confirm that the establishment of an observatory has become necessary.

Key words: Entrepreneurship – Communication – Sustainable Development –Responsible Communication – Annaba Small Businesses – Leadership Eco Transformational – Stakeholders.

Introduction Générale

L'environnement est devenu la première préoccupation des sociétés occidentales. Le Leitmotiv « ne plus polluer », ne plus semer de déchets dans la nature et surtout éviter toute pollution de métaux lourds, de résidus radioactifs ou de gaz résiduels ou de produits de la combustion devient de nos jours pressant ou même angoissant. L'homme contemporain veut préserver la planète terre. Cela a conduit également les autorités et pouvoir public de l'union européenne et des états à prendre en compte la dimension environnementale. De sorte que l'on ne peut plus envisager l'épanouissement de l'homme sans la préservation de son environnement, d'où un développement forcément durable.

Depuis un certain temps on parle déjà de bonnes pratiques pour le développement durable dans certaines multinationales. En effet, Coca-Cola à New-York livre ses boissons par camions fonctionnant avec l'éthanol fabriqué à partir de végétaux c'est à dire de l'énergie renouvelable de plus les dégâts du rejet des produits de combustion ou certains produits chimiques (tels que les CFC) affectant l'ensemble de la planète.

Polluer aux Etats-Unis ou en Chine provoque par exemple un trou d'ozone positionné sur l'antarctique et produit des pluies acides au Nord de l'océan. Tous les états ont pris conscience des dégâts causés considérablement à l'ensemble de la planète, rappelons que le réchauffement de la terre provoque, une remontée des eaux des océans (les îles Maldives risquent de disparaître), suite à un dérèglement climatique.

C'est assez récemment que les entreprises ont intégré la question environnementale dans leur stratégie commerciale qui constitue maintenant un argument fort dans leur développement.

L'entreprise doit non seulement être productive et rentable et en plus devenir une entreprise responsable devant les citoyens sur les problèmes liés à l'environnement.

L'entreprise se métamorphose alors en une entreprise « éthique ».

Elle se doit d'être le trait d'union entre le public et l'environnement . La prise en compte de l'environnement conduit l'entreprise à développer une activité communicationnelle spécifique.

Elle sera l'interface (selon Vigneron et L. Francisco 1996),¹ entre ce public et les questions environnementales, son activité communicationnelle sera en plus pédagogique et informative sur les problèmes liés à l'environnement. Elle sera également dépositaire d'un savoir environnemental qu'elle enrichira au cours de son développement.

¹Vigneron Jacques, Francisco Laurence, la communication environnementale, éditions Economica, paris 1996.

Cette nouvelle manière de communiquer confèrera à l'entreprise un rôle social qui l'amènera à développer la fonction d'écoute des publics, lui imposant ainsi la valeur « partenariale de l'entreprise » qui sera aussi importante que la valeur actionnariale de l'entreprise. Cette dernière devient réellement responsable devant les problèmes d'environnement.

L'entreprise se doit d'informer l'ensemble des publics, que leurs actions dirigées vers l'environnement ne sont nullement de la séduction à des fins commerciales. Elle se doit également de les convaincre par une communication efficace.

La Problématique

Dans la société du vingt et unième siècle, les questions environnementales deviennent préoccupantes, au point, d'être majeures et inévitables. Le public devenant de plus en plus sensible à ces questions, de sorte que dans le débat social, l'environnement prend une position prépondérante.

Pour les auteurs (E. Morin², B.Kalaora et J. Theys³), une révolution de la pensée va se produire du fait de la prise en compte de l'environnement et des interactions entre les différents écosystèmes.

Pour M. Ogrizck⁴, « l'environnement est devenu un sujet à part entière de communication entre les êtres humains ». La prise en compte de l'environnement confère à l'homme un nouveau comportement vis-à-vis des autres hommes ou face à la nature. Son mode de vie se retrouve graduellement bouleversé, à savoir, sa manière de penser, sa façon de communiquer et ce qu'il va consommer.

Selon J. Vigneron⁵, la communication environnementale apparaît comme un ensemble cohérent de méthodes et de concepts mieux adaptés à la demande des consommateurs devenus éco citoyens et par sa spécificité, joue un rôle de médiateur.

La communication environnementale doit se rapprocher les citoyens de l'environnement en les informant, les éduquant, en permettant le dialogue et en rehaussant les valeurs morales dues au respect de l'environnement.

La communication environnementale est donc une interface entre le citoyen et l'environnement. Pour communiquer avec un citoyen, on se doit de rendre les concepts abstraits clairs compréhensibles et accessibles. On doit permettre également au citoyen de s'accaparer les idées écologiques que l'on désire véhiculer et le conduire à réfléchir sur ses problèmes et à échanger.

La communication environnementale doit produire une métamorphose irréversible vers un comportement du citoyen en faveur d'une responsabilisation citoyenne et éthique envers l'environnement.

² Morin Edgar, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, éditions du seuil, Paris 2000.

³ Kalaora Bernard, Theys Jacques, La Terre outragée, éditions Diderot, Paris, 1998.

⁴ Ogrizek Michel, Environnement et communication, éditions Apogée, Rennes, 1993.

⁵ Ibid., p. 2.

Beaucoup d'auteurs tels que F. Debos⁶, J. Theys⁷ pensaient que l'entreprise est l'entité qui sensibilise le plus le citoyen à l'environnement malgré qu'elle soit détentrice d'une dynamique commerciale qui vise le développement économique avec tout ce qui comporte comme négation du risque environnementale. Comment concilier les deux préoccupations de l'entreprise qui sont la logique commerciale et celle responsable vis-à-vis de l'environnement. ?

Notons que les techniques de marketing vert ou « greenwashing » (verdissement d'image) ont montré leurs limites quant à l'utilisation de l'argument environnemental pour doper et favoriser le développement économique. Il s'en suit, qu'en l'absence d'une communication environnementale bien fondée et efficacement expliquée, il ne peut y avoir de résultats positifs.

A contrario, l'argumentaire environnemental peut signifier de l'efficience et de la performance pour l'entreprise. Selon E. Viardot⁸, « il y a une synergie positive et quasi-automatique entre le respect de l'environnement et la réussite stratégique et commerciale d'une entreprise ». D'après cet auteur, les entreprises performantes sont celles qui transforment les contraintes environnementales ou écologiques en opportunités de réussite.

Nous pouvons aussi évoquer Ogrizek⁹ qui, dans la description de la démarche commerciale, écrit : « non seulement il n'y a pas incompatibilité entre économie et écologie, mais il y a en plus convergence. Ce n'est pas ici une simple tentative de réconciliation entre intérêts économiques et intérêts écologiques, mais la mise en évidence axiomatique d'une véritable relation sine qua none ».

Actuellement, l'entreprise qui avait par le passé que les soucis de gains, de productivité et de développement économique tend à devenir une organisation proche des citoyens et responsable vis-à-vis des problèmes liés à l'environnement. Selon A. Etchegoyen¹⁰, il faut repenser les devoirs de l'entreprise par rapport à son environnement. Pour E. Laville¹¹, l'entreprise n'agit pas exclusivement au service d'intérêts privés, mais aussi mettre son efficacité au service du bien commun, de l'intérêt collectif. Cette dernière doit innover en matière de communication environnementale qui doit impliquer toutes les acteurs, personnels de l'entreprise et citoyens consommateurs, et qui doit avoir des arguments responsables et éthiques.

⁶Debos Franck, L'intégration de la dimension éthique dans la stratégie de développement et de communication de l'entreprise: une nécessité dans contexte de mondialisations des échanges, CIFSIC, Bucarest, 2003.

⁷Theys Jacques, L'approche territoriale du développement durable, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale, Revue en ligne : Développement durable et territoires, septembre 2002.

⁸Viardot Eric, L'environnement dans l'entreprise, éditions l'Harmattan, Paris, 1997.

⁹Ogrizek Michel, Environnement et communication, éditions Apogée, Rennes, 1993.

¹⁰Etchegoyen Alain, Le pouvoir des mots, éditions, Dunod, 1994, P 132.

¹¹Laville, op.Cit. 200.

Pour de nombreux auteurs comme J. Vigneron et E. Viardot¹², l'entreprise doit avoir une politique de communication interne et externe cohérente, qui de plus doit avoir l'objectif de construire une image positive de l'entreprise sur le long terme. La communication en interne concerne les personnels et s'avère un préalable indispensable pour la communication environnementale globale. En effet, cette communication interne génère de la cohésion sociale des personnels et les intègre dans un projet unificateur avec l'entreprise. Elle transforme chaque travailleur mobilisé et convaincu pour la défense de l'environnement en un vecteur de communication et d'information auprès du public consommateur et client de l'entreprise.

Alors nous allons à travers cette étude mettre le doigt sur certains aspects de l'économie algérienne, qui est durant les deux décennies qui ont précédé la fin des années 1990, reposait essentiellement sur un système de régulation administrative basé sur une réglementation rigide imposée par les pouvoirs publics. Ce système reflétait l'affirmation d'une volonté d'indépendance économique et de souveraineté axée sur un vaste secteur public qu'il fallait ériger dès les premières années de l'indépendance et le rendre dominant dans la quasi-totalité des secteurs de l'activité économique. De plus, la régulation administrative ne visait pas la rationalité économique par une minimisation des coûts et une maximisation des profits, mais était beaucoup plus une régulation d'ordre politique et idéologique. Si des performances furent réalisées durant la première moitié des années 1970 et traduites par une croissance économique soutenue, une création d'emplois pour toutes les catégories sociales, un progrès enregistré dans les secteurs sociaux, la réalisation d'une infrastructure de base, le système commença à s'essouffler progressivement du fait de la charge des sociétés nationales, seules formes juridiques choisies pour servir d'instrument de l'Etat pour le développement économique et social. L'Etat, à travers les ministères, assumait les rôles prépondérants de régulateur, de création de richesses et de principal employeur.

En fait, les ministères, tutelles des sociétés nationales encadraient l'économie nationale avec une forte dimension politico-sociale et c'est à eux que revenaient les décisions d'affectation des projets, des choix des sites, de l'encadrement de la réalisation et de l'exploitation, du monopole des approvisionnements de l'accès aux ressources financières et du contrôle du commerce extérieur.

Ainsi, L'Etat était le concepteur, l'organisateur, le distributeur et le contrôleur de l'ensemble des activités économiques.

La société nationale (l'entreprise publique) n'avait pas d'autre rôle que celui d'exécutant. D'un autre côté, le secteur privé national était marginalisé et confiné à de minimes activités dans le textile et la petite industrie alimentaire.

¹² E. Viardot, op. Cit. p 110.

Malgré les réformes entreprises à partir de 1982 puis celles de 1988, le mouvement de libéralisme et son impact dans la conception du rôle économique de l'Etat à travers le monde et surtout dans les pays en développement a instauré une forme nouvelle de changement au moyen de la privatisation des entreprises publiques, forme de changement imposé par les organismes financiers internationaux du fait du poids écrasant de l'endettement et ses conséquences. Cependant, le changement ne sera pas facile du fait de « l'héritage culturel » en matière de gestion des entreprises lors de la période antérieure. Cet obstacle au changement se traduit par une absence, au niveau de l'entreprise publique, des préoccupations liées au marché et à la clientèle. L'entreprise prenait en compte les préoccupations du plan au lieu et place de celles du marché et la satisfaction de l'administration de la tutelle au lieu de la satisfaction du client ; la protection de la survie de l'entreprise, non pas par l'amélioration constante de la qualité du management et ses extensions (qualité des produits, réduction des coûts, innovation, ...) mais par le monopole administratif qui donne à l'entreprise publique l'exclusivité sur une activité.

Or le changement doit être un processus dynamique caractérisé par « l'éducation et la communication », la participation concernant la coordination et la coopération, et enfin la liberté d'initiative.

L'Algérie, pays en développement, ne peut plus espérer fonder sa croissance sur l'avantage dont elle jouit en termes de ressources énergétiques, de coûts de la main-d'œuvre, etc. L'avantage concurrentiel décisif se situe, aujourd'hui, dans la mise en œuvre de savoirs. La compétence intellectuelle requise pour le travail fondé sur le savoir ne peut s'acquérir que dans le cadre de l'enseignement et la formation. Il est donc aujourd'hui urgent de faire un diagnostic du mode de management que pratiquaient les entreprises en Algérie. S'agit-il d'un mode de management où le gestionnaire joue vraiment le rôle d'entrepreneur ? Quel est le poids des contraintes (en termes de connaissances, d'attitudes et de comportements) qui l'empêche de jouer un rôle de leadership dans la perspective d'un développement durable ?

Dans une entreprise, il faut constamment se battre contre la montée naturelle des forces d'inertie, contre la sclérose et les rigidités qu'elle entraîne. Comment contrer ces formes de résistance ? Quels sont les changements au plan comportemental qui seront opérés au niveau des entrepreneurs afin de permettre aux entreprises, moyennes ou petites, publiques ou privées d'assurer à l'économie en général le « facteur compétitif décisif » qui est lié au savoir ?

La création d'une entreprise, qu'elle soit à l'initiative d'un entrepreneur, d'un cadre, d'un contremaître ou d'un jeune diplômé, est toujours une aventure. Une aventure qui impose, cependant, un management mobilisateur de l'intelligence de tous (acteurs de l'entreprise) au service

du projet de l'entreprise – car seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement.

Notre travail de recherche propose un regard sur une thématique qui paraît, à notre sens, originale et d'intérêt actuel en ce qui concerne l'intégration socioprofessionnelle des managers algériens par le biais de l'entrepreneuriat dans le cadre d'un développement durable.

Un premier volet nous permettra de faire un survol sur les aptitudes et compétences des entrepreneurs algériens en matière de management **écotransformationnel** et de la communication responsable. Un second volet mettra en exergue les principaux axes du projet concernant les dimensions et les facteurs qui favorisent ou qui inhibent la création et le développement durable des entreprises en Algérie.

Nous allons examiner les pratiques communicationnelles qui peuvent être mise en œuvre dans la perspective du développement de l'entrepreneuriat dans le cadre du développement durable en Algérie et particulièrement à Annaba.

Les éléments de réponses à apporter à cette problématique nous conduisent à répondre aux questionnements suivants :

1/ Quel sera le poids des contraintes en termes de connaissances, d'attitudes et de comportements qui empêche l'entrepreneur de jouer le rôle de leadership dans la perspective d'un développement durable des entreprises ?

2/ En quoi la communication peut-elle amener les entreprises à pratiquer un mode de management où le gestionnaire joue vraiment le rôle d'entrepreneur ?

3/ Quels sont les nouveaux enjeux environnementaux qui concernent l'intégration socioprofessionnelle des jeunes managers par le biais de l'entrepreneuriat ?

Chapitre I : Développement durable ou développement post moderne ?

Ce chapitre a pour but une présentation du concept de développement durable, qui est le cadre de cette étude, pour la clarification des principaux termes de notre étude. Ceci permettra de définir les conceptions idéales, les plus complètes possibles, liées à la notion de développement durable. Avec les indicateurs ainsi sélectionnés, sera envisagée la comparaison entre une perception idéale de développement durable et celle exprimée concrètement par l'enseigne.

Section I : l'évolution historique du concept

« Développer, c'est construire une civilisation de l'être dans le partage équitable de l'avoir. »

Ignacy Sachs « 2003 »¹³

Après la prise de conscience que les ressources naturelles de la planète ne seraient plus suffisantes à terme, il a fallu progressivement rechercher les éléments des comportements ayant un effet néfaste sur le milieu. Le but des sciences de l'environnement serait ainsi d'étudier les interactions entre l'homme et ses différents environnements et de trouver les remèdes aux comportements les plus irresponsables. Yves Dupont « 2003 » estime que « l'homme du 21^{ème} siècle commençant se découvre avec désarroi, voire angoisse, confronté à des incertitudes sur les effets de son action ... ou à de lourdes menaces environnementales, est conscient –enfin, plus ou moins d'être responsable de cet état de fait »¹⁴. Car on ne peut plus considérer l'environnement sans prendre en compte la responsabilité de la communauté humaine. Pour Daniel Bournoux¹⁵, nous sommes alors tous concernés par « une citoyenneté ou une identité nouvelle, planétaire »¹⁶, due à la prise de conscience que « cette terre pesante qui dictait sa loi millénaire (...) Désormais dépend de nous ».

En réponse à la prise de conscience de cette responsabilité planétaire, un nouveau concept, se dessine. En 1972, lors de la conférence des Nations Unies à Stockholm, alors que les débats portent sur les questions d'environnements, Ignacy Sachs met en lumière le concept d'éco- développement, qui remporte un certain succès. Il annonçait ainsi la naissance du développement durable, terme qui ne sera utilisé officiellement qu'en 1980 par l'Union Internationale de la Conservation de la Nature (UICN), dans son rapport Stratégie mondiale de la conservation. Mais la notion de développement durable prendra ses lettres de noblesse grâce aux experts mandatés par l'ONU qui publient en 1987,

13 A. M. Ducroux, Les nouveaux utopistes du développement durable, éditions Autrement, 2003.

14 Y. Dupont, Dictionnaire des risques, éditions Armand colin, Paris, 2003, p144.

15 D. Bournoux, Introduction aux sciences de la communication, op. Cit. p 100.

¹⁶D. Bournoux, introduction aux sciences de la communication, op .cit. p 100.

le rapport Our common future (Notre avenir à tous), dit Rapport Brundtland (du nom de Mme Gro Harlem Brundtland, premier ministre de Norvège et présidente de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement). Celui-ci définit le développement durable qui comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». En 1991, la nouvelle stratégie de conservation de la nature publiée conjointement par l'UICN, le WWF et le PNUE, définit le développement durable comme : « le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines, tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes ». Pour Charles Villeneuve (1990), cité par Francine Boillot-Grenon¹⁷ « ses objectifs sont la reprise de la croissance, les modifications de la qualité de la croissance, la satisfaction des besoins essentiels (...), la maîtrise de la démographie, la préservation et la mise en valeur de la base de ressources, la réorientation des techniques et la gestion des risques, l'intégration des considérations relatives à l'économie et l'environnement dans la prise de décision ».

Selon Jacques Theys (1993), le développement durable doit prendre en compte cinq dimensions : économique, sociale, environnementale, culturelle et politique. Pour l'auteur, « incontestablement le concept de développement durable se distingue par une capacité tout à fait remarquable à poser et surtout à lier ensemble plusieurs des questions centrales auxquelles nos sociétés sont aujourd'hui confrontées ». Cependant même si elle comprend les questions majeures « cette capacité à poser les problèmes n'implique pas nécessairement celle de pouvoir leur trouver une solution »¹⁸. Pour Dominique Bourg (2002), la notion de développement durable, « produit d'un état mental collectif bizarre, à mi-chemin entre la conscience trouble et l'aveu voilé d'un secret de polichinelle »¹⁹ n'est pas pleinement opérationnelle. Il reste encore du chemin à parcourir, car selon lui « il n'existe aucun scénario révolutionnaire, aucun projet de société alternatif élaboré et crédible. Les changements souhaitables (...) ne sauraient résulter ni d'un changement des institutions, ni d'une distribution nouvelle des pouvoirs, mais bien d'un changement des modes individuels de vie et plus généralement de civilisation ». Le constat de Jacques Theys (2002) n'est pas plus enthousiaste. Même si après une longue période de scepticisme ou d'indifférence, le développement durable commence aujourd'hui à susciter une certaine curiosité bienveillante, et à influencer, de manière plus ou moins concrète, les pratiques des entreprises ou des institutions publiques²⁰, il manque encore de légitimité pour s'imposer. Selon lui, « entre Alain Touraine qui voit dans le développement durable la troisième étape d'un capitalisme résolument modernisé et

¹⁷F. Boillot-Grenon, cours «objets et sociétés: les lieux de médiation culturelle », 2002.

¹⁸J. Theys, revue Futuribles, n°239- 240, février, mars 1999, p 7.

¹⁹D. Bourg, quel avenir pour le développement durable?, éditions le pommier, paris, 2002, p 14.

²⁰Cf.J. Theys, revue Internet : Développement durable et territoires, publiée le 23/09/2002.

démocratique » et Pierre Lascoumes qui n’y trouve qu’un « nouvel emballage, une affaire de marketing » rien ne permet, pour l’instant, de trancher ... »²¹.

En survolant les concepts sous-jacents à la question environnementale, comme l’écologie et le développement durable, nous avons tenté de définir plus finement ce que nous entendons ici par environnement. Située à un carrefour pluridisciplinaire, la notion d’environnement se pose en lien entre de nombreuses disciplines, leurs champs d’actions, les acteurs, les publics, les gouvernements, tous concernés par l’environnement. Cette diversité des problématiques oscillant entre science et culture, et la diversité des acteurs, des savoirs et techniques impliquent la prise en compte de cette complexité. Ainsi les acteurs de l’environnement doivent utiliser des synthèses de toutes les connaissances humaines relatives à l’environnement. La notion d’environnement ne peut considérer isolément les divers éléments qui la composent. Elle s’inscrit dans un ensemble complexe de systèmes en interrelation. Jacques Theys (1993) définit l’environnement comme « global, multidimensionnel, systémique. Il réfère à un contexte donné, notamment à un « environné » identifié. Il n’existe que par rapport à un cadre spatial (la planète, la région, le logement) et un temps donné même s’il porte en lui passé et futur. Enfin il se définit par rapport au système de sens dans lequel il opère »²². Le concept d’environnement s’inscrit donc dans un système culturel. Selon lui, derrière le terme d’environnement « ce qui se joue en définitive c’est une négociation sociale permanente sur les frontières entre espace public et espace privé, culture et nature, logique technique et logique du vivant, « monde des systèmes » et « monde vécu » ; et c’est en réalité cette ambiguïté comme cette ouverture qui seules permettent la négociation sur les valeurs qu’institue le thème de l’environnement, au-delà de son caractère proprement technique »²³.

Mais il nous faut, pour répertorier les éléments de la définition théorique du concept : développement durable, évoquer un autre point important de la thématique qui est :

1. Le positionnement du développement durable au niveau des stratégies organisations

La notion de développement durable a été tellement vulgarisée, qu’elle est souvent employée à mauvais escient. La question que l’on peut se poser est celle de la définition de ces contours précis. En effet ce concept essaye de trouver un compromis entre différentes logiques, ce qui explique la multiplicité des définitions le concernant.

²¹Ibid.

²²J. Theys, l’environnement à la recherche d’une définition, op.cit., p3

²³Ibid, p3

Néanmoins on peut identifier des constantes comme les trois piliers du développement durable : « économique, social, environnemental » et un besoin d'équité à deux niveaux à savoir, « l'équité intra générationnelle et intergénérationnelle ».

Dans ce contexte le concept de développement durable est actuellement intégré dans l'ensemble des stratégies des organisations publiques et privés. Il constitue un axe important de ces stratégies. Il nous semble donc important de nous interroger sur sa réelle portée et les pratiques qui en découlent.

De ce fait, même au niveau des pays émergents et en voie de développement, le concept de développement durable oriente l'ensemble de décision des acteurs politiques et économiques.

Grace au développement durable la dimension écologique a été intégrée dans les modèles économiques et stratégiques des organisations. Nous pouvons par ailleurs noter que ce concept est considéré pour certains comme un des premiers fondements de l'économie du développement.

Au niveau de cette dimension écologique, les organisations ne doivent pas développer des situations irréversibles qui pénaliseraient les décisions des générations futures. Bien évidemment il ne s'agit pas de tomber dans une rigidité absolue ou tout est sanctuarisé mais au contraire de maintenir la capacité de l'environnement à se renouveler.

Il s'agit, comme l'énonce le prix Nobel d'économie, Robert Solow²⁴ de préserver le « capital total par tête ». Ce capital comprend à la fois le capital industriel et humain mais également le capital naturel.

Sur un plan social le développement durable implique la nécessité de garantir la satisfaction de l'ensemble des besoins ainsi que de l'accès aux biens et services pour les générations futures. Il s'agit également de rester dans une logique participative et de respect des droits de la personne.

Dans ce contexte le développement d'un pays comme d'une organisation va intégrer des indicateurs de mesures prenant en compte cette dimension sociale.

De ce fait, à l'instar de Jacques Weber, nous pouvons dire que le développement durable présente une nouvelle vision de la valeur et un autre mode de croissance pour les organisations.

2. Le contexte de la réflexion

Même s'il peut paraître paradoxal de parler d'un développement durable (concept d'ailleurs attaqué par les tenants de la décroissance), celui-ci permet de concilier ces deux dimensions car il ne faut

²⁴ Proposition citée par Olivier Gogard, in Marie-Claude Smouts (dir), op. Cit. p.16.

pas oublier qu'il représente autant un projet politique qu'un modèle stratégique et un outil analytique pour les organisations quelquelles soient.

En tant que projet politique nous pouvons considérer que le développement durable a une dimension contestataire dans la mesure où il peut remettre en cause les modèles économiques existants.

Dans la mesure où il est également un outil analytique, le développement durable peut proposer plusieurs visions de l'exploitation des ressources (logique de soutenabilité faible ou forte). La question est d'identifier quel peut être le niveau acceptable de soutenabilité et ce que cela implique au niveau de l'individu comme de l'organisation.

En fait, le développement durable nous oblige à remettre en cause les modèles utopistes de croissance mondialisée et continue qui sont censés rendre les citoyens heureux. De plus il oblige d'associer les notions de justice, de respect de l'environnement et de solidarité, ce qui n'est pas un réflexe naturel des décideurs économiques et politiques.

Le développement durable est à l'origine d'innovations économique et politique, car les notions de controverse, de conflit et d'incertitude font partie de ce concept et se retrouvent dans la stratégie des différentes organisations qui les rejetaient jusqu'alors.

Il faut toutefois tenir compte du fait qu'il est difficile d'appréhender l'ensemble des dimensions du développement durable aussi bien au niveau des états que des organisations, ce qui peut conduire à une simple juxtaposition de ces dimensions. Dans ces conditions il n'y aura pas de réel impact sur l'ensemble des parties prenantes.

Toutefois il ne faut pas considérer non plus le développement durable comme un concept trop abstrait, un simple document rappelant des évidences et exprimant des bons sentiments. En effet celui-ci peut être considéré comme un véritable outil de médiation associant de nouveaux enjeux avec de nouveaux principes et critères de choix comme le principe de précaution, la RSE ...

Cela implique la nécessité d'une véritable prise en compte de ce concept dans l'action politique, une éducation et sensibilisation des décideurs économiques et des citoyens aux diverses dimensions qui le compose.

3. Le danger du « tout économique »

Il faut prendre garde à ne pas privilégier la dimension économique aux autres dimensions. En effet si l'on prend le cas de la RSE celle-ci peut être considérée autant comme une nécessité du marché,

qu'une demande de la société. De ce fait cette notion montre l'importance des entreprises en tant que lieu de compromis et de médiation entre les états, les citoyens et l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

Toutefois il faut tenir compte du fait que cette notion est perçue de façon différente par ces entreprises. Nous pouvons avoir une vision assez superficielle du développement durable comme une véritable intégration de ce concept à tous les niveaux de l'entreprise et donc une évolution « vers de meilleures pratiques », ce, quelque soit la taille de l'entreprise.

Dans ce contexte le rôle de l'état doit être d'inciter les organisations à définir une vision et une stratégie légitime du développement durable, permettant la mise en place d'actions concrètes auprès de leurs parties prenantes.

Il faudrait ajouter que ces valeurs s'enracinent toujours dans la logique singulière des sociétés et de leur rapport avec leur environnement, que le développement durable est un processus d'adaptation, qu'il suppose de connaître les besoins profonds des populations dans toutes leurs composantes. En dernier ressort, le développement durable doit permettre de répondre aux grandes menaces qui pèsent sur la planète tout assurant la durabilité des modèles sociaux propres aux différentes régions du monde. Vaste programme...

4. L'enjeu écologique du développement durable

La préservation des services écologiques rendus par la nature

Selon Dominique Bourg – le développement durable est aujourd'hui une option prise et soutenue par des états²⁵, des collectivités territoriales, des entreprises²⁶ et de nombreuses institutions. Cette option tend à répondre aux deux grands déséquilibres planétaires auxquels nous sommes confrontés : une dégradation dangereuse de la biosphère imputable à la concentration de gaz à effet de serre, à l'érosion accélérée de la biodiversité, à l'accumulation de polluants divers, etc.; une répartition très inégale de la richesse qu'illustre parfaitement la donne énergétique mondiale : les trente pays les plus riches de la planète, soit 20% de la population mondiale, utilisent 80% de l'énergie non renouvelable annuellement consommée.

« Deux concepts sont inhérents à cette notion », écrivaient les rédacteurs du rapport Brundtland : « le concept de "besoin", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il

²⁵ Pays de l'Union européenne ; états de la fédération Nord – américaine comme la Californie. Des pays comme la chine ou le Brésil sont loin d'être indifférents à la notion.

²⁶ De grandes entreprises comme Shell, Procter & Gamble, Monoprix, EDF, Gaz de France, Lafarge, mais aussi quantité de petites et moyennes entreprises. Aucun pays ni aucune entreprise n'est à proprement parler « durable », mais les uns et les autres s'efforcent de satisfaire certaines des exigences de la durabilité.

convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent à la capacité de l'environnement de répondre aux besoins actuels et à venir²⁷».

Il ne faudrait rien moins qu'un projet nouveau de civilisation pour répondre à ces deux grands déséquilibres, un projet proche par certains côtés de l'universalisme de la morale kantienne. Le problème est, en effet, de trouver des modes de production, d'échange et de consommation, fussent – ils irréductiblement divers, dont l'universalisation n'entraînerait pas les deux déséquilibres mentionnés.

La réponse au premier déséquilibre n'est pas la décroissance comme on l'entend parfois. Le slogan de la décroissance est tout aussi inapproprié que pouvait l'être auparavant celui de la croissance tout azimut ; la décroissance générale interdirait la réduction de la pauvreté et n'est guère compatible avec nos systèmes démocratiques. Il convient, en revanche, de disjoindre le dynamisme de nos sociétés – dynamisme économique, financier, scientifique, technologique, social, politique et culturel – de la croissance des flux de matières et d'énergie qui l'a toujours sous – tendu. C'est la croissance de ces flux qui met en péril la viabilité pour l'espèce humaine, notamment la biosphère. Autrement dit, il convient de dématérialiser nos économies en cherchant en premier lieu à boucler autant que possible les cycles matières, à l'instar du mode quasi cyclique de fonctionnement des écosystèmes naturels : c'est le programme de l'écologie industrielle.

La substitution de la vente des services aux produits, ce qu'on appelle l'économie de fonctionnalité, peut aussi contribuer à cet objectif de disjonction des flux matériels et financiers : la vente des produits exige leur obsolescence programmée, alors que celle des services peut s'accompagner de leur durabilité. Les producteurs de machines à laver, par exemple, n'ont aucun intérêt à produire des modèles durables, leur viabilité économique étant inséparable du renouvellement de la demande. Tel ne serait plus le cas avec inséparable du renouvellement de la demande. Tel ne serait plus le cas avec la vente du service correspondant : tirant leurs flux financiers de la location, les industriels auraient alors intérêt à fabriquer les machines les plus durables possibles, exigeant le moins de maintenance possible, et à les concevoir de façon modulaire pour inclure progressivement l'innovation. Autre exemple, la vente d'un service climatisation d'un immeuble hiver comme été à 20 °C permettrait de financer et de recourir à des pompes à chaleurs, au lieu et place de la production de KWh. Il convient encore d'ajouter à la nécessaire décroissance des flux de matières et

²⁷ Notre avenir à tous. La Commission mondiale sur l'environnement et le développement, éditions du Fleuve, Montréal, Canada, 1988, p51.

d'énergie, la décroiser à la nécessaire décroissance des flux de matières et d'énergie, la décroissance, non moins impérative à plus long terme, des effectifs démographiques planétaires.

La réponse au second déséquilibre est la promotion d'un mode de développement géographiquement et territorialement plus homogène, par ailleurs fondé sur des modalités de décision qui permettent la participation du plus grand nombre à l'amont des décisions. Les écarts de richesse entre nations riches et nations pauvres sont relativement récents. Ils se sont rapidement accrus depuis la seconde guerre mondiale, c'est – à – dire au moment même où la plupart des courbes qui illustrent l'impact de nos activités sur la biosphère commençaient à connaître un tracé exponentiel. Jusqu'au XVIII^e siècle, la distribution de la richesse au sein des grandes aires de civilisation semble avoir été assez homogène : il y avait, bien sûr, partout des riches et des pauvres, mais également riches ou également pauvres et en nombres équivalents. Avant l'industrialisation, « il n'y a pas vraiment, écrivait Paul Bairich, de pays riches et de pays pauvres »²⁸. Aujourd'hui la disparité Nord/ Sud, pour dire les choses simplement, n'est probablement pas étrangère à la haine, à la violence et au terrorisme caractéristiques de la modernité globalisée. Ces phénomènes constituent un négatif puissant qui compromet, avec la corruption, l'effort en direction de modes de vie plus durables. Les réactions de haine constatées à l'échelle mondiale après l'attentat du 11 septembre 2001 en ont administré la preuve.

Le problème de la participation du plus grand nombre à l'amont des décisions est d'un autre ordre. En effet, ce qui caractérise la modernité est notre aptitude à porter atteinte, via la transformation de notre environnement et celle, possible, du substrat biologique de notre condition, aux intérêts vitaux d'autrui, aux nôtres et ceux des générations futures ; et ce par nos gestes et nos consommations les plus quotidiennes. Il est difficile de développer ici cet aspect du développement durable. On essaye de montrer que ces questions ne pouvaient relever de la seule démocratie délégative, mais en appelaient également à la démocratie participative²⁹.

Il est important aussi d'attirer l'attention sur le point suivant : ce sont nos relations au vivant qui sont au cœur du développement durable et non l'épuisement des ressources comme le supposaient,

²⁸Cf.P.Bairoch, Victoires et déboires 1. Histoire économique et sociale du monde du XV^e siècle à nos jours, Paris, Gallimard, 1997, p144.

²⁹ Cf. D.Boy et D.Bourg, Conférence de citoyens : mode d'emploi, Descartes et Cie/ Charles Léopold Mayer, Collection « technoCité », Paris, 2005.

dans les années soixante – dix, aussi bien des économistes comme Solow et Hartwick³⁰ que le Club de Rome.

Bertrand de Jouvenel³¹ reprochait déjà dans la *Civilisation de puissance* au rapport inspiré par Aurelio Peccei de concevoir la nature « comme une mine et une décharge » et « non comme nature vivante ». L'affirmation selon laquelle nous saurons toujours substituer à la part de capital naturel que nous détruisons du capital reproductible, à savoir des artefacts divers maintenant nos capacités productrices, aussi bien que l'angoisse brute suscitée par l'épuisement de certaines ressources, passent à côté de l'essentiel. Nous exerçons en effet depuis les années cinquante, et de façon croissante, un impact massif sur la biosphère. Nous en perturbons les grands cycles biogéochimiques, ceux du carbone, de l'azote, etc. nous perturbons également le fonctionnement des myriades d'écosystèmes qui la constituent. D'où les problèmes auxquels nous sommes désormais exposés, au premier chef l'effet de serre additionnel et l'accélération de l'érosion de la biodiversité. L'un comme l'autre compromet la viabilité des services que nous rendent gratuitement les écosystèmes naturels et faute desquels nous ne saurions vivre. Il est loisible de les répartir en trois catégories³² : les services de régulation, les services de fourniture de ressources primaires indispensables à l'agriculture comme à l'industrie, et enfin les services culturels. Parmi les services de régulation, on dénombre la régulation de la qualité de l'air, du climat local et régional, de la quantité et de la qualité de l'eau, de l'érosion, du traitement des déchets, du nombre (voire de la virulence) des vecteurs pathogènes, du nombre des insectes ravageurs et de celui des insectes pollinisateurs et enfin la régulation des risques naturels avec notamment les zones tampons que constituent les mangroves et autres zones humides. Les services de fourniture procurent en premier lieu la nourriture (récoltes, cheptels, pêche, aquaculture, animaux sauvages) ; les fibres (bois de construction et de chauffage, coton, soie, chanvre, lin, etc.), les ressources génétiques, les molécules végétales (pour la pharmacie, les cosmétiques et à l'avenir de plus en plus pour les biomatériaux, la chimie verte et les biocarburants) et enfin l'eau douce. La dernière catégorie, celle des services culturels, comporte les services spirituels et religieux (bois et animaux sacrés par exemple), les services esthétiques rendus par les paysages ou les animaux sauvages et enfin les services récréatifs et touristiques procurés par les sites naturels. A quoi s'ajoutent de multiples services divers à l'instar de celui que rendent les prés salés à la production ostréicole de la baie du Mont Saint – Miche. Or, ce sont ces services que compromettent des flux de matières et d'énergie croissants. On

³⁰Cf, R.M.Solow. « The Economics of Ressources or the Ressources of Economics. *The American Economic Review*, vol, 64 n° 2, Nashville, May 1977, pp 1 – 14 ET J – M – Hartwick, “Intergenerational Equity and the Investing of rents from Exhaustible Ressources”. *The American Economic Review*, vol.67, N°5, Nashville, déc. 1977, p 972 – 974.

³¹B.Jouvenel, *la Civilisation de puissance*, Paris, Fayard, 1976, p.137.

³² Cf. Millennium Ecosystem Assessment, ONU, Synthesis Report, mars 2005.

peut à leur sujet poser les questions suivantes : sont – ils techniquement substituables ? Si tel est le cas, est – il toujours économiquement opportun de substituer une procédure artificielle à un service naturel détruit ? Cette substitution est – elle esthétiquement souhaitable ? Est – elle éthiquement acceptable ? La première des questions que nous sommes contraints de nous poser à propos des services écologiques qui nous font vivre est celle de leur substituabilité technique : autrement dit, est – il possible de substituer à un service menacé une procédure technique quelconque ? Cette question a – t – elle le moindre sens lorsqu’il s’agit d’un service aussi complexe que la régulation du climat, mettant à contribution une infinité de micro – organismes aussi bien que des mécanismes astrophysiques ? après une trentaine d’années de recherches visant à mieux comprendre le climat et son évolution, il est permis d’en douter. L’époque où un journaliste du magazine Science et vie (mai 1959) pouvait écrire que « l’effet de serre qui, pour le moment échappe à notre contrôle, sera réglé par des thermostats planétaires » est bien lointaine. La finitude désormais maintes fois éprouvée de nos techniques, à savoir le fait qu’elles peuvent engendrer à plus ou moins long terme des effets imprévisibles et dommageables, ainsi que le caractère partiellement chaotique du système climatique s’opposent définitivement à nos rêves de maîtrise. Même un service en apparence plus modeste celui de la pollinisation, paraît difficilement substituable. Einstein déjà s’interrogeait sur l’aptitude de l’humanité à survivre à la disparition des abeilles. Dans cette optique Michel Loreau³³ a été interrogé en sa qualité d’écologue sur cette prétention, soutenue par des tenants d’autres disciplines, à pouvoir substituer des artefacts aux grands services écologiques. La seule expérience d’artificialisation généralisée du milieu dont nous disposons est celle qui a été conduite de 1991 à 1993 dans le désert de l’Arizona, et qui est connue sous le nom de Biosphère II : cette tentative de réplique miniature de la biosphère et de ses mécanismes régulateurs a abouti à un échec lamentable³⁴.

La deuxième question, effectivement, est celle de l’opportunité économique de ce genre de substitution. Un exemple que l’on donne souvent est celui de la ville de New York. Face à la dégradation de la qualité de l’eau en provenance du bassin versant qui alimente la ville, la municipalité s’est trouvée confrontée à l’alternative suivante : soit restaurer l’état antérieur du bassin versant, soit créé des usines d’assainissement à l’amont de la consommation. La première solution est apparue beaucoup moins onéreuse. Il convient de rappeler qu’avant destruction, le propre d’un service écologique est d’être ... gratuit.

On arrive aux questions plus philosophiques. La troisième question qu’il convient de se poser, non plus vis – à – vis d’un service écologique particulier mais de la dégradation qui atteint les services

³³ Michel Loreau, « L’enjeu écologique du développement durable », in Marie-Claude Smouts (dir), op.cit. p.33.

³⁴ Voir à ce propos L.Sfez La Santé parfaite. Critique d’une nouvelle utopie, Paris, Seuil, 1995. Pp 185 – 228.

écologiques en général, est celle de l'acceptabilité esthétique de cet état de choses. Ça a été donné ici au mot « esthétique son sens étymologique, celui de sensibilité. Le modèle de développement classique, celui soutenu par Solow et Hartwick, solidaire d'une destruction indéfinie du capital naturel, aboutirait à ruiner notre rapport au monde, et partant notre sensibilité. Quel épanouissement de notre sensibilité connaîtrions – nous dans un monde où nous ne pourrions plus contempler de paysages que sur le Web, où il serait devenu impossible d'observer des animaux sauvages, où les lacs et les mers seraient devenus stériles, etc. serait – ce vraiment le meilleur moyen de maximiser la fonction d'utilité ? Ce n'est pas tout. Notre humanité est le fruit d'un lent procès de différenciation d'avec le monde animal, conditionné par une fréquentation intense dudit monde. Que deviendrait l'humanité privée de toute altérité vivante, livrée à elle – même, si tant est d'ailleurs que nous puissions vivre sans service écologique aucun ?

Enfin, quatrième question, celle de l'opportunité éthique de la substitution d'artefacts aux services écologiques. De quel droit détruisons – nous un nombre croissant d'autres espèces ? Il n'est pas nécessaire de souscrire aux prémisses bios centrées de la « deep ecology » pour s'interroger sur la légitimité de l'érosion accélérée de la biodiversité, soubassement de tous les services écologiques. Montaigne déjà évoquait un devoir d'humanité envers les animaux. L'humanité lui paraissait fonder un devoir unilatéral, non réciproque, de respect du monde vivant. C'en quoi il a été précédé par toute une tradition patristique et spirituelle au sommet de laquelle culmine le Cantique au Frère Soleil de François d'Assise. Attitude plus intéressante que celle qui consiste à universaliser et à étendre à la totalité du monde vivant le devoir de réciprocité qui lie les êtres humains les uns aux autres.

Là ne s'arrête pas le questionnement éthique. Qu'advierait – il des relations que nous nouons les uns aux autres si un très grand nombre de services écologiques venaient à disparaître ? Qu'en serait – il de nos relations mutuelles s'il ne nous était plus possible de respirer qu'un air artificiellement retraité ? Nous serions contraints de substituer à un ancien service écologique détruit, l'épuration de l'air, non seulement une procédure technique, mais un service marchand. Nous nous retrouverions dans une situation de solidarité organique, pour reprendre une expression de Durkheim³⁵, à laquelle lui – même n'avait jamais pensé, à savoir un degré de dépendance à autrui jamais connu dans l'histoire. Une dépendance qui irait au – delà de ce que nous connaissons aujourd'hui – pourrait – on vivre par exemple sans électricité ? – touchant nos conditions immédiates et impératives d'existence. Un tel degré de dépendance est – il compatible avec la notion de dignité humaine ? On atteint ici le degré absolu de négation de toute espèce d'autonomie de l'individu. Et qu'advierait

³⁵ Durkheim, in Marie-Claude Smouts(dir), op. cit., p.34.

– il en cas de dysfonctionnement, social ou technique, des installations d'épuration de l'air respirable ? On se retrouve confronté au même type d'absurdité que précédemment, avec la dévastation du milieu naturel. La logique de la substitution technique n'est pas une logique universalisable et sans limites.

On voit donc que les questions soulevées par notre mode développement actuel ne sauraient être tranchées par les seuls économistes. Le développement durable est à part entière un projet de civilisation, dépassant de loin le seul prisme économique.

Section II : Définitions générales du concept « développement durable »

Le poids des mots reste, on le mesure tous les jours aujourd'hui, extrêmement important. Forte de son succès, la notion de développement durable est sur toutes les lèvres ou presque. Il s'avère en tout cas de bon temps d'agir ou de donner l'impression d'agir dans ce domaine, que l'on soit une entreprise ou une collectivité d'ailleurs. « Comme il devient un passage obligé, le développement durable reposant sur trois piliers économique, environnemental et social, est susceptible d'entraîner un affaiblissement du discours. En effet, chaque collectivité ou acteur peuvent se vanter d'avoir intégré dans sa politique un peu de ces trois éléments et donc d'avoir fait du développement », souligne Cynthia Ghorra-Ghobin³⁶. Mais le développement durable, dont les publications reproduisent le plus souvent une définition officielle peu accessible au commun des mortels, est sans doute victime de son succès. Les illustrations concrètes et pratiques d'actions ne manquent pourtant pas et bénéficient d'une exposition médiatique à la hauteur de l'intérêt attaché au phénomène. On proposera donc une partie méthodologique consacrée à la définition du concept, sa « traduction », son historique mais aussi sa perception vis-à-vis du grand public.

1- Définir le développement durable

A. Les mots pour définir le développement durable

Premier écueil ! Comment définir ce vocable en vogue, partant du principe à Boileau que « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ». Des livres entiers sont consacrés à ce concept de développement durable à ce sujet, qui n'en finit pas de défrayer la chronique. Rançon du succès sans aucun doute : le développement durable intéresse, suscite des publications abondantes, des colloques, des salons et conférences, et comme souvent quand l'air du temps s'en mêle, finit par générer méfiance et interrogations. « Complexe » pour les uns, galvaudé pour les autres, clair pour

³⁶ - Directeur de recherche au CNRS.

certain, peu accessible selon nombre de spécialistes, le développement durable a le grand mérite de faire beaucoup parler et écrire. C'est au moins cela, dira-t-on. Le problème : il est du coup souvent difficile de se retrouver dans les définitions, et le choix de ce vocable contribue déjà à une lisibilité discutable des enjeux qu'il recouvre. « S'agissant d'une notion discutée et qui ne fait pas l'unanimité », remarque par exemple Yvette Veyret³⁷, il y a plusieurs lectures possibles, selon le point de vue retenu (historien, géographe ...) et cette pluralité des approches – on parle beaucoup de transversalité – correspond aussi aux différentes dimensions que croise le développement durable. Il existe toutefois une définition fréquemment admise, qui date de 1987, que nous avons citée précédemment et qui est reprise dans tous les ouvrages, à savoir : « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cette définition est issue d'un rapport publié en 1987 par Mme Gro Harlem Brundtland, alors premier ministre de Norvège, traduit et publié en France sous le nom de « Notre avenir à tous ». Chacun s'accorde à faire de ce texte l'acte fondateur du concept de développement durable et de cette définition celle qui fait référence.

B. Quelques définitions supplémentaires :

Même s'il existe de très nombreuses définitions du développement durable (une soixantaine environ), celle proposée dans le rapport Brundtland reste la plus communément admise.

Le développement durable suppose la prise en compte de trois impératifs : celui d'une économie respectueuse de l'environnement, celui de la satisfaction des besoins sociaux, celui de la démocratie participative (ce qui n'en simplifie pas la perception). Les principes de solidarité, de précaution ou de pollueur-payeur en sont d'ailleurs directement inspirés. Celles que nous rassemblons ici sont davantage des définitions « humanisées » et souvent plus longues. Elles constituent une double illustration : la nécessité de donner corps à ce concept, en essayant d'en cerner précisément les contours, mais aussi l'intérêt de ne pas s'en tenir à une définition « officielle », en la reformulant de façon plus « terre à terre ».

« Développement durable : mode de développement veillant au respect de l'environnement par une utilisation raisonnée des ressources naturelles, afin de les ménager à long terme », Petit Larousse illustré.

³⁷ Professeur de géographie à Paris X, Nanterre. In Bruno Cohen – Bacrie, « communiquer efficacement autour du développement durable », les éditions demos, Paris, 2009, P, 12.

« Il s'agit de mettre en œuvre des politiques économiques efficaces, qui soient en même temps socialement équitables et écologiques tolérables. » Sylvie Brunet³⁸. « Le développement durable est un concept de gestion à long terme qui entend allier préservation de l'environnement, performance économique et équité sociale. » Corinne Lepage.

«Le développement durable... cherche à concilier compétitivité, création de valeur et protection du patrimoine commun légué par les sociétés humaines et la nature, en réponse aux nouvelles exigences de la société civile, elle-même plus consciente des dangers graves- peut-être irrémédiables diront certains- qui présentent sur la planète. »³⁹

«Le développement durable est une inéluctable à notre mode de développement actuel qui épuise les ressources naturelles, creuse les écarts de richesse et ampute l'avenir des générations actuelles et futures. C'est un projet sans précédent pour l'humanité: il s'agit d'assurer l'avenir de nos civilisations sur une planète dont les ressources sont limitées.»⁴⁰.

«Un développement peut être qualifié durable s'il reconnaît l'interdépendance des différentes sphères d'activités humaines et s'il respecte les limites d'assimilation et de régénération de nos ressources sociales et naturelles. Le développement durable tend vers un équilibre entre les moyens que l'on prend pour subvenir aux besoins et tous et les impacts qu'ont ces moyens aux niveaux environnemental, social et économique »⁴¹. Définition proposée par l'Ecole polytechnique de Montréal.

Concrètement, un développement durable se traduit, au niveau du citoyen, par des gestes quotidiens qui préservent son environnement naturel, une implication dans la vie sociale et politique de la cité et une contribution à la richesse de l'économie locale. Pour l'entreprise, il s'agit d'assurer sa pérennité en créant de la valeur tout en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux et son activité (selon l'AFNOR).

« Le développement durable consiste à trouver un équilibre entre trois mondes qui se sont longtemps ignorés : l'économie, l'écologie et le social. Ainsi, les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile doivent travailler ensemble. A long terme, il n'y aura plus de développement

³⁸Le Développement durable, que sais-je ?, n°3719, mars 2005.

³⁹ Olivier Bubigeon, mettre en pratique le développement durable, village Mondial, 2^e édition.2009.

⁴⁰ Définition sur le site internet « www.notre-planete.info »

⁴¹ Définition formulée sur le site internet de la ville de Clermont-Ferrand.

possible si ce dernier n'est pas pensé comme économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable. ».

« ... Le développement durable repose sur la nécessité de trouver un équilibre dans la prise en compte respective du patrimoine naturel de la planète et de la valeur des productions marchandes. Il constitue un objectif s'articulant sur l'écologie politique et l'économie. »⁴².

On peut constater à travers toutes ces définitions que la notion du développement durable n'est cependant pas lu de façon identique par les quelques auteurs sus-indiqués, d'où l'émergence de l'intérêt et l'approche de celui qui exploite cette notion ou démarche, s'il s'agit d'un géographe, un juriste, un physicien, un économiste, un communicologue ou un entrepreneur « qu'il soit durable ou pas ». À partir de là on constate que le développement durable ne se décrète pas. Il se construit avec l'ensemble des acteurs et des citoyens. Aussi les outils et les moyens d'information, de sensibilisation et de participation sont des facteurs essentiels pour la réussite de la politique de développement durable.

C. Un concept difficile à résumer :

« La difficulté à délimiter ce que recouvre exactement le développement durable est liée au fait que ce terme a émergé dans les discours internationaux relativement récemment ... alors que le concept de développement, pourtant tout-puissant depuis la fin de la seconde guerre mondiale, s'entourait peu à peu de discrédit », analyse Sylvie Brunel, géographe, évoquant le fait que la notion de développement (tout court) se limitait à la croissance économique et dominait les politiques d'aide publiques menées depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Une précision que confirme Denis Serre : ce spécialiste signale la nécessité de « ne pas commettre un contresens, lié à la traduction française du concept de durabilité » pour ne pas se contenter d'une nouvelle recette du développement tel que nous le connaissons. En effet, développement durable est littéralement la traduction de l'expression anglaise *sustainable development* qui renvoie aux notions de ce qui peut être soutenable, acceptable et raisonné. Elle peut être associée à une dimension éthique et une échelle de temps. L'utilisation de l'expression développement durable renvoie plus directement aux facteurs économiques, sociaux et environnementaux.

Notion évolutive par excellence, « le développement durable répond à des problèmes bien réels qui ne sont pas près de disparaître, mais son contour évolue au gré de la cohérence des solutions, du

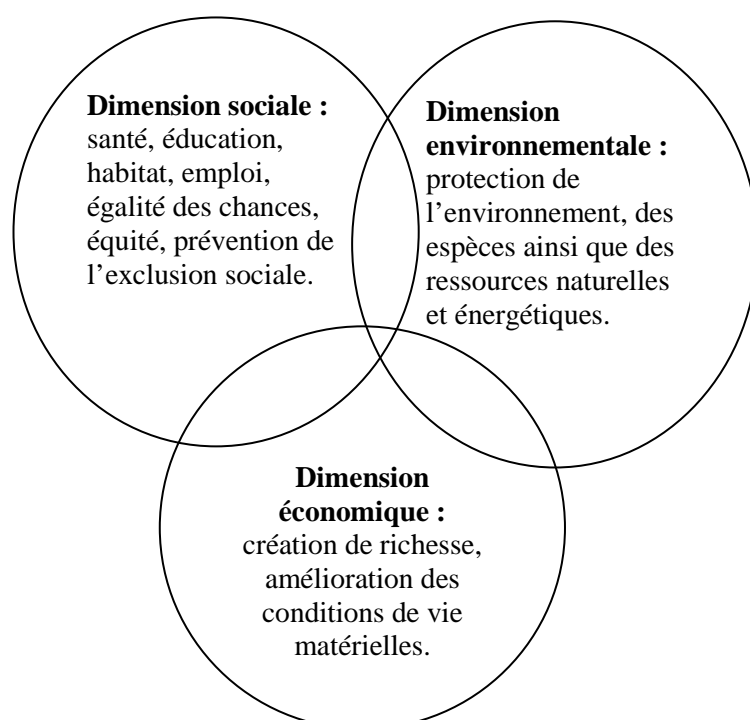
⁴² Dictionnaire du XX^e siècle, historique et géopolitique, Ed. La Découverte, 2003.

contexte dans lequel il est formulé et des acteurs qui s'en emparent ». Comme l'ont noté nombre d'auteurs, le développement durable se joue au bureau, dans la salle de bains, dans son espace domestique, son immeuble, sa maison, son jardin, son parc, sa forêt ; sa région ou son « hémisphère monde ». Difficile de résumer une notion qui fédère autant d'enjeux !

Trop souvent réduit à sa seule dimension écologique, le développement durable désigne pourtant une approche globale qui postule qu'un développement à long terme n'est viable qu'en conciliant trois dimensions.

- Planète : le respect de l'environnement.
- Personnes : l'équité sociale.
- Profits : la rentabilité économique.

Ainsi que l'a rappelé l'ancien président de la République Jacques Chirac, lors du sommet mondial de Johannesburg en Septembre 2002, le développement durable appelle un changement de comportement de chacun (citoyens, entreprise, collectivités territoriales, gouvernements, institutions internationales) face aux menaces qui pèsent sur les hommes et la planète (inégalités sociales, risques industriels et sanitaires, changements climatiques, perte de biodiversité ...). Ce concept, qui peut donner le sentiment d'avoir des contours flous et peu précis, repose pourtant sur des principes bien affirmés.



Si l'on rapproche cette notion de celle de la pyramide des besoins de Maslow, nous pouvons dire que le développement durable traite des besoins primaires et du fait que ces derniers doivent être garantis dans le temps afin que l'individu puisse ensuite satisfaire les besoins les plus élevés.

Ainsi, les objectifs du développement économique et social sont définis en fonction de la durée, et ce tous les pays – développés ou en développement, à économie de marché ou à économie planifiée. Les interprétations pourront varier d'un pays à l'autre, mais elles devront comporter certains éléments communs et s'accorder sur la notion fondamentale de développement soutenable et sur un cadre stratégique permettant d'y parvenir.

D. Ecologie et développement durable :

« L'écologie n'est pas incompatible avec l'économie et l'amélioration du social. Elle est même totalement liée à l'environnement social », résumant avec justesse le député Noël Mamère⁴³, évoquant ce qu'il appelle « double peine : l'injustice sociale et injustice environnementale »

Il n'empêche, beaucoup distinguent écologie et développement durable : « Dans le développement durable, les sphères économiques et sociales entrent aussi en jeu, le but est que se crée une harmonisation entre ces différents champs afin d'optimiser les conditions de vie des personnes et des sociétés », analyse François Mancebo⁴⁴, lequel souligne « qu'il y est d'abord question d'aménagement des territoires et d'urbanisme mis en œuvre dans le cadre des politiques territoriales ».

E. Une origine récente :

Refaire l'historique de la genèse du développement durable serait fastidieux, et c'est pourtant un préalable que s'imposent toutes les publications pour mieux cerner cette notion. On pointera de plus ce paradoxe consistant à résumer de façon courte un temps long. Cette floraison de dates de référence, de sigles parfois, ne contribue pas à la lisibilité. Car du premier sommet de la

⁴³ - Le Dauphiné Libéré, jeudi 25 août 2005, interrogé lors des journées d'été de son parti politique qui se tenaient en Isère.

⁴⁴ - Professeur de géographie et d'aménagement à l'université Grenoble..

terre au rapport Brundtland, moments clés et dates à « connaître » sont multiples et rappelées avec insistance. Les catastrophes industrielles de ces trente dernières années (Tchernobyl, Seveso, Bhopâl, Amoco Cadiz, Exxon Valdes, etc.) ont interpellé l'opinion publique et les associations telles que Greenpeace, la Fondation Nicolas Hulot ou même certains partis politiques. L'origine de la notion de développement durable se situe au niveau des années 1970 autour du thème de l'écodéveloppement et ce, à l'occasion de la conférence de Stockholm en 1972, laquelle préconisait une meilleure prise en compte des considérations environnementales dans le développement. A l'époque, on parle d'un véritable cri d'alarme concernant l'épuisement des ressources naturelles, et cette préoccupation environnementale n'a fait que croître depuis à l'échelle planétaire. Formulé cette année-là; ce concept tombera aux oubliettes à cause de la guerre froide et du premier choc pétrolier en 1973.

Il réapparaît plus récemment notamment lors de la conférence de RIO en 1992.

F. Les dates clés :

Plusieurs dates jalonnent la « jeune » histoire du concept de développement durable. Beaucoup de manuels en proposent des aperçus souvent très complets. Il n'est évidemment pas question d'en proposer ici une vision historique exhaustive. Parmi ces dates figurent les sommets de la terre, des rencontres entre dirigeants mondiaux qui se tiennent tous les dix ans. Ces sommets permettent d'établir un diagnostic sur l'état environnemental de la terre et de déterminer les moyens d'actions en termes de développement durable, notamment à partir de 1972. C'est d'ailleurs à partir de ce sommet, aussi bien pour les pays développés que ceux en voie de développement qu'ont été créés les ministères de l'environnement. L'intérêt de ce premier sommet est d'avoir mis en lumière l'importance des questions écologiques au plan mondial à travers essentiellement 26 principes ainsi qu'un plan antipollution de grande envergure. Nous pouvons ajouter que le programme des nations unies pour l'environnement (PNUE) est né avec ce sommet.

Au même moment, le club de Rome a publié un rapport intitulé « Halte à la croissance ». Le développement durable supplantera par la suite cette notion d'écodéveloppement apparue dans ce rapport de Denis Meadows⁴⁵.

⁴⁵ Denis Meadows, in Bruno Cohen-Bacrie, op, cit.,P.17.

A cette époque, les dirigeants mondiaux se sont engagés à se rencontrer tous les dix ans pour faire le point sur l'état de la terre. En 1982, un sommet de la terre se tient à Nairobi (Kenya). Les événements d'alors, (notamment la guerre froide entre Etats-Unis et URSS) et le désintérêt du Président des Etats Unis, Ronald Reagan (qui a nommé sa fille déléguée des Etats Unis), font de ce sommet un échec, au point qu'il n'est d'ailleurs même pas considéré comme un sommet de la terre officiel.

1987 Le rapport Brundtland

En 1987, la commission des nations unies sur l'environnement et le développement (*World Commission on Environment and development, WCED*) publiait le rapport Brundtland, du nom de sa présidente, Gro Harlem Brundtland, et intitulé *Our Common future* (Notre avenir à tous). L'Assemblée générale des nations unies avait soumis quatorze ans plus tôt au premier ministre la question suivante : « comment renouer avec la croissance de façon à faire reculer les inégalités et la pauvreté sans détériorer l'environnement légué aux générations futures ? » Ce document, qui constitue la réponse à cette question, est devenu la conception directrice du développement durable tel qu'on l'entend aujourd'hui encore. Le rapport Brundtland constate que les problèmes environnementaux les plus graves à l'échelle de la planète sont essentiellement dus à la grande pauvreté qui prévaut dans le Sud et aux modes de consommation et de production non durable pratiqués dans le Nord. Il demande une stratégie qui permette de conjuguer développement et environnement. Ce processus est défini par le terme de « sustainable développement », qu'on traduira ensuite par « développement durable » et dont la définition historique citée plus haut fait référence⁴⁶. Le concept se trouve donc popularisé. Dans ses attendus, l'assemblée générale de l'ONU note avec appréciation « la contribution importante apportée par la commission pour éveiller la conscience des décideurs des gouvernements, des organismes intergouvernementaux et des organisations non gouvernementales internationales, de l'industrie et des autres champs de l'activité économique, comme le grand public, au regard du besoin impératif de faire la transition vers le développement soutenable, et inviter tout intéressé pour faire pleine utilisation en ce sens du rapport de la communication ». Elle fait part de son accord avec la commission pour, outre chercher à remédier à des problèmes écologiques existants, soulignant « qu'il est impératif d'agir sur les

⁴⁶ - Cette notion remonte à Malthus qui, dans son essai sur le principe de la population, paru en 1798, s'inquiétait déjà de la « soutenabilité » de l'environnement au regard du renouvellement des espèces. Selon la théorie de Malthus, en effet, la population augmente de manière géométrique alors que la production, notamment des denrées, ne s'accroît que de manière arithmétique. Il arrive donc inévitablement un moment où la courbe de la population dépasse la courbe de la production alimentaire entraînant pauvreté, famine et épidémies. La solution préconisée par Malthus revenait donc à réduire l'accroissement de la population en agissant sur le taux de natalité.

sources de ces problèmes dans les activités humaines, et les activités économiques en particulier, et ainsi d'agir pour le développement soutenable.

Les années 1990 : Le développement durable se concrétise :

En 1992 : le sommet de la terre se tient à Rio de Janeiro (Brésil), sous l'égide des Nations Unies. Ce sommet est généralement considéré comme une réussite plus de 1500 organisations non gouvernementales y étaient également représentées. La conférence de Rio de Juin 1992 fut, pour la première fois, le théâtre d'une rencontre entre 182 Etats pour débattre l'avenir de la planète. Elle contribua à donner un sens à la notion de développement durable jusqu'alors considérée comme floue, puisque récente et aux contours vagues. Elle donna également naissance à de nouveaux types d'accords multilatéraux sur l'environnement. La Déclaration de Rio qui conclut ce sommet pose les principales lignes d'action visant à assurer une meilleure gestion de la planète et fait progresser le concept des droits et des responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement. Elle ne s'avère toutefois pas juridiquement contraignante, reconnaissant au contraire la souveraineté des Etats à « exploiter leurs propres ressources selon leur politique d'environnement et de développement ». Le programme « Action 21 » qui comprend environ 2500 recommandations et la convention sur la diversité biologique découle directement de temps fort. Lors de cet ambitieux sommet, la France s'est engagée, comme les autres états, à produire régulièrement un document récapitulatif des actions engagées en matière de développement durable ainsi que les stratégies qui y sont associées.

Un engagement important, confirmé en septembre 2002 à Johannesburg (Afrique du Sud), dans un plan d'actions demandant de « prendre des mesures immédiates pour progresser dans la formulation et l'élaboration de stratégies nationales de développement durable et commencer à les mettre en œuvre en 2010 ». Le sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg, puisqu'il est ainsi baptisé, adopte 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. En fait, le sommet de Johannesburg a comme objectif de présenter un premier bilan du sommet de RIO.

Il ne devrait d'ailleurs pas donner lieu à la ratification de nouveaux traités internationaux en matière d'environnement mais se veut plutôt « tourné vers l'action » « les 2500 recommandations du programme action 21 n'ayant pour la plupart jamais été mises en œuvre ». La rencontre de Johannesburg visait plutôt à inciter les états à réitérer leur engagement politique en faveur du développement durable, ainsi qu'à favoriser le renforcement d'un partenariat entre le Nord et le Sud. L'événement a rassemblé une centaine de chefs d'état et quelques 40000 délégués, la plus

grande rencontre jamais organisée par les nations unies. « C'est le domaine de l'énergie qui a suscité le plus de propositions dont celles d'augmenter à 15%, en 2010, la part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique mondiale. Un débat a également eu lieu sur la question de l'accès à l'eau au cours duquel certains, considérant cet accès comme un droit de l'homme, ont préconisé la gratuité de ses services », conclut le communiqué final. Ce sommet intégrera un plan d'action de 153 articles développés en 615 alinéas sur des sujets aussi divers que la pauvreté, la consommation, les ressources naturelles, la globalisation, le respect des Droits de l'homme ..., sur des thèmes prioritaires comme l'eau, l'évolution des ressources en eau, la nécessité d'une consommation rationnelle, l'assainissement de l'eau, sa répartition..., mais aussi l'énergie (état et évolution de la consommation, surconsommation, répartition, utilisation des énergies renouvelables, telles que solaires et éoliennes, la productivité agricole (régression et dégradation des sols ...), la biodiversité ou la santé.

Des principes de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement précisent la notion de développement durable.

Principe 1 : « Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ».

Principe 4 : « Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément ».

En France et en Europe :

Les premières actions communautaires débutent en 1972, dans le cadre de quatre programmes d'action successifs, reposant sur une approche sectorielle des problèmes écologiques. En 1986, l'acte unique européen fonde à la fois la politique communautaire sociale et celle de l'environnement en insérant deux sections complètes dans le traité de la communauté européenne. Début 2003, afin de répondre à cette exigence de renforcement du cadre institutionnel national, la France a conduit une réflexion en vue de l'élaboration de sa stratégie nationale de développement durable adoptée par le gouvernement, le 3 juin 2003. Celle-ci est le « fruit » du comité interministériel pour le développement durable, présidé par le Premier Ministre, créé par décret le 21 février 2003, qui définit les orientations de la politique conduite par le gouvernement en faveur du développement durable, notamment en matière d'effet de serre et de prévention des risques naturels majeurs. Il approuve, par exemple, les plans d'action tendant à intégrer les objectifs du développement durable dans les politiques publiques à l'échelon national et dans les territoires, adopte un rapport annuel de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable et

des plans d'action. Il examine la cohérence de l'action de chaque ministère avec la politique de développement durable arrêtée par le gouvernement, notamment dans les prises de position et engagements défendus par la France aux plans européen et international⁴⁷. Des actions symboliques sont décidées en direction du grand public, à l'instar de la semaine du développement durable (SDD), qui compte sept éditions en 2009. L'objectif de cette opération est clair : sensibiliser les citoyens au concept développement durable afin de développer des éco comportements. Dans cette optique, certaines parties prenantes (Ecoles, administrations, collectivités,...) vont développer de nombreuses initiatives. Une volonté politique, qui ne semble pas être un vœu pieux, existe et traduit une prise de conscience. Est-elle suffisante ? En tout cas, elle donne lieu à bien des initiatives et ce n'est déjà pas rien.

Les Agendas 21 Locaux :

Lors du sommet de la terre de Rio en 1992, les états présents se sont engagés, aux différents niveaux de collectivités locales, à réaliser des agendas 21, sorte de plans d'action pour le XXI^e siècle, permettant de mettre en œuvre les principes du développement durable. Ces plans d'action doivent s'élaborer en concertation avec les partenaires concernés et avec la population. « Il s'agit, dans la gestion environnementale d'un territoire, de mettre en œuvre une nouvelle approche économique, favorisant, dans l'esprit de Rio, un développement durable intégrant les notions de coûts écologiques. La qualité préservée ou retrouvée de l'environnement peut devenir alors l'enjeu d'une nouvelle croissance susceptible d'attirer de nouveaux investissements, activités économiques et emplois ». Dans ce contexte nous pouvons considérer les collectivités territoriales comme des partenaires clés au niveau de la mise en place d'actions de développement durable sur un plan local. En effet, avec les exigences du développement durable qui impliquent une mise en adéquation de ses politiques et de son mode de fonctionnement, ces dernières ont de fortes capacités d'actions et d'organisation. Elles jouent par ailleurs, un rôle primordial d'éducation et de mobilisation en termes d'écocitoyenneté pour la population et les acteurs du territoire. Longtemps à la traîne, la France voit nombre de collectivités s'engager dans de telles démarches. On peut compter à l'heure actuelle plusieurs centaines d'initiatives pour des politiques intégrées de développement durable. A ce jour, plus 550 collectivités locales françaises sont engagées dans une démarche d'agenda 21. Les degrés de mise en œuvre sont toutefois très divers : formation des équipes territoriales, éducation des citoyens, concertation ... Ces chiffres sont certes encore modestes au regard des autres pays

⁴⁷ - Tous les documents sont disponibles sur le site du ministère de l'écologie et du développement durable ; « ecologie.gouv.fr »

européens plus impliqués. Mais phénomène plus récent : la mise en place d'agendas 21 départementaux, régionaux et intercommunaux se développe. Les départements et les régions jouent un rôle important dans la dynamique du développement durable : nombre d'entre eux apportent un appui méthodologique et financier aux communes et aux agglomérations pour la mise en œuvre d'agendas 21 locaux. Certains de ces engagements sont spontanés ou font suite aux appels à projets du ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement. D'autres se sont manifestés par une adhésion à la campagne des villes durables européennes (en signant la charte d'Aalborg) ou par une participation au prix européen des villes durables. Ces réalisations ou projets ont donc revêtu deux formes : celle d'une stratégie globale et intégrée, élaborée en partenariat avec les acteurs locaux et les citoyens (des agendas 21 locaux qui prennent en compte toutes les dimensions du développement durable), et celle de projets sectoriels concernant une politique particulière de la ville : environnement, circulation, habitat, santé, etc., qui ouvrent, à terme, la voie vers des agendas 21 locaux.

1^{er} Mars 2005 : La Charte de l'environnement :

Avec la Charte de l'environnement, votée par le parlement réuni en congrès le 28 février 2005 et promulguée le 1^{er} mars, « la France reconnaît solennellement les droits et les devoirs fondamentaux de la protection de l'environnement ». La Charte rejoint le préambule de la constitution et la déclaration des droits de l'homme qui s'y trouve déjà. « Désormais, ces principes essentiels pour notre avenir de l'humanité sont inscrits dans notre constitution au même niveau que les droits de l'homme et du citoyen et les droits économiques et sociaux. Qu'ils concernent la prévention ou la réparation des atteintes à l'environnement, l'éducation ou la précaution, ils s'imposent à l'état, aux acteurs économiques et à tous les citoyens », est-il spécifié dans le communiqué élyséen. La charte et ses dix articles reprennent un certain nombre de droits ou de principes, consacrant un nouveau droit individuel, celui du droit de chacun à vivre dans un environnement équilibré et respectueux de sa santé (article premier). Pour y parvenir, la charte édicte plusieurs principes contraignants : l'obligation pour « toute personne » de « prévenir les atteintes qu'elle est susceptible de porter » à l'environnement ; l'obligation de « contribuer à la réparation des dommages » qu'elle cause à l'environnement ; l'obligation pour les politiques publiques de « promouvoir un développement durable » ; et, surtout, l'obligation d'appliquer le principe de précaution pour empêcher l'irréparable.

Une innovation juridique réside également dans la notion de devoir, celui de pendre part à la préservation de l'environnement. La charte porte au niveau constitutionnel d'autres principes, qui existaient déjà au niveau législatif, mais qui acquièrent ainsi une plus grande force, comme la

responsabilité écologique, qui englobe, en lui donnant une portée plus large le « principe pollueur-payeur ». Selon le ministre de l'écologie et du développement durable de l'époque, Serge Lepeltier, « il faut saluer cette étape historique où le droit à un environnement sain et équilibré est mis au même niveau que les droits de l'homme et les droits sociaux. C'est un grand pas pour l'écologie il s'agit-là d'une avancée décisive pour notre avenir, ainsi que pour celui de nos enfants et petits-enfants ».

G. Le développement durable s'affiche dans les lois :

Le développement durable apparaît désormais comme un objectif clairement affiché dans les dernières lois françaises et le cadre incitatif et réglementaire. Loi du 25 juin 1999, d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (site de la DATAR).

Art 25 II ... Les communes ainsi que leurs groupements, ayant des compétences en matière d'aménagement de l'espace et de développement économique, élaborent une charte de pays. Cette charte exprime le projet commun de développement durable du territoire selon les recommandations inscrites dans les agendas 21 locaux du programme « Action 21 » que sont la traduction locale des engagements internationaux finalisés lors du sommet de Rio de Janeiro. »

Loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU) du 13 décembre 2000.

Art. L. 123-3 ... Le plan local d'urbanisme (PLU) doit présenter, « à partir d'un diagnostic, le projet d'aménagement et de développement durable de la commune. »

Stratégie nationale du développement durable (SNDD) de juin 2003.

L'objectif étant de favoriser, en 5 ans, la mise en place de 500 agendas 21 locaux, notamment sur les territoires bénéficiant d'une aide publique comme les grands projets de ville, les parcs naturels régionaux, les groupements de communes, les pays ou agglomérations dans le cadre des contrats territoriaux.⁴⁸

Le Grenelle de l'environnement (mai 2007):

Nous pouvons le considérer comme la résultante d'une promesse du Président de la République. Il correspond à une action de consultation nationale qui devait permettre de redynamiser la politique de l'écologie et de mettre en adéquation la croissance de la France avec des ressources mondiale limitées.

⁴⁸ En savoir plus : www.territoires-durables.fr

Il traduit « la volonté de refonder la politique de l'écologie en France et d'inventer collectivement les conditions d'une croissance nouvelle ». « L'événement est indiscutablement le Pacte écologique porté par Nicolas Hulot pendant la campagne présidentielle, qui a cristallisé un long processus réunissant de nombreux acteurs depuis de nombreuses années, scientifiques et associatifs dépassant tous les clivages politiques », rappelait l'ancien ministre Jean-Louis Borloo.

Parmi les étapes de cette démarche, citons d'abord le dialogue (mi-juillet à mi-septembre 2007). Cette période de dialogue et d'élaboration de propositions s'est faite au sein de six groupes de travail : « Lutte contre les changements climatiques et maîtriser la demande d'énergie », « Préserver la biodiversité et les ressources naturelles », « Instaurer un environnement respectueux de la santé », « Adopter des modes de production et de consommation durable », « Construire une démocratie écologique », « Promouvoir des modes de développement écologiques favorables à l'emploi et à la compétitivité ».

Les groupes de travail étaient composés de quarante membres répartis en cinq collèges. Ces collèges avaient pour vocation de représenter les acteurs du développement durable : l'état, les collectivités locales, les ONG, les employeurs et les salariés. Présidés par des personnalités, ces groupes de travail ont été chargés de proposer des mesures concrètes. Une consultation des acteurs locaux et grand public a ensuite été organisée (septembre-octobre), les acteurs locaux et les citoyens ont ainsi pu donner leur avis et partager leur expérience. Quatre tables rondes se sont tenues à l'issue de ces rencontres et débats préparatoires, pour aboutir à des engagements consensuels partagés par les cinq collèges. Afin de traduire de façon opérationnelle ces engagements, 33 comités opérationnels (COMOP), réunissant tous les partenaires du secteur, ont été installés pour proposer les programmes d'application des décisions prises ? « Ce Grenelle de l'environnement restera comme un moment important dans la prise de conscience par notre société qu'elle ne peut plus vivre dans le gaspillage, qu'elle ne peut plus négliger les conséquences sur l'avenir de la planète de sa façon de vivre, de produire et de consommer », devait souligner l'ancien Président de la République Nicolas Sarkozy lors de la restitution des conclusions de ce Grenelle, le 25 octobre 2007. A noter : 526 députés ont voté pour, 4 ont voté contre, pour un total de 551 députés présents (sur 577 élus). « C'est un vote historique et un grand moment d'unité nationale autour du Grenelle environnement », s'est félicité le ministre de l'écologie de l'époque, Jean-Louis Borloo, à l'issue du vote, tout en rappelant que ce vote renforçait considérablement la crédibilité et la voix de la France au sein des négociations européennes et internationales sur le climat.⁴⁹

⁴⁹ Voir : legrenelle-environnement.fr

H. Une gouvernance écologique pour les acteurs économiques et sociaux :

Cet objectif appelle : l'implication des dirigeants et des salariés, la responsabilisation des conseils d'administration et instances de direction, l'instauration d'un dialogue ouvert avec les parties prenantes externes, un élargissement des missions des institutions représentatives du personnel et un renouvellement des thèmes de la négociation collective de branches et d'entreprise, et des dispositions adaptées aux types et à la taille des entreprises.

- **Introduire dans les rapports annuels** des informations relatives aux politiques de développement durable et aux risques ESG (environnement, social, gouvernance) et informer de ces questions le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale ; adaptation à la taille des PME.
- **Instaurer des « Labels d'entreprises responsables » pour les PME**, décernés à partir de l'expertise d'organismes certificateurs indépendants et accrédités sur la base de référentiels à élaborer en cohérence avec les référentiels internationaux. A cette labellisation seraient attachés des avantages, notamment fiscaux.
- **Promouvoir l'investissement socialement responsable** par des campagnes d'information et des mécanismes incitatifs (du type épargne salariale dans la loi NRE).

Information des citoyens et des consommateurs :

Les consommateurs doivent être acteurs des mutations environnementales.

- **Soutenir les efforts des médias** dans la voie de l'éducation et de sensibilisation à l'environnement et imposer certaines exigences à la télévision et aux radios publiques, dans leur cahier des charges.

Améliorer et mieux diffuser les indicateurs de développement durable :

- Elaborer rapidement des indicateurs agrégés de développement durable tels que le PIB vert ou le capital public naturel (INSE, IFEN ...).
- Donner une information écologique sur les produits et les services.
- Généraliser les informations environnementales présentes sur les produits et services : étiquette énergie appliquée à l'ensemble des produits gros consommateurs d'énergie, avec un référentiel unique ; développement des ecolabels ; accompagnement des démarches volontaires sur la mise en place d'informations sur les impacts écologiques, avec obligation progressive de donner ces

informations ; examen de la **généralisation de prix écologique** (double prix pour informer le consommateur de l’empreinte environnementale des biens qu’il achète), allant à terme vers une éco contribution concertée.

- Rendre plus favorable les actes et achats éco responsables dans la sphère publique comme dans la sphère privée.
- Promouvoir une publicité responsable.
- Encadrer plus strictement la publicité au regard du développement durable et de l’environnement, afin de mettre fin à un usage abusif des arguments environnementaux ou aux publicités mettant en scène des comportements contraires à l’exigence de protection de l’environnement : signes officiels de qualité ; cahiers des charges des médias ; campagnes d’information ; existence d’une information économique sur la consommation durable ; responsabilité juridique des médias en cas de désinformation.

Le Grenelle, acte 2 :

Après le vote à l’assemblée nationale en octobre 2008, de la loi Grenelle1, la présentation du projet de loi « Engagement national pour l’environnement » (Grenelle 2) constitue une nouvelle étape dans la mise en œuvre législative du Grenelle environnement. Ce projet de loi comporte une centaine d’articles et concrétise différents objectifs du Grenelle : lutter contre le réchauffement climatique, protéger la biodiversité et relever le défi de la transition énergétique. Ces mesures se déclinent dans six principaux secteurs :

- 1- Bâtiments et urbanisme.
- 2- Transports,
- 3- Energie et climat,
- 4- Biodiversité,
- 5- Risques, santé et déchets,
- 6- Gouvernance.

Un certain nombre de dispositions concernent directement les collectivités territoriales. Voici les principales.

Bâtiments et urbanisme :

Le projet renforce l'exigence de diagnostic de performance énergétique.

Transports :

Les compétences des autorités organisatrices de transports seront renforcées grâce à l'amélioration de la coordination entre les compétences transports urbains, voirie et stationnement sur le territoire des communautés urbaines.

Energie :

Des schémas régionaux du climat, de l'air et de l'énergie élaborés conjointement par le préfet de région et le président du conseil régional sont instaurés. Ils se substituent aux plans régionaux pour la qualité de l'air.

Un article propose l'obligation d'un bilan de leurs émissions directes de gaz à effet de serre pour les personnes morales de droit public employant plus de 250 personnes et les collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants.

L'adoption de plans climat territoriaux par les régions, les départements, les communautés urbaines, les communautés d'agglomérations et les communes et communautés de communes de plus de 50 000 habitants est rendue obligatoire.

Un article permet aux départements et aux régions (les communes étant déjà autorisées) d'exercer une activité de production et de vente d'électricité.

Biodiversité :

Deux articles détaillent le contenu et le mode d'élaboration des orientations nationales et schémas territoriaux de cohérence écologique, ainsi que leur déclinaison au niveau régional.

Risques, santé, déchets :

Des dispositions préventives sont proposées afin de lutter contre la pollution lumineuse.

Gouvernance :

Les études d'impact seront réformées afin de prendre en compte des critères de nature, de dimension et de localisation. Les enquêtes publiques seront regroupées en deux catégories : l'enquête à finalité environnement régie par le code de l'environnement et l'enquête classique du code de l'expropriation.

Un article propose d'engager les maires et les présidents des collectivités à présenter, en amont du vote du budget, un rapport faisant le point sur la situation en matière de développement durable de la collectivité.

2008 : La notion de responsabilité environnementale consacrée :

Le projet de loi relatif à la responsabilité environnementale, définitivement adopté à l'assemblée nationale le 22 juillet 2008, transpose une directive européenne qui vise notamment à prévenir, réparer ou compenser les dommages écologiques graves. Les dispositions de ce projet de loi témoignent de l'objectif du gouvernement de mettre en œuvre la charte de l'environnement (inscrite dans la constitution depuis 2005) et de satisfaire pleinement aux engagements communautaires de la France. Le texte adopté durcit notamment les peines et les sanctions encourues en cas de rejets volontaires ou involontaires dans la mer, la sanction pouvant monter jusqu'à 15 000 euros en cas de faute intentionnelle. Cette législation renforce le dispositif de protection de la faune et de la flore en élargissant le champ des contrôles possibles sur les activités susceptibles de présenter un risque sur les sites Natura 2000, réseau européen de protection de la biodiversité biologique et du patrimoine naturel des territoires. Selon Nathalie Kosciusko-Morizet, alors en charge de ce dossier, la volonté de tracer le contour d'une véritable responsabilité environnementale correspond à un processus en gestion depuis près de un an : « ce texte marque une étape majeure dans la construction d'un cadre juridique capable de répondre aux comportements les plus dommageables pour notre environnement. C'est un progrès considérable qui a été rendu possible grâce au Grenelle de l'environnement. ». Pour la fédération France Nature Environnement, la Ligue pour la Protection des oiseaux et la Fondation Nicolas Hulot, plusieurs des dispositions adoptées par les députés demeurent toutefois problématiques.

Les dégâts causés à l'environnement resteront notamment supportés par la collectivité. En effet, le projet de loi n'impose pas aux acteurs économiques de constituer les garanties financières qui permettraient de couvrir ces éventuels dégâts. Ce dispositif ne concerne de plus que les pollutions graves, liées à trois domaines strictement entendus que sont la contamination des sols (quand elle affecte la santé humaine), l'atteinte à l'état écologique des eaux et l'atteinte aux espèces et aux sites protégés en application de Natura 2000.

I. Le développement durable et sa perception réelle

On l'a vu, le développement durable appelle à un changement de comportement de chacun (citoyens, entreprises, collectivités, gouvernements, institutions internationales) dans les modes de production et de consommation afin de limiter l'impact de l'homme sur la nature et assurer l'équité

sociale. Ce concept qu'avec humour et un rien d'ironie le journaliste Jean-François Kahn⁵⁰ résumait par la formule : « Expression à la mode sans signification précise : ce pourquoi elle a été universellement adoptée. On ne connaît aucun partisan affirmé du développement provisoire ou éphémère », ne se laisse pas appréhender facilement. Certains pointent son caractère presque systématique, un passage obligé, donc insignifiant. D'autres déplorent qu'il reste une pétition de principe. Le mieux est sans doute d'interroger la perception réelle et largement mesurée de ce concept en vogue. Et de s'interroger sur sa lisibilité, parfois obstacle à sa compréhension par le grand public. La multiplicité des enquêtes et sondages traduit, si besoin est, l'intérêt attaché à ce concept. Un intérêt grandissant, une perception qui se fait plus concrète. C'est sans aucun doute du côté des chiffres que l'on trouve les évolutions les plus notables : le développement durable, dans ses acceptions concrètes, est bel et bien rentré dans les mœurs aujourd'hui.

2. Citoyens et Entreprises :

A. Un concept en vogue :

Nul ne peut que le concept de développement durable, pourtant très souvent et sévèrement blâmé, s'avère extrêmement porteur. Salons, colloques, séminaires, trophées, suppléments des quotidiens consacrent la notion. Les sites Internet relaient de façon copieuse la prise en compte de celle-ci, avec des rubriques bien fournies en informations. Les quotidiens ont ouvert des rubriques, à l'instar du monde qui l'intitule « Notre planète », fréquemment illustrée de schémas, données, interviews ou articles de fonds. Collectivités et entreprises unies au service d'un même objectif ? Les grandes entreprises figurent en première ligne : « Parce qu'elles sont essentielles à la vie, Suez met l'énergie, l'eau et la propreté à votre service » ou « Dans l'énergie comme dans l'environnement, chaque jour, Suez s'engage et propose des solutions innovantes et durables aux professionnels comme aux particuliers », concluait ce placard publicitaire, sous-titre « Suez : vous apporter l'essentiel de la vie », dans les grands quotidiens nationaux. EDF, de son côté, indique faire face à six défis de développement durable, environnementaux, sociaux et sociétaux (lutter contre le changement climatique, maîtriser les impacts environnementaux ...). Total, le groupe pétrolier, s'affichait sur fond de paysage entre cette page : « Pour vous, notre énergie est inépuisable ».

Le groupe pétrolier indique « déployer d'importants efforts pour réduire les risques de pollution ainsi que les émissions néfastes pour l'environnement ». « Le développement durable fait partie de la culture d'entreprise, de notre cœur de métier », précise Jean-Michel Gives, directeur développement durable et environnement. Continuer l'énumération n'aurait pas de sens. Comme M.

⁵⁰ Dictionnaire incorrect, plon, 2003.

Jourdain faisait de la prose sans le savoir, sans doute entendez-vous parlez tous les jours de développement durable sans forcément en être conscient, en ouvrant votre journal, en buvant votre café (équitable !) ou en regardant votre émission télévisée préférée. Si certains peuvent douter de la sincérité des intentions affichées par tel ou tel acteur (en témoignent les messages des internautes sur le forum Internet de Total), nul ne peut ignorer le fait que la préservation de notre environnement fait l'objet d'une véritable prise de conscience civique, ce qui constitue d'ores et déjà un signe encourageant.

B. Une préoccupation environnementale qui progresse:

Si les Français affichaient des intentions civiques ou éco citoyennes intéressantes, leur perception du développement durable et de ses enjeux restait encore limitée. Alors si l'on prend un pays en voie de développement comme l'Algérie on voit que les acteurs locaux sont peu concernés par les questions d'économies d'énergie. De plus, ils s'avéraient encore moins nombreux à connaître concrètement les recommandations et les mesures mises en place à cet effet par les pouvoirs publics.

Section III : La communication responsable de l'entreprise

Dans les entreprises comme dans les collectivités territoriales, le développement durable prend donc pied. A la veille de la septième édition de la semaine du développement durable en 2009, près de 3 000 manifestations étaient proposées au grand public : des aéroports de Paris aux jardineries, des mairies aux grandes surfaces ... S'agit-il pour autant, de la part des principaux acteurs, collectivités et entreprises, d'une sincère prise de position ou d'un simple effet d'affichage pour se donner bonne conscience ? Tous les spécialistes que nous avons interrogés admettent la nécessité aujourd'hui de ne pas en rester aux belles paroles mais de passer à l'acte. A l'évidence, beaucoup reste à faire. Mais l'enjeu de communiquer autour du développement durable n'échappe à personne aujourd'hui.

1. Vers l'entreprise responsable :

« Les entreprises, si elles n'évoluent pas, vont être rejetées par leurs clients », confiait Française Lemarchand, PDG de nature et découvertes, en 2008.

Le développement durable est devenu un thème d'actualité, avec la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques (NRE)⁵¹, qui introduit l'obligation de publier en reporting⁵² sur la responsabilité sociale de l'entreprise pour les sociétés cotées. Qui plus est, les fonds dédiés à l'investissement « socialement responsables » (ISR) se multiplient. Le développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de l'investissement socialement responsable (ISR) suppose d'améliorer l'information non financière. Depuis l'exercice 2002, les entreprises françaises cotées sur le marché français doivent préciser dans leur rapport d'activité annuel la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. « Aujourd'hui, dans le secteur industriel, on voit monter en puissance les questions liées à l'environnement : pollution de l'eau et de l'air, lutte contre l'effet de serre », analyse Nicole Notat, présidente de Vigeo, une agence chargée d'évaluer et de noter le comportement des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale⁵³. Elle ajoute que l'entreprise a un rôle économique et social essentiel dans le développement et la création de richesses, partout dans le monde. En France, la représentation de l'entreprise est souvent stéréotypée. Il leur appartient de renverser cette image, le gagner la bataille de l'opinion. « Signe de l'aspect incontestablement « tendance » du développement durable, un site Internet recense même une sorte de bêtisier, regroupant citations et propos de spécialistes, de dirigeants d'entreprise qui ne craignent pas la contradiction et sont ainsi épinglés. L'éthique joue donc un rôle de plus en plus important dans la communication de l'entreprise, tant sur le plan externe que sur le plan interne. C'est en effet un paramètre qui valorise l'image de l'entreprise et influence la perception qu'en ont les différents publics qui sont amenés à la connaître. La réussite à long terme d'une entreprise ne dépend donc plus seulement du respect des règles du jeu économique, de la référence à des valeurs telles que l'intégrité des comportements, le respect des autres ou de la solitude. C'est parce qu'elle se soucie de sa pérennité que l'entreprise est amenée à se poser la question d'une croissance plus durable, contribuant au progrès social et à la préservation du patrimoine environnementales pour, par exemple, inciter une multinationale à se retirer d'un pays ou mobiliser les consommateurs afin de contester les conditions de travail chez un de ses sous-traitants, la montée de nouvelles attentes dans l'opinion publique présent sur les grandes entreprises. Si leur image se dégrade brusquement, elles en subissent inmanquablement des contrecoups commerciaux et financiers fort dommageables. Cette prise en compte de la dimension environnementale ou sociale n'a en soit rien d'évident pour

⁷¹ - L'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques demande aux entreprises cotées de droit français de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels. Son décret d'application énumère les critères sociaux et environnementaux, d'ordre qualitatif et quantitatif, qui doit être remplis : des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en passant par l'insertion des personnes handicapées.

⁷² - Le reporting est le fait de rendre compte dans l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise.

⁷³ - Journal aujourd'hui en France, rubrique économie, 5 décembre 2005.

l'entreprise. Le maire de la ville de Valenciennes, Dominique Rique, confiait que « le monde économique n'est pas spontanément sensible à une démarche d'une telle nature » et qu'un élément moteur était souvent nécessaire pour développer un véritable effet d'entraînement.

2. Vers une définition du contour de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Nous pouvons la considérer comme l'application des principes du développement durable au niveau de l'entreprise. La RSE rend obligatoire pour cette dernière la nécessité de prendre en compte les dimensions sociétales et environnementales au niveau de son développement en collaboration avec les parties prenantes. Cela implique la mise en place de dispositifs à la fois interne et externe, notamment au plan du financement.

L'investissement socialement responsable (ISR), c'est –à-dire la gestion de fonds qui intègre des critères de nature sociale et environnementale aux critères financiers classiques, se développe rapidement ces dernières années. Les fonds institutionnels, comme le fonds de réserve des retraites, ont des objectifs à long terme qui correspondent bien aux valeurs du développement durable. Ils représentent des montants importants qui s'orientent progressivement vers l'ISR.

La responsabilité sociale des entreprises est la démarche qui consiste à rechercher une performance pas uniquement financière, mais aussi sociale et environnementale. Sur un plan opérationnel elle prend en compte dans les pratiques de ces entreprises un certain nombre de valeurs éthiques en association avec l'ensemble des parties prenantes de l'activité (employés fournisseurs, clients, actionnaires, concurrents ...), de la communauté (collectivités locales, association de consommateurs, ONG...).

Pour l'entreprise la RSE permet d'accroître ses performances commerciales et financières et réduit également ses différents niveaux de risque actuel et potentiel, réel ou virtuel, qu'ils soient juridiques, industriels et économiques.

Lorsque l'on parle des parties prenantes, l'entreprise va surtout intégrer la société civile. Dans ce contexte, même si les grandes entreprises sont les plus médiatisées, il ne faut pas oublier que les PME/PMI sont également concernées.

Leur niveau d'implication concernera la nécessité de prendre en compte la pression du marché et de leur donneur d'ordre (par exemple au niveau de la certification l'ISO 14001). De plus il faut tenir compte d'un ensemble de pressions juridico-règlementaire, notamment au plan normatif.

De l'avis de l'ADEME, les PME /PMI doivent nécessairement s'inscrire dans cette logique même si pour cela elles doivent faire évoluer leurs stratégies et leurs usages (cf. novethic.fr, www.ecologie.gouv.fr ou www.ademe.fr).

3. Une demande d'éthique :

Selon Michel Edouard Leclerc, dont l'enseigne a été la première à avoir limité la distribution des sacs plastique dans ses hypermarchés dès 1996, « l'éthique et le développement durable concernent d'abord la vision que l'entreprise a du monde qui l'entoure. Chaque dirigeant, quel que soit la taille de l'entreprise, doit envisager la RSE par rapport à ses valeurs et convictions sans dupliquer des comportements standardisés d'autres entreprises bien positionnées à ce niveau.

« C'est une tendance lourde à long terme », analyse Geneviève Bricet, directrice du cabinet Ethique et Entreprise, même si elle peut apparaître aujourd'hui comme un effet de mode ou de récupération marketing. Nulle philanthropie dans ce propos mais sans doute la conviction qu'un mouvement profond ou l'économie est au service de l'homme et in l'inverse. On pourrait d'ailleurs citer ces quelques chiffres intéressants, 19% des Français sont prêts à payer plus cher, en 2008, des produits respectueux de l'environnement, 17% sont prêts à payer plus cher des produits respectant le droit des salariés dans le monde, 20% des Français, au travers de leurs choix d'achat agissent au service de leurs convictions, 11% privilégient les marques qui ont une véritable éthique.

Le cas du groupe La Poste

Depuis les premières réflexions engagées en 2003, le groupe la poste a beaucoup progressé sur la voie du développement durable, tant pour en comprendre les enjeux et les intégrer à ses activités que pour déployer les politiques et les projets dans ses Métiers. Le nouveau plan stratégique « Performance et Confiance » actualise et renforce les engagements pris en 2003. La poste fait le choix d'un développement responsable qui respecte l'environnement, ses clients, ses collaborateurs, les territoires et les règles de bonne gouvernance. Colonne vertébrale de la nouvelle stratégie d'entreprise, il garantit une performance économique de long terme par davantage de responsabilité, de différenciation et de cohésion.

Aujourd'hui, les engagements du groupe La Poste couvrent quatre champs d'actions :

- Le respect de l'environnement, avec la diminution des émissions de gaz à effet de serre liées aux bâtiments et aux transports et l'utilisation responsable du papier ;
- Le respect de la société, avec des actions concrètes au niveau des territoires et la prise en compte de la diversité dans les ressources humaines comme dans l'offre de produits et services ;

- Le respect des collaborateurs, avec le modèle social d'employeur développeur ;
- Le respect des clients, avec la diminution de l'attente et le traitement des réclamations.

Le développement durable en quelques chiffres au sein du groupe La Poste:

- - 6,14 % : diminution des émissions de CO₂ des transports opérés par la poste entre 2003 et 2007.
- 86 % : pour des postiers prêts à s'impliquer dans des actions de développement durable en 2008.
- 455 000 vêtements en coton équitable commandés par le service courrier entre 2006 et 2007.
- + 37,5% : progression des achats auprès du secteur protégé entre 2006 et 2007 chez Coli Poste.
- 5 099 points de contact gérés en partenariat avec les collectivités et les commerçants en 2007.

Les comités d'entreprise en première ligne :

Historiquement, le comité d'entreprise (CE) était défenseur des intérêts des salariés, lien entre la direction et la production, instrument de participation des travailleurs à la gestion économique de l'activité, outil de la démocratie sociale ...

Peu après leur création, les comités d'entreprise ont investi une autre mission : celle de faire bénéficier à leurs salariés de prix avantageux sur les produits de base. Au fil des années, cette activité s'est étendue à une variété grandissante de produits, loisirs et services. De plus en plus de comités d'entreprise se préoccupent sérieusement de l'origine et de la qualité de leurs achats, et proposent progressivement des « offres éthiques » à leurs salariés ... : comment ne pas penser aux droits des travailleurs, à leur implication dans la production des produits, à leurs conditions de travail, à leurs avantages sociaux, au moment de proposer des produits, à leurs conditions de travail, à leurs avantages sociaux, au moment de proposer des produits aux salariés ? Le commerce équitable, le tourisme solidaire, l'insertion ce souci commun de garantir au travailleur, producteur ou salarié du pouvoir et des droits ...

L'inter-ce 69 Cezam, un réseau regroupant 30 associations inter-comités d'entreprise propose ainsi des colis et chèques cadeaux équitables à ses salariés. Sa directrice générale rappelait l'origine de cette initiative innovante : « Nous sommes partis du constat que de plus en plus d'offres

mercantiles à tout prix inondaient le monde des comités d'entreprise. D'autre part, il nous semblait logique de sensibiliser des représentants du personnel, eux-mêmes salariés d'entreprise, aux conditions de travail d'autres salariés du monde affaiblis par le capitalisme commercial à outrance ». Elle soulignait l'existence de plusieurs freins. « La première difficulté à laquelle nous nous sommes heurtés est l'image trompée du commerce équitable, selon laquelle ce serait un commerce pour « soixante-huitards attardés » ou « riches bobos », et que le goût des produits proposés est « spécial », peu adapté aux palais français.

La deuxième difficulté a été de sacrifier au rituel du panier garni (foie gras, vin ...), et le fait que les bons d'achat ou chèques cadeaux des grandes enseignes sont attendus par les salariés pour faire ou compléter les cadeaux des enfants. La dernière difficulté a été de se faire une place face aux grandes enseignes qui ont des moyens marketing et de communication colossaux ».

Dans le cadre des salons CE, des initiatives d'élus en matière de développement durable ont été sélectionnées, et parmi elles, quelques exemples à la page suivante qui peuvent donner des idées sur les moyens d'engager son comité d'entreprise pour la promotion des comportements écologiquement et socialement responsables.

Hervé Descamps, responsable achats et services généraux ACXIOM France :

Recyclage de vieux papiers

Distribution aux salariés de corbeilles « Spécial papier », qui sont vidées régulièrement dans des conteneurs, eux-mêmes récupérés deux fois par mois par l'association ELISE. Celles-ci gère le recyclage et nous fait un reporting annuel sur le tonnage de papier que nous avons ainsi pu recycler.

Des vélos à la place des voitures :

« Construction de deux garages à vélo sur mesure afin de les installer sur des emplacements réservés au départ aux voitures. Nos collègues auront donc la possibilité de laisser leur véhicule chez eux au profit de leur bicyclette à chaque fois qu'ils le désirent ou que le temps le permet ».

Stéphanie Miaihe, trésorière – Evoteam outsourcing :

Livraison sur site de colis bio, contenant chaque semaine des fruits et légumes bio. Chaque salarié s'abonne pour un mois à raison d'un colis de 3,5 ou de 5 kg par semaine.

Le CE offre également à ses salariés du fruit bio une fois par mois en salle de pause. De quoi sensibiliser les collaborateurs à l'agriculture bio.

Caroline Bouttet, secrétaire du CE NIGAY S.A :

« Chaque année nous offrons un colis de Noël (environ 80) à nos salariés. Le choix des produits et des fournisseurs est rigoureux. Nous cherchons à privilégier des fabricants locaux pour nos chocolats, nos foies gras/ jambons, pâtisseries et fromages. Notre fournisseur le plus éloigné se trouve à 40 km de notre usine ».

« Les processus démocratiques peuvent mettre des bornes à la puissance des intérêts particuliers. Nous pouvons réintroduire l'éthique en affaires », écrit Joseph Stiglitz⁵⁴, ajoutant « La gouvernance d'entreprise peut reconnaître les droits de ceux qui souffrent des firmes, et pas seulement les droits de leurs actionnaires ».

Comme le résume Patricia Cortijo, responsable environnement du groupe ACCOR, interviewée⁵⁵ : la responsabilité sociale et environnementale est ancrée dans la stratégie du groupe. Nous avons la conviction qu'à terme elle fera partie intégrante de la valeur d'une entreprise et qu'il faut du temps pour s'y préparer. Mais c'est aussi une volonté de bien faire son métier ! » Nulle naïveté alors ... L'éthique correspond donc à une attente du consommateur, et les entreprises qui réalisent désormais des rapports annuels du développement durable l'ont bien intégré. C'est aussi un atout supplémentaire en termes de compétitivité sur les marchés européens et internationaux pour un groupe industriel. Serge Lepeltier, alors ministre, résumait ainsi l'enjeu : « L'environnement n'est plus seulement une contrainte. Il devient, pour beaucoup d'entreprises, un véritable facteur de production par le jeu du marché et de la concurrence, mais aussi par le coût ou la valeur acquise par certains produits liés à l'environnement : l'eau, l'énergie, le CO₂ les déchets, etc. je suis donc convaincu que l'environnement est un facteur de richesse et d'emploi dont le développement est d'ores et déjà bien réel et ne peut que se confirmer à l'avenir. » Difficile de s'étonner dès lors du succès de la notion et du très grand nombre d'initiatives qui s'en réclament.

Les Français expriment aujourd'hui un certain nombre d'interrogations vis-à-vis du monde de l'entreprise. Selon Ethicityen 2009, 74% d'entre eux pensent que les entreprises ne donnent pas assez d'informations sur les conditions de fabrications des produits, 62% souhaitent avoir des informations concernant l'impact environnement sur les étiquettes des produits, mais ils ne sont que 24% à s'informer sur les étiquettes des produits, mais ils ne sont que 24% à s'informer sur la

⁵⁴ - Professeur à la Columbia University et prix Nobel d'économie en 2001.

⁵⁵ - www.actu-environnement.com.

politique sociale et environnementale des entreprises. Pour les Français, les deux premiers critères qui qualifient la responsabilité d'une entreprise sont la santé et la sécurité des salariés devant celle des clients, loin devant sa viabilité économique. Notons également une conviction forte de la compatibilité entre profit des entreprises et développement durable. Cela confirme ce que montrent nombre d'autres enquêtes sur l'indispensable liaison entre l'environnement et l'économie.

Multiples enjeux pour l'entreprise :

Nous pouvons identifier de multiples enjeux associés à la prise en compte du développement durable pour les entreprises. En effet, son intégration va lui permettre de renforcer son image, d'être plus attentive aux attentes de ses clients, d'obtenir un avantage concurrentiel, de sensibiliser et dynamiser les salariés, d'optimiser les différents risques et coûts et enfin de prendre en compte les besoins des autres parties prenantes.

Le développement durable se situe alors comme un véritable vecteur de valeur ajoutée. Pour une entreprise, communiquer sur sa stratégie en matière de protection de l'environnement, sur ses engagements de changement ou sur ses responsabilités sociales n'est toutefois pas quelque chose de très simple. « Vous pouvez ainsi vous engager dans une politique sociale innovante pour plus d'égalité et d'équité, ou dans une politique pour les réductions énergétiques, ou encore pour la diminution des produits toxiques et dangereux. Il est aujourd'hui à mon sens préférable de se restreindre à une orientation et de s'y tenir que de vouloir absolument toucher à tout en fonction des modes », tempère toutefois Arnaud Meunier, un spécialiste de l'éco communication, selon lequel « il est important pour chaque société de prendre un volet (environnement, social ou citoyen) et de s'y engager pleinement ». Autrement dit, de ne pas jouer sur tous les tableaux à la fois. Une mauvaise communication, ou l'utilisation de mauvais arguments peut se retourner contre elle et alimenter les soupçons de greenwashing ! Une récente étude produite par Limelight le 09 Mars 2012 sur la perception du développement durable par les dirigeants des entreprises fournit quelques données éclairantes. Un observatoire a aussi été créé pour mieux partager et analyser, mieux accompagner tous ceux qui veulent faire évoluer les pratiques de communication, tous ceux qui y voient un nouvel espace de créativité et une contribution des acteurs de la communication à la société plus qu'une contrainte.

Ainsi, à la question « Votre entreprise a-t-elle déjà communiqué sur le développement durable ou l'un de ses aspects ? », 80% des responsables interrogés (110 responsables de communication, marketing, développement durable ont répondu à ce baromètre), répondent oui. Mais cette stratégie « Développement durable » n'implique pas forcément la mise en place d'une équipe dédiée. Seules 55% des entreprises en disposent. Pour 67% d'entre eux, communiquer sur le

développement durable de l'entreprise, c'est avant tout développer une image valorisante et fédératrice en interne et pour les clients. Pour 10% de ces derniers, cela sert à développer le business et pour 10%, c'est une démarche obligatoire pour s'inscrire dans la dynamique verte.

Malgré tout, les entreprises françaises se montrent très prudentes sur ce sujet et redoutent les effets pervers d'une telle communication, 36% craignent l'effet greenwashing et 30% estiment que les contraintes liées à ce type de communication sont trop importantes.

Et, en effet, nombre de sociétés se sont lancées dans une stratégie de développement durable pour réduire leurs impacts environnementaux, respecter davantage l'environnement et les valeurs sociales, mais elles ne souhaitent pas pour cela communiquer, préférant souvent prendre suffisamment de recul avant de le faire. La question du greenwashing, a été très présente lors de l'université d'été 2008 de la communication pour le développement durable. Gilles Berhault a résumé les enjeux : « Le greenwashing vient d'un mauvais équilibre entre dire et faire ». Le développement durable est plus une affaire de conviction qu'un intérêt pour le business. « Communiquer ne présente pas de risques si l'entreprise a mis en place une véritable stratégie de développement durable sur le long terme, a engagé au préalable un dialogue avec les parties prenantes et s'engage sur des objectifs RSE quantifiés et mesurés », a justement expliqué Manuel Berquet-Clignet, de Coca-cola France.

Premiers acquis ? Quelques illustrations.

- L'industrie aéronautique qui décide de réduire de 50% ses émissions de CO₂, de 50% de bruit perçu et de 80% ses émissions de No X (oxyde d'azote).
- La grande distribution qui s'engage à augmenter la part du bio de 15% dans ses rayons et de réduire de 10% le volume des emballages.
- Les professionnels de la publicité qui élaborent, en étroite concertation avec les ONG, de nouvelles règles de déontologie.
- Les professionnels de l'immobilier qui choisissent de généraliser l'affichage du diagnostic de performance énergétique des logements.

Chapitre II : L'entrepreneuriat et les entreprises vertes

Section I: Les paradigmes de l'entrepreneuriat

La recherche en entrepreneuriat, étant en pleine évolution, peut être appréhendée sous divers paradigmes présentés ci-dessous.

1. Le paradigme d'affaires :

De nombreux travaux ont été menés sur le paradigme d'affaires. Nous pouvons notamment citer les travaux de Timmons⁵⁶ qui met en exergue l'importance du contrôle des ressources au niveau de la saisie d'opportunités ou encore Bygrave et Hofer⁵⁷ (1991) qui associent création d'une entité au paradigme de l'opportunité en se focalisant plus sur l'entrepreneur plus que l'entrepreneuriat.

D'autres auteurs intègrent l'approche processus : découverte, évaluation, exploitation de l'opportunité et les individus qui interviennent au niveau de la découverte, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité « Shane et Venkataraman » « 2000 »⁵⁸.

La recherche et l'analyse de l'information peuvent susciter une idée qui une fois explicitée, peut devenir une opportunité d'affaires. Il faut, intégrer le fait que l'entrepreneur « débutant », donc manquant d'une certaine pratique doit disposer de plus d'informations que l'entrepreneur expérimenté qui par ses connaissances et ses réseaux exploite mieux les informations pour le développement des affaires. Par ailleurs, il est possible d'analyser l'environnement général de l'entreprise ainsi que l'environnement concurrentiel afin d'en déceler l'opportunité à saisir puis à exploiter.

2. Paradigme de la création d'une organisation

La création d'une organisation impose d'abord la clarification du terme organisation.

Dans ce contexte, comme en atteste les travaux de Verstraete « 1999, 2003 » le concept d'entrepreneuriat implique une vision systémique intégrant à la fois les actions menées par l'entreprise et les résultats obtenus. Dans la veine des travaux de Gartner, il indique de façon pertinente la distinction qu'il convient de faire entre le processus et le phénomène auquel il

⁵⁶ Timmons J.A. New Venture création, Irwin – Mc Graw – Hill. 1994.

⁵⁷ Bygrave W.D. Hofer C.W. « Theorizing about entrepreneurship in thierry Verstraete, Alain Fayolle, in entrepreneurship theory and practice, 2004 P. 16.

⁵⁸ Shane .S , Venkataram. S, «The promise of entrepreneurship as a field research. Academy of Management Review, 2000. P 25.

s'intéresse plus particulièrement. Il présente en fait une modélisation originale et générique du phénomène en tenant toutefois compte du contexte singulier au sein duquel ce phénomène s'exprime (2002).

Il s'agit, somme toute, de ne pas oublier que chaque processus de création possède son modèle propre. L'auteur relève que le fait que le phénomène entrepreneurial (qui ne doit pas seulement être associé à une entreprise à l'instar de l'économie sociale et solidaire) et que de multiples formes organisationnelles peuvent naître, formes qui en plus peuvent être une simple étape au sein de l'impulsion d'un phénomène plus large. A ce niveau l'auteur parle d'ailleurs plus d'impulsion que de création.

Le paradigme de la création d'une organisation est principalement centré sur la relation liant l'entrepreneur et l'organisation créée. Il s'agit d'une réelle spécificité de ce paradigme dans la mesure où les autres sont dans des logiques de partages de concept avec d'autres champs disciplinaires (ex : l'innovation avec l'économie de l'innovation) ou spécialités (ex : l'opportunité que l'on retrouve dans des modèles comme l'analyse SWOT en management stratégique).

3. Paradigme de la création de la valeur

L'entrepreneuriat est souvent considéré comme apporteur de richesse et d'emploi, donc au cœur d'enjeux économiques et sociaux (Fayolle 2003) comme l'attestent plusieurs études aussi bien au niveau des grandes entreprises que des PME et TPE. Nous pouvons à titre d'exemple citer le programme de recherche international GEM (Global Entrepreneurship Monitor) coordonné par Paul Reynolds. Celui-ci tente de démontrer l'existence de corrélations significatives entre les activités entrepreneuriales et la croissance économique et ce au plan international. Sur un plan purement agissant de l'académique, nous pouvons noter que plusieurs revues présentent explicitement et ce même au niveau de leur politique éditoriale le fait que l'entrepreneuriat est un phénomène ou un processus créateur de valeur.

Il nous paraît important d'arriver à un consensus sur la définition même de la valeur. Si l'on prend le point de vue de la vision traditionnelle en sciences économiques (Bruyat et Julien, 2001), nous pouvons la considérer comme l'expression des échanges effectués entre des agents par le biais de prix déterminés par les marchés. Ainsi appréhendé, la vision de l'entrepreneuriat peut être ramenée au secteur marchand au sens large intégrant également les organisations à but non lucratif, les coopératives ainsi que toute activité transactionnelle en termes de biens et services au niveau du secteur public.

Si l'on prend en compte l'ensemble des travaux actuels traitant de l'économie solidaire, la valeur revêt une dimension sociale, sans pour autant négliger ou occulter les obligations financières qui seront de toutes façon exigées par les parties prenantes (Bonder, Hlady-Rispal, 2003).

Verstraete considère le paradigme de la création de valeur comme tout à fait complémentaire avec celui de la création d'une organisation (1999, 2002). Il justifie son point de vue en prenant comme terrain d'expérimentation les *stakeholders* ou parties prenantes en français. Dans son modèle, il essaye de montrer que les paradigmes de la création d'une organisation et de la création de valeur sont tout à la fois complémentaires et intégratifs. La valeur se traduit surtout dans ce cas par le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'organisation vis-à-vis de cette dernière.

4. Paradigme de l'innovation

Ce paradigme permet de montrer que les PME peuvent être directement ou indirectement des acteurs innovants à l'instar des grandes entreprises.

L'innovation est dans ce cadre définie comme la concrétisation de la nouveauté et peut être considérée comme actrice du changement réalisé.

L'idée que l'innovation est à l'origine du développement économique va au-delà de la seule diffusion et commercialisation de produits ou de services innovants par une organisation et met en exergue le besoin d'entreprendre. Dans ce contexte nous pouvons dire que l'entrepreneuriat correspond à une étape d'un processus plus large, comme le schématise ci dessous Martin (1994) :

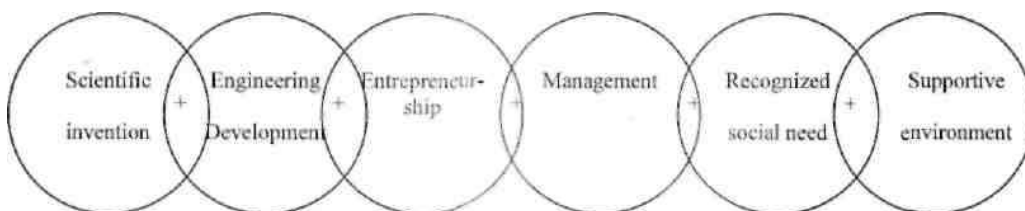


Figure. *The innovation chain equation* (Martin, 1994)

«*Commercially successful innovations require the synthesis of scientific, engineering, entrepreneurial, and managerial skills, combined with a social need and a supportive sociopolitical environment, if a sustained chain reaction is to be achieved.* » (p.30). Ici, l'auteur considère l'entrepreneuriat comme la condition *sine qua non* de l'exploitation de l'innovation. Les actions présentent dans ce cas des formes diverses qui vont de la création *ex-nihilo* au partenariat entre firmes établies.

5. Les relations entre les paradigmes

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons souligner plusieurs complémentarités entre ces quatre paradigmes.

A ce propos, Gartner (1990) montre qu'à la notion d'entrepreneuriat nous pouvons associer de façon empirique certaines dimensions clés telles que l'innovation, la création d'organisation, la création de valeur... Le schéma ci-dessous permet d'approfondir et d'illustrer cette idée de liens.

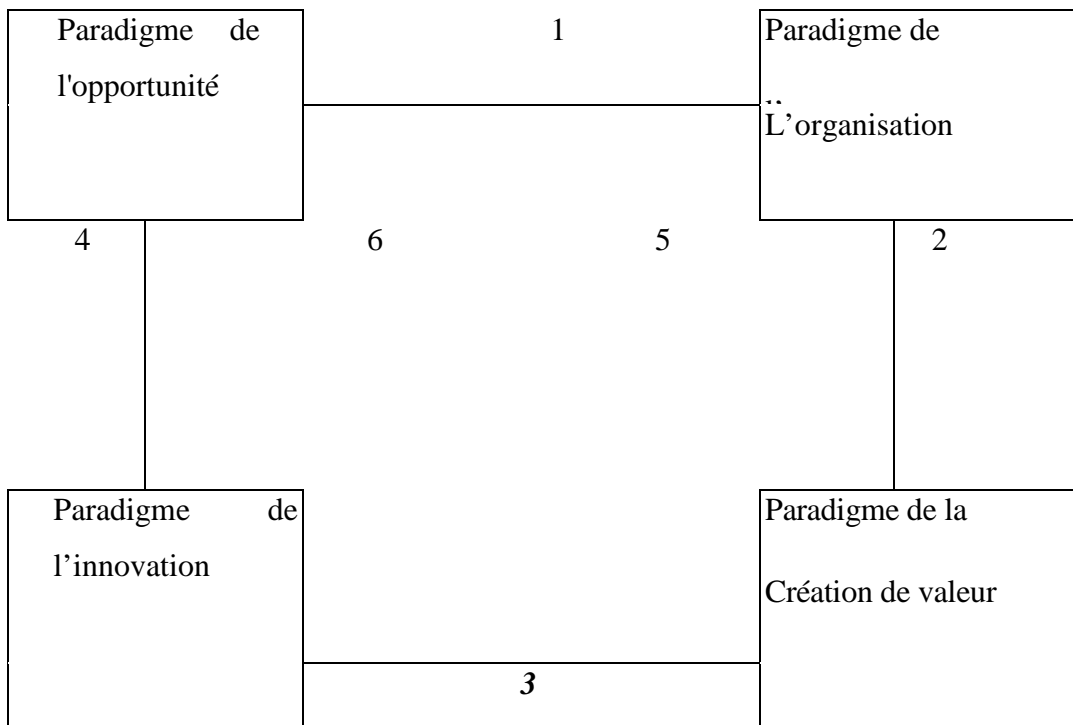


Figure 1. Représentation de quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens

Nous pouvons mettre ici en évidence six liens (qui ne sont sans doute pas les seuls) qui sont résumés de la façon suivante :

- **Lien 1** : pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient, explicitement ou implicitement, de s'organiser. Les ressources diverses se cristallisent dans une organisation.
- **Lien 2** : l'organisation ne peut exister durablement (et l'entrepreneur conserver son statut par rapport à cette organisation-là) sans fournir à ses parties prenantes les valeurs qu'elles attendent et

dont elle tire les ressources nécessaires à son bon fonctionnement.

- **Lien 3** : lorsque la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent à l'origine, qu'elle soit organisationnelle, technique ou commerciale. Par ailleurs, si l'on associe innovation et nouveauté, l'organisation naissant du phénomène entrepreneurial peut être considérée comme nouvelle (quand bien même si cette dernière s'appuie sur une entité préexistante), la valeur apportée est donc nouvelle parce que venant d'une nouvelle organisation, ou parce que résultant d'une offre originale).
- **Lien 4** : une innovation peut correspondre à l'élaboration d'une opportunité mise sur le marché (on peut également appréhender l'innovation comme un processus de socialisation d'une nouvelle technique, organisation ou façon de commercer), à la fourniture d'un nouveau produit ou service, à l'apparition d'une organisation nouvelle au sein du marché ou du secteur.
- **Lien 5** : toute utilisation d'une innovation, à l'instar d'une opportunité renvoie à une organisation et l'existence de celle-ci favorise les interactions créatives nécessaires à cette dernière.
- **Lien 6** : une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme moyen d'apporter de la valeur au moins pour celui qui l'identifie (l'identification peut renvoyer à la détection, à la construction ou à la combinaison des deux).

Force est de constater l'existence plus ou moins explicite de la notion de « nouveauté » qui peut être assimilée indéniablement comme le liant entre les paradigmes: nouvelle organisation, valeur nouvelle, opportunité non encore exploitée (donc nouvelle) et innovation.

Section II: Problématique de l'implication des entreprises dans le développement durable :

Corinne Gendron – Comme le faisant remarquer Klaus Eder il y a dix ans à peine, l'environnement n'appartient plus en propre aux écologistes⁵⁹. Il a fait son entrée dans le discours des politiques, mais aussi celui des entreprises et de leurs dirigeants. Si nombreux sont ceux qui se réjouissent de cet intérêt soudain et manifeste pour la cause environnementale, les acteurs économiques ne se sont pas pour autant approprié le discours et les revendications des écologistes.

⁵⁹ - Klaus Eder, the institutionalization of social Movement, Towards a Theoretical Problematic in social Movement Analysis? Florence, EuropeanUniversityinstitute, October, 1993.

Ils ont plutôt développé leur propre discours environnemental, reposant sur une compréhension souvent différente des causes et des solutions que les mouvements verts avaient mis de l'avant au cours des dernières décennies. Les entreprises et leurs dirigeants proposent ainsi une nouvelle perspective qui vient désormais alimenter la représentation de la question écologique au sein de la société. Cette perspective façonne la compréhension de la problématique environnementale et l'ordonnement des priorités mais aussi l'éventail des solutions envisagées. Bref, les acteurs économiques participent activement, et de plus en plus, à la construction sociale des problèmes environnementaux et se sont même approprié le concept de développement durable au grand dam des écologistes qui en avaient fait l'étendard de leurs projets de société. Cette perspective façonne la compréhension de la problématique environnementale et l'ordonnement des priorités mais aussi l'éventail des solutions envisagées. Bref, les acteurs économiques participent activement, et de plus en plus, à la construction sociale des problèmes environnementaux et se sont même approprié le concept de développement durable au grand dam des écologistes qui en avaient fait l'étendard de leurs projets de société.

On ne peut s'étonner du caractère distinctif du discours écologiste dirigeant si l'on tient compte de la nature des représentations sociales, influencées par le sujet qui les porte et reflète des rapports sociaux dans lesquels il s'inscrit. Même si elle ne peut exister sans référent, la représentation sociale porte la marque du sujet qui reconstruit l'objet et l'interprète, tout en s'exprimant à travers elle. La représentation suppose donc un objet et un sujet, comporte à la fois une dimension de symbolisation et l'interprétation, de même qu'elle est construction et expression d'un sujet⁶⁰. Les représentations sociales s'élaborent à la faveur de l'information disponible, et sont sujettes à un processus de focalisation qui répond à l'intérêt du sujet ; elles sont élaborées à partir de leur expérience. De plus, elles dépendent à une logique d'inférence, c'est-à-dire à la nécessité d'agir ou de prendre position, car la représentation constitue un cadre nécessaire pour l'action. Le processus de formation des représentations résulte d'un double phénomène d'objectivation et l'ancrage dans le social. En amont, le phénomène d'ancrage assure l'enracinement de la représentation dans un réseau de significations cohérent. En aval, l'ancrage permet une instrumentalisation du savoir de telle sorte que la représentation acquiert une valeur fonctionnelle ; elle devient grille de lecture et théorie de référence pour comprendre le réel⁶¹. Le caractère social des représentations est donc multidimensionnel. Elles comportent le double caractère d'être à la fois activées et agissant dans la vie sociale. A la fois déterminées et déterminantes au plan sociale, elles sont constitutives de réel et de l'organisation sociale ; « elles instaurent des versions

⁶⁰ - Voir Denise Jodelet (dir). Les représentations sociales, Paris, PUF, 1989, p.43.

⁶¹ - Idem, p.56-57.

de la réalité communes et partagées »⁶². Le social intervient au niveau de leur détermination, mais la diffusion des représentations passe aussi par un processus d'adhésion et de participation intimement liées à la structure et à la dynamique des rapports sociaux.

C'est pourquoi il importe de se pencher sur les représentations sociales que les entreprises et leurs dirigeants ont de la question environnementale, car au-delà de la reconnaissance de la problématique écologique que plusieurs applaudissent, leur perspective particulière de l'environnement et du développement durable oriente les modes de gouvernance et les solutions privilégiés à l'échelle de la société en fonction de leurs intérêts et d'une structure sociale qui les conforte. Nous avons donc mené auprès de l'élite économique une étude en vue de dresser un portrait des représentations sociales des dirigeants à l'égard de l'environnement et du développement durable⁶³. Réalisée à partir d'entrevues semi-dirigées auprès de présidents des plus grandes entreprises du Québec cette étude confirme une sensibilité souvent méconnue des dirigeants à l'égard de la question environnementale mais permet également de faire ressortir le caractère distinctif du discours écologiste des dirigeants. Notre étude s'est articulée autour de deux hypothèses. D'une part, nous avançons que la problématique environnementale est dorénavant un élément de l'historicité, et constitue donc un enjeu objectif pour les acteurs sociaux en conflit⁶⁴. D'autre part, nous posons l'hypothèse que le paradigme la place à un nouveau paradigme de développement s'articulant autour du concept de développement durable. Nous discuterons de chacune de ces questions après avoir exposé dans un premier temps les résultats de notre recherche auprès de l'élite économique.

Les dirigeants et la question environnementale :

L'environnement n'est pas un sujet de prédilection pour les hauts dirigeants. Rares sont ceux qui abordent la question spontanément. Avant de se prononcer, plusieurs insistent sur le fait qu'ils ne sont pas des spécialistes. Bien qu'elle soit encore niée par certains, la grande majorité des dirigeants reconnaissent que la dégradation de l'environnement est préoccupante. Les qualificatifs utilisés pour parler de la crise écologique sont éloquents : très grand, gros, majeur, extrêmement important, sérieux, méchant problème, question fondamentale. Certains évoquent même l'idée de catastrophe.

Il est intéressant de constater que les dirigeants qui estiment qu'il n'y a pas véritablement lieu de s'inquiéter admettent néanmoins que des problèmes environnementaux persistent ailleurs,

⁶² - Idem, p.49.

⁶³ - Voir : Corinne Gendron, *Le Développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Université du Québec (Les presses), 2006.

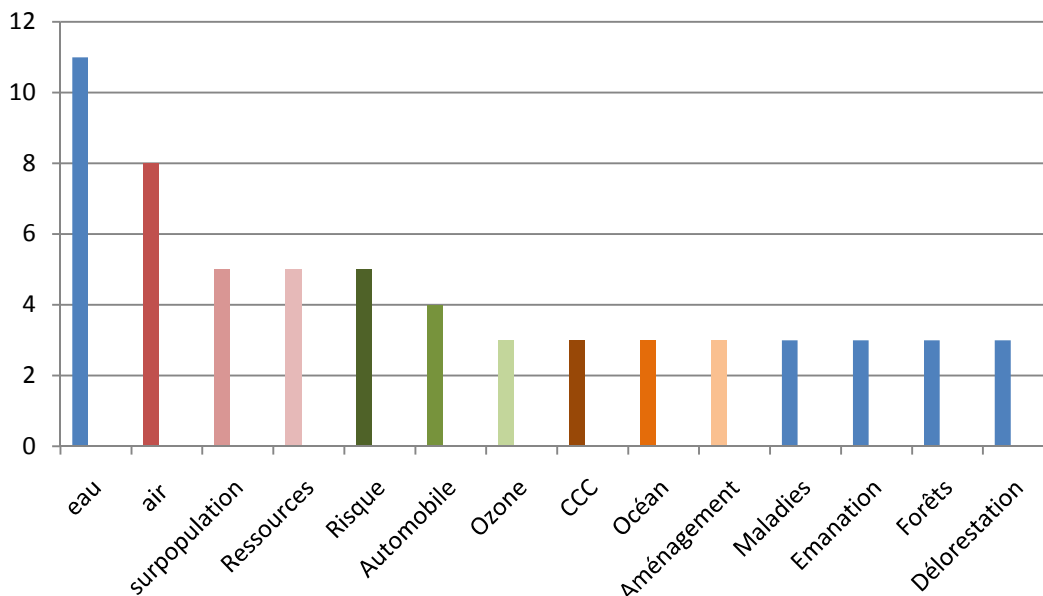
⁶⁴ - Alain Touraine, *La société postindustrielle. Naissance d'une société*. Paris, Denoël, 1969.

tout spécialement dans les anciens pays communistes et les pays en voie de développement⁶⁵. Cette comparaison avantageuse avec les autres pays, incluant les pays d'Europe, figure également dans les propos des dirigeants plus conscientisés⁶⁶. Mais rares sont ceux qui estiment que les problèmes sont plus criants dans les pays industrialisés qu'ailleurs dans le monde.

1. La prise d'initiatives :

Le problème écologique est généralement envisagé de la manière globale : les dirigeants insistent sur le caractère transfrontalier de la pollution de l'air, parlent de la terre, de l'humanité ou de la planète : « On est en train de tuer cette planète ! » s'exclamait l'un d'eux. Mais lorsqu'ils sont interrogés de façon plus spécifique, les dirigeants citent des problèmes qui recouvrent une grande diversité de thématiques écologiques. Ces problèmes sont toutefois abordés de façon très générale, ce qui témoigne d'une connaissance relativement superficielle des phénomènes en cause.

Graphique 1 : Fréquence des problèmes environnementaux cités par les dirigeants



Comme on peut le constater, les problèmes les plus fréquemment cités sont ceux, très généraux, de l'air et de l'eau qui se déclinent chez certains dirigeants en problèmes plus spécifiques : automobile, couche d'ozone, changements climatiques et pluies acides en ce qui concerne l'air ; pollution des océans, eau potable et épuisement des ressources halieutiques en ce

⁶⁵ - Un dirigeants affirme par exemple : « Moi, le problème majeur que je vois dans l'environnement, c'est bien plus ce qui s'est passé dans les pays communistes à un moment donné, parce que les plus pollués ce sont la Russie, les pays communistes et la Chine, puis les océans »

⁶⁶ - En témoignent ces propos d'un dirigeant : « Quand on s'en va en Europe, ils sont également civilisés, mais un peu moins que nous ; ils n'ont pas encore un système antipollution. Ils ont des voitures, des édifices qui se désagrègent à vue d'œil et ça prend quelqu'un de solide pour prendre une gorgée d'eau dans la seine parce que ... »

qui concerne l'eau. Lorsqu'elles sont abordées conjointement, la question de l'air est jugée plus problématique que celle de l'eau « qui est plus facile à contrôler » ou pour laquelle il existe des solutions techniques, affirme-t-on⁶⁷. Les autres thématiques spécifiques les plus citées sont la surpopulation, l'épuisement des ressources, les risques (industriels, chimiques et nucléaires, l'aménagement du territoire et la résurgence des maladies dans les pays du sud⁶⁸. Les causes de la crise sont abordées selon trois perspectives radicalement différentes : l'une insiste sur le phénomène objectivé de la croissance démographique, la deuxième s'attaque aux déficiences de la gouvernance, tandis que la dernière soulève la question des valeurs. Pour plusieurs dirigeants, le problème écologique est d'abord et avant tout un problème de surpopulation.⁶⁹

Selon certains dirigeants, ce phénomène pourrait même donner lieu à d'importants flux migratoires⁷⁰. L'effet conjugué de la croissance démographique et de la consommation exacerbe le problème de l'environnement. Les dirigeants s'inquiètent tout spécialement de l'extension du parc automobile dans les pays très denses comme la Chine. Mais paradoxalement, c'est d'abord et avant tout la démographie, et non la consommation qui pose un véritable problème pour l'environnement.

Pour plusieurs dirigeants, par contre, les causes de la dégradation de l'environnement ne résident pas tant dans le phénomène de surpopulation et de ses conséquences en regard des ressources limitées de la planète que dans une déficience sérieuse au plan de la gouvernance. Cette déficience est envisagée selon plusieurs points de vue. Pour certains dirigeants, c'est la montée du

⁶⁷ - Pour un dirigeant, c'est le fait que l'eau soit plus près de la vie quotidienne des gens que l'air ou la forêt qui a pour effet de faciliter la prise de conscience, et donc la gestion du problème : « Pour moi, (le problème de l'eau) c'est plus facile à gérer parce qu'il est plus près du besoin des gens ; l'air, c'est un peu plus loin et la forêt, c'est la même affaire ... » Un autre estime qu'en ce qui a trait à l'eau, nous avons déjà les solutions, alors que la question de l'air pose un véritable défi en raison de sa nature transfrontalière : « Ce problème-là (l'eau) au moins, on connaît la solution ; maintenant on découvre qu'on fait face à un autres problème de même envergure, encore plus complexe parce que c'est la pollution et l'air et transfrontalier. »

⁶⁸ - Les dirigeants évoquent également la question des émanations, la gestion des forêts et la déforestation. Enfin, certaines problématiques ne sont citées que par un ou deux dirigeants : les déchets, la désertification, la contamination des sols et la consommation.

⁶⁹ - Ce qu'illustrent les propos de plusieurs dirigeants : « Mais avant tout, mondialement, le problème en ce moment, c'est la surpopulation. C'est impossible de maintenir une planète avec les écosystèmes qu'on connaît, variés, si on oublie tout ce qu'on a tué jusqu'à date, ce qui reste, variétés, avec une population qui est en croissance aussi rapide. C'est impossible » ; « je crois que la terre ne supportera pas dix milliards d'habitants. C'est une progression exponentielle, c'est géométrique. Si on était deux milliards, on n'épuiserait pas la terre. On est en train de vider les océans de poissons, on a trop de monde ! On allonge les durées de vie ... » ; « La terre étant ce qu'elle est, on ne peut pas la rendre plus grande. Alors il y a de plus en plus de monde qui y vit, il y a moins de guerres comme avant qui détruisent ... En 50 ans, on a doublé la population de la terre (on vient d'arriver à 6 milliards). Imaginez ! Et ils prévoient le double en 2000 quelques chose » il importe toutefois de préciser qu'aucun dirigeants n'identifie le contrôle des naissances comme solution au problème de l'environnement.

⁷⁰ - C'est en ces termes que s'exprimait un dirigeant : « Ces gens-là, il va falloir qu'ils aillent quelque part, qu'ils soient en Afrique en ce moment, ou qu'ils soient en Asie, qu'ils soient n'importe où sur la terre, en Amérique du Sud, il va falloir que ces gens-là aillent quelque part. Ils ne pourront pas rester où ils sont parce qu'ils ont quasiment fini d'utiliser les ressources qui peuvent exister »

pouvoir des marchés financiers qui pose problème⁷¹. Pour d'autres, c'est du phénomène de concentration des entreprises qu'il faut s'inquiéter, dans la mesure où chacune de leurs décisions peut désormais avoir un impact considérable à grande échelle. Enfin, certains estiment que c'est l'organisation interne de la gestion publique qui exacerbe le problème de l'environnement.

La troisième perspective explique le problème de l'environnement par la place secondaire qu'il occupe dans le système de valeurs des consommateurs. Des dirigeants estiment par exemple que la piètre performance écologique des entreprises est la conséquence directe du choix des consommateurs pour qui l'environnement ne constitue malheureusement pas une priorité ;

« Le problème est qu'essentiellement, les consommateurs ne valorisent pas beaucoup les biens qui protègent l'environnement et on le voit, quand il y a des phénomènes de société ou les gens décident de dire : « Ca, on n'en mange plus, et ça, on en mange », ça a été immédiat, la production a changé... »

Donc, le problème de l'environnement, c'est surtout parce que ce n'est pas une valeur élevée »

Bien que confinée à un paradigme d'autorégulation marchande, cette réflexion rejoint les propos d'autres dirigeants qui dénoncent l'apathie des citoyens en regard de différentes causes sociales. Par ailleurs, des dirigeants rappellent que, jusqu'à très récemment, les problèmes environnementaux n'étaient pas connus et que par conséquent, personne ne pouvait prévoir ou gérer les conséquences écologiques qui donnent aujourd'hui lieu à des critiques virulentes.

A la lumière de ce qui précède, force est de constater que les dirigeants reconnaissent l'existence d'un problème dans le domaine de l'environnement et qu'ils sont même en mesure de le détailler : ils ont énoncé pas moins de vingt-quatre problématiques environnementales différentes. Même les dirigeants qui nient le problème admettent qu'il y a encore des segments qui sont mal gérés ». Ce sont principalement les pays du Sud qui, en laissant libre cours à la croissance démographique, portent la lourde responsabilité de l'épuisement des ressources naturelles. Mais les diverses facettes de la gouvernance sont aussi à blâmer, de même que les valeurs écologiques déficientes des consommateurs.

Interrogés directement sur le sujet, les dirigeants sont presque unanimes pour dire qu'il existe une tension entre l'économie et l'environnement. Mais, en même temps, ils sont d'avis qu'il n'y a pas de contradiction entre la croissance économique et la protection de l'environnement. La

⁷¹ - Un dirigeant affirme par exemple : « L'état ... n'est plus maître chez lui parce que les vrais maîtres aujourd'hui, c'est les marchés financiers, c'est clair ... le premiers, le grand défi, c'est comment faire en sorte que les marchés financiers ne soient pas les nouveaux maîtres... je pense que c'est un des grands défis parce qu'il règle tous les autres ; il règle celui de l'environnement. Pourquoi il ne se fait rien sur ce plan ? C'est que les grandes entreprises disent au gouvernement américain : « Si vous pensez que vous allez nous obliger à faire toutes ces dépenses-là ! On ne sera plus compétitifs et là, on fait de grandes pressions économiques ».

tension entre l'économie et l'environnement s'explique tout d'abord par le fait que l'environnement constitue un coût pour l'entreprise, mais aussi en raison de la nature de l'économie et, enfin, de la confrontation des intérêts de l'entreprise avec d'autres intérêts. De façon générale, les dirigeants appréhendent la tension économie/environnement du point de vue de l'entreprise plutôt que du point de vue de l'environnement, ce qui s'explique aisément par le fait que les représentations se forment notamment à travers la pratique du sujet. On peut ajouter que, lorsqu'ils traitent d'environnement, les dirigeants situent l'entreprise au cœur d'un système où elle n'a guère de marge de manœuvre : elle doit absorber des coûts environnementaux en même temps qu'elle doit répondre aux exigences de la compétitivité et malgré sa bonne volonté, la disparité des régimes de protection rend le processus d'absorption des coûts difficile. L'entreprise est donc au milieu d'une tension qui découle de la nature même de l'activité économique, qui suppose à la fois une exploitation des ressources, la production de pollution et un fonctionnement autonome par rapport à son environnement.

D'après les dirigeants, cette tension entre l'économie et l'environnement ne se traduit cependant pas par une contradiction fondamentale entre la logique de la croissance économique ou l'extension de la consommation et les nécessités de la préservation écologique. Ces derniers rejettent presque à l'unanimité l'idée d'une telle contradiction, s'éloignant radicalement des thèses des économistes écologiques. Les plus informés envisagent d'ailleurs l'hypothèse de la dématérialisation de l'économie, que celle-ci se manifeste à travers une réorientation des activités ou une transformation des modes de production grâce à la technologie. La réglementation étatique et la sensibilisation occupent une place tout aussi importante, sinon plus, que le projet technologique.

Les solutions envisagées par les dirigeants s'insèrent d'abord et avant tout dans une perspective de gestion publique. Celle-ci pose un défi de taille en raison de l'échelle internationale des problèmes environnementale des pays industrialisés. Si bien qu'un régime de protection de l'environnement strict ne saurait être pensé et mis en œuvre qu'à l'échelle internationale. Cependant, ils semblent économiques des pays du Sud.

Le deuxième élément de solution semble être la sensibilisation, qui se traduit par des exigences écologiques soit de la part du citoyen à travers le processus démocratique et l'Etat, soit de la part du consommateur vis-à-vis des entreprises et de la production économique en général. La plupart des dirigeants notent d'ailleurs que celle-ci s'est grandement accrue au cours des dernières années, ce qu'ils perçoivent comme un progrès. Enfin, la technologie est explicitement évoquée comme solution par trois dirigeants, bien qu'on puisse déduire qu'elle est présente chez un plus grand nombre de dirigeants. Si le caractère problématique du développement technologique est généralement reconnu, ces derniers semblent néanmoins convaincus de son potentiel comme

solution durable et définitive au problème de l'environnement. Le seul frein se situe là encore dans la disparité des régimes de protection environnementale à travers le monde, lequel empêche les entreprises d'investir dans les technologies dépolluantes en raison des exigences de compétitivité qui créent une pression à la baisse sur les coûts.

L'éveil des chefs d'entreprise à la problématique écologique se traduit par un discours environnemental qui leur est propre. Ceci vient confirmer les réflexions de Klaus Eder sur le fait que les écologistes n'ont plus le monopole de la problématique environnementale et que l'ère de la domination du discours écologiste par rapport aux problèmes environnementaux s'achève⁷². Cette tendance est notamment visible dans l'utilisation de plus en plus répandue d'un concept originellement écologiste : le développement durable. A l'heure actuelle, non seulement les écologistes mais les organisations non gouvernementales en générale, les institutions internationales, les gouvernements et même les entreprises font de plus en plus appel au concept de développement durable. Au-delà du discours simpliste de la récupération, nous avons voulu comprendre comment les dirigeants de notre échantillon se positionnent par rapport à ce concept.

A. Les dirigeants et le concept de développement durable :

Depuis son apparition au début des années 1980, le concept de développement durable a fait l'objet d'un nombre incalculable de définitions. Deux d'entre elles sont néanmoins reconnus comme étant les définitions de référence : celle proposée par l'Union internationale pour la conservation de la nature (1980), pour laquelle « le développement durable est un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social », et celle popularisée par le rapport Brundtland (1987)⁷³.

On peut dire de ces définitions qu'elles ont été non seulement largement diffusées mais aussi institutionnalisées comme en font foi de nombreux textes officiels, dont la loi québécoise sur la régie de l'énergie n'est qu'un exemple. Cette-ci énonçait à l'article 5 :

« Dans l'exercice de ses fonctions, la régie favorise la satisfaction des besoins énergétiques dans une perspective de développement durable. A cette fin, elle tient compte des préoccupations économiques, sociales et environnementales ainsi que de l'équité au plan individuel comme au plan collectif »⁷⁴

⁷² - Klaus Eder, op.cit.

⁷³ Op. Cit.

⁷⁴ - Loi sur la régie de l'énergie, 1996, ch. 61, art.5 (notons que cet article a été de l'é amendé de telle sorte que ne figure plus, à l'heure actuelle, de définition de l'expression développement durable). Mentionnons également la recommandation d'un groupe de travail de l'OCDE visant à remanier l'article 1 constitutif de l'organisation en y inscrivant explicitement l'objectif du développement durable (OCDE, 1997, p.15)

B. Les définitions institutionnelles :

La première catégorie de définitions regroupe celles qui se rapprochent le plus des définitions institutionnalisées du développement durable, qu'il s'agisse de la préservation des ressources pour les générations futures (Brundtland), ou de la triade environnement, économie et société (UICN). Certaines reprennent les énoncés de ces définitions, d'autres en contiennent les éléments clefs.

Nous pouvons citer quelques réflexions de la part de chefs d'entreprises afin d'illustrer cette partie :

« (Le développement durable), c'est garder cet équilibre entre la nature et le progrès économique, de faire en sorte que tu n'épuises pas tes richesses au point où les générations à venir n'auront plus de bois, de pétrole. »

« C'est un développement qui tient compte de tous les éléments, de l'environnement, l'économie, du social, du politique et on a un développement durable parce qu'il y a un équilibre entre les différentes forces de la société. »

« Il n'y a pas de recettes, mais c'est vraiment une balance entre l'économie, les conditions sociales de la population, l'environnement et la culture. Créer les points de passage entre ces quatre secteurs-là, donc la population en général, l'économie donc l'entreprises, le développement économique, la culture définitivement pour que les gens soient éduqués. »

Dans cette première catégorie de définitions, les dirigeants envisagent le développement durable comme un équilibre entre l'économie, l'environnement, et même la culture ou la politique. Certaines définitions s'inscrivent dans une perspective éthique, d'autres s'avèrent davantage politiques ou sociales. Il est intéressant de constater que la définition multipolaire du développement durable est perçue comme une approche moins conflictuelle qu'une approche exclusivement écologique comme l'illustrent les propos d'un dirigeant ; « j'aime mieux cette définition parce qu'elle ne met personne en conflit ». Les dirigeants n'abordent pas la question des contradictions possibles entre les composantes du développement durable et ne proposent aucune hiérarchie entre elles⁷⁵. Ce n'est qu'exceptionnellement que la protection d'environnement sera envisagée comme la condition d'un développement durable. On a pu remarquer par ailleurs au fil des entrevues que l'idée d'un développement durable traduit chez certains une rupture avec l'ancien paradigme de développement et le modèle typiquement industriel, comme l'illustrent les propos qui suivent :

⁷⁵ - Bien que tous admettent l'idée d'une tension entre l'économie et l'environnement comme nous l'avons souligné plus haut.

« Les gens disent qu'il faut avoir des usines, des industries qui vont faire de développement à long terme. Ça n'existe plus. Alors la durabilité des choses n'est pas dans l'industrie en soi mais dans une structure l'accueil qui est durable ; c'est ça du développement durable »

« On ne peut pas empêcher le monde d'évoluer. Il faut progresser, mais dans le bon sens. Si aujourd'hui on est capable de faire des montres avec un ordinateur dessus, je pense que c'est le progrès, ça aide la qualité de vie et ça aide même à connaître bien des choses mais si vous dites qu'on a des industries qui sont polluantes et qu'on laisse ça aller, non, il faut vraiment des balises. »

Certains dirigeants vont même jusqu'à distinguer de développement de la croissance, sans rejeter toutefois cette dernière puisqu'elle demeure le moyen de créer de la richesse. Même lorsqu'ils sont très concernés par la dégradation de l'environnement et l'épuisement des ressources, les dirigeants ne font aucun compromis sur la nécessité de la croissance économique⁷⁶. Par ailleurs, il est intéressant de noter le glissement qui s'est parfois opéré lorsque le développement durable est devenu dans les propos de certains, l'économie durable.

Plus rares sont les dirigeants qui reprennent l'idée principale de la définition du rapport Brundtland, ou l'équilibre entre la nature et la croissance économique est envisagé comme un moyen pour tenir compte des besoins des générations futures dans le cadre d'un partage intergénérationnel. Cet équilibre est envisagé comme étant potentiellement contradictoire, et nécessitant une limitation volontaire de l'exploitation des ressources. Le thème du long terme comme élément fondamental du développement durable aussi présent dans cette première catégorie de définitions sera repris par la plupart des définitions de la troisième série.

C. Le développement durable comme reconnaissance du paramètre environnemental :

La deuxième catégorie de définitions interprète le développement durable comme une jonction de l'environnement et de l'économie.

Cette catégorie repose sur deux types d'articulation entre l'économie et l'environnement : dans le premier type d'articulation, le développement durable repose sur l'idée d'équilibre, mais en le limitant cette fois à l'économie de l'environnement ; dans le deuxième, le développement durable est envisagé comme la reconnaissance d'une dimension environnemental aux décisions économiques.

Ainsi, le développement durable peut être défini comme une harmonisation entre la croissance économique et la protection de l'environnement. Contrairement aux définitions de la catégorie précédente toutefois, cet équilibre est appréhendé dans une perspective qui demeure économique : il

⁷⁶ - Un dirigeant affirme : « La solution c'est d'avoir une façon de fonctionner qui, sans créer de Red tape sur la vitesse, puis un ralentissement du développement de l'économie, met des règles extrêmement strictes sur l'utilisation des ressources.»

s'agit principalement d'une gestion permettant d'obtenir une « productivité optimale » des forêts ou des rivières plutôt que d'une gestion éthique comme évoquait un dirigeant⁷⁷.

Dans d'autres cas, les définitions abordent la contrainte environnementale à partir des deux perspectives de la production et de la consommation : le développement durable correspond à une modalité écologique de production, ou alors il dépend des critères de consommation. Dans ce dernier cas, l'issue écologique dépend de l'usage que le consommateur fera de sa souveraineté, usage tributaire de la place qu'à l'environnement dans son système de valeurs. Dans le cadre de cette perspective consumériste, les dirigeants rejettent l'idée que la protection de l'environnement s'accompagne nécessairement d'une baisse du niveau de vie⁷⁸, ce qui entre en contradiction avec la perspective que nous présentions plus tôt ou le développement durable était envisagé dans une optique de partage intergénérationnel, et donc potentiellement d'une limitation volontaire justifiée par des principes éthiques en considérations sont rattachées à venir. Cela n'empêche pas les dirigeants dont les définitions sont rattachées à la deuxième catégorie de reconnaître que l'exploitation actuelle des ressources peut être problématique du point de vue des générations futures :

« Aujourd'hui, on a un certain niveau de vie parce que l'on exploite plus la planète qu'avant et donc il y a un Trade off. La question n'est pas là. La question c'est : est-ce que tu es capable de faire ça et protéger les ressources pour les générations futures ? Alors, comme on a tendance à être très égoïstes, ça fait que pour ceux qui ne sont pas là, ce n'est pas évident. »

D. Le développement durable sans référence à l'environnement :

La troisième catégorie de définitions ne fait référence à la dimension environnementale du développement durable ou encore l'exclut expressément des éléments qui en constituent l'essence.

Moins familiers avec l'expression développement durable, les dirigeants à qui nous avons demandé de proposer quand même une définition ont en général cherché à donner un sens précis à qualification du terme durable. La durabilité renvoie aux activités philanthropiques parce qu'elles traduisent un investissement social à long terme ou elle repose sur le fait qu'un modèle de développement est positif à l'échelle de la société et peut donc se maintenir. Des dirigeants assimilent le développement durable à une économie, à une croissance et même à une gestion ou à

⁷⁷ - On notera au passage la référence du dirigeant à la problématique des biens communs soulevée par Garrett Hardin. « The tragedy of the Commons », Science, vol.162, 1968, p.124-142.

⁷⁸ - Comme l'illustrent les propos qui suivent : « Il y a toute une histoire sur le développement durable d'arrêter le commerce mondial. Ça, c'est basé sur l'hypothèse que pour être plus clean, il faut être pauvre. Il y a des extrémistes. Ou j'arrête, c'est quand tu me dis que pour être plus clean, il faut être pauvre ». Par ailleurs, il est intéressant de remarquer la distinction faite par certains dirigeants entre une qualité de vie définie en termes économiques, et une qualité de vie définie en termes écologique : « C'est parce que le consommateur va attacher de la valeur à ça que ... On est loin de ça parce que c'est souvent présenté comme étant une perte de niveau de vie ou de jouissance si tu deviens plus clean. Mais par exemple dans le cas de l'eau, ça serait l'inverse parce que l'eau on a pollué tellement que c'est devenu un problème ou on ne peut rien. »

une entreprise durable, ou à une entreprise durable, ou dans une perspective managériale d'adaptation au changement. Une étude un peu plus approfondie permet néanmoins de constater que les définitions de cette série s'inscrivent dans deux perspectives représentationnelles opposées. Dans la première, le développement durable est pensé comme une articulation entre l'économie et d'autres champs, comme celui du social ou des valeurs. La deuxième perspective contient au contraire des représentations qui se cantonnent au champ économique ou managérial, et n'envisagent aucune articulation avec le social, les valeurs ou l'environnement.

E. Synthèse des éléments de définitions du développement durable :

Catégorie institutionnelle	Catégorie économie et environnement	Catégorie économie
Equilibre entre l'économie, l'environnement et le social Formulation dans l'énoncé	Equilibre entre l'économie et l'environnement Productivité des ressources	Articulation avec le social et les valeurs Investissement social Durabilité d'un développement bénéfique Durabilité des choix de développement
Définition Brundtland (équité intergénérationnelle) Énoncé du principe	Contrainte environnementale Production Consommation	Durabilité économique et managériale Economie durable Court terme/long terme Gestion adaptative

De façon générale, les définitions que nous venons de présenter démontrent à notre avis un degré de pénétration non négligeable du concept de développement durable parmi les dirigeants. Un bon nombre d'entre eux reprennent une définition institutionnelle, alors que d'autres associent l'expression à la contrainte environnementale. Il n'est resté pas moins qu'une proportion importante de dirigeants, dont la plupart semblaient n'avoir jamais entendu l'expression, définit le concept sans faire référence à l'environnement ou en l'évacuant explicitement. Il est toutefois intéressant de noter

qu'aucun dirigeant, qu'il la connaisse ou non, ne rejette l'expression développement durable ou la juge négativement.

Bref, parmi l'ensemble des définitions énoncées, l'idée d'un équilibre entre l'économie et d'autres considérations dans le processus décisionnel est certainement celle qui prime. Mais cet équilibre est envisagé de manière abstraite, et avec très peu de référence aux acteurs sociaux. Les dirigeants semblent évacuer le potentiel conflictuel de l'arrimage entre l'économie et les autres champs. Par ailleurs, une rupture entre le type de développement industriel semble émerger du discours de certains dirigeants pour qui les industries polluantes ne sont plus le symbole du progrès. Enfin, l'ensemble des définitions dénote une importante prégnance du social dans la représentation du développement durable qu'ont les dirigeants.

Lorsque l'on observe les pratiques et que l'on analyse des discours des dirigeants, nous pouvons noter un large spectre de définitions du développement durable. Certaines de ses définitions prennent en compte l'ensemble des dimensions de ce concept tandis que d'autres se focalisent seulement sur l'aspect économique.

Les définitions de la première catégorie envisagent une économie ouverte sur d'autres dimensions ayant une importance équivalente : l'environnement et le social. Dans la deuxième catégorie, cette articulation semble dominée par le pôle économique mais suppose tout de même l'existence d'un pôle écologique devant être pris en considération. Enfin, une partie des définitions moins informées de la troisième catégorie font émerger le social et les valeurs à travers le qualificatif durable. Mais les autres définitions de cette série confinent l'expression à la sphère économique et même managériale.

F. Spécificité et portée du discours écologiste dirigeants :

L'entrée de l'environnement dans le champ de l'historicité :

Au-delà des divergences de représentation des dirigeants au chapitre de l'environnement et du développement durable, on peut avancer que, prises dans leur ensemble, les représentations écologiques des dirigeants traduisent une perspective qui reflète leur positionnement vis-à-vis de l'environnement à titre d'acteur social et non plus seulement comme individu isolé. En effet, le discours est une pratique sociale dont les subjectivités particulières ne sauraient épuiser la signification. A travers le discours écologique des dirigeants, c'est donc le positionnement de l'élite économique à l'égard de la problématique environnementale que l'on peut découvrir puisque discursive et les représentations auxquelles elle donne corps matérialisent les conflits sociaux en même temps qu'elles en témoignent.

En comparaison avec les représentations économiques, les représentations écologiques sont davantage périphériques à la pratique des dirigeants : « On ne connaît que ce qu'on aime ! » lance un dirigeant dans une réinterprétation personnelle de Goethe. L'information écologique risque donc bien souvent d'être écartée par le processus de focalisation parce que non pertinente pour le sujet. Dans bien des cas, le contact du dirigeant avec la problématique environnementale se fait sous le signe d'une conflictualité susceptible d'accentuer les processus de distorsion, de supplémentassions ou même de défalcation inhérents à la dimension pratique de la représentation comme savoir. A l'instar des autres représentations sociales, les représentations écologiques dépendent enfin de l'accès du dirigeant aux informations concernant l'état du milieu naturel et la problématique environnementale en général. Les entrevues nous ont permis de constater que les médias écrits et télévisés constituent généralement la première source d'information, suivis par les activités professionnelles incluant les activités de l'entreprise, les séminaires ou les groupes de travail. Enfin, le milieu de vie, la pratique citoyenne du dirigeant de même que ses enfants, ses contacts professionnels et personnels sont autant d'occasions de s'informer au sujet de la question environnementale.

Que peut-on en conclure ? D'une part, on constate que la problématique environnementale constitue bel et bien un enjeu objectif pour l'élite économique. La plupart des dirigeants reconnaissant que la dégradation de l'environnement constitue un problème, souvent même qualifié de grave. Quant aux dirigeants qui nient l'existence d'un problème, ils reconnaissent pourtant que dans plusieurs pays, la question demeure problématique et que « certains segments sont encore mal gérés ». Prises seules, ces déclarations ne sont toutefois pas suffisantes pour affirmer que le problème environnemental constitue bel et bien un enjeu objectif pour l'élite économique ; encore faut-il voir si les dirigeants sont en mesure de définir de quoi il s'agit. Or, nous avons vu que bien que leur connaissance demeure superficielle, les dirigeants sont en mesure d'identifier une variété appréciable de problématiques identifiées par deux cents scientifiques de 50 pays interrogés dans le cadre d'une étude menée par le Comité scientifique sur les problèmes de l'environnement du conseil international pour la science⁷⁹.

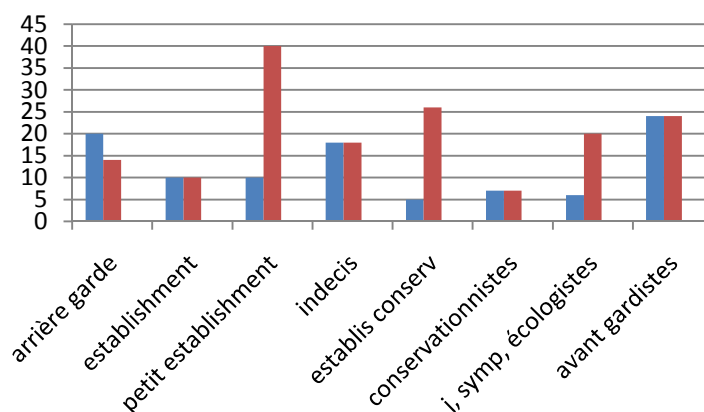
La majorité des trente-six problèmes identifiés par ces scientifiques le sont également par les dirigeants (qui en identifient vingt-six), malgré deux grandes oubliées : l'énergie et l'urbanisation. La plus grande disparité de perceptions se situe au niveau de l'air et des changements climatiques comme problématique contre seulement 20% chez les dirigeants. Par contre, ces derniers évoquent davantage le problème de l'air : 53% contre 20% chez les scientifiques.

⁷⁹ - Comité scientifique sur les problèmes de l'environnement du conseil international pour la science. Programme des Nations Unies pour l'environnement, 1999. P.13.

On peut aussi constater que les problèmes identifiés par les dirigeants recourent largement les problèmes ciblés par la culture idéologique écologiste⁸⁰. A l'exception de la détérioration des sols et de l'autonomie indigène, tous les problèmes sont reconnus par des dirigeants, même si c'est parfois dans une faible proportion : atmosphère, eau, biodiversité, déforestation, risques chimiques. A l'instar de Denis Duclos, nous pouvons donc conclure que les dirigeants reconnaissent le problème de la dégradation de l'environnement⁸¹.

A cette reconnaissance des problèmes environnementaux s'ajoute l'ouverture manifeste des dirigeants au concept de développement durable sur laquelle nous reviendrons plus loin. Celle-ci témoigne d'une pénétration notable des thèmes écologistes parmi l'élite économique, dont le corpus fournit maints autres exemples : la référence à la tragédie des biens communs de Garrett Hardin⁸² la distinction entre le développement et la, la dématérialisation de la croissance et les taxes écologiques.

Graphique 2 : Segmentation comparée des dirigeants et de la population selon la typologie de Milbraith⁸³



Par ailleurs, nous pouvons constater qu'à titre d'acteur social, Les dirigeants reconnaissent que la problématique environnementale n'élude pas pour autant le fait qu'il existe d'importants

⁸⁰ - Leslie Sklair, « Global sociology and global environment change », in Michael Redelif et Ted Benton, social theory and the Global Environment, Londres, New York, Routledge, 1994, p, 205-227.

⁸¹ - « L'attitude la plus fréquemment rencontrée l'a semblé être l'acceptation d'une réalité politique désormais incontournable du thème de l'environnement ». Denis Duclos, Les industriels et les risques pour l'environnement. Paris, l'Harmattan. 1991, p.51.

⁸² Garrett Hardin, in M-Claude Smouts "dir" et all; op.cit. 2008.

⁸³ - Les dirigeants étant tous contre l'idée de limites à la croissance, aucun ne figure dans les catégories establishment, indecis, conversationnistes et avant-gardistes dont un des critères est la reconnaissance de limites à la croissance économiques.

écarts de perception entre eux. A partir de la typologie de Milbraith⁸⁴, on reconnaît des représentants de quatre groupes au sein de notre échantillon : l'arrière-garde, le petit establishment, l'establishment conversationniste et les jeunes sympathisants écologistes⁸⁵. Notre échantillon vient par ailleurs confirmer qu'il n'y a pas de gens d'affaires parmi les avant-gardistes. On peut néanmoins conclure qu'à titre d'acteur social, les dirigeants reconnaissent bel et bien la dégradation de l'environnement comme un enjeu objectif et non idéologique. En effet, mis à part quelques remarques isolées, les dirigeants évoquent la question écologique indépendamment des écologistes et ne l'interprètent pas comme un discours qui soit exclusif à ces derniers, bien au contraire.

L'éveil des dirigeants à la question environnementale ne correspond donc pas à une appropriation des thèses écologiques ; leur entrée dans le champ de l'environnement est modelée par leurs intérêts et leur position en tant qu'acteur social. En d'autres termes, si les dirigeants se sont peu à peu ralliés à l'idée d'un enjeu écologique, ils ont simultanément développé une vision et un discours qui leur sont propres. Il est donc pertinent d'explorer le mode d'entrée particulier à travers lequel les gens d'affaires entrent dans ce champ pour eux inédit. Comme l'affirme Denis Duclos :

« Ayant montré que les incidences d'une sensibilisation aux questions d'environnement sont désormais fortement justifiées en termes d'effets indéniables et de remodelages structurels, nous allons voir maintenant que la reconnaissance et l'acceptation de cette réalité sont deux choses assez distinctes, et que ce qui est perçu d'un côté peut être de l'autre oblitéré, refus, déplacé ou dénié, notamment quand on s'aventure dans le domaine de la recherche des causes, et par conséquent des responsabilités et de leur partage. Il se développe alors un discours révélateur de la façon dont les industriels se perçoivent comme membre d'une communauté humaine conflictuelle. »⁸⁶

Comme nous l'expliquions plus haut, la reconstruction de l'objet nécessitée par la finalité pratique de la représentation entraîne des phénomènes de décalages avec le référent. La représentation résulte donc d'un processus de connaissance/ méconnaissance liée non seulement à la pratique, mais aussi à la position de l'acteur dans le système social et économique. En conséquence, les dirigeants entrent dans le champ de l'environnement sur le mode de leurs intérêts et leur représentation de l'enjeu écologique est sujette à un processus de focalisation tout autant qu'elle doit répondre à une logique d'inférence. Les problèmes identifiés et les solutions proposées sont

⁸⁴ - Lester W. Milbraith, *envisioning a sustainable society: Learning our way out*, Albany press, USA, Suny press.1989.

⁸⁵ - Notre classification ne correspond pas tout à fait à la catégorisation de Milbraith puisque celui-ci intègre l'intervention et la non-intervention de l'Etat. Il était néanmoins possible de faire certains rapprochements avec les données dont nous disposions.

⁸⁶ - Denis Duclos, *op. cit.* 57.

révélateurs des modalités d'appropriation de la problématique environnementale par les acteurs sociaux et du processus par lequel ils en font une réalité objective.⁸⁷

A la suggestion de Denis Duclos, on peut tout d'abord se pencher sur les causes pour saisir une part de la spécificité du discours environnemental des dirigeants. Comme nous l'avons vu, les dirigeants insistent sur le phénomène de surpopulation : selon eux, la planète ne peut fournir assez de ressources pour répondre à une population sans cesse croissante, et dont les besoins excèdent déjà le taux de renouvellement des ressources. En insistant sur ce phénomène, ces derniers ciblent bien entendu les pays du sud comme principaux responsables des déséquilibres qui menacent la planète. Ils font ainsi porter à un autre, souvent lointain (Inde, Chine), la responsabilité de la dégradation de l'environnement. Outre l'épuisement des ressources induit par leur surpopulation, les pays émergents sont aussi accusés d'être les plus importants pollueurs : « Le grand danger qui guette la planète, c'est les pays émergents d'Afrique et autres, ils ont peu ou pas de règles ». Les anciens pays communistes sont également une cible privilégiée pour les dirigeants.

On voit donc que les dirigeants ont tendance à déplacer les causes du problème écologique hors de leur territoire, du système socio-économique auquel ils appartiennent et même de leur champ d'activités. Il est particulièrement intéressant de noter que chez ces derniers, le schéma de consommation n'est jamais remis en question, ou est même écarté comme une mauvaise formulation du problème écologique. Par ailleurs, l'extension du schéma de consommation aux pays du sud apparaît comme une contradiction insoluble : « Comment tu vas convaincre les chinois qu'ils n'ont pas le droit de s'acheter une voiture parce qu'on va tous crever ? ». En fait, c'est le caractère incontestable des prétentions du sud à la consommation qui rend la surpopulation problématique pour les dirigeants, et ce en dépit de leur poids écologique actuel. Il s'agit là d'un cas manifeste de suppléments et de défalcation dans le processus d'élaboration des représentations écologiques.⁸⁸

Les autres causes font aussi porter à des tiers la responsabilité du problème environnemental : les gouvernements se disputent sur des questions de juridiction au lieu de s'attaquer sérieusement aux problèmes. Les dirigeants s'en prennent aussi au consommateur qui, par ses choix, empêche l'entreprise de faire de l'environnement une qualité prioritaire dans ses produits. Enfin, dans un autre ordre d'idée, ils expliquent le problème de l'environnement par le déclin du pouvoir des Etats nationaux qui ne peuvent plus s'attaquer au problème en raison des exigences posées par les marchés financiers.

⁸⁷ - Voir Brigitte Dumas et Carmen Gendron, « Culture écologique : étude exploratoire de la participation de médias québécois à la construction de représentations sociales de problèmes écologiques », *sociologie et sociétés*, vol XXIII, n°1, printemps 1991, p.166.

⁸⁸ - Denis Jodelet, *op. cit.*

Ceci nous amène à étudier les solutions qu'ils proposent. Bien que l'Etat soit reconnu par la plupart d'entre eux comme un acteur clef dans la gestion du problème écologique, ils insistent sur le fait que l'impératif de la compétitivité lui interdit d'imposer des exigences trop lourdes à des entreprises sur lesquelles repose la richesse économique du pays. Malgré sa bonne volonté, l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre limitée par les exigences de la compétitivité internationale. Encore une fois, c'est parce qu'elles sont en concurrence avec des entreprises opérant dans des pays sans contraintes susceptibles de devenir « de véritables cancers mondiaux » que les entreprises occidentales ne peuvent supporter une réglementation plus stricte ou encore les coûts élevés d'une technologie éprouvée sur le plan écologique. Si bien que, même s'ils critiquent le déplacement du pouvoir hors des mains de l'Etat national, les dirigeants arguent que c'est au niveau international que pourra s'instituer un régime de protection environnementale véritablement efficace. Juxtaposé à la dynamique de compétitivité internationale qu'exacerbe la mondialisation, le caractère international de la population vient donc consacrer l'impuissance de l'Etat national en rendant nécessaire le transfert de la réglementation écologique à des autorités internationales, même si celles-ci sont encore virtuelles.

Ce scénario annihile la participation active de l'entreprise au problème de l'environnement et justifie la modération de l'Etat dans les exigences écologiques qu'il lui impose sur le territoire national. Sur ce point, l'entreprise affiche encore une fois un rôle passif puisqu'elle ne fait que répondre aux besoins d'un consommateur qui ne valorise pas assez l'environnement. On peut remédier à ce problème grâce à la sensibilisation et à l'éducation, autre solution identifiée par les dirigeants. Celle-ci produit ses effets autant à travers les nouvelles exigences des consommateurs vis-à-vis des pouvoirs publics que par le biais d'une transformation des critères d'achat des consommateurs. Enfin, la technologie est présentée comme une solution fiable et durable permettant de réduire l'impact de la production et de la consommation sur l'environnement. En d'autres termes, les dirigeants assument que la technologie est une stratégie efficace pour diminuer l'intensité écologique du système économique et concrétisera sa dématérialisation.

L'étude des causes, mais aussi des solutions proposées par les dirigeants aux problèmes écologiques permettent de saisir la particularité du discours dirigeants sur l'environnement et les éléments plus précis sur lesquels il se distingue des autres discours dans la société. En conclusion, on peut affirmer que la problématique environnementale correspond bel et bien à un élément du champ de l'historicité dans la mesure où elle est reconnue comme un enjeu objectif par les dirigeants. Ceux-ci la dissocient des écologistes qui ne peuvent plus revendiquer l'exclusivité de la thématique environnementale⁸⁹. Par ailleurs, ce discours environnemental porte la marque des

⁸⁹ - Klaus Eder, op. cit.

dirigeants qui reconstruisent et interprètent la problématique environnementale à partir de leur position en tant qu'acteur social, mais s'expriment aussi à travers elle⁹⁰.

2. Le paradigme compétitive/environnement :

A. Le développement durable comme nouveau paradigme sociétal :

En marge du discours simpliste de la récupération, nous avons posé comme deuxième hypothèse dans le cadre de notre étude que le paradigme sociétal industriel est en train de se déplacer vers un nouveau paradigme s'articulant autour de la notion de développement durable et fondé sur une conception inédite du progrès. Cette hypothèse nécessite de voir dans un premier temps dans quelle mesure la vision des dirigeants est en rupture avec l'ancienne idéologie industrielle et jusqu'à quel point cette conception émergente intègre les paramètres du développement durable.

Le paradigme industriel fordien repose sur une triple conception du progrès : la science est prédominante ; le progrès social se traduit en termes de consommation ; l'Etat joue un rôle régulateur de premier plan. Dans le cadre du paradigme fordien, le progrès technique et la croissance économique ont pour objectif d'assurer la croissance de la consommation et le plein-emploi. On assiste donc à une confusion du bien-être défini en termes social et économique. Sur le plan plus particulier de la problématique environnementale, le paradigme industriel repose sur trois dogmes : le caractère inépuisable des ressources, la nécessité de la croissance, les capacités illimitées de la science et la technologie.

L'analyse du discours des dirigeants permet de déceler un premier point de rupture à travers lequel est remise en question la capacité du développement économique d'être à lui seul garant du bien-être. L'irruption de la dimension écologique des conditions de vie vient dissocier le développement économique d'un bien-être défini en terme social alors que les deux sont étroitement confondus dans le paradigme industriel. A la lumière des propos recueillis dans le cadre de notre recherche, force est de constater que les dirigeants reconnaissent désormais les dangers d'un développement économique laissé à lui-même en raison de ses conséquences sur l'environnement. En faisant poindre la contradiction entourant la définition du niveau de vie dans sa dimension consumériste et écologique, les dirigeants reconnaissent aussi que le bien-être ne se définit plus uniquement en termes économiques. Le paramètre écologique apparaît dès lors comme une contrainte légitime et justifiée qui se traduit par un balisage nécessaire du développement économique, de même que par une prise en compte des générations futures dans le cadre d'une planification à long terme.

⁹⁰ - Denise Jodelet, op.cit.p43.

Il est important d'illustrer l'incursion du long terme dans la pensée des dirigeants de même que la reconnaissance de limites écologiques, ce qui correspond bel et bien à une rupture avec le paradigme industriel tel que défini par J.P. Waub⁹¹. Bien que dans une moindre mesure, on dénote aussi une certaine relativisation des bienfaits du développement économique non seulement par la reconnaissance d'une dichotomie entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la société. Cette dichotomie sonne le glas de l'adage bien connu statuant que : « ce qui est bon pour GM est bon pour les Etats-Unis », en d'autres termes, ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la société.

Un autre point de rupture peut-être moins évident se situe au niveau d'une transformation de l'image du progrès qu'illustrent les propos de certains dirigeants. On dénote chez les dirigeants un véritable clivage entre le développement de la nouvelle économie et les industries polluantes dont on cherche à se distancer. Enfin, même si l'ambiguïté du développement scientifique est à peine évoquée, sa simple mention illustre à notre point de vue l'amorce d'une transformation du rapport à la science qui pourrait se voir de moins en moins idéalisée à l'avenir.

En regard de ce qui précède, on peut avancer qu'il existe des points de rupture entre la vision actuelle des dirigeants et le paradigme de développement industriel qui laissent penser qu'un nouveau paradigme de développement est bel et bien en émergence. Ces points de rupture n'évacuent cependant pas certaines continuités profondes ancrées dans la pensée dirigeante, et dont la croissance économique constitue l'exemple le plus patent.

Il consiste à voir dans quelle mesure la nouvelle vision des dirigeants correspond à un paradigme de développement durable reprenant les principes directeurs du Rapport Brundtland et tenant compte des dimensions écologique, économique et sociale du développement durable.

Considérant la relative ouverture dont semblent témoigner les dirigeants à l'égard de l'expression développement durable qui est unanimement bien accueillie (même lorsqu'elle n'est pas connue) on serait tenté de conclure à une pénétration non équivoque (Même si encore limitée ?) du paradigme de développement durable dans notre échantillon. Mais une telle conclusion fait l'impasse sur les aspects les plus riches au plan analytique de la relation qu'entretient l'élite économique avec le concept de développement durable.

⁹¹ Jean-Philippe Waub, "Croissance économique et développement durable: vers un nouveau paradigme du développement", José Prades, Jean-Guy Vaillancourt, Robert Tessier, Fides, in M.C, Smouts op.cit. 2008 p.50.

Pour saisir ces éléments, il importe de rappeler que malgré ses définitions communément admises, le développement durable fait l'objet de multiples interprétations dont la diversité et les contradictions croissent au fur et à mesure qu'on en transpose les grands principes dans le cadre concret des processus décisionnels. Comme l'explique Herman Daly⁹², l'ambiguïté des implications concrètes du développement durable n'est certainement pas étrangère à l'adhésion qu'il suscite auprès d'un large spectre d'acteurs sociaux. La principale contradiction concerne le traitement de la croissance économique. Certains auteurs dissocient la croissance du développement au point où la croissance est perçue comme étant antinomique au développement. D'autres interprètent le développement durable comme une croissance où seraient internalisés les coûts sociaux et environnementaux. Une troisième conception confond simplement le développement et la croissance dans une perspective qui s'approche de l'école macro-économique néoclassique.

Ces interprétations contradictoires illustrent que, bien que proposée en premier lieu des écologistes, l'expression développement durable a été en quelque sorte promue au rang d'enjeu objectif sur lequel s'accordent les acteurs sociaux pour autant ; il s'est simplement déplacé au niveau de l'interprétation à donner à ce grand objectif général et la problématique environnementale qui en constitue le clef.

Comme l'explique Denis Duclos, c'est en grande partie « dans le domaine de la recherche des causes, et par conséquent des responsabilités et leur partage » que s'exprime la conflictualité du positionnement écologique des dirigeants par rapport à celui du mouvement environnemental⁹³. Pour saisir cette conflictualité, il importe de mettre le discours des dirigeants en perspective avec les points saillants de l'argumentaire écologiste que l'on peut aisément retracer dans le discours des médias écologiste⁹⁴.

Pour les écologistes, le problème global de l'environnement s'articule autour du gaspillage des ressources et des inégalités Nord-Sud⁹⁵. Il présente un diagnostic on ne peut plus contraster avec celui que les dirigeants proposent de la crise. Ceux-ci dénoncent en effet le phénomène de surpopulation, sans égard aux poids écologiques respectifs des populations du Nord et du Sud. L'épuisement des ressources est attribué aux pays surpeuplés du sud sans aucune référence aux taux de consommation per capita ni aux transferts de denrées et de matières premières vers le Nord auxquels donnent lieu les productions exclusivement axées vers l'exportation.

⁹² Herman E. Daly, « Toward Some Operational of Sustainable Development », *Ecological Economics*, n°2, in M.C.Smouts; p.1-6.

⁹³ - Op. cit., p.57.

⁹⁴ - Voir Brigitte Dumas et Carmen Gendron. Op. cit.

⁹⁵ - Idel, p.166.

L'impasse des dirigeants sur la question de la consommation est en radicale contradiction avec la pensée écologiste dont le noyau comporte un argumentaire profondément anticonsumériste⁹⁶. Pour les écologistes, le gaspillage des ressources, la population et la production de déchets sont directement liés au phénomène de la surconsommation : « La pollution et les déchets constituent des sous-produits de l'industrialisation dont l'origine est la surconsommation. Voilà une idée universelle »⁹⁷. Les écologistes prônent donc une simplicité volontaire qui n'a guère de sens chez l'élite économique⁹⁸.

En dénonçant le phénomène de surpopulation, les dirigeants identifient aussi des responsables aux antipodes de ceux que ciblent les écologistes pour qui « nous sommes tous responsables » et qui pointent du doigt : « les gouvernements et les industries qui ne bougent pas »⁹⁹. Alors que les dirigeants dénoncent les pays du sud ou les communistes, les pays communistes, les récriminations écologistes sont profondément ancrées dans le monde occidental dont leurs auteurs sont issus. Par ailleurs, on ne peut s'empêcher de noter le silence des dirigeants sur le rôle de l'entreprise dans la dégradation de l'environnement alors que depuis plusieurs décennies, celle-ci est perçue comme la principale responsable par plus de soixante pour cent de la population.

Les solutions proposées par les dirigeants comportent aussi plusieurs points antagoniques avec les propositions écologistes. Les écologistes entretiennent notamment une certaine méfiance à l'égard de la science dans la mesure où ils estiment qu'elle n'est pas neutre : « Elle véhiculerait des intérêts particuliers et ne doit par conséquent jouer qu'un rôle de conseiller¹⁰⁰. »

Force est de constater qu'il existe un clivage irréductible entre la pensée écologiste et la pensée des hauts dirigeants. La question Nord-Sud et la croissance économique sont la source de représentations opposées et inconciliables. Même parmi les dirigeants les plus sensibilisés qui les dissocient, le développement ne saurait se penser hors de la croissance, quitte à envisager une dématérialisation de l'économie.

⁹⁶ - Au sujet de ce courant anticonsumériste, on peut consulter : Réseau québécois pour la simplicité volontaire (RQSV) : <http://www.amysystems.com/simplicitévolontaire/> ; Clerc, Loly, je dépense donc je suis !, j'ai lu-collection Bien-être, 7107, Paris, 1994, 190p. ; Joe Dominguez et Vicki Robin, votre vie ou votre argent § Editions logiques, Montréal, 1997, 462p. ; Duane Elgim, Voluntarysimplicity, Bantam books, New York, 1981 ; « Facteur 4. Deux fois plus de bien-être en consommant deux fois moins de ressources », Terre vivante, mens., 1997, 462p., France Paradis, Le petit paradis, (tout ce que vous devez savoir pour vivre bien avec presque rien), Editions de l'homme, Montréal, 1995, 189p. ; Pierre Pradervand, les vraies richesses, pistes pour vivre plus simplement, éditions jouvence, Genève, 1996, 248p.

⁹⁷ - B. Dumas et B. Gendron, op. Cit. p. 166-166.

⁹⁸ - Serge Mongeau, la simplicité volontaire : plus que jamais, Montréal, Eco société, 1998.

⁹⁹ - B. Dumas et B. Gendron, op. Cit. p. 166-167.

¹⁰⁰ - Idem, p, 167.

Le fait de prendre en compte la dématérialisation comme un des points clés du développement durable risque d'avantager les pays développés dont l'économie est essentiellement fondée sur les services, donc des secteurs qui sont plutôt à faible intensité écologique.

B. Un nouveau paradigme s'articulant autour de « l'autre » développement durable :

En regard de ce qui précède, nous soutenons qu'à l'instar du progrès industriel qui était reconnu comme enjeu à la fois par les industriels et les travailleurs mais conservait néanmoins au contenu différent chez les uns et chez les autres, le développement durable, à mesure qu'il cesse d'appartenir exclusivement au discours écologiste pour être revendiqué par les industriels, est devenu le terrain d'une conflictualité dans cristallisée dans des querelles d'interprétation¹⁰¹. Or, si les conflits de la société industrielle s'articulaient autour des modalités ou de la gestion de la production et de la répartition des profits¹⁰², ce sont les finalités de la production de même que le bien-fondé de la croissance comme panacée aux besoins de l'humanité qui sont mis en doute par la pensée écologiste critique.

Il ne s'agit pas ici de débattre de l'issue du conflit d'interprétation qui oppose les industriels aux écologistes, mais plutôt de rappeler que dans la perspective touranienne, l'acteur dominant est en mesure d'imposer aux autres un dispositif ou une vision du monde conforme à ses intérêts. Si bien qu'au lieu de se demander dans quelle mesure le nouveau paradigme de développement envisagé par les industriels correspond au modèle de développement durable originellement proposé par les écologistes, il faut plutôt voir à quel point l'élite économique est en mesure de proposer une interprétation effective du développement conforme à ses intérêts.

Sans prétendre en faire la démonstration ici, on peut néanmoins souligner deux éléments. En premier lieu, loin des thèses avancées par les économistes écologistes, l'interprétation du développement durable que proposent le rapport Brundtland conclut à la nécessité de la croissance pour permettre le développement dans les pays du sud.

En second lieu, l'accent mis sur l'équilibre entre le social, l'économique et l'environnement se traduit souvent en fin de course par une prédominance des critères économiques très éloignée de la proposition fondamentale selon laquelle l'environnement est une condition du développement durable. C'est que la notion d'équilibre fait l'impasse sur la question de la substituabilité des facteurs, de telle sorte qu'elle masque le débat fondamental de l'arbitrage entre l'économie, l'environnement et le social. L'idée d'équilibre est aussi présentée comme un compromis déjà

¹⁰¹ - Dans un texte publié en 1991, l'UICN estime d'ailleurs nécessaire de préciser la distinction existant entre les expressions développement durable, économie durable et croissance durable qui sont pour d'autres interchangeable, comme l'illustre bien le glissement du dirigeant lorsqu'il termine son propos sur le développement durable en parlant d'économie durable (UICN-PNUE-WWF, 1991, p, 9).

¹⁰² - Alain Touraine, *la voix et le regard*, Paris, Editions du seuil, 1978.

consenti de bonne foi, ce qui évacue la pertinence des conflits. Ainsi, le développement durable est présenté par les dirigeants facteurs, alors qu'il correspond à une lutte pour l'établissement de nouvelles priorités. On comprend dès lors comment cette expression, proposée par des écologistes au départ, est aujourd'hui critiquée et même boycottée par plusieurs figures du mouvement écologiste¹⁰³.

Bref, on peut affirmer que non seulement l'environnement mais aussi le développement durable font désormais parties du champ d'historicité à l'intérieur duquel se structurent les conflits sociaux de la société post-industrielle : ce sont des enjeux objectifs reconnus par des acteurs sociaux antagoniques qui nourrissent à leur égard un positionnement différencié. Par ailleurs, si l'on peut confirmer notre deuxième hypothèse concernant l'émergence d'un nouveau paradigme de développement, c'est dans une certaine mesure seulement. En effet, on peut supposer que les dirigeants envisagent une production plus soucieuse des limites de sa base écologique, surtout dans la mesure où cette prise en compte a des implications moindres dans des économies qui semblent de moins en moins intensives sur le plan écologique. Mais la croissance économique et la consommation constituent d'incontournables éléments de continuité entre le paradigme industriel et le nouveau paradigme, à supposer qu'on admette son existence. Ce n'est donc que dans la mesure où le développement durable est envisagé dans une perspective consumériste et ne s'oppose pas à la croissance que l'on peut avancer l'émergence d'un modèle de développement s'articulant effectivement autour du paradigme de développement durable.

Ceci démontre bien que la réponse à notre deuxième hypothèse réside moins dans le fait de la confirmer ou de l'infirmier, que dans sa reformulation : plutôt que de se demander dans quelle mesure le nouveau paradigme de développement envisagé par les industriels correspond au modèle de développement durable, il est plus pertinent de voir comment l'élite est en mesure de faire émerger une interprétation du développement durable en accord avec ses intérêts, tout en le faisant reconnaître conforme aux intérêts de la société dans sa globalité. Ceci vient constituer bel et bien le nouvel enjeu historique de la société post industrielle.

Section III : la responsabilité sociétale des entreprises :

Nous retiendrons ici une acception restrictive de la RSE.

Il ne sera donc pas question, en tant que tels, d'investissement socialement responsable (ISR), de commerce équitable ou de finance solidaire, sujets liés à la RSE mais qui peuvent néanmoins s'en distinguer.

¹⁰³ - A titre d'exemple, Greenpeace Québec a choisi d'éviter d'utiliser cette expression dont la polysémie entraîne trop de confusion.

Il faut souligner d'emblée que l'expression *responsabilité sociale des entreprises* ne convient pas et ne devrait guère être employée, puisque si l'on parle de *responsabilité sociale des entreprises*, on exclut l'environnement et on restreint la responsabilité au seul domaine du social. Je préférerais donc l'expression *responsabilité sociétale des entreprises*, pour au moins trois raisons. D'abord, *sociétal* permet de regrouper l'environnement et le social. Ensuite, *sociétal* renvoie aux rapports de l'entreprise avec la société alors que *social* renvoie, avant tout, aux rapports qui se nouent à l'intérieur de l'entreprise elle-même.

Or, d'une part, cette dimension n'est pas assez large dans l'optique de la RSE et du développement durable, d'autre part, elle ne recèle rien de nouveau par rapport aux problématiques du XIX^e et du XX^e siècles, ou cet aspect du sujet était déjà bien présent, que ce soit via le paternalisme, le catholicisme social ou les lois des différents Etats plus ou moins « providences » votées à cette époque. Enfin, les expressions « *responsabilité sociale des entreprises* », « *investissements socialement responsables* » sont des traductions littérales ou grossières des expressions anglo-saxonnes « *corporate social responsibility* » (CSR) ou « *socially responsible investment* » (SRI). Ces traductions rapides sont malheureuses et entraînent une perte de sens car *social* en anglais renvoie à la fois à *social* et à *sociétal*. On retrouve là un problème « linguistico-sémantique » déjà rencontré avec la traduction de « *sustainable* » en « durable » et qui fait perdre de la substance voire de l'exactitude, de l'ampleur, de la portée à ces notions. Ajoutées à la puissante tradition du *social* en France, ces traductions approximatives et appauvries des concepts ne posent pas seulement un problème de vocabulaire et de sens mais entraînent aussi des répercussions dans la définition des notions et dans le contenu des standards. Par exemple, si l'on compare l'esprit et les items des dispositions sur les nouvelles régulations économiques (NRE) avec l'esprit et les indicateurs du *Global Reporting Initiative* (GRI), on constate clairement à quel point le (GRI) est beaucoup plus tourné vers le *sociétal* et les dispositions (NRE) beaucoup plus vers le *social*.

Nous voudrions essayer de réordonner les débats actuels sur la RSE (sans vouloir, pour autant, réifier la société et le marché) autour de deux idées et de deux interrogations : la RSE est-elle une demande de la société ? Ou bien est-elle une exigence du marché et une nécessité pour les entreprises ? Ces questions sont-elles alternatives ou cumulatives ? Autrement dit peut-on les combiner ?

1. La RSE est-elle une demande de la société ?

Plusieurs arguments vont en ce sens. Le premier est un argument d'ordre historique. Il s'agit de la séquence bien connue relative à l'évolution de l'organisation entrepreneuriale. La première

phase de cette séquence correspond au XIX^e et au début du XX^e siècle : des entrepreneurs propriétaires de l'entreprise dirigent eux-mêmes leur entreprise. A partir du début du XX^e siècle, la professionnalisation de la gestion des entreprises nécessite l'appel à des managers technocrates, évolution bien décrite par des auteurs comme Burnham¹⁰⁴ ou Galbraith¹⁰⁵. Il s'agit en quelque sorte du pendant économique de l'évolution vers la professionnalisation du politique, constatée par Weber¹⁰⁶, Michels¹⁰⁷, Schumpeter¹⁰⁸... dans cette nouvelle configuration les propriétaires se contentent d'encaisser les dividendes, voire les plus-values et se retirent peu à peu de la gestion des affaires, n'ayant plus qu'un rôle de surveillance.

Cette évolution pose un problème qui commence à devenir apparent dans les années 1960-1970 : les managers technocrates développent des intérêts propres. D'une part, ils s'accordent des rémunérations en nature « voitures de fonction, avions de fonction, frais de représentation divers ... » qui diminuent d'autant le retour pour l'actionnaire, ce qui donne lieu à des contestations. D'autre part, ils mettent parfois en place des stratégies d'entreprise qui ne sont pas toujours des stratégies de maximisation de la valeur pour l'actionnaire, mais qui s'apparentent davantage à des stratégies de pouvoir, d'influence, d'accroissement de la taille de l'organisation qu'ils dirigent, par un endettement important ou par une croissance externe via des opérations de fusion, d'acquisition, de diversification. Celles-ci peuvent ne pas correspondre à une utilisation optimale des capitaux disponibles en termes de rentabilité et ne sont donc pas forcément dans l'intérêt de l'actionnaire.

En réaction contre ce trop grand pouvoir des managers, on assiste, dans les années 1980, à un « retour de l'actionnaire » sous la forme d'une restauration du pouvoir des actionnaires sur les managers. Cette évolution ne se traduit pas par une éviction des managers parce qu'ils demeurent techniquement indispensables mais par le fameux mouvement en faveur de la « corporate governance » n'est pas, comme on le croit trop souvent, un mouvement en faveur de la RSE et des stakeholders (parties prenantes) elle vise à assurer l'existence de contrôles sur les managers et la transparence de l'information au sein de l'entreprise pour que les actionnaires y compris les

¹⁰⁴ James Burnham, *the managerial revolution: what is happening in the world*, New York, day, 1941?

¹⁰⁵ John K. Galbraith, *le nouvel état industriel. Essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 1979 (trad. De : *the new industrial state*, 1^{re} éd. Américaine : 1967)

¹⁰⁶ Max Weber, *le savant et le politique*, Paris, Plon, 1959, notamment, pp, 107- 110, 118-125 (traduction, de : *Wissenschaftundgesellschaft*, 1956, 1^{re}éd.1919)

¹⁰⁷ Roberto Michels, *les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, 1971, trad. De : *Zur SOZIOLOGIE des Parteiwesens in der modernen Demokratie (Untersuchungen über die Oligarchieseentendenwen des Gruppenlebens)*, Leipzig, W.Klinkhart,1911).

¹⁰⁸ Josef Schumpeter, *capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1967, pp, 387-388(trad. De : *capitalisme, socialisme, and democracy*, NEW YORK, London, Maspero, 1945, 1^{re} éd., 1941) voir aussi Robert de Jouvenel, *la république des camarades*, Paris, Grasset, notamment p. 37 ; Vladimir. I. Lénine, *que faire ? Pékin*, édition en langue étrangères, 1975, pp137-155(trad. De Cto débat, 1^{re} éd., 1902) ; André Tardieu, *la profession parlementaire*, Paris, Flammarion, 1937.

actionnaires minoritaires aient accès aux informations, notamment comptables, financières et que leurs intérêts ne soient pas lésés.

Chaque phase ayant ses excès, ce culte de la shareholder value (ou de sa restauration) entraîne dans les années 1980-1990 des excès avec notamment l'exigence d'un rendement de 15%. Cette exigence de rendement est renforcée par les demandes des actionnaires financiers et, notamment, des fonds de pension Anglo-Saxons, désireux de servir le meilleur rendement possible. Mais, un tel rendement ne semble guère durable ni dans le temps, ni financièrement, ni dans le sens « soutenable » du développement durable. D'une part, il entraîne à la fois une augmentation de la gestion « numérateur » et de la gestion dénominateur « licenciements, diminution des coûts de Main-d'œuvre, délocalisations... »¹⁰⁹. D'autre part, les adhérents de certains de ces fonds de pension, notamment les personnels de l'enseignement, du secteur social ou du secteur public, ayant parfois des préoccupations sociales et ou sociétales non négligeables, finissent par se rendre compte de la situation contradictoire dans laquelle eux-mêmes et leurs fonds de pension se retrouvent placés. Par exemple, les exigences de rendement de 15% des retraités ou de leurs fonds peuvent aller à l'encontre des intérêts des salariés des entreprises dans lesquels ces fonds investissent ou même de l'environnement puisque, pour servir un meilleur rendement, ces entreprises peuvent être incitées à réduire leurs coûts sociaux et/ou environnementaux.

D'où, la quatrième étape de la séquence, non pas la suppression des fonds de pension ni l'attaque contre le profit mais la tentative d'influencer les entreprises, d'abord par des critères d'exclusion « ne pas investir dans telle ou telle société opérant ou possédant des intérêts dans des domaines tels que l'armement, l'alcool, la drogue, le tabac... », Ensuite par des critères d'inclusion « ne pas exclure a priori telle ou telle entreprises de l'univers d'investissement mais, tout en y investissant, l'inciter, notamment par l'activisme actionnarial, à mieux prendre en compte les questions sociales et environnementales, en faisant pression pour que les résultats financiers ne s'obtiennent pas au détriment du social et de l'environnement ». Il s'agit de faire en sorte que les entreprises et le management ne se préoccupent pas seulement des intérêts des *shareholders* mais aussi des *stakeholders*¹¹⁰. D'un point de vue macrosociologique, la RSE pourrait correspondre au

¹⁰⁹Sur cette distinction, voir Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*, New York, the Free Press, 1980. L'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques demande aux entreprises cotées de droit français de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels. Son décret d'application énumère les critères sociaux et environnementaux, d'ordre qualitatif et quantitatif, qui doit être remplis : des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en passant par l'insertion des personnes handicapées.

¹¹⁰R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman- Ballinger, 1984.

stade d'évolution des sociétés postindustrielles accordant une place croissante aux demandes qualitatives au fur et à mesure que les besoins matériels primordiaux sont remplis.

Prenant appui sur la pyramide des besoins élaborée par Maslow¹¹¹, Inglehart¹¹² a montré la montée en puissance des valeurs post-matérialistes, notamment chez les jeunes générations, dans les pays industrialisés. En accord avec cette thèse, il serait cohérent que les sociétés post-industrielles ou certains de ses éléments « certains stakeholders » n'adressent pas seulement ces demandes post-matérialistes « la qualité de la vie, l'environnement, l'épanouissement personnel, le social... » À l'Etat mais aussi au secteur privé.

D'un point de vue plus macroéconomique, la RSE pourrait aussi correspondre à une demande de certains acteurs de la société, d'internalisation des coûts externes sociaux et environnementaux. La RSE correspondrait à l'idée que les entreprises privées doivent prendre à leur charge les coûts externes qu'elle font parfois supporter à la société « pollution, non-tarifification aux coûts réels de certains ressources naturelles ou modes de transport ».

La RSE pourrait aussi être une demande de la société dans le sens où elle serait la conséquence de l'émergence d'une société civile mondiale et des demandes de celle-ci. Pour que cela soit le cas, il faudrait, bien sûr, savoir si l'on assiste vraiment à l'émergence d'une société civile mondiale.

Sur ce point, on peut reprendre les analyses célèbres et convergentes de Braudel¹¹³ et Wallerstein¹¹⁴. S'interrogeant sur les raisons de la suprématie économique de l'Europe entre le XVI^e et le XX^e siècle, ils mettent en exergue le fractionnement politique de cette région qui a permis à des acteurs économiques globaux de taille supérieure à celles des Etats de se développer sans entraves politiques correspondant à leurs rayons d'action.

Cette situation s'est trouvée interrompue entre le début et la fin du XX^e siècle avec le développement d'un important protectionnisme et un ralentissement des échanges commerciaux. Depuis, les années 1970, le processus antérieur est de nouveau relancé, et l'on se retrouve dans la

¹¹¹ Abraham M. Maslow, *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 1970.

¹¹² Ronald Inglehart. *The Silent Revolution : changing values and political styles among western publics*, Princeton, N.J., 1977; *culture shift In advance industrial society*, Princeton, N.J., 1990.

¹¹³ Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e – XVIII^e siècles*, Paris, A. Colin, 1979, notamment 2, les temps de l'échange, chap. 5. Paris, A. Colin, 1979 et t.3 *Le temps du monde*, notamment chap. 1 à 3 : L'Identité de la France, t.2, *Les hommes et les choses*, Paris, Flammarion, 1990, notamment pp. 431-441 (1^{re} éd, Arthaud).

¹¹⁴ Emmanuel Wallerstein, *Le système du Monde du XV^e siècle à nos jours, t. I capitalisme et économie mondiale (1450- 1640)*, Paris, Flammarion, 1980, notamment, chap. 1 et 7 (trad. de : *the Modern World System*. 1^{re} éd. Américaine, 1974).

situation qui prédominait avant le début du XX^e siècle : affaiblissement relatif des Etats-Nations et du protectionnisme, développement d'entreprises multinationales et des échanges commerciaux .Il en résulte des conséquences importantes en matière sociale et environnementale. D'un point de vue social, on constate une augmentation des inégalités, pas tant entre pays, puisqu'on observe un certain rattrapage (d'une partie de l'Asie sur les pays développés), qu'à l'intérieur des pays, avec une diffusion d'une échelle d'inégalités plus forte qu'auparavant¹¹⁵. En matière d'environnement global. Alors que la réglementation demeure en partie nationale. Il existerait donc une demande soit pour des biens publics mondiaux¹¹⁶ concept qui reste à définir - soit pour un intérêt général mondial que le processus inter - étatique traditionnel se révèle incapable de gérer et même de définir (voir l'échec des différents sommets) et que les processus politiques nationaux eux –mêmes ne parviennent pas à faire aboutir . Face à ces conséquences de la mondialisation et à cette demande, un certain nombre d'ONG tenteraient de mobiliser la société civile mondiale contre les acteurs devenant dominants- les entreprises multinationales ayant désormais plus de pouvoir que beaucoup d'Etats –nations – ou entament un dialogue direct avec elles. La traduction pratique de cette évolution réside dans ce que l'on a appelé les « initiatives de type II » du sommet de Johannesburg où les acteurs en questions (ONG, entreprises), officiellement parties au sommet concluent-avec la bénédiction des Etats - Unis, favorables à ce type d'initiatives-des partenariats public/privé.

La prolongation de cette idée consiste à voir dans la RSE une demande de la société en ce sens qu'elle exprimerait une réponse aux demandes d'une nouvelle catégorie de mouvements sociaux : les nouveaux mouvements sociaux économiques.

Seraient ce de nouveaux mouvements sociaux économiques de nouveaux mouvements qui, outre les critères répertoriés par les théoriciens des mouvements sociaux (notamment volonté de contrôle culturel des processus sociaux, participation à des processus

¹¹⁵Pierre - Noel Giraud, << libre X- échange et inégalités>>, annale des mines gérer et comprendre, 37 décembre 1994 pp 4 – 20 l'inégalité du monde économie du monde comptent pour un .paris, Gallimard 1996. Plusieurs économistes conteste tout fois se lien entre la globalisation en pour et se double mouvement des inégalités, en rendent plutôt responsable le progrès technique : voir, par exemple Daniel Coham richesse du monde pauvreté des nations paris Flammarion, 1997 Paul R. Krugman. La mondialisation n'est pas coupable .vertus et limites du libre – échange, paris la découverte, 1998(trad. de : pop internationalisme Cambridge Masse, MIT Press 1996.

¹¹⁶François Constantin (sous la direction de), les bien public mondiaux : un mythe légitimateur pour l'action collective ? Paris , L'Harmattan , 2002 ; direction général le de la coopération international et de développement , ministère des affaires étrangère direction du trésor , ministère de l'économie , des finance et de l'industrie , les bien public mondiaux , paris, ministère des affaires étrangère , ministère de l'économie, , des finance et de l'industrie ,2002 ; Inge Kaul , Isabelle Grunberg , marc a . Stern, global public goods: international organization in the XXIe century, New York, oxford university press for UNDP, 1999.

identitaires)¹¹⁷ interviendraient dans un champ nouveau pour eux, le champ économique, parce qu'ils considèrent qu'il est devenu le champ prédominant. Pour y intervenir avec efficacité, ils se doteraient des moyens adéquats, formeraient leurs militants, recruteraient un personnel (notamment de diplômés d'un MBA) sensiblement différent des catégories socioprofessionnelles que l'on retrouve dans les mouvements sociaux plus traditionnels. Mais, pour autant, s'ils tentent d'y intervenir de façon compétente, ils n'y interviendraient pas de façon neutre. En investissant le champ de l'économie, ils chercheraient à réintégrer l'économie dans le champ social, à la dépouiller de son autonomie fonctionnaliste, à la redéfinir en fonction des valeurs et buts qu'ils portent et à faire pression en ce sens sur les acteurs dominants de ce champ¹¹⁸.

Cette thèse mérite sans doute d'être nuancée. Pour que l'on se trouve en présence de nouveaux mouvements sociaux économiques, il faudrait que ces mouvements soient nouveaux, qu'ils soient sociaux, qu'ils soient économiques ou cherchent à intervenir dans le champ économique. Or, on peut se demander si ces nouveaux mouvements sociaux économiques sont vraiment nouveaux, vraiment sociaux et cherchent vraiment à redéfinir l'économie.

Prenons simplement les exemples de deux ONG, actives dans ce champ de la RSE: l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) d'une part, le World Wildlife Fund (WWF) d'autre part. L'UICN, créée en 1948, il y a un peu plus d'un demi-siècle et le WWF, créé en 1961, il y a un peu moins d'un demi-siècle, ne sont pas des organisations nouvelles. Si on procède à une brève analyse de la sociographie de leurs élites, on constate que le WWF international a été présidé successivement par le Prince Bernhard des Pays-Bas, puis par John Loudon, ancien président de

¹¹⁷Parmi une vaste littérature voir, notamment, J- I. Cohen, « Strategy or identity : new theoretical paradigms and contemporary social movements », *Social Research*, 52,4,1985, pp. 663-716 ; Russell J-Dalton, Manfred Kuechler (eds.), *Challenging the political order : New social and political movements in Western democracies*, Cambridge, polity press,1990 ; Olivier Filleule (sous la direction de), *Sociologie de la protestation : Les formes de l'action collective dans la France contemporaine*, Paris, L'harmattan, 1993, pp.211-232 ; Josh Gamson, « Silence, death and the invisible enemy : AIDS activism and social movement «newness» », *social problems*, 36,4, 1989, pp. 351 – 367 ; bertklandermans, hanspeterkriesi, Sidnytarow (EDS), *from structure to action : comparing social movement resarch across cultures*, green reach (conn), jaiPress, 1988 ; Louis Maheu, «les nouveaux mouvements sociaux entre les voies de l'identité et les enjeux du politique », in Louis Maheu (sous la direction de), *la recomposition du politique*, Paris, L'Harmattan Montréal, presse de l'université de Montréal, 1991, pp 163-192, Alberto Meluci, « The new social movements : a theoretical approach », *Social Science Information*, 19,1980, pp 192-226, « Mouvements sociaux, mouvement post-politiques », *Revue internationale d'action communautaire*, 10,5,1983, pp.13-30 ; « The symbolic challenge of contemporary movements », *Social Research*, 52, 4,1985, pp.689-715 ; *Challenging codes : collective action in the information age*, Cambridge, Cambridge University press, 1996 ; Clauss Off, « New Social movements : challenging the boundaries of international politics », *Social Research*, 52,4, 1985, pp.817- 868 ; Alessandro Pizzomo, « Sur la rationalité du choix démocratique », in Pierre Bimbaum, Jean Leca (sous la direction de), *sur l'individualisme*, Paris Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985, pp.330-369 ; Alain Touraine, *la voix et le regret*, Paris Seuil, 1978 ; *le retour de l'acteur . Essai de sociologie*, Paris, Fayard, 1984.

¹¹⁸Chaine Economie et Humanisme, Université du Québec à Montréal, Actes du colloque « la gouverne et les nouveaux mouvements sociaux économiques », Université du Québec à Rimouski, 20-21 mai 2003 ; CORINNE Gendron, « Finance et responsabilité social .Une ré articulation des politiques de régulation » Chaine économie et humanisme, Bulletin d'information, mai 2003, p p.3-7.

Shell, par le duc d'Edimbourg, par un ancien ministre des finances du Pakistan, par un ancien Premier ministre des Pays-Bas, et enfin par l'ancien secrétaire général du Commonwealth. La situation est voisine pour les WWF nationaux. Le constat est assez analogue pour l'UICN. On peut donc relativiser le caractère « social » de ces mouvements. Quant à leur intervention dans le champ économique, si elle est réelle et croissante, elle ne semble guère pouvoir

S'analyser comme une intervention ayant pour but de remettre en cause frontalement le fonctionnement de l'économie de marché. Le but économique initial et principal de ces deux organisations est d'effectuer du « fundraising », de constituer des fonds dédiés à la protection de la nature ou à l'environnement, de faire en sorte que ces fonds produisent des revenus destinés à faire vivre ces ONG et à financer leurs actions. Ces campagnes de « fundraising » auprès des entreprises et des particulières, souvent conduites à l'aide de méthodes de marketing classiques, permettent d'obtenir des sommes d'argent considérables, dans les pays anglo-saxons notamment. La redéfinir doit donc être, pour le moins, relativisée.

L'hypothèse qui fait découler la RSE d'une demande de la société suffit-elle à épuiser l'analyse ? On peut parallèlement ou en complément, se demander – thèse peut être un peu plus hétérodoxe, -si la RSE ne serait pas plutôt –ou aussi –une exigence du marché.

2. La RSE et les exigences du marché

Cette thèse peut s'appuyer sur trois types d'arguments : une justification macro –économique; une justification micro –économique et une justification financière.

La justification macroéconomique semble assez bien reflétée par certains travaux du World Business Council for Sustainable Développement. Dans son dernier livre, « Walking the Talk », on trouve, par exemple, les phrases suivantes :

« Soyons réalistes. Si les peuples des pays en voie de développement, où une croissance démographique de plus 95% est attendue, sont exclus des opportunités du marché, le « mode de vie » des pays développés sera de toute façon menacé. Il faudra s'attendre à une recrudescence d'instabilités, d'Etats affaiblis, de terrorisme et de guerres civiles. Ainsi, la création d'un marché mondial meilleur n'est pas seulement une question d'équité. Il en va également du bien-être de la civilisation mondiale »¹¹⁹; « Si la société ne se porte pas bien, le marché ne se portera pas bien et ce sont l'économie et les affaires qui iront mal »¹²⁰.

¹¹⁹ Charles O, Holliday, Stephan Schmidheiny, Philip watts, de la parole aux actes, paris, victoires éditions, 2003, p 52 (trad. . de : walking the talk, 1^{re} éd., 2002).

¹²⁰ Julio Maira cité in ibid. p 116.

Cette philosophie du WBCSD relie donc explicitement la bonne santé de l'économie de marché à la « bonne santé » de « la société ». Dans cette optique, le développement durable, la RSE, l'implication des entreprises dans les questions sociales et environnementales ne sont donc pas considérés comme des causes en elles-mêmes, ni même principalement comme une réponse à des demandes de « la société » mais comme des nécessités d'ordre macroéconomiques et macrosociologiques, pour permettre le maintien du mode de vie des pays développés, le développement de l'économie de marché, des entreprises et des affaires. L'intérêt bien compris des entreprises et des shareholders suppose la prise en compte des autres parties prenantes. Cette justification macroéconomique de la RSE est bien sûr critiquée, mais pour des motifs opposés, d'une part, par une partie plus traditionnelle des milieux d'affaires hostiles à la RSE ou par certains économistes estimant que la seule fonction d'une entreprise est d'accroître ses profits sans considérations sociétales¹²¹, d'autre part, par certaines, plus radicales qui, rejettent les motivations de la RSE résumées ci-dessus et les limites qui, par là même, en découleraient.

A l'appui de la thèse défendue par le WBCSD, on peut prendre l'exemple des OGM. Les événements des dernières années ont bien montré que l'autorisation juridique d'importer ou de cultiver des OGM ne suffit pas ou ne suffit plus. Une acceptation sociologique par un corps social est également nécessaire. Dans certains pays, des firmes ont obtenu l'autorisation d'importer ou de cultiver des OGM mais ne l'utilisent pas, parce qu'il n'existe pas une acceptation sociologique suffisante du produit par l'opinion publique ou par certains groupes sociaux (consommateurs, agriculteurs ...). On pourrait citer des exemples analogues dans le domaine des industries extractives.

La justification microéconomique part d'un constat assez partagé: les états financiers, depuis 20 ou 30 ans, expliquent de moins en moins bien la valeur de marché des entreprises. C'est notamment le cas en raison d'une proportion accrue de la part des actifs immatériels dans la valorisation des entreprises. Les actifs immatériels comprennent, par exemple, la qualité des relations sociales dans l'entreprise, le poids des réseaux, le mode de transmission de la mémoire de l'entreprise, l'adaptabilité, le processus d'innovation, la confiance ... toutes choses évidemment difficiles à quantifier. Cela se rapproche de la notion de

« Capital social », pas tant dans le sens que lui donne Bourdieu¹²², que dans celui que lui donne Putnam¹²³, voire de la notion de « capital humain » développée par Becker¹²⁴. Fukuyama fait de ce

¹²¹Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962 ; "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" the new York times magazine, September 13, 1970, pp.32-33, 122-124.

¹²²Pierre Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé, de trois études d'ethnologie kabyle*, Genève Droz, 1972 notamment, pp 116-128, 227-243 ; « les stratégies matrimoniales dans le système de reproduction » *Annales*, 4-5 juillet – octobre 1972, pp. 1105-1127, « le capital social. Notes provisoires » *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, 1980, pp 2-3; « the forms of capital. » In John G Richardson, *handbook of theory and research for the sociology of*

capital social un élément d'explication des succès et du développement des grandes entreprises américaines par rapport à leurs concurrentes italiennes ou françaises¹²⁵.

La RSE et le capital social permettraient d'augmenter la valeur de la marque, active immatérielle par excellence, la confiance en elle, en sa sécurité sanitaire ...et permettraient d'abaisser un certain nombre de coûts de transactions de l'entreprise pour l'obtention de l'information, tant en interne qu'en externe, d'où l'intérêt du dialogue avec les stakeholders.

S'agit-il là d'une pure approche conceptuelle ou d'une thèse susceptible d'être étayée sur des faits? Un certain nombre d'éléments incitent à pencher vers la seconde hypothèse.

L'un de ces éléments est la place croissante que semble prendre l'évaluation des actifs immatériels dans le processus de due diligence préalable à une acquisition d'entreprise ou à une fusion. L'un des actifs immatériels que cherche à évaluer de la façon la plus précise possible, la due diligence, est le taux de fidélité à l'entreprise au moment d'un changement d'actionnaires des cadres importants. Lorsqu'une entreprise change de propriétaire, si les salariés qui la quittent à ce moment –là sont ceux qui la font fonctionner de façon efficiente, même s'il est très difficile de leur donner une valeur, il est probable que la valeur de l'entreprise va baisser substantiellement. À l'inverse, si le personnel « important » (en terme de fonctionnement de l'entreprise) est très fidélisé, l'entreprise vaudra plus que s'il ne l'est pas.

Les partisans de la RSE, ont plutôt une vision consensuelle des choses et estiment qu'intérêts privés et intérêts publics sont conciliables. Les opposants à la RSE estiment qu'elle ne peut donner de bons résultats, que seule la contrainte est efficace, que les acteurs sont de poids trop inégal et demeurent dans une logique de conflit d'intérêts.

Quoi qu'il en soit, au-delà du discours, il apparaît clairement que le but dans lequel les ONG et les entreprises pratiquent la RSE n'est pas le même. Lorsque les entreprises adoptent une démarche de RSE, elles le font dans un but de maximisation de la shareholder value, de diminution des risques, qu'ils soient sociaux ou environnementaux et de légitimation de leur rôle dans la société. Lorsque certaines ONG s'engagent dans ce type de démarche c'est pour tenter d'influer sur

education, Westport (Conn.) greenwood Press, 1986, pp.242-258; les structures sociales de l'économie, Paris, Seuil, 2000, notamment, pp, 5,141-142, 162,236-237,242-243, 250-251.

¹²³Robert Putnam, "bowling alone: America's declining social capital" journal of democracy, 6, 1, january1995, pp. 65-78; bowling alone: the collapse and revival of American community, New York, Simon and Schuster, 2000.

¹²⁴Gary Becker, "human capital", Chicago, London, University of Chicago press, 1993(1reéd. 1964), the economic way of looking at behavior, hoover institution, Stanford university, 1996, notamment, pp. 9-13.

¹²⁵Francis Fukuyama, "social capital and the global economy" foreign affairs, 74, 5, 1995, pp. 89-103.

les normes qui régissent ces entreprises et leurs pratiques, de participer à la (re) définition de leur légitimité dans la société et c'est donc dans la perspective d'une influence accrue sur ces entreprises.

Peut-être assiste-t-on aussi à une lutte pour un nouveau partage de la valeur ajoutée produite par l'entreprise. Cette lutte ne serait plus limitée aux parties prenantes internes à l'entreprise ou directement dépendantes d'elle (salariés, actionnaires, management, clients, fournisseurs...) mais s'étendrait aussi à l'extérieur de l'entreprise. Une partie de la valeur ajoutée de l'entreprise serait réclamée par et investie dans les communautés, le voisinage, l'environnement naturel et plus seulement entre les stakeholders internes à l'entreprise. En ce sens, la théorie des stakeholders apparaît comme une tentative de construction d'un écosystème élargi des interactions entre l'entreprise et la société.

Plutôt que d'opposer les deux thèses, ainsi que les partisans et les détracteurs de la RSE, on peut aussi tenter de les concilier. En effet, si la RSE devient une exigence du marché c'est aussi parce qu'elle devient une demande de la société. C'est le risque ou l'avantage, découlant de la demande des stakeholders, qui peut, en affectant les résultats, la réputation, la valeur d'une entreprise, se transformer en exigence du marché. Pour que la RSE soit une exigence du marché, il faut aussi qu'existe une demande, voire une « contrainte » de la part de la société. Si la RSE est un instrument, voire une source de valorisation pour les entreprises, celles-ci ne la pratiqueront que si elles y trouvent un intérêt et donc s'il existe un vrai risque de sanction – induisant une érosion du cours de l'action et de la shareholder value – de la part de stakeholders envers une entreprise ayant des comportements « non responsables » et, à contrario, si elles trouvent un avantage microéconomique et financier à leur action macro sociétale.

Face à la globalisation et au déclin des Etats, on peut considérer que la RSE participe d'une nouvelle régulation de troisième type à base de soft law négociée, de logique de partenariat et de Co régulation, de nouvelles formes d'action collective visant plus le champ économique qui feraient de l'entreprise une sorte de compromis entre différents acteurs sociaux. L'effacement des Etats nations d'une part et l'incapacité de la société internationale à élaborer des conventions efficaces et appliquées dans ces domaines d'autre part favoriseraient ce nouveau type de régulation davantage privatisée¹²⁶.

¹²⁶Bob H epple, « Arase to the top ? International investments guidelines and corporate codes of conduct », comparative labour law and policy journal, 20, 1999, pp 347-363.

Si cette privatisation est avérée ou se confirme, est-elle un « mal » ou un « bien » ? Présente ou à venir, elle est dénoncée par plusieurs acteurs, notamment syndicaux, qui estiment que la régulation doit rester dans la sphère publique. Toutefois, cette éventuelle privatisation s'effectue par défaut, en l'absence de cadres internationaux contraignants. Et elle est en partie souhaitée par les nouveaux mouvements sociaux qui souhaitent une démocratisation des processus de régulation en considérant que les Etats ne sont ni suffisamment légitimes ni suffisamment démocratiques pour s'en acquitter seuls. Or, à quoi assiste-t-on aujourd'hui ? Au fait, précisément, que les ONG s'emparent du processus de définition des règles et cherchent à imposer leurs normes par rapport à celles des entreprises. On observe donc, en quelque sorte, un début de démocratisation du processus, même si, bien sûr, il est jugé très insuffisant par certains. Les acteurs sociétaux tendent à prendre aux Etats et aux organisations internationales, incapables d'y parvenir, la tâche de définir de nouvelles normes.

Cependant, on pourrait aussi bien défendre une thèse quasiment inverse ; la RSE comme processus de publicisation. Auparavant, des acteurs privés (les entreprises) négociaient avec d'autres acteurs privés (les salariés, les fournisseurs, les sous-traitants... de façon privée et secrète .Aujourd'hui, tout cela tend à entrer dans l'espace public au sens d'Habermas¹²⁷ : des codes de conduite sont rendus publics, les médias en rendent compte, les ONG et l'opinion publique s'en font juges.....Si bien qu'il n'est pas du tout certain que l'on assiste à un processus de privatisation.

La RSE apparaît aujourd'hui comme la traduction microéconomique la plus visible du développement durable. Elle pourrait, dans les années qui viennent, se diffuser à la fois en aval, dans une direction microsociologique, vers ce que l'on pourrait appeler une RSI (« responsabilité sociétale des individus ») et en amont, dans une direction macrosociologique, vers une responsabilité sociétales des Etats. L'actualité plus ou moins récente suggère cette diffusion : le sang contaminé, la canicule de l'été 2003, la vache folle, l'amiante, la charte de l'environnement...Les Etats semblent de plus en plus mis en cause dans ces affaires. Ils sont aussi notés et évalués désormais dans ces domaines (Droits de l'Homme, corruption, environnement, développement durable ...), par des ONG, des agences de notation privées, des centres de recherche, l'OCDE ...

¹²⁷ Jurgen Habermas, l'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise, paris, Payot, 1993(trad. De : Strukturwandel der Öffentlichkeit) (1^{re}éd. Allemande : Hermann Luchterhand Verlag, 1962).

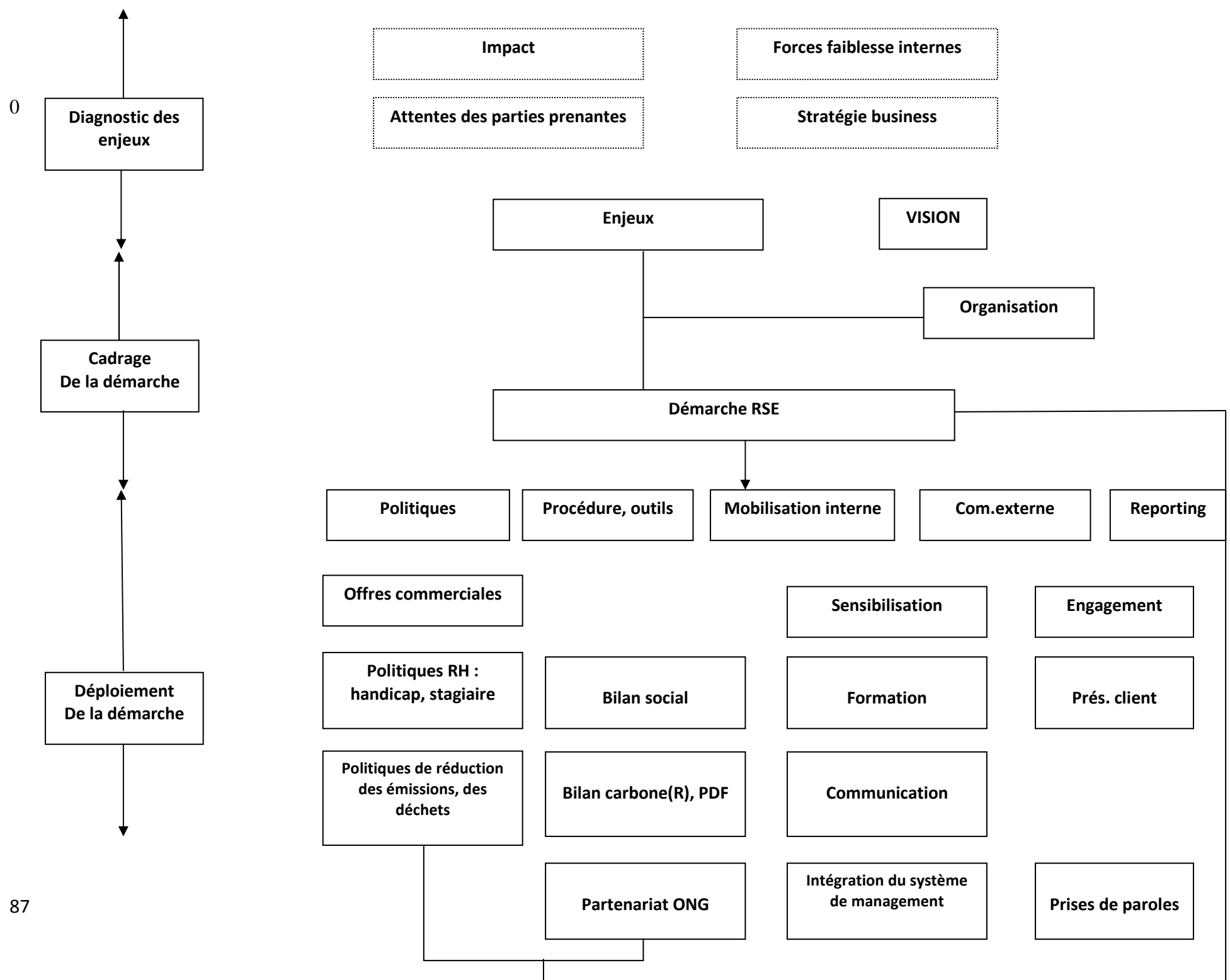
Cette diffusion macro politique de la responsabilité sociétale pourrait atteindre les organisations internationales elles-mêmes. Par exemple, on pourrait imaginer qu'un jour ou l'autre, la responsabilité sociétale du FMI dans d'éventuelles erreurs de programmes d'ajustement ou de préconisation de politique économique et leurs conséquences sociétales vis-à-vis de certains pays puissent être mises en cause par tel ou tel acteur de la société civile internationale.

3. Les différentes étapes de la démarche RSE :

Une démarche de RSE globale et intégrée repose sur plusieurs étapes clés comme l'illustre le schéma de la page suivante ¹²⁸

¹²⁸ Schéma, in Alice Audouin et all, la communication responsable, éditions d'organisation, 2010.

Figure 02 : Les étapes clés de la démarche RSE



➤ Diagnostiquer et hiérarchiser ses enjeux

Une politique de RSE touche de nombreux domaines de l'entreprise des méthodes de travail aux procédures, en passant par les équipements ou par les systèmes d'information. La démarche ne peut être amorcée que si l'on possède déjà une compréhension fine de ses enjeux, c'est-à-dire des thèmes à traiter en priorité (pour répondre aux attentes des parties prenantes, limiter les risques, optimiser les performances, gagner son droit d'opérer, se démarquer sur le champ de la RSA, etc.).

On peut se faire assister d'un conseil spécialisé pour les identifier. Il donnera des repères pour faire face à la complexité de la démarche, des méthodologies et des outils pour agir, aidera à mobiliser les relais internes et enfin à cadrer la démarche qui nécessite une formalisation. Mais le soutien de l'expert ne remplacera pas la constitution d'un groupe de travail interne animé par la personne chargée de coordonner la réflexion et composé de représentants de plusieurs services : la direction financière, celle de la « production » (créatifs, directeurs de clientèle, etc.). Dans le format idéal, le consultant agit comme un coach méthodologique et technique auprès de ce comité.

Il ne s'agit pas de traiter tous les enjeux clés- au moins dans un premier temps -, mais de ceux sur lesquels une amélioration entraînera un accroissement sensible des performances. Il est important de proposer quelques clés de méthodologie pour déterminer l'ensemble des enjeux, puis les hiérarchiser pour se consacrer aux principaux, qui doivent être en nombre restreint (entre sept et dix maximum, faute de quoi il ne sera pas possible de les mettre en œuvre opérationnellement). Notez qu'il vaut mieux une liste d'enjeux incomplète mais partagée par tous qu'une liste exhaustive jamais suivie ...

Les enjeux sont identifiés en croisant l'analyse externe (les impacts de l'agence compte tenu de ses métiers, les attentes de ses principales parties prenantes, les nouvelles pressions) et la vision interne (forces et faiblesses en matière de RSE), l'ensemble étant resitué dans le contexte stratégique de l'agence.

Chacune des étapes clés de cette phase de diagnostic est détaillée ci-après –sans prétendre à l'exhaustivité- pour garantir l'approche la plus rigoureuse possible.

De ces analyses multiples et croisées découle une liste d'enjeux, qui constitueront l'ADN de la politique de RSE. Ils seront hiérarchisés en fonction de leur importance en s'aidant des critères suivants :

- Ceux sur lesquels l'agence a une influence directe ;
- Ceux pouvant constituer une question de « survie » (attente forte des parties prenantes contre la « faiblesse » de l'agence ;
- Ceux cohérence avec les valeurs ;
- Ceux constituant un axe fort de différenciation vis-à-vis de la concurrence ;
- Ceux accessibles à court terme et permettant de bâtir sur des petites victoires (faisabilité).

Les étapes clés de la démarche de RSE

Analyse de ses impacts

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée aux impacts, ceux-ci se situent à trois niveaux : les impacts de l'organisation, ceux liés à la « fabrication » de l'action de communication et ceux liés à ses effets, tous ne peuvent pas se mesurer facilement en effet, évaluer l'impact sociétal d'un message n'est pas chose aisée.

Pour une grande partie des impacts relatifs au fonctionnement de l'entreprise, une revue simple peut suffire en première analyse. Côté environnemental, des informations sur la consommation (eau, énergie, papier, etc.) ou le volume (kilowattheures, nombre de rejets, etc.) peuvent être facilement recensées. Côté social, une investigation est parfois nécessaire auprès des sous-traitants.

Pour aller plus loin, il existe des conseils et des outils spécifiques. Parmi les méthodes fréquemment utilisées pour mener des mesures d'impact, citons l'analyse du cycle de vie, le bilan carbone[®] et le bilan social.

L'analyse du cycle de vie (AVC)

Elle sert à évaluer tous les impacts environnement d'un processus ou d'un produit, en étudiant son cycle de vie, de la conception à la fin vie (déchet, recyclage, etc.). Une application de cette technique a été développée pour évaluer l'impact environnement d'une campagne média du point de vue de la production comme de la diffusion (www.ecopublique.com).

Le bilan carbone[®]

Cette méthode, développée par L'ADEME, vise à comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes de l'activité compte tenu de :

- L'électricité achetée ;
- Les moyens de transport des salariés et des marchandises utilisés ;
- La construction des bâtiments occupés ;
- La fabrication des matières premières de l'activité ;
- La fin de la vie des déchets engendrés ;
- La consommation d'énergie et des autres émissions des déchets engendrés ;
- La consommation d'énergie et des autres émissions des produits vendus
- La fin de vie de ses produits vendus.

Cette méthode donne la possibilité de connaître la pression globale sur le climat (résultats exprimés en tonnes équivalent CO₂), les marges de manœuvre à long terme pour la faire baisser, l'exposition de risque d'un renchérissement de l'utilisation de combustibles fossiles via une taxe carbone par exemple. Elle est mise en œuvre par un prestataire référencé par l'ADEME et peut ouvrir droit à une aide financière.

Nous pouvons à titre d'exemple citer le cas de l'agence Inoxia (www.inoxia.com) qui est implantée à Bordeaux, Toulouse et Paris. Il s'agit de la première agence à s'être engagée au niveau de la charte des agences de communication responsable. En effet depuis 13 ans elle met en place des actions de communication responsable associée au programme « performance globale d'entreprise » du Centre des Jeunes Dirigeants.

Inoxia a réalisé en 2008 son bilan carbone complet pour la période 2006-2007, ce qui a permis à l'agence d'évaluer précisément les émissions de gaz à effet de serre liées à la globalité de son activité. Il en ressort que le poste transport domine, avec 58% des émissions totales, dont 42% pour les trajets domicile \ travail salariés. Les déplacements professionnels en avion ont également un impact, puisqu'ils représentent un tiers de toutes les émissions liées aux déplacements professionnels dans l'année. L'entreprise a identifié ses leviers d'actions pour minimiser son impact carbone et s'engage à réduire ses émissions de 20% d'ici deux ans grâce à une feuille de route

structurée. L'agence a aussi décidé de compenser les émissions non résorbables. Inoxia est ainsi la première entreprise française à avoir rejoint le climat Neutral Network du PNUE.

Pour clôturer l'exemple, Inoxia est à l'origine de la « charte des agences de communication responsables » construites avec l'APACOM, l'ADEME et le conseil régional d'Aquitaine, signée par les cinq premières agences d'Aquitaine : Aggelos, Adeline Derrey Voisin, Inoxia, Celli Atlantique et Rebus.

Le bilan social

Cet outil règlement, qui s'applique aux sociétés sur le périmètre français, représente une façon de comptabiliser l'ensemble des enjeux sociaux. Il est obligatoire à partir d'une certaine taille d'entreprise

- *Étudier les attentes des parties prenantes*

L'analyse est complétée par une étude des attentes et des pressions des parties prenantes que sont les clients (annoncer) de l'agence ,ses actionnaires , les fournisseurs et les sous-traitants, le législateur , la société civile, etc.

Ce ne sont pas les parties prenantes qui vont décider de la politique de l'agence, mais ignorer leurs attentes peut conduire à des manquements potentiellement significatifs dans la construction de la démarche. L'étude de leurs attentes doit permettre de la recueillir des éclairages ou des regards différents sur l'agence. Elle peut être aussi considérée comme une première étape de communication vis-à-vis d'elles sur la démarche entreprise par l'agence.

- *La méthode préconisée comporte quatre étapes*

Etape 1 : Hiérarchiser les parties prenantes selon leur importance pour l'agence

1. La partie prenante n'est pas à même d'avoir un impact sur l'agence (image, chiffres d'affaires, etc.).
2. La partie prenante peut avoir un impact positif ou constituer un frein ponctuel (dans l'espace et dans le temps).
3. La partie prenante est indispensable à la réalisation d'un projet on peut remettre en cause de la réussite d'un projet de l'agence.
4. La partie prenante est indispensable à la réalisation de l'ensemble des projets ou peut remettre en cause plusieurs projets de l'agence.

5. La partie prenante peut remettre en cause de l'existence même de l'agence et est donc essentielle pour sa pérennité.

Etape 2 : Mesurer les attentes et les pressions des parties prenantes

1. L'attente est peu conséquente, sa maîtrise n'est pas essentielle pour la partie prenante.
2. Même si les processus sont améliorés par sa maîtrise, ils ne sont pas prioritaires pour la partie prenante.
3. Si elle n'est pas maîtrisée, l'attente peut remettre en cause la réussite de certains projets dans l'agence. sa maîtrise est donc indispensable.
4. Si elle n'est pas maîtrisée, l'attente peut remettre en cause l'ensemble des projets dans l'entreprise. il est indispensable de la maîtriser.
5. L'existence de l'entreprise peut être remise en cause par le non maîtrisé de cette attente. sa maîtrise est indispensable à la pérennité même de l'agence.

Etape 3 : Mesurer le degré de satisfaction de ces attentes (performance de l'agence)

1. Aucune action n'existe pour le moment.
2. L'entreprise identifie certaines actions de protégées.
3. L'entreprise met en place des actions d'amélioration de ses performances (niveau correspondant au moins à la conformité réglementaire)
4. L'entreprise a atteint une maturité dans la question et mène des actions organisées de veille sur les attentes et de pilotage sur les impacts de son activité.
5. L'entreprise a mis à son place des actions qui la placent à niveau d'excellence, au-delà des pratiques dans le domaine.

Etape 4 : Déterminer pour les parties prenantes prioritaires les attentes sur lesquelles l'agence doit progresser

Elles se situent au croisement de ces deux dernières matrices et constituent autant de menaces (risque de réputation de perte de business, concurrence, etc.) que d'opportunités (nouveau business, fidélisation des clients, motivation des équipes, innovation réduction des couts et des risques, etc.).

Pour identifier les attentes des parties prenantes et le de satisfaction, de simples interviews peuvent suffire, mais il peut être intéressant d'animer des « réunions de concertation » en présence de plusieurs parties prenantes aux intérêts éventuellement divergents. Il sera alors important de se faire accompagner par un conseil externe spécialisé dans l'animation de ce type de réunions.

Illustrons cet aspect par le cas de l'agence Ligaris. Celle-ci, « convaincue de sa responsabilité en tant qu'acteur de la communication et conseil auprès de ses clients » a été conçue de façon participative, en interne comme avec la contribution de partenaires clés.

Elle est intégrée à la politique générale du groupe et a donné lieu à l'élaboration d'un véritable Agenda RSE (plan d'action assorti d'indicateurs sur 2009-2010 et 2011).

Elle repose sur 4 grandes orientations déclinées en 17 actions :

- Porter une communication juste (être éthique autant qu'efficace, juste dans son impact, dans son sujet, dans ses arguments, dans son ton et dans son rythme).
- Etre éco responsable (dans la gestion des achats, des ressources, des déplacements).
- Vivre et travailler ensemble (valoriser le capital humain et faire vivre la culture de responsabilité).
- Construire une activité durable (renforcer la relation de confiance avec ses clients, progresser ensemble et créer des solutions innovantes).

Pierre Siquier, son dirigeant est un membre actif de l'AACC¹²⁹ (président de la commission développement durable). Il est également membre du conseil paritaire de l'ARPP¹³⁰ et contribue par de nombreuses prises de parole à sensibiliser ses pairs aux enjeux des changements de pratiques.

Apprécier les forces et les faiblesses internes

Les champs d'observation

Au regard de cette analyse externe, il faudra procéder à une analyse interne en mettant à plat les réalisations à l'actif de l'agence (bonnes pratiques, initiative, outils, sensibilités, etc.) et les axes de progrès dans les domaines suivants.

¹²⁹ AACC : Association des agences de Conseil en Communication.

¹³⁰ ARPP : Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité

En termes de ressources humaines, il s'agit des pratiques de recrutement et de rémunération, de la gestion des stagiaires, de la formation, de la gestion des parcours et de l'employabilité, de la prise en compte de la diversité, de la non-discrimination, de la fidélisation des talents, des dispositifs d'appréciation annuelle, de la gestion des seniors, enfin de la gestion des départs.

Les observations à faire sur les achats concernent les critères de choix des fournisseurs et des sous-traitants, les modalités de règlement, la contractualisation, etc.

Pour les services généraux, cela touche la gestion du bâtiment du parc de véhicules, des voyages \ transports, de la restauration, les fournitures, le mobilier, les travaux \déménagements, l'informatique. la gestion des déchets, l'accueil et le courrier.

4. La place de la RSE dans la stratégie d'entreprise

Cette analyse peut se faire en interne, mais il est préférable de faire appel à un spécialiste de la RSE. En général, il procède à une étude documentaire (principaux documents internes), à une collecte des données (chiffres clés sur les consommations, les émissions, etc.), à une série d'interviews auprès d'un échantillon représentatif des différentes, à des observations in situ et à des réunions de travail avec les responsables de département.

Il convient de confronter ces constats à la stratégie de l'entreprise : positionnement, stratégie de croissance (interne, externe), objectifs de chiffre d'affaires et de marge brute, grandes orientations prises (intégration de nouveaux métiers, ciblage de budgets plus importants, etc.), cibles clients (secteurs, taille des entreprises, interlocuteurs), etc.

C'est en confrontant ces différents niveaux d'analyse (impacts, parties prenantes, forces et faiblesses internes, stratégie business) qu'on peut sérier les enjeux spécifiques de l'agence, ceux aux – quels s'atteler en priorité.

Il s'agit ensuite de poser une ambition qui reflète la place que l'agence entend donner à la RSE dans sa stratégie.

S'agit-il seulement de faire évoluer les comportements et les métiers ou d'inscrire le développement durable dans les offres, l'organisation, la stratégie ou même de faire évoluer le cœur de business de l'agence pour devenir une « agence verte » ? S'agit-il de créer une entité dédiée au développement durable ou d'inscrire ce dernier dans les gènes de l'agence ?

L'ambition sera traduite dans une vision dont la formulation synthétique (promesse que l'entreprise entend tenir en matière de RSE) pourra être portée par les dirigeants et les équipes commerciales. Voici quelques exemples de formulation de vision :

« Contribuer à améliorer la société et préserver l'environnement en liaison avec nos parties prenantes » (Le Public Système).

« Une autre publicité est possible. Parce que nous voulons conduire nos clients au cœur d'un nouveau monde » (Draft FCB).

« Percevoir et communiquer le meilleur de l'homme » (L'Econovateur).

« Communiquer sans gaspiller, produire du sens et non du bruit » (L'Agence vert).

« Notre engagement pour un développement durable, l'esprit archidurable » : une autre manière de penser, de travailler et de construire ». (ICOM).

Les caractéristiques d'une vision sont d'être anticipatrice, motivante, crédible, cohérente avec les priorités de développement, les valeurs, les enjeux et le positionnement d'agence. Elle doit pouvoir être traduite au – delà du slogan et illustrée par les choix de l'entreprise.

Rédiger la feuille de route

Il s'agit de définir la feuille de route à mettre en œuvre, en cohérence avec la vision de l'agence : quelles actions, pour quels résultats, à quelle échéance, mesurés comment. Cette feuille de route s'arrime aux engagements que l'entreprise entend tenir et qui peuvent être présentés par piliers – économique, social, environnement, sociétal – ou par parties prenantes – collaborateurs clients, actionnaires, fournisseurs, communautés et environnement.

Il est souhaitable d'être le plus précis possible dans la formulation des objectifs (chiffres clés, échéances, responsables, moyens mis en œuvre, etc.). Par exemple, sur le volet environnemental, une agence peut se fixer l'objectif de devenir la première agence neutre en carbone en réduisant ses émissions de 3% par an et en compensant ce qui n'est pas résorbable.

Formaliser ses engagements

Cette feuille de route peut être formalisée sous forme de charte pour être communiquée à l'interne comme à l'externe (site internet de l'agence, plaquette commerciale, etc.). Certaines organisations ont fait signer leur charte par tous les salariés, comme les deux entités du groupe

TBWA, Auditoire et Als et Cachou (devenue TBWA Compact). D'autres ont exprimé leur engagement en s'inscrivant dans des initiatives existantes (par exemple, la signature du Global Compact).

Une illustration de la démarche de RSE par le secteur de la communication à travers les agences Le Public Système et Publicis

a) Le Public Système

Le groupe Public Système souhaite contribuer à améliorer la société et à préserver l'environnement en liaison avec ses parties prenantes. Il a donc mis en place une politique de RSE en déclinant sur ses métiers les principes du développement durable, la direction du public système a décidé de prendre un certain nombre d'engagements en impliquant l'ensemble de ses collaborateurs.

- Engagements sur le plan environnemental

En étant acteur du changement de son métier : l'agence est à l'origine d'une démarche de progrès enclenchée pour l'ensemble de la filière événement. Un guide de l'éco – conception d'un événement et un site internet (www.eco-evenement.org) ont été créés pour sensibiliser et former la profession à la conception d'événements limitant leur impact sur l'environnement. Forte de ce succès, la démarche a été étendue à l'AACC Marketing Service.

En modifiant ses méthodes de travail : l'agence a mis en place un plan de formation à l'éco – conception des événements et campagnes qu'elle conçoit et réalise. L'objectif est d'imaginer des solutions pour limiter l'impact des événements et des campagnes sur l'environnement.

Le guide de l'écoconception de l'ADEME et celui de l'ANAé sont disposition des équipes.

En sélectionnant ses fournisseurs : les services achats du public système a identifié des fournisseurs ayant adopté une démarche respectueuse de l'environnement. Ils sont mis en avant dans le fichier fournisseurs. La cellule de veille créative a créé une nouvelle rubrique sur l'intranet pour promouvoir des concepts et des créatives permettant de communiquer différemment tout en restant efficace.

En étant force de proposition auprès de ses clients : l'agence s'engage à proposer à ses clients des solutions alternatives plus respectueuses de l'environnement, par exemples en budgétant les impressions une solution avec papier recyclé ou issu de forêts gérées durablement. Le groupe a développé l'expertise nécessaire pour accompagner ses clients dans leur politique de

développement durables et a formé et intégré des consultants et des créatifs maîtrisant ces nouveaux enjeux pour l'entreprise.

En modifiant le comportement au bureau : un guide pour promouvoir les éco gestes est à la disposition des équipes. Chacun peut quotidiennement limiter l'utilisation de l'eau, de l'électricité, du chauffage, etc., optimiser l'utilisation du papier, utiliser les systèmes de tri sélectif, etc., privilégier les coursiers avec scooter électrique, choisir les transports en commun, etc., autant de gestes quotidiens qui, cumulés, seront significatifs.

- Engagements sur plan social

En matière de RH, tout est fait pour favoriser l'égalité des chances et garantir la non – discrimination lors des recrutements des équipes permanentes comme intermittentes. Un programme de formation ambitieux, des rencontres régulières avec le comité d'entreprise et un plan de participation ont été en place.

- Engagement sur plans sociétal

L'agence a choisi d'adhérer, voire d'accompagner, trois associations en cohérence avec ses métiers et sa stratégie de développement :

La Fondation d'Auteuil : l'agence accompagne cet organisme dans sa démarche de communication, avec la mise en place d'un mécénat de compétences. Elle a accompagné la fondation pour célébrer ses 140 ans, en organisant un colloque au Conseil européen et social sur le thème de l'importance de l'apprentissage des jeunes et des conditions de réussite d'une insertion sociale.

Tourisme For Développement : depuis 2003, une partie de la marge des activités du pôle Voyages est développement.

L'association, Nos Quartiers ont des talents : à l'initiative de Sagarmatha, les salariés du groupe peuvent parrainer des jeunes pour les aider à trouver un emploi.

Le Public Système a donc enclenché une démarche de progrès pour inventer les techniques et les solutions de communication de demain. Elles seront toujours plus créatives et efficaces, mais intégreront les critères environnementaux et sociaux. Tout un groupe est en mouvement pour modifier ses méthodes de travail, ses techniques de communication et accompagner ses clients dans les changements qu'ils entreprennent.

- Déployer la démarche

La démarche ne sera réellement opérationnelle que lorsqu'elle aura été appropriée par les différentes équipes, traduites dans les pratiques et les comportements, enfin intégrée au système de management (communication interne, reporting, critères de recrutement, d'évaluation, etc.).

- Mobiliser les équipes en interne

Tous comme le plan budgétaire ou les plans marketing, la démarche de RSE doit s'intégrer dans un plan formel de déploiement qui se à plusieurs niveaux. L'atteinte des objectifs de RSE nécessite la contribution de tous : commerciaux, média – planeurs, créatifs, etc.

- La sensibilisation

L'une des conditions de réussite est la motivation des salariés à contribuer au changement. Il s'agit donc préalablement de les sensibiliser aux enjeux du développement durable, de les informer sur les ambitions de l'agence et de s'assurer qu'ils comprennent la démarche engagée. On peut avoir recours à des conférences, des modules d'information, des événements (par exemple pendant la semaine du développement durable), des expositions, la diffusion de supports, des animations sur intranet, la projection de films (une vérité qui dérange, etc.). Certaines fonctions peuvent constituer des cibles prioritaires (les acheteurs, les managers, etc.). Mais puisque toute l'organisation contribue à la RSE, il conviendra de viser l'ensemble des équipes.

Cette phase de sensibilisation peut avoir lieu au tout début de la démarche, afin de partager les enjeux avec le plus grand nombre et d'identifier les personnes les plus motivées qui pourront être impliquées dans les groupes de travail. Les opérations de stimulation sont de bons leviers pour repérer les plus motivés et lancer la démarche en interne. Dans cette optique l'entreprise pourra mettre en place des espaces de dialogue, des réunions d'échange et de réflexion sur ces problématiques, des groupes de projets responsables, des concours de créativité, des prix du développement durable, etc.).

A l'occasion de la semaine du développement durable 2008. Publicis Dialogue a lancé un concours interne, Eco2, pour « limiter les impressions superflues et responsabiliser ses équipes ». Tous les salariés ont été invités à participer au concours, dont les ambitions étaient à la fois écologiques et économiques. La remise des copies le 28 avril 2008 a permis d'attribuer aux meilleures idées des lots (séjour écolo – chic en cabane, paniers bio, etc.).

- La formation

La sensibilisation s'avère insuffisante des lors qu'on souhaite faire évoluer les compétences (les pratiques et les comportements). La modification des repères amène des besoins en formation (nouvelles connaissances, nouveaux savoir – faire et outils à assimiler).

Les agences se sont lancées dans des programmes de formation plus ou moins complets. C'est ainsi le cas pour la totalité des équipes chez Sidièse, Chaikana, MagicGargen, Beautiful Mondan etc. des modules ciblés ont été créés pour les acteurs clés (commerciaux et créatifs chez Le Public Système, services généraux et informatiques, DAF, correspondants développement durable par site, board chez TBWA, etc.).¹³¹

- L'information

Elle constitue un levier important (complémentaire de la formation) du changement de culture interne. Elle permet d'animer la démarche dès son lancement (rappeler les raisons et la nature de l'engagement sur les livrets d'accueil, l'intranet et autres espaces d'affichage), de séquences les efforts, de partager les premières victoires, etc.

Le choix des éco-gestes à mettre en œuvre doit faire l'objet d'un engagement collectif, sinon les changements seront de courte durée, car ceux qui se lanceront s'essouffleront. L'idéal est de lancer la démarche lors de réunions de sensibilisation qui permettent à chacun de comprendre l'impact des principaux gestes sur les consommations (d'énergie notamment) comme sur les émissions de CO₂ et d'identifier les pistes majeures de progrès au niveau de l'agence.

¹³¹Il existe des offres de formation spécifique au développement durables pour les métiers de la communication, parmi lesquelles : le module « éco – communication » de l'ADEME (2 jours), le module communication et développement durable ». Des échos (2jours) ou encore ceux proposés par des enjeux et des hommes et l'AACC (1/2 à 1 jour). La formation présente un réel intérêt, comme en attestent les témoignages des salariés suivants, recueillis à l'issue des modules animés à l'AACC :

- « Motivé pour contribuer à la mise en place de la démarche RSE au sein de l'agence » ;
- « Se créer un outil pour donner aux clients un indice d'impact écologique d'une campagne (à ajouter aux critères de prix, etc) : CO₂ déchets, consommations » ;
- « Redonner ces infos de manière simple à nos clients. Jouer notre rôle de conseil » ;
- « Intégrer dans les recommandations des actions qui vont dans le sens du développement durable » ;
- « Proposer à nos clients des solutions prenant en compte les principes de l'éco – conception » ;
- « Utiliser au studio des produits conformes à la réglementation, recycler les cartons et papiers de création ».

La démarche constitue un vrai projet de stimulation interne (objectifs de progrès partagés) qui amène chacun à être plus vigilant au quotidien sur son comportement et ses impacts (un collaborateur travaillant à temps plein qui imprime recto verso plutôt que sur une face économise 6.5kg de pétrole par un) et prépare à des changements plus profonds sur le cœur de métier. Elle représente aussi une première vitrine de l'engagement de l'agence, car ses effets sont visibles aux yeux du client (recommandations présentées sur clé USB, gobelets en carton en salle de réunion, poubelles Elise, etc.). La démarche doit impliquer les dirigeants qui doivent donner l'impulsion (et être exemplaires !), mais aussi personne en charge du développement durable à l'agence qui pilote le projet, ainsi que les services achats et les services généraux (nouvelles filières fournisseurs, aménagement des locaux, et). Les éco gestes retenus peuvent être formalisés dans une charte d'engagements, affichée dans les bureaux, donnant lieu à une opération de communication interne ou à un challenge.

b) **Le blog développement durable de Publicis**¹³²

Care & Share est le blog développement durable de l'agence Publicis. Il permet de partager une culture de développement durable et de faire connaître les initiatives individuelles des salariés. Les plus engagés en faveur du développement durable dans leur vie personnelle « recrutent » ainsi les autres au travers d'une valorisation d'un mode de vie durable présenté de façon conviviale et désirable. Ce blog est une initiative locale qui s'intègre dans une politique globale consacrée au développement durable. La direction CSR (Corporate Social Responsibility) du Groupe Publicis (périmètre mondial) travaille depuis 2008 sur deux aspects :

- L'entreprise elle – même (Publicis dans son rapport annuel 2010 une section consacrée à le RSE ainsi que son bilan carbone monde) s'appuie sur les prestations que les agences peuvent apporter à leurs clients pour accompagner leurs projets RSE : Saatchi S (ex Act Now, San Francisco) est spécialisée dans l'accompagnement des entreprises sur des projets (produits, services...) intégrant la « sustainability », via une approche propriétaire, True Blue (formation, accompagnement, stratégie, action...).
- Des « Green Team » ont été créés dans toutes les grandes agences qui ont un rôle moteur pour faire évoluer les comportements des équipes internes et qui sont aussi impliquées sur des projets clients. La Contagious University a développé un module de formation « sustainability » pour ses équipes.

¹³² www.blogdeveloppementdurablepublicis.fr

La démarche intégrée de RSE se distingue d'un simple programme ou d'un plan d'action par le fait qu'elle doit être continue et permanente (un voyage et non une destination). Il ne peut y avoir de relâche dans cet engagement. La mesure des résultats et les boucles de retour doivent être institutionnalisées pour apporter les ajustements qui s'imposent et toujours avancer. La nature des indicateurs suivis différera selon l'agence. Les critères de la loi NRE et de la GRI (Global Reporting Initiative) pourront être des repères utiles. L'analyse des résultats peut être confiée à des tiers.

Dans ce contexte, la notion de reporting peut se traduire par la rédaction d'un rapport de développement durable ou de pages consacrées à ce sujet dans le rapport d'activité pour une agence cotée. Malheureusement, il n'existe pas encore d'adaptation sectorielle de la GRI. Les travaux de l'AACC sur une série d'indicateurs de la GRI seront diffusés fin 2010. Le groupe de travail sur l'intégration de l'ISO 26000 aux d'indicateurs. Pour les agences non soumises à la loi NRE ou Grenelle, établir chaque année un document spécifique sur les actions de développement durable, informant sur leur avancement et donnant les étapes pour l'année suivante constitue une excellente initiative. Ce document pourra être joint dans les questionnaires lors des appels d'offres.

Les grands groupes de communication cotés (WPP, Havas, Publicis, Omnicom, etc.) ont le plus souvent des pages consacrées au développement durables dans leur rapport annuel. Le groupe Havas consolide actuellement son reporting via l'acquisition du logiciel dédié Enablon et la mise en place d'un questionnaire GRI détaillé. Le groupe japonais Dentsu présente une section RSE sur son site Internet qui décrit la politique groupe en cinq sous – chapitres : « Compliance System », « Social Contributions », « Proactive Environmental Initiatives », « Respect of Human Rights » et « Contributing to Advertising Culture ».

Aujourd'hui, parmi les grandes agences, seules les agences Havas Media France et BETC Euro RSCG publient un rapport spécifique. Le reporting se limite souvent pour les plus petites agences à la publication sur leur site web, annuellement, d'un état d'avancement relatif à l'ensemble des engagements formulés

5. Communiquer sur la démarche

Il est recommandé de décrire l'engagement dans les supports de communication de l'agence (site internet, brochures), d'élaborer des argumentaires pour les commerciaux, d'intégrer des partis pris dans les réponses aux appels d'offres etc. des communications dors de colloques sont également une bonne chose dès lors que l'on a une exemplaire à défendre.

Communiquer sur sa démarche RSE constitue une bonne initiative. Se réfugier derrière de la fausse modestie (« On ne doit pas se vanter de ses bonnes actions ») est regrettable, car la communication sur le développement durable possède une dimension pédagogique. Mais encore faut-il qu'elle reflète un réel engagement de l'entreprise. Il existe un véritable risque à déployer un affichage externe en décalage avec l'engagement réel de l'agence. Le green speaking serait même perçu comme le successeur du greenwashing.

Il est préférable d'avoir avancé dans la démarche et mesuré les premiers résultats avant de communiquer sur l'engagement, car les experts du développement durable dans la presse, chez l'annonceur et dans la société civile deviennent de plus en plus critiques sur la « récupération » du domaine. Boris Eloy, président de l'UJJE¹³³, maintenant nommé Communication et Entreprise, met en exergue deux pistes pour améliorer la qualité de la communication sur le sujet. La première est le fait d'insister sur la temporalité des actions de développement durable. La vision à long terme et le « work in progress » doivent être mis en avant auprès des parties prenantes. La seconde est une communication pédagogique, honnête et non simpliste.

Les premières communications institutionnelles d'agences sur la thématique du développement durable sont apparues en 2008, la plupart étant axées sur la « neutralité carbone », c'est-à-dire la compensation de leurs émissions évaluées dans le cadre d'un bilan carbone®. Il est à regretter que peu de ces agences pionnières communiquent également leurs objectifs de réduction des émissions et que celles qui le font ne précisent pas les moyens qui seront employés pour atteindre leurs objectifs.

En résumé, les cinq facteurs clés de succès sont les suivants :

- Nommer un responsable du développement durable ;
- S'assurer de l'implication des dirigeants (et ne hésiter à les former s'ils semblent distants du concept) ;
- S'appliquer le conseil vendu à ses clients, s'engager sérieusement dans la démarche, faire évoluer les pratiques ;
- Associer les salariés, les informer, les sensibiliser, les inciter, les motiver ;
- Mesurer pour progresser.

¹³³L'UJJE, Union des Journaux et Journalistes d'Entreprise en France vient de changer de peau, pour coller davantage à son rôle actuel d'association fédérant les communicants de tous horizons : communicants d'entreprise, journalistes, pigistes, conseils indépendants, agences de communication, graphistes, illustrateurs et photographes. C'est ainsi que Communication & Entreprise est née.

Section IV : Le principe de gouvernance managériale

Cette partie présente un bilan des trois principaux terrains d'affirmation de la gouvernance : l'entreprise, l'état, les relations internationales.

- la gouvernance d'entreprise.

Le passage de l'entreprise pyramidale à l'entreprise réseau remet en cause la grande entreprise privée classique développée par le capitalisme familial. Le développement du pouvoir des actionnaires a fait naître un nouveau rapport de force au sein de l'entreprise. L'hétérogénéité, la mondialisation, la surinformation de l'actionnariat impose à l'entreprise de nouvelles exigences. De ce fait l'entreprise devient l'enjeu d'une partie complexe entre les dirigeants, les actionnaires, les salariés et même les clients dans laquelle la gouvernance tente d'introduire des règles favorisant la transparence de l'information, le contrôle par des instances authentiquement indépendantes, les recours et sanctions contre les responsables.

1. la gouvernance d'Etat.

L'idée de gouvernance pénètre l'espace étatique, puisqu'il doit être démocratique (élections libres et honnêtes, respect des droits des individus...) mais surtout puisqu'il ne doit plus être une entité fermée et souveraine ne rendant pas de compte. De plus l'intérêt public n'est plus le monopole de l'Etat mais est exprimé par toutes sortes d'entités tant publiques (états, régions, villes, organisations internationales...) que privées (associations, mouvements citoyens...)

Ainsi, l'Etat de gouvernance devient doublement responsable :

-Devant sa population: l'Etat est au service du peuple, il doit lui rendre des comptes, et faire participer directement et quotidiennement l'opinion publique aux choix politiques. C'est la mise en œuvre de la logique démocratique.

-Devant la communauté internationale. Les accidents et dégâts écologiques qui ignorent les frontières responsabilisent davantage les états qui les génèrent directement ou indirectement.

Cette responsabilisation de l'Etat confirme l'emprise croissante du droit. Or le droit n'appartient plus aux états. Les entreprises, les associations, les individus se l'approprient car chacun tente de faire triompher son interprétation de la norme en mobilisant toutes les procédures possibles.

2. La gouvernance globale.

La question de la gouvernance globale émerge dès la seconde moitié du 19^{ème} siècle avec le développement des échanges internationaux. Cette idée est confortée après la seconde guerre mondiale avec le renforcement des pouvoirs de l'Organisation des nations unies caractérisée par le développement de nombreuses institutions spécialisées. Ainsi l'idée de gouvernance globale se développe avec pour composantes principales : l'articulation des domaines clés de la vie internationale, la fixation des règles avec des mécanismes de gestion et de surveillance. Les états n'étant plus en guerre, il est nécessaire de développer un pacte au sein duquel les intérêts en présence, les conflits qui en résultent sont harmonisés et donnent naissance à des coopérations entre états.

Dans ce contexte, la notion de gouvernance globale confirme l'érosion, l'enchevêtrement des frontières et la transformation permanente de l'espace public international.

Section V : Le profil d'entrepreneur durable

Le Leadership charismatique transformationnel

D'autres chercheurs se sont penchés sur la distinction entre leaders transformationnels et leaders transactionnels compte tenu du charisme qui caractérise les premiers, on ne s'étonnera pas de noter quelques recoupements avec le leadership charismatique.

La plupart des théories du leadership qu'il s'agisse de celle d'Ohio¹³⁴, du modèle de Fielder¹³⁵, de la théorie objectif-trajectoire ou du modèle de la participation du leader concernent toute la définition et la compréhension d'un certain type de leader, le leader transactionnel. Celui-ci

¹³⁴ Ohio, in Stephen Robbins; Timothy Judge; Philippe Gabilliet; "comportements organisationnels"; 12^{ème} édition; Pearson education; 2006; P.445.

¹³⁵ Fielder, in ibid. P.445.

oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés. Mais il est un autre type de leader, le leader transformationnel, qui incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise, et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde. Des dirigeants tels que Bill Gates (Microsoft) et Jeff Bezos (Amazon.com), Michel-Edouard Leclerc (Centres Leclerc) ou Jean Cyril Spinetta (Air France - KLM) sont autant d'exemples récents de leaders transformationnels.

On passe à un autre niveau de réflexion puisque nous sommes dans un nouveau contexte celui d'un développement durable nous avons plutôt besoin d'un leadership de type éco transformationnel qui aura la même capacité de transformationnel afin d'exercer de l'influence durable et profonde sur toutes les parties prenantes de la société civile. Une vision à long terme est préconisée pour ce type de leader en respectant bien évidemment la dimension écologique et environnementale c'est-à-dire les besoins des futures générations en informations pour exercer de l'influence aussi sur eux.

Nous pouvons définir les différents types de leaders de la façon suivante

1. Le leader transactionnel :

Le leader transactionnel oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés.

2. Le leader transformationnel :

Le leader transformationnel incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.

3. Le leader éco transformationnel :

Le leader éco transformationnel incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise et pour le bien de la planète, il modifie leur manière d'aborder les problèmes en les aidant à poser un regard neuf et prêter attention aux préoccupations et aux besoins de développement de chacun de leurs subordonnés, sans compromettre celles des futures générations.

Ils ont un regard neuf sur les difficultés antérieures, ils sont capables enfin de les motiver, de galvaniser et de les amener ainsi à redoubler effort pour atteindre les objectifs du groupe, de la communauté, et de toutes les parties prenantes.

4. Caractéristique des leaders :

Le leader transactionnel

Compense contingente : subordonne les récompenses aux efforts fournis promet des récompenses en échange d'une performance honorable, reconnaît les réussites.

Management sur exception (actif) : surveille et recherche les écarts par rapport aux règles et aux normes fixées, entreprend des actions correctives.

Management par exception (passif) : intervient seulement si les critères ne sont pas remplis.

Laisser-faire : abdique toute responsabilité, évite de prendre des décisions.

Leader transformationnel

Charisme : fournit une vision, crée le sentiment d'une mission à accomplir, fait maître la fierté, suscite le respect et la confiance.

Inspiration : fait partager ses attentes, utilise des symboles pour concentrer les effets, exprime d'une façon simple les objectifs importants.

Stimulation intellectuelle : favorise l'intelligence, la rationalité méticuleuse des problèmes.

Considération individuelle : accorde de l'attention à chacun, traite chaque employé individuellement, apporte soutien et l'ensemble des méthodes de leadership.

Leader éco transformationnel :

Un Coach : agit comme une partie prenante avec son charisme. S'assurer de l'implication du personnel, les former dans l'accomplissement de leurs tâches.

Engageant : s'engage sérieusement dans la démarche de telle sorte à développer les éco gestes.

Fédérateur : mettre tout le monde en lien, associe les salariés et toutes les parties prenantes, les informer les sensibiliser, les inciter, les motiver.

Médiateur : capacité à trouver l'équilibre entre une préservation d'un patrimoine et une logique de mondialisation des échanges.

Mesurer pour progresser penser global / agir local.

Ce type de leader doit être capable d'intégrer et développer son activité dans le cadre d'une internationalisation des échanges tout en étant conscient de la fragilité du patrimoine locale qu'il soit environnemental ou culturelle.

Objectifs d'un entrepreneur leadership éco transformationnel :

1/ Respect de l'environnement

2/ Volonté de léguer une terre vivable aux générations qui suivront

3/ Respect des ressources

4/ Véhiculer les valeurs du développement durable

5/ Trouver un équilibre entre la pensée qui devrait être global et l'action au niveau local.

6/ Améliorer les conditions d'exercice de leur activité.

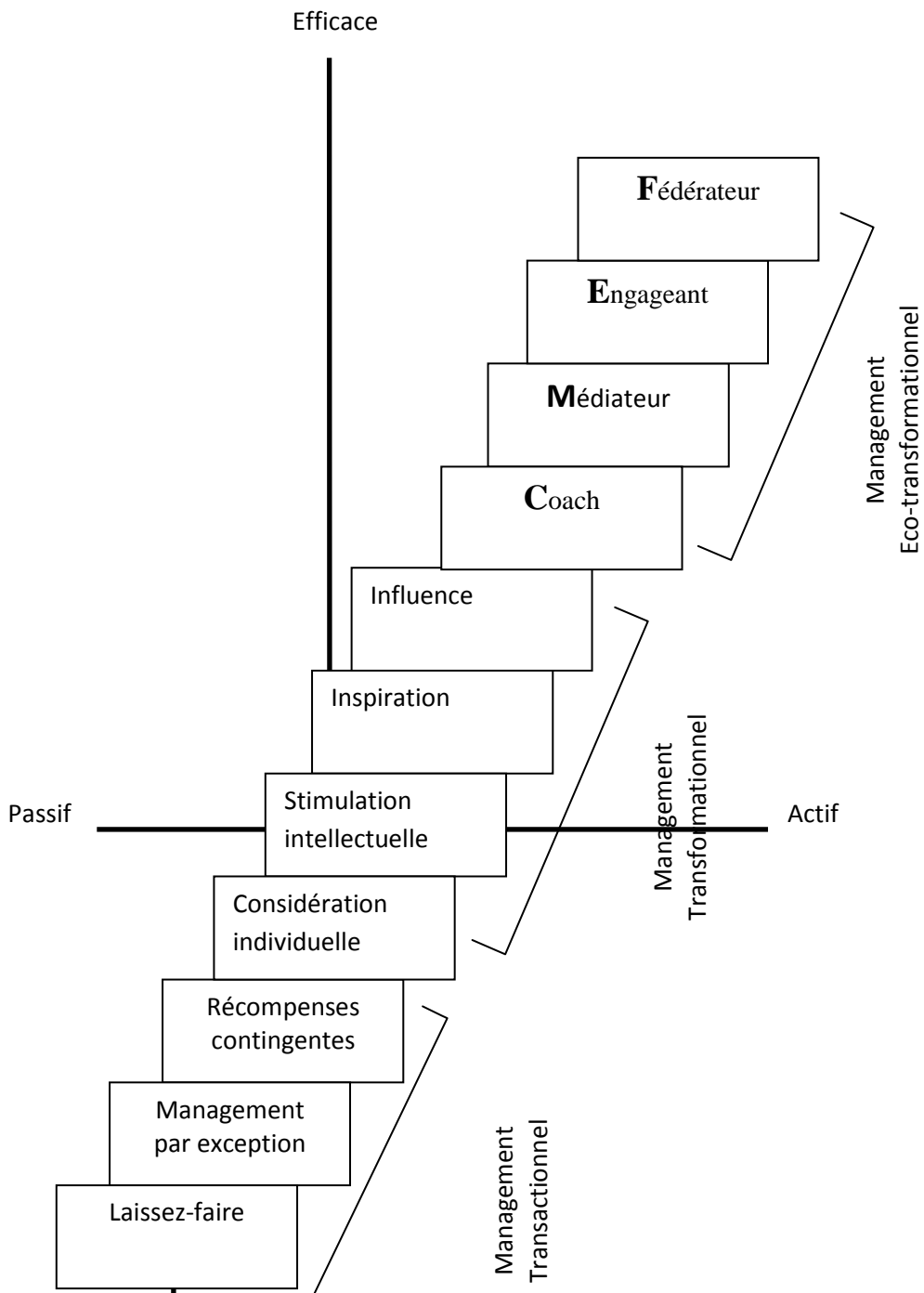
7/ Optimiser la gestion des risques.

8/ L'intégration des considérations relatives à l'économie et l'environnement dans la prise de décision

Le tableau suivant ainsi que la figure de la page d'après présentent les caractéristiques principales des trois type de leadership ainsi que l'évolution des valeurs lorsque l'on passe d'un management transactionnel à un management Eco transformationnel.

Tableau N° 01 Les caractéristiques des différents leaders:

Leadership Transactionnel	Leadership Transformationnel	Leadership Eco transformationnel
Compense contingente	Charisme	Coach « charisme »
Management sur exception « actif »	Inspiration	Médiateur « global / local »
Management par exception « passif »	Stimulation intellectuelle	Engageant « éco gestes »
Laisser-faire	Considération individuelle	Fédérateur « partie prenante »



Graphique 3 L'ensemble des méthodes de leadership

Chapitre III : Problématique de la communication

Section I : Communication, Transmission et médiation

Avant de pousser plus loin notre analyse, un rappel des théories de l'information et de la communication semble nécessaire. Interrogeons – nous d'abord sur l'histoire sémantique du terme communication. D'après Yves Winkin (1981)¹³⁶, dans la nouvelle communication, lorsque le terme de communication apparaît dans la langue française au XIV^e siècle, « le sens de base est encore très proche du latin *communicare* (mettre en commun, être en relation) [...]. A partir de ce sens général de « partage à deux ou plusieurs », apparaît au XVI^e siècle le sens de « faire part (âge) » d'une nouvelle. Dès lors, à la fin du siècle communiquer commence à signifier aussi « transmettre ». Ainsi, selon l'auteur c'est ce sens de transmission qui prédomine dans toutes les acceptions française contemporaines ».

En effet la communication est tout d'abord envisagé à travers le modèle linéaire de Claude Shannon, proposé dans son ouvrage *Théorie mathématique de la communication*, l'auteur envisage un système générale de communication, qu'il proposera sous la forme d'un schéma représentent une chaîne d'éléments constitutifs de la transmission: « la source d'information qui produit un message, l'émetteur, qui transforme le message en signaux, le canal qui est le milieu utilisé pour transporter les signaux, le récepteur qui reconstruit le message à partir des signaux, et la destination, qui est la personne à laquelle le message est envoyé » ainsi que le bruit perturbant les signaux ! Ainsi, pour Yves Winkin (1981), ce schéma fondateur est en fait une théorie de la transmission dont la clé de voute est le concept d'information.

Or ce modèle de la communication envisagée comme une transmission ne fait pas l'unanimité. Gregory Bateson et les penseurs de l'école de Palo Alto, s'opposent à l'utilisation de ce schéma en sciences humaines, considéré comme trop réducteur. Selon eux la communication doit être considéré en fonction des relations interpersonnelles et interactives qui la façonnent. Pour ces auteurs, « les messages [...] n'ont [pas] de signification intrinsèque : ce n'est que dans le contexte de l'ensemble des modes de communication, lui-même rapporté au contexte de l'interaction, que la signification peut prendre forme ». Ainsi « la communication doit être éliée dans les sciences humaines Selon un modèle qui leur soit propre »¹³⁷. Ces auteurs proposent alors une

¹³⁶ -Cf. Y. Winkin, *La nouvelle communication*, éditions du seuil, 1981, p 13.

¹³⁷ Cf. Y. Winkin, *op cit*, p18.

analogie entre communication et orchestre pour évoquer le caractère complexe et systémique de la communication. Selon Yves Winkin (1981) on peut donc parler d'un modèle orchestral de la communication par opposition au modèle télégraphique. Pour lui , « le modèle orchestral revient en fait à voir dans la communication le phénomène social que le tout premier sens du mot rendait les bien, tant en français qu'en anglais : la mise en commun, la participation , la communion »¹³⁸. Les modèles que nous venons d'évoquer , nous permettent donc d'envisager la communication en fonction de ses oscillations entre transmissions d'information et rapport à la relation. Or , pour revenir à notre sujet d'étude, la communication environnementale, il nous faut donc maintenant envisager les rapports entre transmission et communication.

Régis Debray (1997)¹³⁹, dans son ouvrage « Transmettre », affirme que le phénomène de transmission s'oppose catégoriquement à celui de la communication . Pour lui la communication est essentiellement un transport dans l'espace, alors que la transmission opère des transformations dans la dimension temporelle. Selon lui, communiquer , serait l'acte de transporter une information dans l'espace, alors que transmettre serait, l'acte de transporter une information dans le temps. Or dans la transmission, le transport transforme ce que l'on transmet. Transmettre les savoirs serait ainsi les organiser entre eux pour en faciliter l'appropriation. Telle serait la nuance capitale entre communication et transmission. L'échelle de temps de la transmission , est un temps long , celui de l'empreinte , et vise « le pour mémoire ». La transmission « fait le lien entre les morts et les vivants » et « ordonne le présent à un passé lumineux ou à un future salvateur » . Elle s'oppose à la communication par sa valeur « politique »: une transmission , à l'opposé d'une communication , est un acte militant qui repose sur l'idée d'une véritable mission de partage de connaissance . Ainsi les phénomènes de transmission ne se limitent pas à une simple communication qui repose , quant à elle , sur un temps court , celui de l'actualité et visant la délivrance d'information , soit « le pour usage ». Selon Régis Debray (2000), dans son article Malaise dans la transmission¹⁴⁰, c'est une « condition nécessaire mais non suffisante. Car s'il y a des « machines à communiquer » (Pierre Schaeffer) , comme la radio, le cinéma, la télévision, l'ordinateur , etc., il n'y a et ne peut y avoir des machines à transmettre. Un

¹³⁸ J. Winkin; « La nouvelle communication »; éditions du Seuil; 1981; p22.

¹³⁹Régis Debray; « transmettre »; éditions Odile Jacob; paris; 1997; P 27.

¹⁴⁰ -Cf. Bounoux et F. Gaillard, cahiers de médiologie n°11, communiquer /Transmettre, Actes du colloque de Cerisy, juin 2000.

véhicule technique , une machine , suffit à apprivoiser l'espace mais pour voyager dans le temps , il faut en plus un véhicule social d'un genre particulier ». en effet, la transmission procède d'une acculturation , c'est à dire une appropriation culturelle par les individus d'un savoir organisé relatif à la communauté couplant « communication et communauté »¹⁴¹. Or ceci met en lumière la dimension profondément culturelle de la transmission. Ainsi , bien plus qu'un simple phénomène de communication, la transmission touche au capitale symbolique d'une culture, et c'est l'héritage culturel, qui se transmet. Notons d'ailleurs à ce propos que pour Jean Caune (1995),« tous les phénomènes de relation et de transmission qui permettent la perpétuation de la culture du groupe sont considérés comme phénomènes de communication, l'adaptation de l'homme au milieu , les processus de maîtrise de la nature physique, et plus généralement les grandes unités signifiantes du discours et des faits humaine entrent alors dans la catégorie des faits de communication »¹⁴².

Mais, pour de nombreux auteurs, comme par exemple, Daniel Bounoux (1998), la communication ne sert pas juste à informer. « les messages que nous échangeons se réduisent rarement au seul langage , et ils servent à bien d'autres choses que nous informer mutuellement. Une première distinction entre contenu et relation montrera que la communication ne se limite pas à l'information, celle-ci n'en constitue qu'une partie tardive, émergente et nullement indispensable »¹⁴³ . Ainsi, pour l'auteur, c'est la relation qui prime par rapport au contenu. Daniel Bounoux (1998) estime que « la communication ne conduit pas toujours à l'information, et s'en passe même assez bien. Dans un fou rire, dans la chaleur communicative des émotions, dans l'observance d'un rituel ou dans la participation aux règles d'une culture en générale, les hommes s'éprouvent reliés et membres de la même communauté, sans que cette conscience se rattache à un contenu cognitif- à une information – en particulière »¹⁴⁴. Ainsi, pour l'auteur, « il arrive que la communication se moque de la vérité parce qu'elle réside en deçà , dans le tressage du lien, le prolongement du contact ou l'euphorie communautaire. »¹⁴⁵ ce primat de la communication sur l'information, du lien sur le contenu, est un élément que l'on retrouve dans la pensée de Gregory Bateson et des

¹⁴¹ -Cf. R. Debray, op. Cit. p 27.

¹⁴² -Cf. J.Caune, op. Cit. p 39.

¹⁴³ -Cf. Bounoux, Introduction aux sciences de la communication, op. Cit. p18

¹⁴⁴ -Ibid., p72.

¹⁴⁵ -Ibid., p73.

penseurs de l'école de Palo Alto, à travers l'idée que « communiquer c'est entrer dans l'orchestre ».

Ainsi, comme nous avons pu le voir précédemment, la communication environnementale est une interface entre le public et l'environnement visant à éduquer, en utilisant l'environnement comme une force de proposition. Alors que communication et transmission s'opposent, comment imaginer que les finalités éducatives et pédagogiques de la communication l'environnement puissent amener à une véritable transmission culturelle au sujet de l'environnement ? pour répondre à cette question, nous allons donc envisager un autre concept nous permettant d'intégrer à la fois la dimension de transmission dont parle Régis Debray et la Dimension de la relation développée par Daniel Bounoux, soit le concept de médiation culturelle.

En effet, la médiation est un concept large englobant de nombreuses définitions. Nous nous intéressons à la médiation sur le terrain de la communication, mais une définition donnée par des juristes nous a semblé opportune. Selon Michèle Guillaume-Hofnung (1995), « globalement la médiation se définit avant tout comme: un mode de construction et de gestion de la vie sociale grâce à l'entremise d'un tiers »¹⁴⁶.

D'après le dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la conversation une médiation est définie comme une « instance qui assure, dans la communication et la vie sociale, l'articulation entre la dimension collective de la sociabilité et du lien social »¹⁴⁷. Plus concrètement les auteures affirment que « la médiation est, dans la communication médiatée qu'elle définit, le lien entre l'énonciateur et le destinataire par lequel se fondent et se garantissent la cohérence et la continuité institutionnelles de la communication engagée ». Pour Jean Caune (1999), « la médiation culturelle passe d'abord par la relation du sujet à autrui par le biais d'une parole qui l'engage, parce qu'elle se rend sensible dans un monde de références partagées. Le sens n'est plus alors conçu comme un énoncé programmatique, élaboré en dehors de l'expérience commune, mais comme le résultat de la relation intersubjective, c'est-à-dire d'une relation qui se manifeste dans la confrontation et l'échange entre les subjectivités »¹⁴⁸

Nous avons vu que la communication environnementale se pose en articulation entre l'individu et l'environnement par le rôle qu'elle joue dans la société. Ne pourrait-on pas

¹⁴⁶ -Cf. M. Guillaume-Hofnung, La médiation, PUF ? 1995, p76.

¹⁴⁷ -Cf. B. Lamizet, A. Silem, op.cit ; p364.

¹⁴⁸ -Cf.J.Caune, La médiation culturelle ; une construction du lien social, article mis en ligne le 22 novembre 1999, dans la revue Internet du GRESEC.

trouver entre les deux concepts de communication et de transmission, des caractéristiques communes? Le lien que représente la médiation ne pourrait-il être représenté par la communication d'une entreprise engagée ? La communication environnementale, serait-elle une pratique de médiation culturelle? Pour tenter de mieux cerner la question, affinons la définition de médiation, en commençant par l'idée de sociabilité. Qu'est-ce que la sociabilité pour l'entreprise?

La sociabilité est l'ensemble des conduites, des représentations et des pratiques par lesquelles est reconnue chez une personne son appartenance à une société, ou (ce qui revient au même) qui sont communes à tous ceux qui appartiennent à une même société. La mise en œuvre des médiations correspond, en ce sens, à une évolution dans la vie personnelle : elle correspond à l'apparition du social dans la conscience ». Pour les auteurs, L'émergence des médiations est un fait fondamental dans la communication, car elle correspond au moment où «le sujet se construit une représentation du lien social et de sa propre appartenance. Avec la médiation, j'oublie mon individualité en m'inscrivant dans les structures sociales auxquelles je reconnais mon appartenance.¹⁴⁹ Au vu de cette définition de la sociabilité ? Ou plutôt, pourrait-on considérer que la communication environnementale utilise la sociabilité pour fédérer ces publics et parvenir à ses fins? La communication environnementale pourrait-elle créer de la sociabilité ou bien, pourrait-elle manipuler notre sociabilité ? Bernard Lamizet et Ahmed Silem (1997) définissent les stratégies de communication comme des médiations institutionnelles, en ce sens qu'elles « représentent l'usage communicationnel des institutions par les acteurs qui en font partie ». Les stratégies de communication ainsi mises en œuvre par des acteurs institutionnels, le sont en vue de faire évoluer l'espace public et institutionnel. C'est ainsi que les publicitaires engagent des stratégies de communication dans l'espace public]... [En vue de faire évoluer l'espace de diffusion de ces stratégies dans un sens qui leur soit favorable : dans un sens qui corresponde à leurs logiques d'acteur »¹⁵⁰. C'est ainsi qu'intervient à nouveau la notion d'influence. Or les propos de Thierry Libaert (1996) nuancent cette idée. « La tâche du médiateur est d'impliquer toutes les parties du conflit dans la recherche naturelle d'une solution qui satisfasse chacune des parties. Cela inclut le recensement des données, la délimitation des positions de chacun et l'identification des nouvelles positions permettant la sortie du conflit »¹⁵¹. Bien que ces propos apparaissent dans

¹⁴⁹ -Ibid, p364.

¹⁵⁰ - Cf. B. Lamizet, A. Silem, op. Cit; p364.

¹⁵¹ - Cf. T. Libaert, op.cit, p104.

un contexte De crise, ils renforcent l'idée d'implication de toutes les parties pour arriver à un consensus.

Ainsi, les stratégies de communication environnementale, ou médiations institutionnelles de l'environnement, semblent donc pouvoir s'inscrire dans une logique d'implication et d'éducation des publics, si la médiation prend bien en compte à la fois les dimensions d'héritage culturel lié à la transmission et les dimensions relationnelles liées la communication.

Section II : De la communication à la communication en environnementale

« Quand les communautés traditionnelles et quelques corps intermédiaires sont menacés de dissolution dans l'individualisme de masse, la « communication » ici encore se propose comme la panacée apte à refaire du lien social. Voire de l'autorité ou de l'appartenance comme on débite ailleurs des produits manufacturés? » Daniel Bounoux (1998)¹⁵²

Dans ce chapitre, nous tenterons de définir ce que serait une communication d'entreprise idéalement adaptée à la notion d'environnement. Cet idéal théorique, dont nous souhaitons extraire certains indicateurs, nous permettra ainsi dans la partie suivante de situer notre terrain par rapport à cet idéal.

1. Entre impératif de communication et impératifs catégoriques

Personne ne semble contester le besoin actuel quasi-vital des entreprises de communiquer plus largement possible ou tour d'elles. Pour Alex Mucchielli (2001); l'évolution économique et culturelle du monde a mis en évidence le fait qu'il ne suffit plus de produire des biens de consommation, « mais qu'il faut les vendre, ce qui est une question de communication ». Il faut connaître les publics, leurs goûts et « communiquer » avec eux pour leur faire « désirer » et acheter les produits¹⁵³. Publicité, Marketing, partenariats, tous les moyens sont bons pour se faire connaître ou reconnaître et emporter l'adhésion du client. Mais la nécessité de communiquer pour une entreprise, ne se limite pas à le faire envers ses seuls clients elle vise aussi ses partenaires. Pour Daniel Bounoux(1998) « les mondes du travail et de la production se trouvent aujourd'hui infiltrés et comme transis, par l'impératif communicationnel. Quelle est l'entreprise qui ne doit pas désormais produire ou négocier ses relations, internes et externes, à la satisfaction de ses principaux partenaires ? »¹⁵⁴.

Pour Nicole d'Almeida « l'essor des communications d'entreprise participe du déplacement de l'entreprise qui s'inscrit désormais dans l'espace public conçu ici comme

¹⁵² - Cf.D.Bounoux, Introduction aux sciences de la communication, op.cit., p15.

¹⁵³ - Cf. A. Mucchielli, les sciences de l'information et de la communication, éditions Hachettes, 2001, p5.

¹⁵⁴ -Cf.D.Bounoux, Introduction aux sciences de la communication, op.cit. ; p15.

espace d'apparition et de visibilité»¹⁵⁵. Selon elle la visibilité des agents économiques n'est pas une donnée nouvelle mais le résultat d'un travail de présentation de soi auprès des publics plus larges que les seuls salariés. Cette démarche récente et délibérée de présentation consiste à asseoir une présence auprès des médias, auprès de l'opinion et auprès de tous les publics essentiels au développement des entreprises¹⁵⁶. Mais qu'est-ce que communiquer pour une entreprise? Qu'est-ce que négocier ses relations ? Quel rôle joue donc sa communication et quels buts vise-t-elle?

Pour Thierry Libaert (1996), la communication d'entreprise s'est complexifiée au fur et à mesure des évolutions économiques et sociales, transformant son rôle initial et multipliant les nouveaux enjeux. Le premier objectif de la communication d'entreprise a d'abord été l'information du public sur les caractéristiques précises d'un produit, son coût, et sur les moyens de se le procurer¹⁵⁷. Mais selon l'auteur, il y a aujourd'hui un profond changement dans l'activité même de la communication d'entreprise. Il ne s'agit plus de diffuser des informations sur l'entreprise ou ses produits, il faut mettre en œuvre un processus plus complexe, ou de nouvelles méthodes apparaissent, ou la culture d'entreprise devient le socle d'une représentation extérieure, en un mot : communiquer¹⁵⁸.

Mais, et c'est l'axe central de notre recherche, cet impératif communicationnel apparemment incontournable ne serait-il pas un leurre? Car ce besoin de mettre en avant la culture d'entreprise ne serait-elle pas une tentative de persuasion par l'identification à un groupe pouvant représenter des valeurs? Que représente ce terme de communication pour l'entreprise, qu'englobe-t-il et jusqu'où se développe-t-il ? Que pouvons-nous attendre des messages fabriqués par et pour l'intérêt de l'entreprise? Comment imaginer la transparence dans la délivrance d'informations choisies par l'entreprise elle-même, alors que celle-ci s'attache par tous les moyens à travailler sur son image de marque?

Pour Bernard Miège, cité par Alex Mucchielli (2001), la communication d'entreprise est un ensemble de technologies de gestion du social articulé autour de trois grandes finalités : forger une identité forte et valorisée de l'entreprise ; favoriser l'émergence d'un nouveau management du travail ; participer à la modernisation de la production, de conditions et des structures de production¹⁵⁹. Mais, revenons tout d'abord à la définition de la

¹⁵⁵ - Cf. N. D'Almeida, op.cit. p87.

¹⁵⁶ - Ibid. ; p87.

¹⁵⁷ - Cf. T. Libaert, « La communication de proximité, pour une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement », éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1996, p21.

¹⁵⁸ - Ibid; p25.

¹⁵⁹ - Cf. A. Mucchielli, op.cit. p65.

communication des entreprises que nous proposent Bernard Lamizet et Ahmed Silem, pour tenter de tenter de définir ses modalités qui est : « En gestion des entreprises et des organisations, la communication désigne l'ensemble des actions entreprises en vue de donner la meilleure image de cette entreprise ou de cette organisation ,d'accéder à une certaine notoriété, faire connaître les produits et les activités de l'organisation pour développer éventuellement les parts de marché, de motiver et mobiliser les hommes de l'organisation »¹⁶⁰.

Pour ces auteurs, c'est l'utilisation de tous le moyen de communication [de manière cohérente et concertée, tant en communication interne (dans l'entreprise) qu'externe (pour un public non-membre de l'entreprise), en communication institutionnelle que commerciale ,qui constitue [...],la communication globale»¹⁶¹. Or si l'on se réfère aux propos de Jean Caune(1995), pour assurer la cohérence d'une communication globale, l'entreprise instrumentalise le concept de culture, « pour remplir certaines mission : faciliter l'adaptation à l'environnement ,favoriser l'intégration interne, développer le sentiment d'appartenance »¹⁶². Il semble ainsi que la notion de communication d'entreprise soit indissociable de celle de culture d'entreprise. « La culture sera considérée comme la substance qui exprime l'identité de l'entreprise et dont la mise en forme et la circulation relèvent de la communication d'entreprise »¹⁶³. Or pour Daniel Bounoux (1996), la diffusion de cette culture d'entreprise nécessite une communication interne, supposant « des relations de pouvoir qui ne soient pas exagérément hiérarchiques, et qui fassent place à la motivation et à la négociation»¹⁶⁴. Il soulève ici le problème de l'humain. D'ailleurs pour Sylvie Parrini-Alemanno (2003) « c'est la difficulté que rencontrent les entreprises, celle de la gestion de l'affectif qui parcourt sans cesse les interrelations socioprofessionnelles. Car c'est bien «l'individuel » que la communication interne de l'entreprise tente de « fondre» dans le collectif »¹⁶⁵. Selon elle la culture d'entreprise est « porteuse du sens de l'histoire d'une entreprise» en tant que« mémoire des conflits et des mutation» révélant des « cicatrices mémorielles» et des «reliques de crises». Dès lors elle envisage la communication interne d'une organisation comme «média de sa culture d'entreprise.» En effet toute politique de communication interne

¹⁶⁰ - Cf. B. Lamizet et A. Silem, op.cit. ; p120.

¹⁶¹ - Ibid., p120.

¹⁶² - Cf. J.Caune, Culture et communication, convergences théoriques et lieu de médiation, Presses Universitaire de Grenoble, Grenoble, 1995, p94.

¹⁶³ - Ibid. p101.

¹⁶⁴ - Cf. D.Bounoux, Introduction aux sciences de la communication, op. P15.

¹⁶⁵ - Cf. S. Parrini-Alemanno, vers une version de la communication interne des organisations comme média de la culture d'entreprise, éditions du CIFSIC, Bucarest, octobre2003.

doit tenter de réunir les acteurs internes autour de l'entreprise. Indissociable de sa dimension culturelle, la notion de communication d'entreprise ne peut que s'entendre qu'en fonction des rapports humains, des « relations » dont parlait précédemment Daniel Bounoux.

Ainsi nous pouvons, dès à présent, récapituler les caractéristiques d'une communication d'entreprise globale. Elle vise à construire et développer l'identité de l'entreprise, en utilisant son image de marque, pour accéder à la notoriété tout en mobilisant ses personnels. Pour cela elle tend à favoriser interne et développer un sentiment d'appartenance, soit une culture d'entreprise fédérant et mobilisant l'interne, laquelle peut se développer une communication externe cohérente, constituant ainsi une communication globale.

Maintenant qu'une définition très générale de la communication d'entreprise a été posée, intéressons-nous à ses rapports à l'environnement et au développement durable. De par la nature même des problèmes environnementaux, le besoin de communiquer s'est imposé rapidement au monde des organisations. Selon Eric Viardot (1997) « traditionnellement, la communication a été la première réponse des firmes confrontées aux pressions écologistes »¹⁶⁶. Puis, face aux diverses catastrophes que leurs activités ont provoquées, certaines firmes ont rapidement compris la nécessité de communiquer non seulement vers l'extérieur mais aussi en interne pour se justifier auprès du grand public comme de leur personnel¹⁶⁷. Dans ce contexte où l'environnement apparaît d'abord comme une contrainte, une pression, la communication semble être l'élément parfait pour parvenir aux objectifs de justification des entreprises. En ce qui concerne le développement durable, généralement issue d'une volonté forte des dirigeants de l'entreprise, ses défenseurs insistent sur le fait que « la communication reste le seul moyen dont disposent les entreprises pour s'engager publiquement et ainsi gagner le soutien de leurs différents publics internes et externe »¹⁶⁸. En effet pour Elisabeth Laville (2009) « la communication est au cœur des stratégies de développement durable dans les entreprises, d'abord parce que le développement durable est, on l'a dit, une révolution culturelle qui suppose d'abord et avant tout de changer de paradigme, de repenser la vision du monde et les valeurs qui fondent le capitalisme moderne. Un tel changement dans les esprits et les pratiques ne se produira pas sans qu'on en parle: les entreprises qui s'y engagent éprouvent donc le besoin bien normal de prendre la parole sur ce qu'est le développement durable, leur compréhension de ce qu'il implique pour

¹⁶⁶- Cf. E Viardot, op.cit. p109.

¹⁶⁷ - ibid. p 123

¹⁶⁸ - Cf. E Laville .op. cit. pp227, 228.

leur activité et leurs premiers pas dans cette direction »¹⁶⁹. Cependant, les propos de Jacques Vigneron et Laurence Francisco(1996), rappellent que « la communication externe devra être discrète et éviter l'écueil publicitaire qui, utilisé à outrance, discréditerait le discours et le positionnement sociale de l'entreprise»¹⁷⁰.

Entre nécessité de communication et volonté de révolution culturelle, la justification de la communication environnementale d'une entreprise dépend de son engagement en faveur de l'environnement. En effet, celui-ci être considéré en fonction de la stratégie environnementale de l'enseigne. Nous considérerons trois types de stratégies possibles¹⁷¹. L'entreprise qui souhaite seulement faire face aux pressions écologistes, apporte une réponse simple à un problème donné, et se fixe une stratégie purement défensive par rapport à l'environnement. Une entreprise plus ouverte aux problématiques environnementales et désireuse de s'investir dans le domaine, peut s'engager dans une démarche de progrès, optant ainsi pour une stratégie offensive. Enfin, un dernier type de stratégie, innovante, permet à l'entreprise non seulement de mettre en place une démarche de progrès, mais surtout de mettre en œuvre une politique d'innovation. Car plus encore que réduire ses impacts environnementaux, ce type de stratégie permet d'avoir un engagement réellement global, utile pour réinventer les activités de l'entreprise en faveur de l'environnement.

Ainsi qu'il s'agisse d'une volonté de faire face aux pressions écologistes ou qu'il s'agisse d'une volonté d'engager une démarche de progrès, la communication environnementale d'une entreprise doit être adaptée au positionnement stratégique de l'organisation. Ainsi, le questionnement environnemental de l'entreprise ne semble pas pouvoir être dissociée des fonctions de communications.

2. Une Communication Environnementale Idéale

A l'aide de ces premières indications tachons donc d'esquisser ce que serait une communication environnementale idéale. Pour la majorité des auteurs il est nécessaire de prendre en compte la globalité et la complexité des implications environnementale. Ainsi selon Eric Viardot (1997), « il est maintenant indispensable pour les entreprises d'inscrire leur communication écologiste dans une démarche globale au lieu de se centrer uniquement sur les caractéristique de leurs produits] ... [. Les firmes doivent donc replacer leurs actions environnementales dans une perspective plus générale d'entreprise «citoyenne » soucieuse de

¹⁶⁹ - Ibid. pp 227 228

¹⁷⁰ - Cf.J Vigneron.L Fransisco; op.cit. p 37.

¹⁷¹ - cf. BoillotGrenon op. cit.

respecter l'ensemble des préoccupations des habitants de la planète. »¹⁷². Toujours dans le même ordre d'idée Jacques Vigneron et Laurence Francisco (1996) estiment que cette démarche « doit tenir compte de la complexité de l'environnement, notamment de la multiplicité des acteurs, de leurs statuts et des paramètres ressources qui décrivent et font fonctionner les écosystèmes humains »¹⁷³. Cette globalité et cette complexité liées à l'environnement sont une condition nécessaire au développement de toute stratégie de communication relative à l'environnement.

Ainsi la communication environnementale d'une entreprise implique un réel engagement des acteurs qui doivent repenser la question de l'environnement ainsi qu'une véritable restructuration de son fonctionnement autour de la notion d'environnement. Toujours d'après Jacques Vigneron et Laurence Francisco, « la communication environnementale mène une restructuration du fonctionnement des sociétés en réseaux interactifs qui se substituent aux structures pyramidales]... [Le changement structurel s'accompagne d'une modification de la démocratie locale. Les nouvelles lois environnementales mettent en exergue la responsabilité des décisionnaires d'informer, mais aussi de créer une structure de recherche de consensus pour optimiser les relations et les objectifs des acteurs, quitte à modifier ou moduler leur positionnement »¹⁷⁴.

L'implication d'une entreprise dans des questions environnementales ne peut donc se faire qu'avec l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise et doit mettre en avant des notions de consensus, de cohésion sociale et de partage de valeurs communes. De plus elle doit aussi se positionner en référence à l'éthique. En effet selon Jacques Vigneron et Laurence Francisco dans les systèmes complexes, les référentiels classiques sont inopérants. Au fur et à mesure que l'homme accède à la complexité, il perd la possibilité d'évaluer la situation et ne peut répondre à ce problème qu'en faisant référence à l'éthique. Ainsi pour les auteurs, « l'écocitoyenneté est née de cette nécessité pour chaque individu d'adopter une éthique basée sur des valeurs universelles et une morale pour un comportement responsable du consommateur ». De plus, selon Franck Debos (2003), la construction d'une image éthique se révèle d'autant plus essentielle pour l'entreprise, qu'à n'importe quel moment sa vie peut basculer, et l'accident éthique avec son corollaire médiatique, est une menace que les

¹⁷² - Cf. E. Viardot, op. Cit. p112.

¹⁷³ - Cf. J. Vigneron et L. Francisco, op .cit. p25.

¹⁷⁴ - Ibid. p27.

entreprises doivent apprendre à gérer¹⁷⁵. Tous ces éléments participent à la communication de l'entreprise.

La communication interne est un élément stratégique indispensable à toute opération relative à l'environnement. Travaillant sur l'entreprise et son image, elle vise à rassembler autour d'un projet fédérateur, symbole de l'identité et de la culture d'entreprise. En effet la communication interne génère de la cohésion sociale dans l'organisme. De plus un employé mobilisé est un vecteur de communication important auprès du public. La communication interne est donc le point de départ de toute stratégie environnementale car elle conditionne les contenus de la communication externe et plus généralement de la communication interne dans le contenu de son discours. Il y a encore peu de temps, celui-ci était très spécifique, reflet de la politique générale et des axes stratégiques de l'entreprise; il était, par conséquent, confidentiel, cloisonné en interne en fonction des différentes strates hiérarchiques. Aujourd'hui, la communication interne sur le thème de la protection de l'environnement est une communication globale destinée à l'ensemble du personnel. Les dirigeants cherchent à expliquer à l'ensemble du personnel ce que fait l'entreprise en faveur de l'écologie »¹⁷⁶. De même pour Jacques Vigneron et Laurence Francisco « l'entreprise, les structures institutionnelles doivent s'assurer que l'encadrement et le salariés se sentent concernés par l'environnement pour éviter de discréditer leur politique de communication environnementale auprès du monde associatif et des médias.¹⁷⁷ Il est indispensable de mettre en cohérence les politiques de communication interne et externe car la communication doit construire l'image de l'entreprise sur le long terme. Or, la communication institutionnelle, selon Michel Ogrizek (1993), « ne peut vivre que si elle prend racines au cœur même de l'entreprise. Le soutien du personnel, ses discours et ses comportements quotidiens- à l'interne comme à l'externe (relais)-fondent la réussite et la crédibilité de tout programme environnement »¹⁷⁸. Eric Viardot atteste de la tendance observée dans nombre d'entreprises: « c'est le souci d'élaborer une communication cohérente interne et externe sur les même thèmes avec des messages homogènes] ... [; Le message général reste le même »¹⁷⁹. Ainsi la communication interne développe le sentiment d'appartenance à un groupe, tente de gérer les conflits et les relations entre les individus. Elle vise aussi à les rassembler autour d'un projet ou de valeurs communes, elle développe la culture d'entreprise et tente de créer du lien social. Pour

¹⁷⁵ - Cf. E. Viardot, op. Cit.

¹⁷⁶ - Cf. E. Viardot, op. Cit. p 124-125.

¹⁷⁷ - Cf. J. Vigneron, L. Francisco, op. Cit. p26.

¹⁷⁸ - Cf. M. Ogrizek, op. Cit. p73.

¹⁷⁹ - Cf. E. Viardot, op.cit. p 125.

parvenir à cela l'entreprise doit faire appel à un management particulier. Si l'on se réfère aux propos de Jacques Vigneron et Laurence Francisco(1996), la protection de l'environnement implique une modification du comportement des citoyens mais aussi des entreprises et le management environnemental apporte une réponse conceptuelle et méthodologique¹⁸⁰.

La communication environnementale idéale met en avant une communication externe plus institutionnelle que par le passé, travaillant plus sur l'image de marque que sur les produits. En effet selon Eric Viardot (1997), « l'intégration de la contrainte environnementale a fait évoluer la communication externe entreprises de manière significative depuis la fin des années 80 et le début des années 90, Celle-ci s'est faite de plus en plus générale avec une nette tendance à privilégier la communication institutionnelle mais en ajustant également la communication sur les produits »¹⁸¹. Selon lui la communication externe a tendance à privilégier la communication institutionnelle plutôt que celle sur les produits. « Les informations figurant sur les emballages expliquent désormais la composition du produit en mettant en valeur les efforts faits par l'entreprise en matière d'environnement »¹⁸². En cela, mettre au premier plan les actions menées par l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale, peut se révéler très payant. Mais selon Elisabeth Laville (2009), ce type d'approche est trop « fréquemment critiqué comme emblématique d'une récupération superficielle du développement durable à des fins commerciales »¹⁸³. Pour Eric Viardot (1997), « la communication produit (publicité et promotion) cherche à transmettre au client potentiel les avantages d'un produit. Elle s'adresse à une cible passive, représentée par les consommateurs. Cette passivité demeure relative dans la mesure où chaque consommateur est cependant plus ou moins sensibilisé aux questions de l'environnement »¹⁸⁴. Toutefois cette communication produit valorise l'image environnementale de l'enseigne, qui serait selon Michel Ogrizek (1993) « liée à la valeur écologique de ses produits et à l'impact de ses activités sur l'environnement »¹⁸⁵. En effet pour lui, il est classique d'admettre que l'image de l'entreprise est un capital qui fait la différence sur le plan de la concurrence commerciale et aide à communiquer en cas de crise¹⁸⁶. Or que vise une communication plus institutionnelle?

Eric Viardot pourrait répondre que « la communication institutionnelle vise à construire une légitimité sociale pour la firme en provoquant la confiance entre les différents

¹⁸⁰ - Cf. J.Vigneron , L. Francisco, Op. Cit. p26.

¹⁸¹ - Cf. E. Viardot, op. Cit. p110 .

¹⁸² - Ibid; P118.

¹⁸³ - Cf. E. Laville, op. Cit. p240.

¹⁸⁴ - Cf. E. Viardot, op.Cit. P111.

¹⁸⁵ - Cf. M. Ogrizek, op. Cit. p72.

¹⁸⁶ - Ibid.p70.

acteurs sociaux pour partager des valeurs essentielles. Elle est un moyen pour les entreprises de répondre à la dynamique des pressions sociales, car elle s'adresse à des sujets actifs (gouvernements, syndicats, associations, etc.) dotés de pouvoirs autres que celui d'acheter ou non un produit offert »¹⁸⁷. Par ailleurs, pour Michel Ogrizek «une communication institutionnelle].... [, Ne peut vivre que si elle prend racines au cœur même de l'entreprise. Le soutien du personnel, ses discours et ses comportements quotidiens- à l'interne comme à l'externe (relais) – fondent la réussite et la crédibilité de tout programme environnement »¹⁸⁸. Le but est de mettre en avant la démarche de l'entreprise, par une communication de proximité, en utilisant les notions de dialogue et de partenariat.

Eric Viardot (1997) insiste sur la nécessité d'entrer dans un rapport d'information des publics en tant que « dernier volet important de la communication institutionnelle sur le thème du respect de la biosphère »¹⁸⁹. De plus le changement de comportement et d'attitude des consommateurs contribue également au fait qu'aujourd'hui la communication institutionnelle l'emporte sur la communication produit¹⁹⁰. Informer sur les actions de l'entreprise en utilisant des éco-outils comme la labellisation ou les rapports annuels permet ainsi de légitimer les résultats des engagements de l'organisation. Ainsi l'entreprise donne une référence, une garantie de qualité qui se répercute sur l'image de marque.

Toujours dans cette idée de recherche de crédibilité les questions environnementales se prêtent parfaitement à une forme de communication institutionnelle particulièrement bien adaptée à l'environnement: les opérations de mécénat et le travail des fondations. L'auteur estime « qu'en terme de communication institutionnelle, les grandes entreprises ont une propension nettement plus marquée à communiquer sur leurs partenariats avec des associations de protection de l'environnement »¹⁹¹.

Selon Michel Ogrizek (1993), les fondations (qu'elles soient d'entreprise, déclarées dans le giron de la Fondation de France, ou reconnues d'utilité publique) Sont généralement les chevilles ouvrières de la politique institutionnelle de mécénat. Selon lui, «s'il est vrai que créer une fondation, c'est reconnaître, quelque part, le Manque de crédibilité institutionnelle propre de son entreprise, c'est néanmoins aussi Se donner les moyens d'un mécénat libéré des contraintes industrielles quotidiennes Sur le plan de l'action et de la communication ,

¹⁸⁷ - Cf. E. Viardot, op.cit. p111.

¹⁸⁸ - Cf. M. Ogrizek, op. Cit. p73.

¹⁸⁹ - Cf. E. Viardot, op. Cit. p115.

¹⁹⁰ - Ibid. p113.

¹⁹¹ - Ibid. p114.

tout en gardant in fine un bénéfice Direct et pérenne en terme d'image Groupe »¹⁹². En effet pour l'auteur « le discours Ecologique des entreprises n'est pas a priori crédible et cherche à se faire cautionner Par des associations dont l'image est au-dessus de tout soupçon »¹⁹³. là aussi, le travail Sur l'image de l'entreprise ne pourrait –il pas court-circuiter la crédibilité de telles Opérations ? L'entreprise ne fait –elle pas l'achat de sa crédibilité ?

Selon Michel Ogrizek (1993), dans un contexte où « les particuliers français réagissent peu à la communication environnementale des entreprises : le respect de l'environnement des entreprises n'est pas un critère déterminant pour le choix d'une Marque »¹⁹⁴. La crédibilité et la transparence sont donc nécessaires. Ainsi la communication doit se dépouiller de ses artifices, s'éloigner de la séduction et de l'illusion qu'elle a L'habitude de présenter .

Elisabeth Laville (2002 & 2009) distingue trois approches du sujet : les communications qui respectent une éthique de la communication et cherchent à limiter les impacts négatifs de la publicité , les communications qui sont avant tout des discours sur la responsabilité sociale et enfin les communications qui sont en elles – mêmes des actions positives en terme de responsabilité sociale ou environnementale¹⁹⁵.

Pour Nicole D'Almeida (2001) , « l'activité économique se déroule donc aujourd'hui dans un cadre beaucoup plus complexe et plus difficile que par le passé, tant sur le plan interne que qu'externe , global que local . La modification du champ de l'exercice économique engage de nouvelles pratiques et de nouveaux discours . Aux discours fédérateurs et de mobilisation interne, succèdent des discours d'engagement dans le monde. Discours qui intègrent les contraintes externes et les anticipent d'une certaine manière »¹⁹⁶. la communication relative à l'environnement fait appel à des technique de proximité prenant en compte la réception de leurs publics . c'est le consensus qui prime et selon Eric 1997), toute polémique est à proscrire . « Les entreprises sont aujourd'hui bien conscientes du fait que leurs client sont de plus en plus avertis dans le domaine de l'écologie . c'est pourquoi les responsables de la communication externe mettent au point des argumentaires à la fois cohérents, réalistes

¹⁹² - cf.M.Ogrizek, op.cit. p 82.

¹⁹³ - ibid. p 64

¹⁹⁴ - cf., E.Viardot, op.cit. p 122.

¹⁹⁵ - Cf.E.Laville, op.cit. p 229.

¹⁹⁶ - Cf, N, D'Almeida, op.cit. p117.

et scientifiques »¹⁹⁷. En effet il faut ici , se référer aux propos de Jacques Vigneron et Laurence Vigneron (1996) et prendre en compte l'humain. « L'individu est l'élément indispensable de la communication environnementale. Il intervient par sa diversité comportementale et culturelle. Les modélisations sociales s'effacent au profit des identités culturelles qui relient chaque individu à son environnement local »¹⁹⁸.

Thierry Libaert (1996) explique « qu'une évolution autour de la citoyenneté de l'entreprise modifie les conceptions traditionnelles de communication d'entreprise. L'importance des contacts humains, du relationnel, d'engagement personnel sur le terrain devient peu à peu incontournable. Il en est de la communication de proximité comme de la stratégie du jeu de go, c'est peu à peu, par une occupation raisonnée du terrain, que s'opère le travail de reconnaissance de l'entreprise »¹⁹⁹. Selon lui la crédibilité de cette communication repose donc principalement sur la connaissance des actions accomplies sur le terrain « plutôt que sur l'annonce d'engagements au niveau national », faisant de la proximité « une condition nécessaire à la crédibilité »²⁰⁰. Plusieurs auteurs s'accordent aussi sur l'importance de ce phénomène de proximité. Michel Ogrizek (1993) pense que l'impression de faire un achat intelligent et efficace pour la protection de la nature est d'autant plus forte chez le consommateur qu'il en perçoit l'impact dans l'environnement proche²⁰¹. De plus, Thierry Libaert (1996) justifie cette importance de la nation par rapport aux théories de la communication. « Si, peu à peu, la communication de masse pour se rapprocher d'outils plus affinés et plus légers, il en s'agit en fait que d'un retour aux premières théories de la communication. Que ce soit dans le domaine des technologies ou de la sociologie, tout concourt à démontrer qu'un message est d'autant plus pertinent que la distance entre l'émetteur et le récepteur est faible. Un aperçu rapide de ses théories ne peut que valider, s'il en était encore besoin, le rôle d'une communication plus proche du terrain »²⁰². Jacques Vigneron et Laurence Francisco (1996) rappellent que la proximité implique « les concepts de dialogue, de participation, de partenariat et d'interactivité »²⁰³ et mobilise les citoyens. A ce propos, certains, comme Vincent Mabillot (2003), considèrent que « l'association entre communication et interactivité est un pléonasme ». Pour lui,

¹⁹⁷ -Cf. E. Viardot, op.cit., pp112-113

¹⁹⁸ -Cf. L. Vigneron, L. Francisco, op.cit. p26.

¹⁹⁹ -Cf. T. Libaert, op.cit. p12.

²⁰⁰ -Eric, p14.

²⁰¹ -Cf. M. Ogrizek, op.cit. p49.

²⁰² -Cf. T. Libaert, op.cit. p32.

²⁰³ -Cf. L. Vigneron, L. Francisco, op.cit. p26.

ces termes ne peuvent être distingués du fait que « L'interactivité est un concept qui qualifie une situation communicationnelle , en ce sens qu'elle est le résultat d'une activité partagée »²⁰⁴. Cependant nous considérerons tout de même L'interactivité comme un élément constitutif d'une communication de proximité , les éco-outils sont les autres nouveaux outils adaptés au positionnement environnemental . « Basés sur le volontariat constituent le champ technologique de la communication environnementale...] [Pour l'industriel respectueux des réglementations européennes, les éco-outils peuvent représenter un plus pour son image de marque. Le respect des lois de la concurrence explique que les éco -outils s'orientent progressivement vers une normalisation . De plus , les éco-outils , répondent au développement de l'individuation et apporte à chaque partenaire une référence , une garantie sur la qualité de ses produits et de ses prestations »²⁰⁵. C'est ainsi que Michel Ogrizek justifie l'utilisation de tels outils.

Ainsi, la communication environnementale est un nouveau modèle de communication qui favorise la prise de conscience globale de l'environnement et de notre responsabilité sociale par rapport à l'humanité le consensus règne sur sa définition et ses enjeux. Francine Boillot- Grenon (2002) la considère comme un processus didactique et de responsabilisation, éthique et responsable , qui vise à transformer les comportements des individus et des collectivités en s'appuyant sur les notions de responsabilités , de citoyenneté , de transmission et d'éducation . Pour Elisabeth Laville (2002) « l'objectif de la communication n'est donc plus nécessairement de faire consommer plus il pourrait être de faire consommer mieux ou d'ouvrir les yeux sur d'autres problématiques sociales ou environnementales sur lesquelles l'entreprise souhaite prendre la parole »²⁰⁶. Selon elle, ce type de communication porte en elle des potentialités fortes . Aborder la communication sous l'angle de la responsabilité sociale et environnementale est aussi le meilleur moyen de la réinventer, en y injectant plus d'engagement , d'intelligence , de respect d'autrui, d'honnêteté mais aussi d'écoute et de dialogue Ü ce qui ne peut pas lui faire de mal »²⁰⁷ . Le développement d'une communication citoyenne et sociale fait appel à des valeurs plus humaines , et déplacent le rôle initialement défini des entreprise . Les entreprises tendent à

²⁰⁴ -Cf. V. Mabillot. Les proximités de L'interactivité, revue Communication et langages n°138, décembre 2003, p115.

²⁰⁵ -Cf.L. Vigneron, L. Francisco, op.cit. pp. 26-27.

²⁰⁶ -Cf. E Laville, op.cit.p 228.

²⁰⁷ -Ibid., p228.

devenir des lieux de dialogue, où l'on parle, et où l'on cherche à trouver des solutions aux problèmes. Cette tendance à vouloir faire de l'entreprise un lieu de dialogue et de mobilisation des publics, appelle la notion de forum hybride. proposée par Michel Callon et Arie Rip (1998), dans *La Terre outragée*²⁰⁸, l'idée de forum hybride désigne un ensemble d'initiatives grâce aux quelles les citoyens peuvent s'exprimer sur un terrain habituellement réservé aux experts. Pour Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe (2001), « Les sciences et les techniques ne sont plus gérables par les institutions politiques dont nous disposons. Il faut donc les enrichir, les prolonger, les étendre, les amender pour faire advenir ce que certains appellent la démocratie technique, ou plus exactement pour rendre nos démocraties capables d'absorber les débats et les controverses suscités par la course en avant des

Sciences et des techniques »²⁰⁹. les lieux de telles pratiques sont appelées forums parce qu'il s'agit d'espaces ouverts où des groupes peuvent se mobiliser pour débattre de choix techniques qui engagent le collectif. Hybrides, parce que ces groupes engagés et les porte-parole qui prétendent les représenter sont hétérogènes : on y trouve à la fois des experts, des hommes politiques, des techniciens et des profanes qui s'estiment concernés. Hybrides, également, parce que les questions abordées et les problèmes soulevés s'inscrivent dans ces registres variés qui vont de l'éthique à l'économie en passant par la physique atomique et l'électromagnétisme²¹⁰. Considérés comme des systèmes d'échange entre les savoirs des spécialistes et ceux des profanes, autour de controverses scientifiques et techniques, les forums hybrides permettront ainsi la rencontre de ces deux catégories d'acteurs et enrichissement mutuel bénéfique pour l'élaboration de mesures qui seront prises en compte dans les décisions publiques. Selon les auteurs de l'ouvrage *Agir dans un monde incertain*, les controverses et les forums hybrides constituent ainsi « de puissants dispositifs et d'exploration et d'apprentissage des mondes possibles »²¹¹. cependant, « les échanges seuls,]... [Ne suffisent pas. Il faut qu'une plus-value soit produite, que des connaissances nouvelles soient acquises, partagées, que de nouvelles façons de concevoir, de voir et d'agir, soient élaborées, mises en commun et rendues disponibles.²¹²

²⁰⁸ -Cf. J.Theys, B.Kalaora, *La Terre outragée*, éditions Diderot, Paris, 1998.

²⁰⁹ -Cf.M.Callon, P.Lascoumes, Y.Barthe, *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, éditions du Seuil, Paris, 2001, p 23.

²¹⁰ -Cf. M.Callon, P.Lascoumes, Y.Barthe, op.cit., p 36.

²¹¹ -Cf.M.Callon,P.Lascoumes, Y. Barthe, op.cit., p 50.

²¹² -Ibid.

Ainsi, bien que la communication environnementale et le forum hybride, n'aient ni les mêmes objectifs, ni les mêmes finalités, on peut trouver entre les deux un élément commun. Dans le forum hybride tout comme dans la communication environnementale, ce ne sont plus seulement les institutions qui transmettent les messages d'utilité publique, les entreprises, le système économique ou les citoyens prennent le relais, dans une optique de démocratie participative. L'entreprise ou l'organisation devient lieu d'échange et de transmission des connaissances, d'où l'importance qu'elle doit accorder à l'éducation des citoyens. Car c'est par l'éducation que se formeront leurs comportements des citoyens de demain. L'éducation est un champ privilégié pour la communication environnementale. Or la finalité et l'évaluation de la communication environnementale s'établissent en fonction du changement de comportement durable des individus. L'idée de durabilité implique la prise en compte du facteur temporel. Le temps constitue une ressource essentielle de la communication environnementale. Selon Jaques Vigneron et Laurence Francisco (1996), la recherche et l'adhésion d'un nouveau comportement des individus par rapport à l'environnement impliquent que ceux-ci aient le temps d'évoluer. L'unité de temps se compte en années. La mémoire joue alors un rôle important : c'est un lien entre le passé, le présent et le futur. L'événementielle dans la communication environnementale n'a de sens que s'il est incorporé dans une stratégie à long terme comme une relance au sein de processus continus²¹³. Ainsi, notre état des connaissances sur la communication environnementale prend en considération les notions d'éco-citoyenneté, d'environnement, de développement durable, de consommation durable constituant les bases d'une nouvelle éthique. Cela permet de la définir comme une interface idéale entre le public et l'environnement tentant de sensibiliser, d'éduquer l'environnement, en utilisant celui-ci comme une force de proposition valeurs aussi bien communes à l'individu responsable qu'à l'entreprise engagée. La communication se présente idéalement en position de médiation, or que signifie ce terme et en quoi nous intéresse-t-il pour analyser la communication environnementale ?

²¹³ -Cf. J.Vigneron, L.Francisco, op. Cit., p 26.

Section III : De la communication à la communication responsable

1. Les impacts liés aux effets de l'action de communication

Pour comprendre l'étendue des impacts liés aux effets de l'action de communication, revenons à son processus de fonctionnement, qui met en œuvre des acteurs, des objets, un contenu et des techniques d'amplification et qui peut être traduit par le schéma suivant.

De nombreux paramètres à prendre en compte

L'effet d'une campagne de communication est complexe et dépend de nombreux paramètres, parmi lesquels :

L'émetteur / Entrepreneur :

C'est le leadership de type éco transformationnel, il s'agit du produit /service (dans le cas de campagne produit) ou de l'entreprise (campagne corporate), objet du message. On comprend donc pourquoi une communication en faveur d'un produit dont l'usage a un impact négatif sur l'environnement pose plus de problème qu'une communication en faveur d'un produit proposant un bénéfice environnemental tangible.

Le message « responsable » :

Il est constitué le plus souvent d'un message principal sur le produit (bénéfices/produit mis en avant) ou le service , mais aussi de messages périphériques , le plus souvent d'ordre sociétal (modèle de société et valeurs véhiculées) et fait appel à des facilitateurs d'« impact »(capacité de mémorisation), en utilisant des techniques de gratification (humour, esthétisme, érotisme, émotion) ou d'alerte (agressivité, incongruité, urgence, etc.) afin de véhiculer des éco gestes, et des valeurs de développement durable.

La taille et la nature de la cible :

Par son niveau d'implication par rapport au produit, ses centres d'intérêt et sa capacité à décoder le message, la cible sera plus ou moins réceptive. La population effectivement touchée par le message est le plus souvent plus large que la cible média(capacité limitée des grands médias à cibler précisément un groupe d'individus limité) , elle –même plus large encore que la cible marketing, définie en amont par l'annonceur pour sa réactivité potentielle

(traduction imparfaite d'une cible comportementale en médias). Le message sera donc également porté auprès de populations « non recherchées ».

Le niveau de répétition des messages :

La répétition est nécessaire à l'amplification du message. C'est un des critères clés de la performance en médias. Elle agit sur la mémorisation du message mais aussi sur sa « métabolisation ». Plus on répète, plus on a de chance que « ça rentre ». Mais répétition exagérée peut constituer pour les « individus récepteurs » une véritable « pollution » sonore ou visuelle, parfois à la limite répétition en diversifiant les messages et le mix communication. C'est aussi dans l'intérêt direct de l'annonceur s'il ne veut pas voir l'image de son produit se dégrader !

En conclusion :

Tous ces critères, qui correspondent en amont à des choix de stratégie de communication, interagissent entre eux et déterminent au final l'effet de la communication sur la ou les cibles. Ils détermineront l'amplitude :

6. De l'efficacité de la communication proprement dite, c'est –à-dire l'effet marketing recherché sur la marque /produit/service mis en avant (notoriété, image, ventes additionnelles notamment). Ici, les caractéristiques produit/service seront déterminantes. En principe, la nature de ces effets est connue avant la conception de la campagne puisque les objectifs marketings sont formalisée dès le stade du brief ;

- Des effets « collatéraux », à savoir des effets induits non recherchés, parfois indépendants d'effets sur la marque, et souvent d'ordre sociétal. Ils seront plus ou moins importants selon la qualité du ciblage, les valeurs véhiculées ou encore les techniques d' « impact » utilisées. Ils sont plus difficilement identifiables *a priori*.

Nous analyserons les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux liés, d'une part, à l'efficacité marketing de la campagne et, d'autre part, aux effets « collatéraux ».

Les impacts liés à l'efficacité de la campagne :

Ces impacts, par définition, ne se concrétisent que lorsque la communication fonctionne. C'est naturellement le cas le plus fréquent ! Le résultat attendu de la publicité est de générer des ventes additionnelles, de développer la fréquence d'utilisation/de consommation ou encore de faire évoluer positivement la notoriété, l'image /la préférence d'un produit service, etc. Il s'agit alors de considérer en quoi l'arrivée supplémentaire de ces produits dans les mains des consommateurs à un impact environnemental, social ou sociétal. Nous allons ici nous attacher à des cas concrets.

Impacts environnementaux :

A titre d'exemple, générer des ventes additionnelles de voitures n'a pas le même impact environnemental que de générer des ventes additionnelles de vélos. De même, vendre des désherbants, des pesticides ou des produits d'entretien hautement polluants, compte tenu de leur formulation chimique, aura un impact environnemental négatif. A contrario, vendre un produit d'assurance automobile qui propose une tarification de -10% pour les propriétaires de véhicules ayant un abonnement annuel à des transports en commun incite à un usage modéré de l'automobile et permet donc de réduire l'impact environnemental lié aux transports .

L'accélération de l'innovation et la réduction du cycle de vie des produits mis sur le marché accroissent les quantités de matières premières et d'énergie utilisées ainsi que la quantité de déchets générés. L'un des meilleurs exemples est le téléphone portable. Le rythme de renouvellement est devenu annuel, alors même que la filière de recyclage n'est pas encore organisée.

Impacts environnementaux le cas du *greenwashing* :

Certaines communications, tant dans leur contenu que leur traitement, peuvent contribuer à banaliser ou à inciter à dégrader l'environnement, par la mise en scène de comportements pouvant avoir, dans la réalité, des impacts négatifs sur l'environnement.

***Greenwashing* : de quoi parle-t-on ?**

Nous pouvons constater que la plupart des grandes entreprises utilisent régulièrement un discours social ou environnemental dans leur plan de communication. Toutefois, lorsque l'on évalue l'impact réel de leurs produits et services ou encore de leurs activités en termes de

développement durable, nous nous apercevons que leur engagement responsable n'est pas toujours élevé, voire même inexistant. De plus certaines ces entreprises sont dans des secteurs très sensible au plan environnemental. Cette pratique est définie comme du « blanchiment écologique » ou de la « désinformation verte ». Mais, comme nous l'avons vu plus haut, le terme le plus utilisé aujourd'hui est le mot anglais *greenwashing*. On peut également parler de « plaquage » d'une « image verte » sur un produit /service qui n'en a pas la légitimité...

Les pratiques décriées :

Plusieurs pratiques sont pointées du doigt par les associations environnementales.

L'adjectif « écologique » ainsi que ses variantes lexicales (« vert », « bon pour l'environnement », etc.) sont des expressions trop vagues pour bien éclairer le consommateur sur la réalité des avantages écologiques vantés par la publicité.

En communication produit, une autre pratique consiste à utiliser un bénéfice environnemental pour des produits dont la fabrication ou l'usage a de forts impacts environnementaux : par exemple, un véhicule « naturellement efficace », une lessive permettant d'économiser l'eau et/ou l'énergie alors qu'on passe sous silence les niveaux et types de pollution générés par des produits chimiques constitutifs de la formulation .

En communication institutionnelle, citons la mise en avant d'un engagement environnemental marginal au regard de la réalité des engagements de développements durable de l'entreprise, notamment sur son cœur de métier. Ainsi, un groupe pétrolier qui met en avant un investissement dans les éoliennes tout à fait anecdotique au regard de son chiffre d'affaires, survalorise son véritable engagement.

Les professionnels de la publicité se sont engagés à travers « la Charte d'engagement et d'objectifs pour une publicité écoresponsable », à consulter l'ARPP avant diffusion de toute campagne nationale ayant recours à des arguments écologiques , et ce, quel que soit le support de la campagne .

Après diffusion des publicités, les entreprises encourent une sanction par le jury de déontologie publicitaire en cas de manquement avéré. Chaque année, des publicités sanctionnées par le jury de déontologie publicitaire sont retirées.

Impacts sur la santé :

Générer des ventes additionnelles de produits alimentaires gras et sucrés a un impact négatif sur la santé et contribue au développement de l'obésité. En France, en trois générations, la consommation des confiseries a été multipliée par deux, celles des boissons sucrées par trois et celles des crèmes dessert par huit. Quant à l'obésité infantile, elle concerne toutes les parties prenantes.

Cet impact ne fait plus guère de doute aujourd'hui : selon une étude américaine publiée début août 2007 dans la revue *Archives of Pediatrics et Adolescent Médecine*, les petits Américains de 3 à 5 ans trouvent la nourriture meilleure quand elle leur est présentée avec le logo de McDonald's. L'UFC Que Choisir, très active sur cette question depuis de nombreuses années, avait fait le même constat dans une étude publiée dans son magazine et menée sur 150 enfants âgés de 9 à 12 ans. Un tiers des enfants associaient les mots « santé » et « croissance » au Coca-Cola²¹⁴.

Les marques de tabac et d'alcool, promues par le « Buzz » marketing et les partenariats (lieux de sorties fréquentés par les jeunes), renvoient elles aussi à des enjeux de santé publique, lesquels génèrent des campagnes de prévention financées par l'Etat.

Impacts sociétaux :

Ils sont multiples et peut être appréhendés, en amont, par les concepteurs de messages alors que l'influence de la publicité sur les mondes de vie semble admise de façon quasi unanime : 86% des français pensent en effet que la publicité exerce une grande influence sur la façon de vivre des gens.²¹⁵

Parmi les pratiques les plus contestées, citons la représentation des femmes et des minorités ethniques. Mais on peut aussi s'interroger sur la façon dont les publicitaires mettent parfois en scène les comportements d'achat ou de consommation.

De façon générale, la consommation additionnelle de produits et services a un impact sociétal au travers des changements de comportements et d'habitudes qu'elle génère. Ces

214. Que choisir, n°34, p. 29.

215 L'image de la publicité, TNS SOFRES, mars 2007.

impacts deviennent négatifs lorsqu'une population réagit à cette offre de façon excessive, voire addictive. Par exemple, vendre du crédit à la consommation ou des jeux vidéo à contenu violent peut contribuer, sur certaines populations dites « fragiles », au surendettement, à des phénomènes d'addiction ou encore à la montée de la violence

Des impacts importants :

Ces pratiques ont des impacts certains, comme l'instauration du doute et de la confusion sur ce qui est vraiment écologique et l'atténuation de la nécessaire prise de conscience écologique. De façon plus détaillée, ses trois principaux impacts sont les suivants.

Le premier est l'incitation à l'utilisation excessive de ressources (eau, etc.) et/ou d'énergie: une lessive qui revendique pour les enfants le droit de se salir librement fait abstraction de l'impact que la multiplication des cycles de lavage en machine peut avoir sur l'environnement.

Citons ensuite l'effet du dénigrement d'un produit au profit d'un autre, à plus fort impact négatif sur l'environnement : « Qui prétend que l'eau du robinet a toujours bon goût ne doit pas en boire souvent ! » (Publicité Cristalline de février 2007). La ville de Paris et la société de gestion des eaux parisiennes ont porté plainte pour violation de la loi sur la publicité comparative, cette publicité dénigrant l'eau du robinet, de grande qualité et des plus contrôlées, et offrant une meilleure équation environnementale que l'eau en bouteille.

Enfin, le dernier impact est la banalisation ou le déni d'enjeux environnementaux comme le réchauffement climatique. Ainsi la publicité diesel pour son Global Warming Ready en 2007, qui promet des vêtements adaptés au changement climatique, suggère la possibilité d'une adaptation joyeuse aux modifications du climat. Cette campagne de presse a pourtant reçu le prix spécial du jury au vingt-troisième grand prix de la presse magazine de 2007 !

En France, dans un rapport publié en juin 2007, l'ARPP et l'ADEME indiquaient que si encore très peu de publicités ont utilisé un argument environnemental, les plus grandes campagnes d'affichages de 2006 ont néanmoins investi ce sujet: EDF, Total, GDF, Areva, etc. D'après le rapport, en moyenne quatre publicités sur dix publicitaires sur le sujet.

Le bilan a été renouvelé en mai 2008 par l'ADEME et l'ARPP. Sur les 17 129 visuels publicitaires analysés dans leur étude, 508 messages ont un lien avec l'environnement, dont 62 ont fait débat et 30 ont posé problème. Au regard de l'ensemble de la production publicitaire dans les médias, les ratios restent modestes, mais l'utilisation en publicité du thème environnemental, surtout dans le secteur des transports, a été multipliée par trois en un an, soit 508 cas étudiés contre seulement 181 pour 2006.

Les enseignements de la troisième édition de cette étude en 2009 montrent que le thème de l'environnement continue sa progression dans l'univers publicitaire. En trois ans, le recours aux arguments environnementaux a plus que quintuplé, il concernait 1% des visuels diffusés contre 6% aujourd'hui.

Dans un contexte de croissance aussi spectaculaire du discours environnemental en publicité, on aurait pu légitimement craindre une explosion du greenwashing. Or, les résultats de cette dernière étude soulignent un progrès : partis d'un peu plus de 6 messages sur 10 pleinement conformes aux règles en 2006, nous sommes aujourd'hui à 9 messages sur 10 pleinement conformes.

Cette amélioration s'explique de plusieurs façons. Tout d'abord, progressivement, la maturité et l'acculturation des professionnels sur ces sujets s'améliorent, ce qui crée les conditions d'un message mieux maîtrisé, mieux calibré. Ensuite, le dispositif de régulation professionnelle, renforcé en matière d'arguments environnementaux, porte davantage ses fruits. Deux exemples précis illustrent les effets positifs de la régulation professionnelle : la représentation des véhicules en espaces naturels et l'évocation du bonus/malus écologique en matière automobile. Dans les deux cas, faisant le constat de dérives, les professionnelles ont installé de nouvelles règles, plus strictes.

Ce n'est pas parce que le greenwashing semble plus contrôlé, qu'il n'existe pas une utilisation trop importante d'un discours environnemental qui conduit à une saturation du consommateur et donc un risque de désintérêt de cette problématique.

Ainsi, selon l'étude Ethicity TNS Media Intelligence faite en partenariat avec l'ADEME en 2010, pour 53% des français, « il y a trop de messages publicitaires sur la consommation durable ». Pire, selon la même étude, 43% disent ne plus supporter les messages des marques sur l'environnement.

A ces arguments certaines annonceuses répondent que « parler d'environnement ne peut que faire du bien à l'environnement ». Certes, au regard de la couverture médiatique de la publicité, personne n'échappe plus à la question environnementale ou au développement durable. Mais c'est oublier qu'aujourd'hui chacun subit une hyper communication à ce niveau et que les informations sont souvent déversées sans mode d'emploi, hors contexte, de manière incomplète, voire contradictoire.

2. Définition et acteurs du secteur de la communication :

Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Si on se réfère aux sources de l'association française de normalisation, l'afnor, une « partie prenante » est un « individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences) que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Les parties prenantes peuvent être des acteurs internes (salariés, représentants du personnel, etc.) ou externes (clients, fournisseurs, actionnaires, acteurs de la société civile, riverains, citoyens, communautés, organisations non gouvernementales, bailleurs de fonds, investisseurs, concurrents et autres). Nous avons tendance à distinguer les parties prenantes contractuelles, celles avec lesquelles l'entreprise est en relation d'affaires directe (salariés, fournisseurs, clients, actionnaires) des parties prenantes non contractuelles (société civile, législateur...). L'environnement est souvent considéré comme une partie prenante « silencieuse » jusqu'au moment où elle se fait entendre (via les catastrophes naturelles ou via ses porte-parole que sont les ONG environnementales).

La notion de « partie prenante » est une composante essentielle du développement durable. Elle puise ses racines dans une vision élargie de la responsabilité de l'entreprise (« au-delà des murs de ses usines »). Celle-ci est fondamentalement incluse dans notre société. Son principe veut que l'entreprise ne soit pas indifférente aux problèmes économiques, sociaux ou environnementaux qui lui sont posés ; elle doit se préoccuper (et rendre compte) des conséquences économiques, sociales ou environnementales de son activité sur le long terme. La notion de « partie prenante » répond à une exigence croissante des différents publics à l'égard de l'entreprise, qui en retour lui accordent son droit d'opérer (licence to operate).

Elle est indissociable de la notion de RSE. Selon la future norme ISO 26000, la RSE est l'engagement volontaire d'une organisation à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :

1. Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
2. Prend en compte les attentes des parties prenantes.
3. Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales.
4. Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans l'ensemble de ses relations.

En effet, les performances d'une organisation vis-à-vis de l'environnement au sens large dans lequel elle opère sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. Ceci reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance. Au final, toutes les activités des organisations dépendent à un moment ou un autre de l'état des écosystèmes de la planète.

3. La communication à l'épreuve du développement durable :

Sous l'angle du développement durable, c'est l'ensemble de notre perception de la place et du rôle de la communication qui se transforme. Loin de la vision mécaniste classique, c'est un profond renouvellement vers une conception éco-systémique qui émerge.

I- Pour en finir avec la vision classique :

A) Contre la perception balistique :

La théorie classique de la communication peut être définie avec A. et M. Mattelart comme celle où l'audience est envisagée comme une cible amorphe qui obéit aveuglement au schéma stimulus-réponse²¹⁶.

²¹⁶ - Armand et Michèle Mattelart, Histoire des théories de la communication, Paris, La Découverte, « Repères », 2004, p.18.

Cette conception balistique de la communication qui faisait dire à Pierre Schaeffer : « La communication c'est la guerre », consiste à la transmission de message vers un interlocuteur identifié. Elle reflétait une époque, celle de l'immédiate après-guerre mondiale ou il était intellectuellement confortable de penser que les massacres de l'Allemagne nazie n'avaient pu être engendrés qu'en raison d'une formidable machine à propagande. Ce modèle fondé sur l'image de télégraphe a été conceptualisé dans les années 1920 et repris par les mathématiciens Shannon et Weaver en 1949 et le cybernéticien Norbert Wiener qui introduit la pensée de la circularité et du feed-back. Pour datée qu'elle soit, cette théorie linéaire de la communication reste majoritaire dans nos perceptions de la communication. La généralisation du modèle de Lasswell des 5W²¹⁷ est la transposition organisationnelle de cette conception et forme encore aujourd'hui la base de l'élaboration des stratégies de communication.

B) Contre la vision technique :

Lorsque Lucien Sfez affirme que « la critique de la communication devient une critique de la technocommunication »²¹⁸, il met l'accent sur l'angle critique majeur de la communication par ses techniques. En somme, la difficulté communicationnelle ne résulte pas d'une inadaptation des techniques, mais d'un déficit de mémoire et de croyance.

Une analyse similaire est partagée par Dominique Wolton dans sa mise en garde contre des techniques qui impliquent que les « échanges d'informations sont plus performants certes, mais pas forcément la communication »²¹⁹. En somme, et comme l'ont parfaitement démontré les analyses de Bruno Latour²²⁰, le contexte global influe davantage sur les choix techniques que l'inverse.

La question n'est pas neutre pour des sujets aussi majeurs que lorsqu'elle porte sur les modalités de la communication pour répondre aux défis dérèglement climatique. Dans son analyse des points de rupture et des effets de fléchissement des seuils, Malcolm Gladwell indique que « la parole humaine est, même à l'époque des communications de masse et des campagnes publicitaires de plusieurs millions de dollars, toujours la forme la plus importante des communications humaines »²²¹.

²¹⁷ - Qui dit quoi, par quel moyen et avec quel effet ?

²¹⁸ - Lucien Sfez, Information, savoir et communication, op. cit, p20.

²¹⁹ - Dominique Wolton, il faut sauver la communication, Paris, Flammarion, 2005, p.83.

²²⁰ - En ce sens, voir Bruno Latour, Aramis ou L'amour des techniques, Paris, La Découverte, 1992.

²²¹ - Malcom Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, Boston, Back Bay Books, 2000, p.32.

C'est d'ailleurs actuellement l'esprit des réflexions de Philippe Breton qui, après avoir mis en lumière « l'explosion de la communication » et son caractère utopique²²², estime qu'il faudrait découpler la parole et la communication, puisque « l'une est finalité, l'autre moyen »²²³. Selon lui, la surconsommation de la communication, pour qui tout silence ne peut être compris que comme une panne du dispositif, nous conduit à une impression d'anesthésie générale que renforce un « déluge de slogans, de paroles sans chair »²²⁴. La communication doit donc être interrogée dans sa prétention à être objectif et non moyen, et laisser place à une parole qui « sollicite le risque de la rencontre »²²⁵.

La discussion sur les techniques de communication et leur impact sur le développement durable ne peut s'effectuer pleinement qu'après celle portant sur la perception du rôle que nous assignons à la communication dans les échanges humains et organisationnels.

4. L'évolution de la pensée communicationnelle :

La pensée communicationnelle fut profondément renouvelée avec les réflexions de Mac Luhan et celles de l'école de Palo Alto, notamment l'œuvre de Paul Watzlawick pour qui le canal de la communication importe autant que le contenu du message véhiculé. L'interlocuteur ne se résume plus à sa fonction passive de récepteur. En outre, par la formule « On ne peut pas ne pas communiquer », l'école de Palo Alto signifiait que la communication passait par les signes involontaires que par les messages clairement définis. En somme, et comme l'écrivaient Jean-Pierre Meunier et Daniel Peraya : « communiquer ce n'est donc pas simplement émettre un message », c'est davantage participer à une relation de communication dont on ne maîtrise qu'imparfaitement les composantes²²⁶.

Parmi les nombreuses théories qui émergent, la théorie systémique pour laquelle le biologiste Ludwig Von Bertalanffy avait jeté les bases en 1933 prône le primat du système sur chacune de ses composantes qui concourent au maintien de l'organisation. Pour la pensée systémique, toute communication n'existe que dans un contexte de communication, la

²²² - Philippe Breton et Serge Proulx, *L'explosion de la communication*, Paris, La Découverte, 1989 ; Philippe Breton, *L'utopie de la communication*, Paris, La Découverte, 1990.

²²³ - Philippe Breton et David Le Breton, *Le silence et la parole. Contre les excès de la communication*, Toulouse-Strasbourg, Erès-Arcanes, 2009, p.24.

²²⁴ - Ibid., p.30.

²²⁵ - Ibid., p.19.

²²⁶ - Jean-Pierre Meunier et Daniel Peraya, *Introduction aux théories de la communication*, Bruxelles, de Boeck, 2^e éd., 2005, p.48.

communication s'effectuant au travers de boucles d'interaction. Par ailleurs, « le système est régi par des règles et une logique de fonctionnement »²²⁷.

Du structuralisme au fonctionnement, en passant par les écoles linguistiques ou pragmatiques, les théories à vocation totalisante se révèlent souvent incapables de répondre aux explications parcellaires. L'approche systémique, la vision de la prééminence de l'interaction dans l'acte de communication, la vision d'une symétrie reconnue par J.Grunig comme l'aboutissement de l'échange communication, la disparition des frontières émetteurs/récepteurs et au sein des récepteurs, tout cela s'inscrit plutôt vers une vision écosystémique, c'est-à-dire s'inscrivant dans un système ouvert. A l'exemple de Grégory Bateson qui prônait une écologie de l'esprit, Abraham Moles a été le plus loin en proposant une écologie de la communication, « discipline nouvelle dont l'objet serait l'interaction entre messages et canaux, la compétition ou l'interférence de plusieurs types de canaux, la stabilisation de systèmes globaux à partir d'une masse d'échanges entre un certain nombre d'individus »²²⁸. Au sein de cette écologie de la communication, le propos de Moles était l'étude des interactions dans un système fermé dans une optique performative- « vaut-il mieux pour régler une question envoyer une lettre ou aller faire une visite ? » et statistique, puis qu'une des finalités est de pouvoir établir « un bilan communication de la journée de l'opérateur humain moyen ». Marqué par une vision particulièrement technicienne, Abraham Moles a permis d'ouvrir la frontière entre l'individu et le collectif en considérant l'effet individuel de la réception des messages et « l'organisation de la planète par les télécommunications ». Il a ainsi pu introduire un bilan d'impact des interactions en distinguant l'énergie produite, le coût, l'investissement psychologique et le capital temps impliqués dans la transaction. Abraham Moles, qui avait perçu la difficulté d'établissement de la communication et sa fragilité, a ainsi le premier théoricien d'une écologie de la communication, même s'il se situait davantage dans une optique structuraliste que systémique et que généralisation d'internet a pu sembler rendue obsolète une part majeure de ses travaux. Prolongeant l'idée, Franck Cormerais et Alain Milon proposèrent une communication ouverte, issue du paradigme biologique qui se caractérise par la perméabilité de l'interne et de l'externe la co-construction et la coopération²²⁹. Avant de s'engager dans une carrière politique, alors directeur du département communication à l'agence Bernard Krief

²²⁷-Sur ce point, voir notamment Alex Mucchieli, *Théorie systémique des communications*, Paris, Armand Colin, 199, p.21.

²²⁸-Abraham Moles, *Théorie structurale de la communication et société* Paris-New York-Barcelone, Masson, 1986, p.91.

²²⁹-Franck Cormerais et Alain Milon, *la communication ouverte*, Paris, Liaisons, 1994, p.154.

Consultants, Jean-Pierre Raffarin avait édité les dix lois de ce qu'il appelait la bio-communication²³⁰ et au sein desquelles l'interaction, la décentralisation, l'idée que « la communication est action », que « tout est média » figuraient au centre de l'analyse.

5. Communiquer à l'heure du changement climatique

En 2008, l'institut britannique des relations publiques a publié un communiqué reconnaissant que « le changement climatique révolutionne la manière dont l'organisation opèrent en société »²³¹, il s'agissait de prendre conscience que le dérèglement du climat n'était pas seulement un objet de communication mais qu'il remettait en cause nos modes de relation avec autrui et notre rapport à l'environnement. L'impact sur les différents publics est potentiellement considérable et la communication est au cœur d'en enjeu qui se situe tant au niveau organisationnel qu'individuel. Le réchauffement climatique interpelle la communication autour de plusieurs éléments :

- 1) Comment communiquer sur un thème potentiellement catastrophique pour nos existences pour améliorer la prise de conscience individuelle pour améliorer la prise de conscience individuelle et favoriser les comportements écoresponsables, alors que l'on perçoit désormais « les limites des stratégies de communication qui se construisent exclusivement sur le mode de l'alerte, de la menace et de la peur »²³²
- 2) Comment réagir face aux sceptiques environnementaux qui s'inscrivent parfaitement dans une logique médiatique propice à la focalisation sur les controverses, sans risque de les crédibiliser sur les vertus d'un dialogue public. Alors que les publications à caractère scientifique indiquent une quasi-unanimité parmi les climatologues pour reconnaître la part anthropique du réchauffement climatique, les analyses des traitements médiatiques sur ce sujet fournissent l'impression d'une volonté des médias de donner une vision équilibrée du problème et que « les opinions des experts sur les causes et les conséquences du climat seraient partagées en deux parts égales »²³³. cet effet d'inversion est d'ailleurs accru sur internet, puisque, sur la base d'une étude par mots clés, portant sur le référencement de personnalités liées au changement climatique, Denis Delbecq constate que « le plus étonnant, c'est que les climato-sceptiques figurent d'une manière générale en meilleure place que les climatologues

²³⁰-Jean-Pierre Raffarin, communication institutionnelle. Une philosophie de la bio-communication, Bernard Krief communication, non daté, 10 pages.

²³¹-Chartered Institute of Public Relations, CIPR launches first green guide for PR September 2008.

²³²-Florence Rudolf, Le climat change, et la société ? Montreuil, la ville brûle, 2009, p.65.

²³³-Anders Hansen, Environment, Media and Communication, Abing don, Routledge, 2010, p.18

dans ce classement »²³⁴. comment donc débattre avec les climato-sceptiques d'autant que les climatologues apparaissent juge et partie pour leur répondre et les ONG environnementales sont suspectes de collusion d'intérêts ? il reste peu d'interlocuteurs pour répondre, si tant est qu'il faille le faire.

- 3) Comment mieux décrypter le discours qui, sans remettre en cause frontalement le réchauffement climatique, utilise une rhétorique fondée sur des analogies hasardeuses (« comment prédire le climat dans un siècle alors que les météorologues ne » peuvent le faire à plus d'une semaine ? »), une prévalence de l'économie qu'il convient de ne pas heurter et un recours constant à l'image sanitaire de l'entreprise (« la santé de notre économie »), une discussion non sur le fond du problème mais sur les erreurs commises par des scientifiques du climat « bornés et protecteurs de leurs intérêts », une croyance dans la capacité du progrès technique à répondre à tous les problèmes actuels, à l'exemple de la communication d'Exxon Mobil, longtemps entreprise la plus avancée dans la décrédibilisation des thèmes du dérèglement climatique et qui se présente dans ses annonces publicitaires comme « confiante dans le fait que la technologie pourra réduire les risques potentiels posés par le changement climatique »²³⁵. Une diabolisation des actes de précaution-« le retour à l'âge de pierre »-, ce qui permet aux émetteurs de revêtir les habits de la sagesse, de la responsabilité et du bien commun. La rhétorique gagnant-gagnant est ici générale mais avec une logique chronologique. Pour que chacun soit gagnant, il faut éviter tout ce qui peut nuire à l'économie. En outre, le discours économique prime tout autre, la science économique peut prévoir exactement les conséquences d'une taxe carbone qui pénaliserait nos industries, mais la climatologie serait une sous-science aux résultats hasardeux. En clair, pour préserver l'environnement, il convient d'abord de renforcer notre économie.
- 4) Enfin, la question centrale ici posée n'est ni celle des objectifs, ni celle des modalités, mais bien celle du sens de la relation ; elle est au cœur de l'idée de développement durable comme à celui de la communication. I l'on accepte l'idée que « la plus haute ambition de relations publiques est de créer un sentiment d'appartenance à une

²³⁴-Denis Delbecq, «Climato-sceptiques et climatologues, quelle place sur l'internet ? », Publié le 12 avril 2010 sur <http://effetsdeterre.fr>.

²³⁵- Sharon M. Liversy, « Global warming wars : Theoretical and discourse analytic approaches to Exxonmobil's corporate public discourse », *journal of Business Communication*, vol, 39, n°117, 2002, p131 ;

communauté »²³⁶, on perçoit que la réponse à la menace climatique ne passe pas uniquement par une communication sur le changement climatique, mais bien par une interpellation sur le sens même de la relation ouverte par la communication.

La communication du rôle et de la place de la communication et de la perception de la relation à l'environnement. La définition donnée par Robert Cox comme « un vecteur essentiel et pragmatique de notre compréhension de ce qui nous environne ainsi que de notre relation au monde naturel »²³⁷ insiste bien sur l'idée qu'une communication environnement conçue exclusivement comme une technique encourt le risque immédiat de l'échec.

6. Pour une conception éco-systémique :

Tenter de plaquer abusivement une référence environnementale sur la notion de communication pourrait friser l'imposture sur la forme²³⁸ et l'effet boomerang sur le fond en proposant une conception darwinienne de la communication fondée sur la compétition et la sélection des messages comme des publics. La conception éco-systémique de la communication dépasse la conception systémique traditionnelle en ce qu'elle reconnaît le primat de la notion de rupture sur celle de stabilité du système, bien que plusieurs conceptions écologiques en fassent le cœur de leur théorie à l'exemple de l'hypothèse Gaïa et de certains penseurs de la « deep ecology »²³⁹.

La pensée éco-systémique emprunte à la théorie des systèmes le principe central de l'interaction et à l'écologie la notion d'impacts. Entendue dans ses composantes amont et aval, il s'agit de reconnaître que la communication puisse engendrer des conséquences négatives dans son émergence et son processus de production, mais également en aval dans l'interprétation incontrôlée des messages.

La théorie éco-systémique de la communication découle des travaux d'Edgar Morin, dont l'œuvre se situe souvent au croisement de la pensée crisologique²⁴⁰, environnement et communicationnelle. Pensée de la complexité, elle emprunte aux théories physiques et mathématiques et reconnaissance de l'aléa, du désordre des fractales, du chaos et de l'effet papillon. Elle emprunte aux sciences de gestion la théorie relative de l'organisation décrite par

²³⁶-D. Kruckenger & K. Stark, « The role of ethics of community building for consumer products and services », *Journal of Promotion Management*, n°10, 2004, p. 132.

²³⁷- Robert Cox, *Environnement Communication*, op, cit, p.36.

²³⁸-sur ce point, voir Alain Sokat et Jean Brincmont, *Impostures intellectuelles*, Paris, LGF, 2^e éd, 1999.

²³⁹-James Lovelock, *La terre un être vivant. L'hypothèse Gaïa*, Paris, Flammarion, 1993.

²⁴⁰- Edgar Morin, « Pour une crisologie », *Communication*, vol, 25, 1976, p.149-163.

Lawrence et Lorsch²⁴¹ et l'accent porté au principe de contingence et à la sociologie pragmatique, notamment par les travaux de Luc Boltanski et la « multiplication de rencontres et de connexions temporaires »²⁴²

La théorie éco-systématique est donc une pensée de :

- La temporalité : elle prend en considération ses racines et ses effets à long terme au-delà de la situation immédiate ;
- La transdisciplinarité : elle incarne la pensée complexe par la reconnaissance de l'impératif d'ouverture aux autres disciplines ;
- La vision matricielle : émetteur et cibles s'interpénètrent en permanence dans une coopération/conflit communicationnels incessants ;
- La modération : théoricien de l'école de la communication, Abraham Moles introduisit l'idée d'« opulence communicationnelle », calquée sur le concept d'opulence matérielle proposé par J.K. Galbraith pour signifier le fait que chacun se retrouve « doté de plus de facilités de communication qu'il n'en utilisera ou n'aura envie d'en utiliser »²⁴³. Tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel, une communication désormais capable de fournir la relation avec n'importe qui, n'importe quand, n'est pas neutre en énergie, en temps, en effets psychologiques ou sociaux. Le consensus sur l'impératif de l'extension communicationnelle (il faut communiquer), conjugué à la perception apportée par l'école de Palo Alto d'une impossible non-communication (on ne peut pas ne pas communiquer), à réduit tout débat sur l'intérêt d'une juste communication ;
- La tonalité : En dehors du contenu du message et du canal de diffusion, l'éco-systémisme reconnaît la « manière » de communiquer. « Adapter une posture d'humilité, apporter des preuves à son discours »²⁴⁴ forment une des bases de cette conception ;
- La réticularité : « La communication environnementale amène une restructuration du fonctionnement des sociétés en réseaux interactifs qui se substituent aux structures pyramidales hiérarchisées »²⁴⁵. Entre la progression de l'idée de développement durable et la généralisation d'internet et des réseaux sociaux, il

²⁴¹ - Paul Lawrence et Jay Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise, Paris, éd. d'organisation, 1989.

²⁴² - Mohamed Nachi, introduction à la sociologie pragmatique, Paris, Armand Colin, 2006, p.72.

²⁴³ - Abraham Moles, Théorie structurale de la communication et société op. Cit. p.151.

²⁴⁴ - ADEME, le guide de l'éco-communication, Paris, Eyrolles-Ed. D'organisation, 2007, p.17.

²⁴⁵ - Jaques Vigneron et Laurence Francisco, La communication environnementale, Paris, Economica, « Poche environnement », 1996, p.27.

existe une similarité de perception des échanges sociaux. La théorie écosystémique de la communication pense l'homme en termes d'appartenance à un réseau, fragile, fugace, temporaire ;

- La diversité : Lorsque Dominique Wolton affirme que « l'émergence de l'écologie comme enjeu politique se traduit par le fait d'unifier les problèmes du monde »²⁴⁶, on constate que cette prétention à l'universalisation, à l'unification, voire à la standardisation est également en germe dans le discours communicationnel et de l'environnement, reconnaît cet élan naturel à la mise à l'écart : « Dialoguer, c'est poser un tiers et chercher à l'exclure ; une communication réussie, c'est ce tiers exclu »²⁴⁷. La protection des espèces comme celle des cultures et des langues sont reliées dans une démarche d'attention à l'autre contre les prétentions totalisantes de la communication ;
- La rupture : A l'instar du catastrophisme éclairé prôné par Jean-Pierre Dupuy²⁴⁸, la pensée communicationnelle doit intégrer l'idée de rupture en opposition à la vision linéaire du siècle précédent. La communication est chaos et rupture.

Cette perception de la communication renouvelée par l'approche développement durable ne vise nulle tentative de cadre théorique global. Elle devait être enrichie de l'apport des réflexions autour de la transformation des processus de communication par les réseaux sociaux, et ce d'autant que plusieurs concepts comme ceux de la co-construction des contenus, de redéfinition des rôles émetteur/récepteur, d'ouverture, de conversation de communautés, de suppression des notions de cibles, de porosité des disciplines communicationnelles se retrouvent au cœur des deux cadres d'interrogation de nos modes et pratiques de communication.

Son objectif sera atteint si cette réflexion peut servir de première étape d'une perception communicationnelle capable d'intégrer le concept majeur du développement durable au lieu d'en constituer le point de focalisation instrumental en se réfugiant dans la réponse aux modalités opérationnelles de la communication et en déniait celle, majeure, portant sur les finalités et les interactions.

²⁴⁶- Dominique Wolton, *l'autre mondialisation*, Paris, Flammarion, 2003, p.53.

²⁴⁷- Michel Serres, *la communication Hermès I*, Paris, Edition de Minuit, 1968, p.41.

²⁴⁸- Jean-Pierre Dupuy, *pour un catastrophisme éclairé*, Paris, le seuil, 2002.

Section IV : La communication au cœur du développement durable

1. La communication est le quatrième pilier du développement durable

Le développement durable a été défini par le rapport commandité par l'organisation des nations unies au premier ministre norvégien, Gro Harlem Brundtland, qui fut précédemment ministre de l'environnement. Ce rapport dénommé Our Common future, rendu public en avril 1987, définit ainsi la notion comme « le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs ».

Cette définition proposée en 1987 fait désormais l'objet d'un consensus que nul ne songe à remettre en cause : le développement durable est un développement qui n'hypothèque pas l'avenir et, en ce sens, la définition Brundtland n'est que reformulation onusienne du principe de responsabilité proposé en 1979 par le philosophe allemand Hans Jonas (1903-1993).

Loin de la réunification des sphères environnementale, sociale et économique, le rapport Brundtland insistait sur les deux concepts inhérents à la notion de développement durable : celui de besoin « et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité », et l'idée de limitation « sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

Il n'existe pas d'opposition entre une définition originelle et une définition actuellement reconnue. La perception actuelle interroge moins sur les rapports Nord-Sud et les problématiques de limitation du progrès ou des atteintes à l'environnement. Elle insiste sur des valeurs d'équilibre et d'harmonie du monde de développement.

Concept mou, protéiforme, modulable, extensible, propice à toutes les interprétations et projections, le développement durable est d'abord un ensemble de représentations qui a su délimiter ses composantes et notamment ses dimensions spatiales (ici/là-bas) et temporelles (aujourd'hui/demain), sa représentation graphique incontournable autour des trois sphères économique, sociale et environnementale qui s'interpénètrent harmonieusement. Cette facilité purement graphique est vraisemblablement la cause première de notre conception du développement durable, alors que la solidarité intergénérationnelle est tout aussi centrale dans la philosophie du développement durable. Mais il est vrai qu'elle prête moins à la mise en image. Outre les trois sphères, le développement durable a préempté une image – celle de la terre vue du ciel-, une couleur – le vert-, un animal fétiche- l'ours polaire-, des adjectifs mémorisables- équitable, viable et vivable. Il possède ses déclinaisons pour l'entreprise (la RSE) ou les collectivités publiques (l'Agenda 21), il a ses piliers au travers de trois principes

(« pollueur payeur », « prévention » et « précaution »). Il a ses normes, ses indications et une volonté interdisciplinaire propre à sa traduction au sein de multiples champs scientifiques.

Terme contesté, puisqu'il marque le passage d'un mode de pensée écologique historiquement militant vers une sphère normative, gestionnaire, institutionnelle et pragmatique, que symbolise la figure géométrique d'une harmonie des trois sphères dont la violence humaine est exclue au profit d'une nouvelle interaction : les relations avec les parties prenantes.

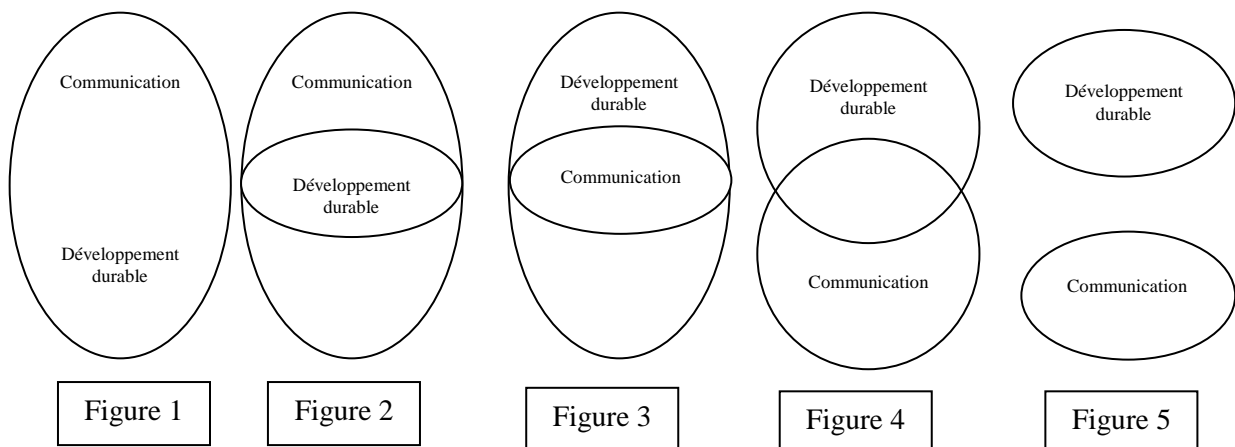
Terme ambigu, dans lequel chacun projette sa vision, le développement durable s'est imposé comme celui qui équilibre les trois sphères, chacun ayant la même importance. Dans cette perspective aujourd'hui acceptée, la communication est en apparence absente alors même qu'elle en constitue le moteur.

Non citée explicitement ou implicitement, elle s'effacerait derrière des activités plus vitales dans les trois domaines référencés.

Absente et pourtant motrice : sur quoi reposerait le développement durable, sinon sur la communication entre les sphères économique, sociale et environnement ? Le développement durable place la communication au centre du dispositif sans jamais le formuler, et pourtant, sans communication, il ne saurait exister de développement durable. En outre, les deux termes expriment la même idée centrale que l'on retrouve dans l'étymologie même de communication, c'est-à-dire la mise en commun, idée indiquée également dans la démarche de regroupement de domaines jusque-là pensés distinctement.

2. Les cinq modèles d'interaction :

Cinq modèles de relation entre le développement durable et la communication peuvent être formalisés.



Dans la première formulation, communication et développement durable ne serait que deux appellations d'une même réalité. Il y a dans chaque sphère les mêmes mécanismes interactionnistes, de transmission et d'échange, la même finalité, le même soubassement en termes de valeur, la même idée de la solution incontournable face aux dysfonctionnements structurels, le même positionnement consensuel autour d'un axe à connotation utopique. Le développement durable et la communication se positionnent chacun comme l'idéologie du seul recours, tout problème trouverait sa solution dans un surcroît de développement durable ou de communication.

Dans la formulation n°2, le développement durable est intégré dans la sphère communicationnelle. La communication serait première et tout serait réductible à une action de communication : « Tout est communication. » Le développement durable serait une composante de la communication et souvent un simple thème. La différence n'est pas négligeable, car elle inscrit cette hypothèse dans la perspective d'une communication sur le développement durable à défaut d'une réelle vision holistique proche du concept de communication durable que l'on situe dans notre premier schéma. A l'extrême, dans une optique critique, le développement durable serait un artifice communicationnel - « un moyen de changer les mots à défaut de changer les choses ? Ne serait-ce pas un moyen de se concentrer sur les mots pour éviter les maux ? », Selon l'expression de Florence Rodhain²⁴⁹-, un outil des relations publiques pour mieux masquer un mode de développement libéral et en préserver l'essentiel.

Dans l'hypothèse n°3, la formulation inverse apparaît et la communication n'est qu'une partie du développement durable. Dans cette hypothèse, la communication est souvent réduite à un rôle instrumental au service de développement durable, pour améliorer la fluidité des relations entre parties prenantes, pour mieux sensibiliser aux enjeux du développement durable.

Dans l'hypothèse n°4, développement durable et communication seraient deux domaines distincts mais comportant un ensemble commun, essentiellement la relation aux parties prenantes au cœur de la démarche relative à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il n'y a dans cette hypothèse ni collusion, ni inclusion, ni séparation, mais une zone où chaque domaine doit s'ouvrir à l'autre. Il ne saurait exister de développement durable sans communication associée jet la communication doit nécessairement s'intégrer dans un contexte où la notion de développement durable est incontournable.

²⁴⁹-Florence Rodhain, « changer les mots à défaut de soigner les maux ? Critique du développement durable », Revue française de gestion, vol, 33, n° 176, P.204

Enfin, hypothèse n°5, développement durable et communication coexisteraient séparément, ils représenteraient deux modes séparés à l'instar de deux sous-systèmes ayant chacun sa logique propre. Dans cette optique, une perception fréquente est que non seulement il y aurait disjonction des deux sous-systèmes, mais que celle-ci se rapproche à une vision d'opposition, la communication empêchant l'apparition d'un réel développement durable. L'exigence appelée par certaines ONG environnement d'un « vrai développement durable », c'est-à-dire d'un développement durable dont serait exclue la communication, s'inscrit fréquemment dans cette cinquième optique.

A l'exception de la cinquième modalité d'analyse, la communication apparaît consubstantielle à la notion de développement durable, en raison des interactions entre les sous-systèmes qui la composent, mais aussi des flux continus d'informations circulant au sein de chacun d'entre eux. Une analyse spécifique de la communication comme composante propre du développement durable peut être également propre du développement durable peut être également proposée.

Il existe dans la pensée communicationnelle comme dans celle de développement durable la même idée centrale de mise en relation. La communication met l'émetteur en relation avec ce qui l'environne. L'environnement est donc perçu comme ce qui nous est extérieur, avec quoi nous pouvons entrer en relation.

En outre, cette mise en relation obéit à un même objectif d'équilibre. A l'harmonie des trois sphères du développement durable répond la vision de l'excellence communicationnelle théorisée par James Grunig, auteur de la notion de communication symétrique²⁵⁰, base des relations publiques modernes.

Il est aussi curieux d'observer le parallèle entre le succès de deux concepts, la communication et l'environnement en proportion même de leur fragilisation. En écho à Lucien Sfez déclarant : « On n'a jamais autant parlé de communication que dans une société qui ne sait plus communiquer avec elle-même »²⁵¹, Bruno Latour observe que le mot d' « environnement » « à émergé dans le discours public juste au moment où l'environnement disparaissait »²⁵²

²⁵⁰ - Concept de « Two way symmetrical model » ; pour une synthèse, voir James Gruning, « L'excellence de la communication et de son management », Humanisme et Entreprise, vol, 32, n°302, 1994.

²⁵¹ - Lucien Sfez, information, savoir et communication, Paris, Galilée, 1992, p.26.

²⁵² - Bruno Latour, « It's development, stupid ! » or : how to modernize modernization ? », Article consultable sur le site de l'auteur : <http://www.bruno.fr>.

3. La communication, composante spécifique du développement durable :

Dans une perspective plus opérationnelle, la communication apparaît de plus en plus incontournable dans le développement durable, et cela pour deux raisons.

Une raison d'ordre politique au sens large. Sans une reconnaissance formelle de la part à la communication, la démarche de développement durable ne peut éviter le piège de la « deep ecology ». Sauf à réduire la communication à un flux unidirectionnel d'information et qui ne saurait s'appeler autrement que propagande, la communication est une nécessité du développement durable et le sera de plus. Si l'on accepte l'hypothèse d'un dérèglement climatique, que la plupart des scénarios envisagent désormais de considérer sous forme de rupture limitant nos capacités d'adaptation, cela implique des mesures dont le caractère tardif conduit à l'accroissement de la violence de leur mise en œuvre.

Le retard pris à la pleine prise de conscience du danger climatique rend celui-ci de plus en plus brutal. En conséquence, les actions pour en limiter les impacts négatifs et pour inverser la tendance auront des effets risquant d'être brutaux pour le corps social.

Cela signifie que l'hypothèse d'une radicalisation n'est pas à exclure, puisque, au regard de l'histoire, c'est précisément lors des périodes où les tensions sont les plus fortes que le germe autoritaire prospère. Il n'y a certes aucune inéluctabilité, mais l'expérience de l'histoire conjuguée à la vision de tensions aiguës à moyen et long terme incite à ne pas restreindre les analyses du changement climatique à de simples visions techniques, économiques ou financières, mais aussi et surtout à sa composante politique.

La seconde raison réside dans la reconnaissance de principes de communication dans la mise en œuvre effective des principes du développement durable. Il en est ainsi de deux notions essentielles, la participation et la transparence. Les deux notions sont intimement liées, puisque le simple accès à l'information sans possibilité d'influer sur la décision serait illusoire. Au niveau européen, la charge d'Aarhus conclue par les Etats européens le 25 juin 1998 se réfère directement à l'obligation de transparence. En France, l'article 7 de la Charte de l'environnement reconnaît le droit d'accéder aux informations « et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement ».

En conséquence, la reconnaissance d'une sphère communicationnelle au développement durable ainsi que celle du principe de la transparence et de la participation aux côtés des principes pollueur-payeur, de prévention ou de précaution ne peut que renouveler la vision et l'effectivité du développement durable. C'est aussi et surtout un moyen d'éviter une vision instrumentale de la communication limitant celle-ci au rôle de transmission et souvent de valorisation. A défaut, l'angle promotionnel d'une communication descendante et

centralement contrôlée freinera toute avancée et réduira la notion même de développement durable à un simple développement accompagné d'une communication sociale et environnement. Il ne peut exister de réel développement durable fondé sur le secret ou l'absence de participation du public, et il en est de même pour toute organisation publique ou privée. L'intégration communicationnelle dans le développement durable n'a pas pour utilité d'enrichir ou de renouveler celui-ci, elle a pour fonction de lui assurer une réelle pérennité.

4. La disparition des publics :

L'entreprise n'a plus de clients, elle a des stakeholders. Le déplacement sémantique apporté par le développement durable est considérable. Les cibles sont devenues des parties prenantes, et la notion incontournable de marché, dominante au siècle dernier, a cédé la place à celle de social. Formalisée par Freeman en 1984, trois ans avant l'apparition du concept de développement durable, la théorie des stakeholders s'est imposée comme constituant incontournable de responsabilité sociale de l'entreprise. Plutôt qu'un cadre théorique, voire qu'une simple clé explicative des nouvelles interactions, le discours stakeholder apparaît davantage au service modèle économique, ce que reconnaît pleinement son concepteur lorsqu'il affirme que le rôle de chef d'entreprise est de « garder le soutien de tous ces groupes, s'occupant de leurs intérêts respectifs, tout en faisant de l'organisation un endroit où les intérêts des parties prenantes peuvent être maximisés à travers le temps »²⁵³.

Issue des sciences de gestion, la théorie des stakeholders a été progressivement préemptée par la recherche en sciences de la communication, au point de devenir incontournable dans l'organisation des relations publiques, l'élaboration des stratégies de communication et la détermination des cibles. Marquée par une vision normative et instrumentale, l'approche des stakeholders a permis de renouveler les conceptions trop rigides des démarches traditionnelles et balistiques de la communication d'entreprise.

Or, si elle apporte une approche constructive et dynamique qui semble faire consensus et que renforce la traduction française de parties prenantes en élargissant davantage l'image d'une ouverture de l'entreprise, la théorie des stakeholders a l'inconvénient de faire l'impasse sur un interlocuteur non négligeable, celui de la société dans son ensemble, voire de la notion d'espace public. Auteur d'une étude sur le glissement sémantique dans les rapports d'activité et de développement durable du groupe Shell entre 1998 et 2007, un professeur de l'Université d'Oslo a noté la diminution massive de l'emploi du mot « société » ; présent à 48

²⁵³ - R. Edward Freeman & Robert A, Phillips, « Stakeholder theory: A libertarian defense », *Business Ethics Quarterly*, vol, 12, n° 3, 2002, p.333.

reprises en 1998, il tombe à 10 en 2006. A l'inverse, le terme de stakeholder était présent 12 fois en 1998, il atteint 23 occurrences en 2006.

Les mots ne sont pas neutres, et l'auteur indique que l'apparition du terme est souvent en lien avec une connotation économique et l'indication d'une conviction que la relation aux stakeholders permette au groupe d'être davantage « constitutif et rentable, dans le court et dans le long terme »²⁵⁴.

Si l'approche par les stakeholder peut se prêter à la modélisation et d'être immédiatement transcordable au plan managérial, elle a l'inconvénient d'exclure l'opinion qui ne peut avoir un intérêt en jeu. Terminant son étude sur les mots utilisés par Shell et constatant l'amenuisement de la sphère publique, Oyvind Ihlen²⁵⁵ notait que « l'inconvénient le plus sérieux du concept de stakeholder est peut-être qu'il peut amener l'organisation à ignorer le processus social de formation des opinions ». L'opinion publique connaîtrait son deuxième acte de décès²⁵⁶, mais, derrière la notion habermassienne d'espace public, c'est principalement la perception d'un socle minimum de cohésion sociale au travers du concept d'intérêt général qui entre en débat. Si l'espace public disparaît de la théorie de l'entreprise, l'intérêt ne peut être défini qu'en tant que somme constamment renégociée d'intérêts particuliers.

La théorie de l'opinion publique suppose une opinion distincte de celle de ses parties, la théorie des relations publiques s'est effectuée par la certitude d'une nécessaire confrontation dans un espace public, sous-entendu commun. La disparition de l'opinion ou de la société au profit de l'approche par les stakeholders améliore l'opérationnalité de la démarche au service de l'entreprise, mais réduit fortement l'efficacité de ses clés de compréhension sociales et politiques.

²⁵⁴- "the Shell Report 2003, "Meeting the Energy Challenge", p.7

²⁵⁵Oyvind Ihlen, "Mapping the environment for corporate social responsibility. Stakeholders, publics and the public sphere", Corporate communications, vol. 13n°2, 2008, p.142

²⁵⁶- Pierre Bourdieu, "L'opinion publique n'existe pas", les temps modernes, n° 318, Janvier 1973, p. 1292-1309.

5. Vers un modèle de communication responsable

Il s'agit d'un modèle de communication qui traduit le processus d'une communication responsable en impliquant les objectifs et pratiques du développement durable au niveau de tous les éléments constituant l'opération de communication comme l'indique le schéma ci-dessous

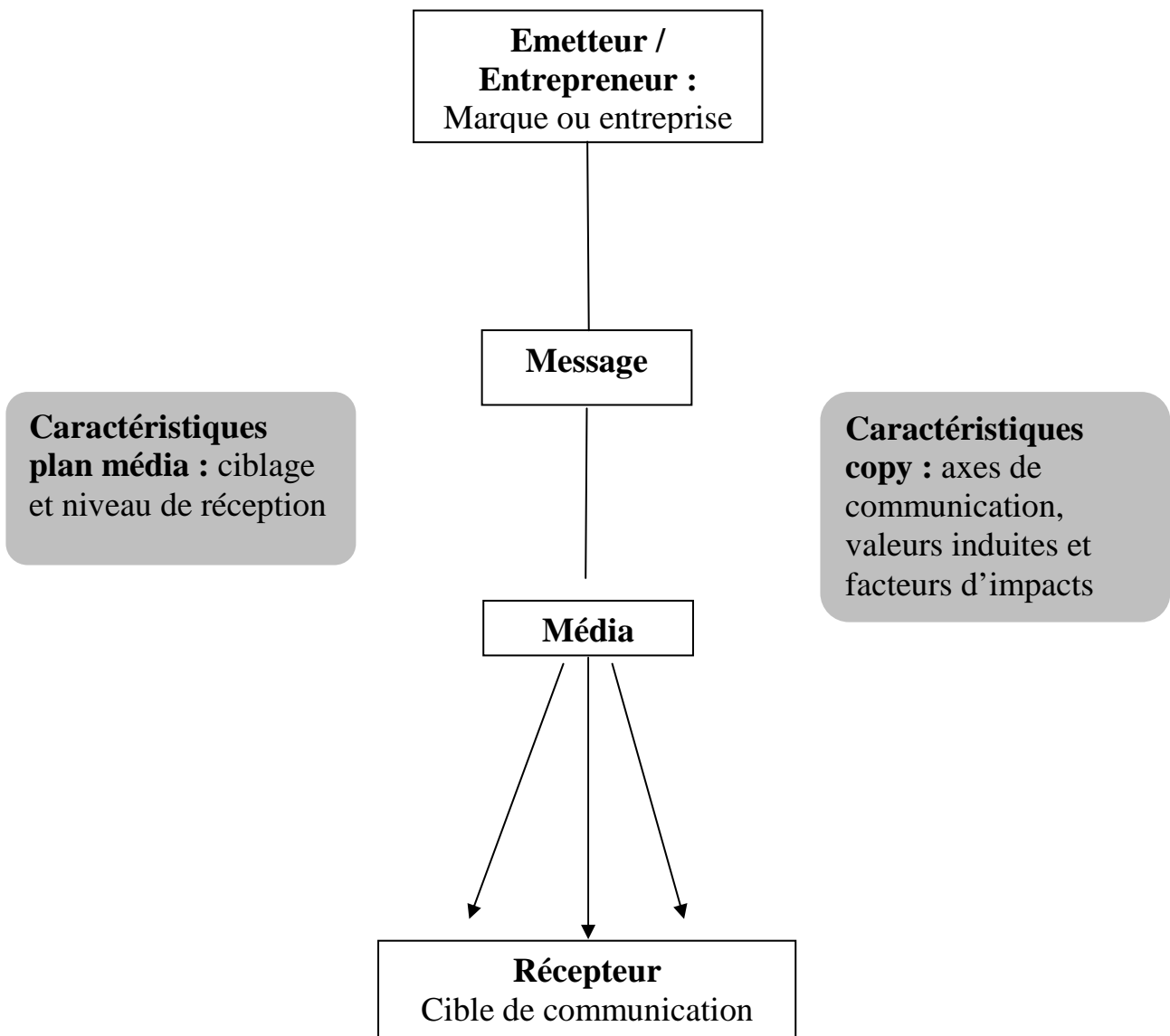


Figure 4 : Le processus de fonctionnement de la communication responsable

Conclusion de la partie I :

La relation entre la communication et le développement durable ne se réduit pas aux analyses de la communication sur l'objet développement durable ni même à l'impact environnemental du processus de communication. Une même émergence au début du XXème siècle, une même institutionnalisation organisationnelle au début des années 1970, une professionnalisation en tant que dispositif au début des années 1990, un partage des fonctions qui se recoupent amplement, les relations apparaissent singulièrement plus riches. Visant le même objet – celui de la mise en commun-, recourant aux mêmes techniques – celles de l'interaction-, produisant le même discours sous les même registres – celui de l'utopie-, utilisant le même mode égalitaire, celui de la symétrie pour les relations publiques et celui de gagnant-gagnant pour le développement durable, communication et développement durable évoluent dans la même sphère discursive. Invention de la communication, le développement durable représente également une tentative de son expansion.

Partie II : Démarche méthodologique

Chapitre I : Le milieu de recherche

Section I : présentation du terrain et de son évolution.

1) L'évolution de l'activité économique d'Annaba.

L'amorce du développement économique qu'a connu Annaba à partir de 1967 avec le lancement de la sidérurgie, de la pétrochimie et des engrais avait pour ambition la création d'un pôle industriel autour duquel devait graviter une multitude d'unités de petite et moyenne dimensions relevant du secteur public (en majorité) et du secteur privé (partiellement).

Le développement qui s'inscrit dans le cadre d'une stratégie nationale décrétée du sommet, a généré des effets pervers qui sont la résultante de la conduite d'une stratégie de développement nationale accompagnée de graves distorsions et de profonds déséquilibres aux plans économique et social. Le triomphalisme et l'autosatisfaction permanents, l'occultation, des erreurs et des faiblesses ont créé un dogmatisme et des déviations de toutes sortes, entretenu la confusion et ont conduit à l'écart entre les principes et la réalité pour sombrer dans la démagogie.

Par ailleurs, les restrictions et l'austérité imposées aux aspirations immédiates du mieux-être de la population étaient admises comme une condition indispensable à l'assise des bases matérielles d'un développement qui ne pouvait être différé.

Les résultats obtenus ont été bien loin de l'ambition initiale. Déséquilibres structurels, économie de rente, performances médiocres, surcoûts, gaspillages, dysfonctionnements à tous les niveaux, endettement extérieur étaient les caractéristiques propres à l'économie algérienne au début des années 1980.

Ce constat donna lieu à une restructuration économique orientée vers l'amélioration des performances de l'industrie et d'augmenter la participation du secteur privé et de la P.M.E en particulier.

Cette restructuration industrielle doit se situer dans un ensemble de réformes, du système de financement de l'économie, du cadre institutionnel et réglementaire, du système de mobilisation de l'épargne, d'une part et d'autre part, celle-ci devrait adopter les mesures suivantes :

- Désengagement de l'état des activités industrielles au profit du secteur privé ;

- Recours au partenariat afin de poursuivre l'accès à la technologie, aux capitaux et à l'expertise managériale aux capitaux et à l'expertise managériale externe ;
- Maintien de la présence de l'état dans les secteurs de base clés à savoir :
 - Sidérurgie, métallurgie, mécanique, industries électrique et électronique, industries minières ;
 - Travaux d'infrastructure, hydraulique, industries céréalières, pharmaceutiques ;
 - Pétrochimie, chimie, industrie du ciment.

Au niveau industriel le pôle d'Annaba est le résultat d'un choix politique facilité par l'existence de facteurs tels que le moyen industriel mis en place dans les années 1970, ainsi que les infrastructures.

Malgré l'importance du tissu industriel de la région d'Annaba, il n'en demeure pas que le diagnostic révèle que le processus d'industrialisation ne s'insère pas moins dans une véritable politique d'aménagement régional et local.

En l'absence donc d'un cadre de concertation régional c'est dans un plan d'aménagement de la wilaya (département) d'Annaba que vont apparaître les objectifs de la restriction industrielle dans la région.

La restructuration visait un rééquilibrage du territoire par la diffusion des activités industrielles dans l'arrière-pays du pôle Annaba.

Ces objectifs sont :

- Chaque centre de concentration des activités industrielles doit rayonner une portion de territoire et offrir un volume d'emploi conforme aux objectifs d'aménagement préconisés l'aire d'influence est assimilée au bassin d'emploi.
- Les terres à fort potentiel productif doivent être protégées en localisant en premier lieu les activités industrielles dans les zones de piedmont et les terres au potentiel productif limité.
- Les zones industrielles doivent être occupées d'une manière plus efficace avec une délocalisation éventuelle des activités non compatibles.
- Les petites et moyennes activités non compatibles avec les zones d'habitat sont à localiser dans les zones d'activités commerciales (ZAG) existantes ou à promouvoir.

- Les P.M.E sidérurgiques, métallurgiques et électriques sont à promouvoir.
- Les industries agro-alimentaires sont également à valoriser tout comme les industries de services liées au tourisme (restauration, hébergement, ...).

2) présentation des grands secteurs d'activité du terrain d'expérimentation.

La wilaya d'Annaba (considérée comme la capitale de l'acier en Algérie) dispose d'un potentiel très riche et diversifié, ce qui lui permet d'être classé parmi les trois villes côtières les plus importantes dans le pays, qui se présente comme un centre poly industriel majeur ainsi qu'une influente métropole au plan de l'économie nationale qui s'ouvre sur l'international.

En effet, l'ouverture de l'économie nationale sur le marché mondial offre aujourd'hui à la région des opportunités d'investissement réelles, compte tenu de la position géographique de la wilaya et des utilités nécessaires dont elle dispose à savoir un port de dimension internationale doté d'un terminal à conteneurs, d'un aéroport international, des infrastructures routières et ferroviaires importantes, un réseau d'énergie des plus développés, une université offrant un large éventail de spécialités technologiques, un tissu industriel très riche composé principalement de complexes intégrés et autres unités de production de tailles importantes telles que le complexe sidérurgique d'El Hadjar, le complexe d'engrais phosphatés et azotés FERTIAL recelant des capacités de sous-traitance multiforme, des petites et moyennes entreprises (PME/PMI) très dynamiques, d'activités diverses, dont le nombre dépasse les 14000 entreprises, ainsi qu'un tissu urbain en pleine expansion avec des potentialités considérables notamment en matière d'investissement dans la promotion foncière et immobilière.

Le pôle industriel crée est constitué principalement du complexe sidérurgique d'El Hadjar/ARCELOR MITTAL et celui des engrais phosphatés et azotés FERTIAL, autour desquels gravitent 162 PMI employant 25248 salariés et s'activant dans les domaines de la sidérurgie, chimie, agro-industriel et la transformation du papier, plastique et verre.

Ce dispositif industriel important qui occupe une superficie de 393 ha, aménagée en zones industrielles et zones d'activités commerciales, est composé dans sa majorité des secteurs public et privé.

Dans le cadre de la politique engagée par l'Etat, visant à faire adapter l'Entreprise Algérienne aux mutations économiques que connaît le marché mondial, des changements structurels profonds ont effectivement eu lieu visant en premier lieu à accompagner

l'entreprise dans sa démarche de mise à niveau d'une part et d'autre part en la dotant d'un système de qualité en conformité avec les normes internationales en vigueur (certification ISO 9000, ISO 14000).

Ces changements structurels opérés notamment dans le secteur public ont donné lieu à une filialisation massive de l'ensemble des entreprises publiques économiques (EPE) implantée sur le territoire de la wilaya d'où l'émergence d'une multitude d'entreprise de type PME/PMI toutes érigées en entièrement distinctes et autonomes à l'image notamment de SIDER qui dans le cadre d'une démarche de restructuration visant à faciliter toute opportunité de partenariat notamment étranger a procédé à l'externalisation par filialisation d'activités complètes et homogènes ayant donné naissance à une multitude de filiales chacune centrée sur son métier de base.

Cette restructuration s'est soldée par la conclusion d'un contrat de partenariat signé entre le Groupe SIDER et le Groupe Indien International LNM (18.10.2001) et qui donna effectivement naissance à une nouvelle entreprise de métallurgie sous le nom « ISPAT Annaba ». En 2007, le groupe LNM a fusionné avec Arcelor donnant lieu au groupement ARCELOR MITTAL.

Le secteur industriel public, fort de 68 entreprises et unités de production et d'autres à vocation commerciale et de service est beaucoup plus marqué par une prédominance de l'activité sidérurgique et métallurgique qui se situe en amont de tout le reste de l'industrie de transformation, et qui constitue l'axe principal autour duquel s'articule l'ensemble du secteur industriel activant dans d'autres branches d'activités. Outre ARCELOR MITTAL et le groupe SIDER l'activité sidérurgique et métallurgique compte également d'autres entreprises telles que FERROVIAL (Construction de matériel et équipement ferroviaire), TREFILEST (Fabrication de treillis soudés), BATICI, PROMECH et TARSIS (Charpente et chaudronnerie), PROTUIL (tuile en acier) et PROCIM (1^{er} fournisseur algérien d'ouvrages métalliques).

Quant à l'activité chimique elle est beaucoup plus caractérisée par le complexe d'engrais phosphatés et azotés FERTIAL et ce plus de la production de gaz industriels par l'ENGI et de médicaments par l'entreprise PHARMAL.

La branche des industries agro-alimentaires compte quant à elle d'importantes unités activant dans les créneaux de la production de corps gras (CGS), lait et dérivés (Laiterie Edough) et semoule et farine (Moulins Seybouse).

Le secteur industriel privé dont la composante et le rôle étaient autrefois limités à l'activité agro-industrielle, se trouve quant à lui et ce depuis quelques années en pleine croissance se développant dans pratiquement tous les créneaux et s'imposant

incontestablement comme un maillon essentiel du tissu industriel global au côté du secteur public.

Ce secteur privé est composé dans son ensemble de 94 entreprises de production, d'activités et de tailles diverses de type PMI, relativement importantes les unes par rapport aux autres, employant un effectif de 14073 agents soit 56% de l'effectif global (public + privé).

Ces unités qui sont presque toutes implantées au niveau des zones industrielles et d'invités commerciales actinent dans divers branches et principalement dans les créneaux inhérents à l'activité agro-alimentaire dont notamment les semouleries et pâtes alimentaires respectivement représentées par LIANA (Semoule et Pâtes alimentaires), Moulin, Sidi Brahim (Semoule), SABA et MAHBOUBA (Pâtes alimentaires), les conserveries de tomate (S.I.P.A, S.I.C.S, SOUAMAA), Laiterie- Fromagerie (S.A.F/A), les chocolateries, confiserie (ALPA, CHOCOTEC, MAXICHO, RHUMEL GUM) ;

Dans le domaine de la fabrication des articles médicaux et équipements, deux unités importantes se distinguent par la nature et la qualité de leurs produits, il s'agit de Sarl SOFARM, principal producteur de seringues jetables à l'échelle national ainsi que S.A.E.I (fabrication de camions frigorifiques, équipements frigorifiques industriels, et matériel de pizzeria et cafétéria).

L'industrie de transformation de papier occupe également une place de taille se distinguant par une gamme de production de haute qualité (Cahiers scolaires, registres et papier extra, emballage en carton compact et ondulé) et est représentée par les entreprises SATPAL ALIF, Sarl RAYANE, SNC CECCO et Hippone Emballage. La transformation du verre qui requiert également une importance capitale par la spécificité de sa gamme de production (fabrication et pare brises et accessoires) est représentée pour sa part par Sarl Vitres Khezzane, Verrerie d'Hippone et Sarl miroiterie El Kods.

Dans l'industrie chimique et la transformation du plastique on y trouve les unités SIPLEST (Fabrication de PVC), Eurl ISOPOLE (Polystyrène expansé pour bâtiment), Sarl Bitume oxydé de l'Est (Bitume Oxydé) ainsi que la fabrication de nattes en plastique et sacs tissés en polypropylène (Plastinatte, Hippone nattes, Asatis et OGI).

En effet, ces potentialités immenses aussi bien naturelles qu'économiques et industrielles n'ont cessé de constituer des dernières années, une réelle attraction et ce pour un bon nombre d'investisseurs et d'opérateurs économiques nationaux et étrangers, faisant ainsi l'objet d'un intérêt très particulier et ce compte tenu de toutes les utilités nécessaires dont dispose la wilaya et qui s'ajoutant aux mesures incitatives engagées par l'état pour la

promotion de l'investissement dans le pays, ont bel et bien encouragé autant d'investisseurs à choisir la wilaya de Annaba comme endroit privilégié pour l'implantation et la concrétisation de leurs projets, saisissant pour cela toutes les opportunités offertes en matières d'investissement.

En effet, depuis 1999 à ce jour, plus d'une centaine de projets d'investissement ont été orientés vers les zones industrielles et les zones d'activités commerciales. Certains de ces projets entrés récemment en exploitation sont d'envergure nationale, tel est le cas du laminoir à fil et rond à béton appartenant au consortium Algéro-Turque (COPRAC) et dont la capacité de production installée est 220 000 tonnes/an. En égard à cette dynamique que connaît la wilaya de Annaba en matière de réalisation et d'implantation de projets industriels, le flux d'investissements tous créneaux industriels confondus est loin d'être arrivé à son terme et qu'en prévision de la forte demande en assiettes foncières nécessaires pour l'implantation de ces projets, la wilaya de Annaba très soucieuse d'accroître la capacité de ses industriels d'accueil, a prévu la création de cinq nouvelles zones d'activités ainsi que deux extensions de zones industrielles.

Ces extensions et autres nouvelles ZAC s'ajouteront en effet aux zones industrielles et d'activités commerciales existantes et qui sont déjà occupées par la majorité du dispositif industriel installé, avec une assiette foncière globale de 393 ha.

3) Présentation du parc industriel de la wilaya d'Annaba :

La Wilaya d'Annaba compte quatre zones industrielles :

- La zone Pont Bouchet d'une superficie de 116 ha, avec 48 opérateurs.
- La zone Meboudja d'une superficie de 63 ha, totalisant 43 opérateurs.
- La zone du MIN d'une superficie de 51 ha, totalisant 55 opérateurs.
- La zone Berrahal d'une superficie de 122 ha, totalisant 64 opérateurs.

Elle dispose également de cinq zones d'activités :

- La zone de Sidi Salem d'une superficie de 12 ha et 60 opérateurs.
- La zone d'El Hadjar d'une superficie de 2 ha, avec 25 opérateurs.
- La zone d'Ain Berda d'une superficie de 13 ha, avec 137 opérateurs.
- La zone d'Oued El Aneb d'une superficie de 9 ha, avec 30 opérateurs.
- La zone de El Eulma d'une superficie de 5 ha ; 1opérateur.

Les zones d'activités nouvellement créées :

- La zone de Boukhmira (El Bouni) d'une superficie de 9 ha.
- La zone de Boussedra (El Bouni) d'une superficie de 19 ha.
- La zone d'El Gantra (Sidi Amar) d'une superficie de 4 ha.
- La zone de Derradji Redjem(Sidi Amar) d'une superficie de 10ha.

Il a été procédé récemment à l'extension de deux zones à savoir : la ZI BERRAHAL et ZAC EL EULMA

- Ext. ZI-BERRAHAL d'une superficie de 24 ha.
- Ext. ZAC-EL EULMA d'une superficie de 4 ha.

4) Le secteur Agricole :

Les terres agricoles sont réparties de la manière suivante :

Superficie totale de la wilaya	1411,98 km ²	Superficie agricole utile	48177 Ha
Superficie totale agricole	133972 Ha	Forêt	75424 Ha
		Surface irrigable	75424 Ha

5) Activités Touristiques : Tourisme et Artisanat :

Le Tourisme :

Au pied du massif de l'Edough, Annaba est baignée par la mer méditerranée sur 80 km.

Elle propose un cadre agréable pour le tourisme balnéaire climatique et d'affaires.

Comme acteurs principaux, nous trouvons :

- 25 hôtels non classés d'une capacité d'accueil de 1.338 lits.
- 14 hôtels classés d'une capacité d'accueil de 1.656 lits.
- 08 restaurants touristiques avec 494 repas/jour.
- 18 agences de voyages

L'Artisanat :

Nous constatons la présence de plus de 1.665 artisans essentiellement dans :

- L'habillement traditionnel.
- La bijouterie.
- La poterie.
- La peinture sur soie.

- La transformation du bois.

6) Le Traitement des déchets :

Les activités associées aux traitements des déchets se décomposent de la façon suivante :

- Collecte et traitement des déchets solides et liquides : le volume journalier des déchets de ménage collecté est de 900 tonnes/jour.
- Collecte et traitement des huiles usagées, du verre, du papier et du plastique.
- Aménagement et entretien des espaces verts, des lieux publics et des plages.
- Développement du transport urbain et rural.

Section II : objectif de l'étude et population visée.

1. Objectif de l'étude

Objectif général :

La présente étude vise à identifier les aptitudes des entrepreneurs de la PME d'Annaba afin de déterminer s'ils peuvent développer un leadership de type éco transformationnel.

Objectif spécifique :

- Identifier les déterminants d'acceptation des nouveaux comportements pour un entrepreneuriat dans le cadre du développement durable.
- Identifier les déterminants d'acceptation des nouveaux comportements pour une communication dans le cadre du développement durable.
- Décrire le profil d'entrepreneur de la ville d'Annaba.
- Approfondir la problématique de communiquer autour d'une culture entrepreneuriale dans le cadre du développement durable.
- Analyser les facteurs qui favorisent et qui inhibent l'entrepreneur de jouer le rôle de leadership dans la perspective d'un développement durable des entreprises.

La population cible est représenté par les responsables de PME de la ville d'Annaba, tout secteur confondu.

2. La population de l'étude /Echantillonnage de l'étude :

Pour des raisons de faisabilité, et par contrainte de temps, nous avons limité notre échantillon à un groupe restreint des chefs d'entreprises. Notre population parente est au nombre de 100 sur un total de 680 PME soit un échantillon d'un septième de la population étudiée, tout secteur d'activité confondu.

Chapitre II :

Méthode d'enquête et caractéristiques échantillon-ales des populations étudiées

Section I : Méthode d'approche de l'étude

L'enquête s'est déroulée au niveau de la chambre du commerce et de l'industrie Annaba et au niveau de l'ANDPME.

Description de la CCI : La chambre de commerce et de l'Industrie Seybouse Annaba, a été créée en 1848.

La CCI assume :

- _ Une mission représentative et consultative.
- _ Une mission administrative et d'expansion économique.

« Art 6 du décret exécutif 96-93 du 03 03 1996 ».

Présentation de l'ANDPME :

L'Agence National de Développement des PME, par abréviation « ANDPME », a été créé par le décret exécutif N°05-165 du 3 Mai 2005.

L'ANDPME est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placée et de la promotion de l'investissement.

Missions :

L'ANDPME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la petite et moyenne entreprise.

A ce titre, l'Agence a notamment pour missions :

- De mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement des PME.
- De mettre en œuvre le programme national de la mise à niveau des PME et d'assurer son suivi.
- De promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME.
- De suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activités.
- De réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales des PME.
- De collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique aux domaines d'activité des PME.
- D'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des proposer les correctifs nécessaires.
- De promouvoir, en relation avec les institutions et organismes concernés, l'innovation technologique et l'usage par les PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- De coordonner en relation avec les structures concernées entre les différents programmes de mise à niveau du secteur des PME.

Notre méthodologie de recherche met en exergue deux auteurs dont les conceptions sur les méthodes d'enquête nous ont beaucoup marqué. Il s'agit particulièrement de Daniel Lagache et Jean Grisez qui, de manière presque similaire ont affirmé que

« Les problèmes ne sont pas faits pour les méthodes mais les méthodes pour les problèmes »²⁵⁷ et que « les méthodes peuvent se différencier selon la statut accordé au sujet humain d'étude »²⁵⁸

De ce fait, nous pouvons remarquer que toute recherche, quel qu'en soit le genre, s'applique à un milieu, la volonté et la tentative de cerner le ou les problèmes qui s'y dégagent font nécessairement appel à une ou à plusieurs méthodes d'enquête.

Ces méthodes clairement énoncées avec des règles d'application bien définies par les auteurs ci-dessus mentionnés ainsi que par d'autres auteurs sont certes, intéressantes, mais nécessitent aussi d'être traitées avec précaution, surtout lorsqu'elles doivent intervenir dans un contexte pour lequel elles n'ont pas forcément été conçues. Il ne s'agit pas de remettre en cause leur valeur scientifique, mais de signaler que leur application doit tenir compte de la réalité, qu'il existe surtout des divergences qui sont fondamentales et qui expliquent le fait que les acteurs sociaux, quel que soit l'endroit où ils se trouvent dans le monde, ne lisent pas et n'interprètent pas celui-ci, toujours de façon identique.

En conséquence, le chercheur doit prendre en considération ces divergences et manipuler avec prudence les techniques de l'enquête. Les raisons de cette affirmation sont annoncées plus loin par la définition du type d'entretien que nous avons préféré afin de soutenir les autres techniques choisies pour la réalisation de cette étude.

Dans ce chapitre, nous présentons de manière détaillée tout en soulignant ses limites, la démarche méthodologique suivie afin de réaliser la collecte de données empiriques au niveau d'ANNABA auprès des Managers de PME. Nous présentons également les caractéristiques échantillonnales des populations étudiées.

²⁵⁷ - Lagache D (1983) : L'unité de la psychologie, Paris, PUF, p 17.

²⁵⁸ - GRISEZ J (1975) : Méthode de la psychologie sociale, Paris, PUF, p10.

Section II. Méthodes d'enquête :

Dans les sciences humaines, la méthode dite de terrain ou l'étude empirique est utilisée de manière fréquente pour les travaux dont les dimensions peuvent être psychologiques, psychosociologiques, ethnologiques, éducatives, etc. en s'inscrivant dans le cadre des sciences de l'information et de la communication et possédant des aspects psycho socio-ethnologiques de l'éducation et de la gestion des connaissances.

L'approche du problème de la gestion des connaissances de l'entrepreneur au niveau d'ANNABA auprès de toutes les parties prenantes est de montrer leurs aptitudes pour une culture entrepreneuriale durable et une communication responsable nous a donc amené à opter pour cette méthode. Elle se définit par un certain nombre d'étapes et de phases dont la succession logique caractérise le passage du chercheur ou de l'expérimentateur et au cours de laquelle, ce dernier doit chercher à mettre en pratique, un ensemble de techniques afin de réaliser la collecte de ses données. C'est la procédure d'enquête.

1- La procédure d'enquête :

Elle est constituée de deux étapes : la pré-enquête et l'enquête proprement dite.

a- La pré-enquête :

La rigueur méthodologique exigeant l'énonciation des hypothèses à la suite d'une pré-enquête explique les conditions suivantes : il ne faut jamais créer des problèmes artificiels qui n'existent pas. Les faits à observer ne doivent pas être inventés mais produits par le terrain. D'où la nécessité, avant d'engager toute procédure théorique c'est-à-dire avant d'arriver à « l'hypothisation ou l'activité hypotisante » pour reprendre une expression de Grégoire Evequoz, d'organiser une pré-enquête auprès de la population d'étude qui nous amène à pressentir le ou les problèmes à partir du terrain d'enquête. Le problème à traiter doit donc émerger de la réalité du terrain elle-même.

La pré-enquête pour cette recherche a duré un mois et a été effectuée auprès des entrepreneurs de la ville d'ANNABA à travers deux organismes la chambre de commerce et de l'industrie et l'ANDPME. Elle est composée de deux phases : la pré-observation et le sondage d'opinion.

b- La pré-observation :

Un ensemble d'observation réalisée lors des réunions et séminaires organisés par la chambre de commerce et d'industrie a précédé la pré-observation de la gestion des connaissances des entrepreneurs au milieu de leur interaction avec des parties prenantes. Cette expérimentation en Algérie nous aura permis de nous rendre compte des comportements

observables caractéristiques de la relation interactive entre ces parties prenantes. La pré-observation à Annaba n'est donc que le prolongement des observations déjà faites dans un contexte différent du contexte Algérien.

S'il est vrai que le milieu social a une emprise sur les individus et influe sur leurs comportements, il convient cependant de souligner l'existence d'invariants fonctionnels, même si un changement de milieu se produit. L'autorisation d'observer la dynamique des parties prenantes au niveau de la chambre nous a été attribuée par le président de cette structure. Il s'agit en effet d'un contact relationnel qui, en faisant état de mon statut d'enseignant-chercheur en Sciences de l'information et de la communication, m'a donné accès aux différentes PME tout en nous facilitant le contact avec les entrepreneurs.

Ce contact m'a donné certes, la possibilité d'observer les comportements des entrepreneurs, mais il fallait d'abord, avant d'engager toute démarche d'observation, s'interroger sur les différentes réactions (réactions de prestance ou d'inhibition) auxquelles nous devrions nous attendre en annonçant aux sujets à observer notre présence physique dans le milieu de recherche. La remarque faite par Pierre Negre est pertinente et applicable à ce contexte : « la préparation ne peut également éviter de se poser la question du statut de l'observé, ce qui implique notamment les modalités d'information de celui-ci sur les raisons et les résultats de la démarche d'observation »²⁵⁹.

La démarche suivie pour la pré-observation (la même pour la véritable observation) a donc été la suivante : dès le premier contact avec les entrepreneurs, le thème de recherche leur a été présenté de façon générale et que nous étions ici afin d'observer et étudier le mode de management qu'ils ont développé au sein de leur entreprise. Il s'agissait de les rassurer sur nos intentions et de leur montrer que cette démarche pouvait leur permettre d'être plus performants en termes de management et communication responsable.

Au fond de nous-mêmes, l'étude des interactions entre les parties prenantes dans les rapports et leurs aptitudes envers les nouvelles données économiques et de favoriser une culture entrepreneuriale durable étaient notre objectif d'étude. Le fait de tenir un discours nuancé et différent aux chefs d'entreprises n'était qu'une stratégie mise en place afin d'éviter des réactions de blocage, d'inhibition, dans la mesure où ils se sentiraient tous ensemble réellement observés. Les réflexions de Roger Mucchielli et de Pierre Negre viennent étayer ce sujet :

²⁵⁹ - Negre P, Khone – Ruthe (1991) : Les voies de l'observation, repères de recherche en sciences humaine, Paris, NATHAN, p 119.

« Personne ne conteste qu'un étranger invité à la table familiale transforme par sa seule présence l'ambiance habituelle. A fortiori si cet étranger annonce qu'il est venu observer les relations interpersonnelles dans la famille. Toute le système des rapports quotidiens est modifié par le nouvel élément »²⁶⁰ ;

« Ne pas énoncer les véritables objectifs d'un projet de recherche est pratique courante, au nom de l'idée que les comportements observés risquent d'être dénaturés s'ils savent sur quoi va porter l'attention de l'observateur »²⁶¹.

Il est bien évident que rien ne peut nous garantir que les chefs d'entreprise vont avoir un comportement identique ou à tout le moins très proche de celui qu'ils ont habituellement.

Roger Mucchielli dans ce sens affirme que « Se trouvant à une certaine place à un certain moment et pendant un certain temps non-indéfini, l'observateur ne verra et n'entendra dans la meilleur des hypothèses, que ce qui est perceptible pour lui de cette position »²⁶².

Les outils manipulés pendant la pré-observation (également pour la véritable observation) sont présentés plus bas dans le paragraphe réservé à la technique d'observation. La pré-observation a été soutenue par une autre technique d'enquête : le sondage d'opinion

c- Le sondage d'opinion :

Technique courante d'enquête dans les sciences humaines et sociales, le sondage d'opinion fait partie des méthodes d'observation dites indirectes. Ici, contrairement à l'observation dite directe ou le recueil des informations peut se produire sans l'obligation ou la nécessité absolue de faire parler (on se contente tout simplement d'observer leurs comportements) les sujets concernés, le chercheur ou l'observateur s'adresse à eux afin d'obtenir des informations. En répondant aux questions du chercheur, les sujets interviennent activement dans la production des informations recherchées.

Les comportements relevés pendant la pré-observation en milieu d'étude à Annaba ont favorisé un certain nombre d'interrogations. Pour une meilleure hypotisation et sa vérification par une véritable enquête, les réponses à ces interrogations ont fait appel à la technique du sondage d'opinion.

²⁶⁰- Mucchielli R (1988) : L'observation psychologique et psychologique et psychosociologique, connaissance du problème, 3^{ème} éd, Paris, ESF, p25.

²⁶¹- Negre P & all (1991): op. cit. p 119.

²⁶²- Mucchielli (1988): Op. Cit. p7.

Ce sondage se déroulait de manière spontanée par des entretiens informels sous formes de discussion. Nous discutons en effet avec les l'entrepreneur pendant les moments de pause, à la fin d'une rencontre, à la sortie générale des réunions. De même qu'en apostrophant un chef d'entreprise hors du cadre du travail. L'attention et la mémoire étaient les seuls moyens utilisés afin d'enregistrer les réponses à nos questions.

Le sondage a cherché à obtenir des opinions sur :

- Les comportements des leaderships dans la société bônoise actuelle ;
- La vie des PME (rapports des parties prenantes).
- Les possibilités de l'appropriation d'une culture de développement durable.

La pré-enquête a donc favorisé l'hypothisation et a conduit à l'enquête proprement.

2- L'enquête proprement dite :

Cette section présente le déroulement de l'enquête ainsi que les instruments utilisés au cours de cette enquête.

a- Le déroulement de l'enquête :

L'enquête a été réalisée dans la wilaya d'Annaba sur un ensemble de 687 PME inscrites à L'ANDPME. Le choix d'enquêter dans cette ville se justifie car celle-ci est considérée comme la première ville polluante d'Algérie. De plus des contraintes financières ne pouvaient pas nous permettre d'effectuer des déplacements vers les autres wilayas pour le travail de terrain.

Cette enquête a été effectuée dans deux établissements: ANDPME et la CCI.

Comptabilisée à partir de deux années de présence sur le terrain, l'enquête a duré douze mois et a été organisée de manière suivante : six mois de la première année pour l'observation systématique des populations étudiées (les entrepreneurs chefs d'entreprise) et six mois de la deuxième année, en respectant la même répartition du temps, pour la collecte des informations par le questionnaire et par les entretiens.

Certaines situations se sont dégagées de ces observations, l'émergence et l'existence de trois types de profils de chefs d'entreprise :

Le premier profil auquel on peut s'attendre et qui est le chef d'entreprise classique qui a fait des études supérieures universitaires, il a été sensibilisé au développement durable, et il a la curiosité intellectuelle de s'y intéresser.

Le deuxième profil correspond à un entrepreneur qui est enraciné dans son territoire, généralement autodidacte, et qui est très attaché à son patrimoine culturel, désire le préserver et, par voie de conséquence est sensible à la problématique du développement durable.

Le troisième profil est celui du chef d'entreprise expert qui a des compétences en termes de leadership pour sensibiliser les autres parties prenantes à la question du développement durable.

Au cours de l'enquête proprement dite, nous avons choisi d'utiliser certains instruments (que nous présentons ci-après) pour réaliser la collecte de données.

b- Les instruments de l'enquête :

Nous avons fait usage de : l'observation directe des chefs d'entreprise, le questionnaire et l'entretien-discussion autour d'un thème.

3- L'observation directe des chefs d'entreprise:

L'étude des faits d'un terrain consiste en l'observation systématique et rigoureuse de ceux-ci tels qu'ils se déroulent. Les comportements des chefs d'entreprise, objet de la recherche renvoient aux aspects observables, c'est-à-dire enregistrables. Leur étude nous a donc imposé l'usage en premier lieu de la technique d'observation directe et de l'enregistrement de leurs comportements.

Nous pouvons ici rappeler les propos de Pierre NEGRE : « L'observateur s'intéresse à une situation où il se trouve en relation plus ou moins explicite avec le (s) sujet(s) observé(s). Pour l'appréhension de cette situation, il procède à un recueil de données portant sur un certain nombre de composantes du contexte et sur des informations relatives aux comportements et aux processus vécus²⁶³ »

²⁶³ - Negre P & all (1991): op cit, p 105.

De ce fait, l'observation directe inclue une condition fondamentale à savoir la présence physique dans la situation. Pour observer les comportements des chefs d'entreprise, nous étions présents dans salle.

C'est en observateur silencieux que nous nous sommes comportés, ceci afin d'éviter « des artefacts, des biais, c'est-à-dire des réactions à la situation d'observation et à la personne de l'observation »²⁶⁴.

Pierre Negre remarque également dans ce contexte que « L'observateur se met là où il pense voir au mieux les actes du sujet, là où il ne risquerait pas de déranger ces actes, tout en passant sous silence ses propres effets sur les autres, tout comme les effets des autres sur lui »²⁶⁵.

Cela suffisait-il à se mettre dans un coin et, à faire oublier ma présence, puisque nous observions que certains entrepreneurs, engagés dans des interactions avec leurs collègues leur amenant à vouloir produire des réactions, se rétractaient au moindre croisement de notre regard avec le leur. Dans ce sens, parlant du regard et les réactions au regard, Rogers Muchielli affirme :

« Il est de fait que le couple observateur-observé donne à l'observateur une position dominante voir même un certain pouvoir, et les observés réagissent inévitablement à cette situation, les réactions ayant des styles différents selon leur degré de sensibilisation à cette menace »²⁶⁶.

Et : « Parce que être observé implique être dominé, ce qui suffit à déclencher une réaction de défense sociale du moi »²⁶⁷

Et enfin

« De plus la personnalité et les comportements de l'observateur, quoi qu'il fasse (même s'il se met en retrait, même s'il ne dit rien, même s'il n'observe pas) modifient les comportements à observer »²⁶⁸.

²⁶⁴ - Grisez J (1975), Op. Cit. p 113.

²⁶⁵ - Negre P & all (1991): Idem, p46.

²⁶⁶ - Muchielli R (1988) : Op. Cit. p22.

²⁶⁷ - Muchielli R : Ibidem.

²⁶⁸ - Muchielli R : Idem, p21.

Finalement on pourrait penser dans ce cas que notre regard et par conséquent notre présence dans la salle inhibait leurs tendances (surtout verbale).

C'est ce qui va nous conduire à la nécessité d'élaborer un questionnaire pour le leur administrer, la raison principale motivant l'administration de ce questionnaire étant que les tendances inhibées par la situation d'observé pourraient ici se libérer.

L'observation systématique des comportements dans une salle était toujours précédée d'un certain nombre d'étapes ou sous-étapes : lorsque nous sommes déjà dans une salle, nous commençons par observer son dispositif à savoir la disposition et la matière des tables-bancs ; état du tableau, des feuilles si recycler ou pas, gestion des déchets.

Nous terminons l'étape exploratoire de la salle par une demande des fiches de renseignements (sur l'âge, le sexe, etc.). Ici, c'est la CCI l'ANDPME qui nous donne les éléments d'information sur les chefs d'entreprise et de nous réunir ces fiches auprès de ses condisciples, l'objectif étant de voir si les populations observées sont suffisamment homogènes ou non.

Nous nous sommes inspirés des travaux de Grégoire Deladsheere afin de réaliser un guide d'observation sur lequel nous nous sommes appuyés pour observer. Nous dénotions aussi bien des comportements verbaux que non verbaux traduisant les comportements de l'entrepreneur, et d'autre part ceux des comportements non verbaux étaient indiqués sous formes de traits et les comportements verbaux ou paroles entre les guillemets.

L'observation systématique dont nous faisons la description a porté sur l'observation directe de l'entrepreneur, pour qu'elle réussisse, doit être systématique et longue du fait qu'avec le temps, les sujets pourront mieux intégrer la personne de l'observateur comme membre de leur groupe. Ce qui les amènera à vivre au départ. Ainsi les comportements refoulés pendant les premiers moments d'observation pourront revenir en surface puisque

« L'observateur se familiarise avec le milieu et les membres actifs de ce même milieu se familiarisent avec sa présence (extinction de l'anxiété, de la méfiance, de l'hostilité ou de la jalousie envers un rôle jugé « confortable »)²⁶⁹.

²⁶⁹ - Negre P & all (1991): Op cit, p63.

Pour l'aboutissement d'une enquête, les limites d'une technique d'approche pour obtenir les résultats font dans ce cas appel à l'autre technique. Nous parlons maintenant du questionnaire.

4- Le questionnaire :

Avant la version définitive du questionnaire qui a été administré aux sujets faisant partie de l'échantillon, un pré-questionnaire a été établi et soumis à l'appréciation de dix chefs d'entreprise, au nom de l'idée que ce qui peut nous paraître simple ou évident ne peut pas forcément l'être pour l'autre. Cette démarche a cherché à susciter de la part des dix personnes, des remarques et suggestions sur les questions (sur la formulation et le contenu des questions). Le pré-questionnaire a été sur dix entrepreneurs de PME, l'objectif étant de voir le genre de réponses qu'ils pouvaient fournir et la manière de les fournir (des réponses brèves ou longues pour les questions ouvertes).

La version définitive administrée à 100 personnes (ou le questionnaire comprend 48 questions) est composée en trois parties.

La partie I comprend neuf questions qui visent à obtenir des informations sur :

- Les caractéristiques du Profil de l'entrepreneur.
- Les caractéristiques des PME.

La partie II contient également neuf questions qui visent à obtenir les informations suivantes :

- Les conditions de vie et de travail des PME.
- Les motivations liées au métier de l'entrepreneur.
- Le style de management exercé par l'entrepreneur et les possibilités de la variation de type de management selon les différents facteurs : sexe, âge, niveau d'études et origines socio-économiques et culturelles.
- L'opinion de l'entrepreneur sur l'exercice de management durable

La partie III qui contient 30 questions qui vise à obtenir les informations sur:

- La gestion des connaissances « rôle et place » en matière de communication dans l'accomplissement de métier d'entrepreneur pour une communication responsable.
- Les pratiques de communication en matière de techniques utilisées par les entrepreneurs.
- Les rapports autrefois avec la communication responsable et l'entrepreneuriat durable.

Le questionnaire avec toutes ses caractéristiques (questions fermées, ouvertes, cafétéria) a été administré aux différentes populations.

En fonction des critères (bien que nous avons choisi de façon aléatoire les chefs d'entreprise) et à notre demande, le président de la CCI et le Directeur Régional de l'ANDPME nous organisa le cadre de passation du questionnaire. Le premier dans une salle de conférence lors d'une rencontre regroupant tous les chefs d'entreprise adhérent à la CCI, il nous a mis en contact avec les entrepreneurs, avec des règles de conduite clairement énoncées : écouter attentivement l'enquêteur et faire ce qu'il demande.

Nous avons administré le questionnaire aux entrepreneurs avec la consigne suivante :

« Le questionnaire que vous avez devant vous a été élaboré dans le cadre d'une étude sur les rapports entre la communication et l'entrepreneuriat dans le cadre du développement durable qui est une problématique qui vous concerne directement. Celui-ci peut vous aider à progresser dans votre démarche. Il est composé d'un certain nombre de questions qui sont posées simplement et qui se suivent logiquement. Nous vous demandons de lire dans un premier temps la totalité du questionnaire pour le comprendre et répondre aux questions les uns après les autres. N'hésitez pas à demander des explications si besoin. L'anonymat sera bien sûr respecté. Je vous prie de répondre sincèrement aux questions et vous remercie d'avoir participé à cette étude ».

Nous avons obtenu auprès des entrepreneurs de la ville d'Annaba une centaine de réponses.

Pour recueillir les réponses des entrepreneurs, nous avons adopté deux attitudes : premièrement, l'entrepreneur doit être choisi au hasard quel que soit son statut et ensuite remettre le questionnaire au chef d'entreprise avec des consignes bien définies.

S'il est vrai que le questionnaire est un outil considérable pour les services rendus aux travaux de type quantitatif, il s'avère néanmoins juste de souligner les limites de cette technique- pour son application aux sujets Algérien pris dans leur milieu naturel. Le questionnaire, toutes proportions gardées, ne semble pas être l'outil préférable pour l'appréhension des faits humains dans le contexte Algérien pour les raisons suivantes :

D'une manière générale, les Algériens très attachés à leurs coutumes et traditions manifestent pour une grande partie, des « comportements cachottiers » et prônent le plus souvent pour une philosophie du « non dire et/ou non faire ». Cette philosophie repose sur un ensemble de croyances magico-religieuses et postule pour le respect de ces interdits. La violation d'un interdit peut avoir des conséquences fâcheuses. L'idée retenue ici et qui reflète la mentalité de la population concernée est qu'il vaut mieux garder tout pour soi et ne dire certaines choses qu'à une personne jugée sécurisante (un parent ou un ami, dont on a confiance qu'ils ne peuvent pas trahir). Dans ce sens, refuser de répondre ou mal répondre à un questionnaire traduirait bien cet état d'esprit qui consiste à tenir secret, les aspects sensibles de sa personne ou encore de ne révéler- superficiellement- que ceux qui ne sont pas susceptibles de provoquer un déséquilibre quelconque.

De plus, nous avons ici une population qui n'aime pas se dévoiler devant un intrus qu'il ne connaît pas bien, c'est-à-dire une personne avec qui il n'a pas établi des liens de complicité, de fusion, de solidarité et donc de sécurité, à la crainte d'être trahit. Répondre à un questionnaire serait se faire ou se laisser découvrir par un intrus. Aussi il risque d'y avoir une très grande réticence au niveau des méthodes évaluatives. Lui demander de répondre à un questionnaire serait le soumettre à une évaluation, à un jugement sur sa valeur, chose qu'il n'aime pas et préfère la complicité. Ainsi répondre par exemple à un questionnaire ne serait pour certain que l'accomplissement d'un geste (pour contenter l'enquêteur en faisant preuve d'adhésion à sa mentalité) et que les réponses qu'ils y fourniraient ne pourraient pas toutefois refléter leur pensée réelle.

Et enfin, un des fondements de la culture d'origine de la population étudiée étant celle de l'oralité, la parole est au centre du dispositif social et constitue le principal outil qui permet de véhiculer la culture. De ce fait l'éducation traditionnelle, en apprenant aux individus à manipuler la langue (usage des adages et proverbes au cours d'un discours) vise un objectif : la maîtrise de la parole. C'est par la parole que se produisent les échanges dynamiques entre les individus. C'est par elle qu'ils communiquent, expriment leurs affects sociaux (amour,

haine, jalousie, regret, etc.) et résolvent leurs problème. La parole est donc au centre du fonctionnement social, c'est un « outil vivant ». Dans ce sens, le questionnaire qui est issu de la civilisation de l'écriture ne cadre pas avec la réalité fonctionnelle sociale du contexte Algérien. Son usage doit être fait avec limites.

Le questionnaire permet de progresser dans la collecte des données mais l'espace contenue entre les questions ne donne pas toujours l'occasion aux sujets d'exprime toute leur pensée. De plus, les choses écrites peuvent être différentes de celles dites, d'où la nécessité de les soumettre à un entretien, en tenant compte des modalités de conversation de leur contexte. Nous parlons maintenant de l'entretien-discussion.

5- L'entretien-discussion autour d'un thème :

L'entretien du type questions-réponses ne peut pas être appliqué stricto-sensu au contexte Algérien ou l'individu n'est pas pensé isolément mais consubstantiellement au groupe qui en fait, l'individualise. L'homme se définit par rapport au groupe qui ne permet pas des écarts de langage, qui contrôle les modalités de la parole. Prendre la parole publiquement dépend de l'âge, du sexe de la personne et du statut que lui accorde le groupe. Deux personnes qui s'isolent pour avoir un tête-à-tête sont mal perçues par les autres membres de la communauté qui les soupçonnent de comploter contre les autres. Ne pas prendre la parole lors d'une conversation est signe de mépris des autres. De plus l'Algérien « n'aime pas » l'enquête du type questions-réponses, parce qu'il n'accepte pas l'échange unilatéral, échange qui semblerait finalement à une enquête policière ; et préfère l'échange dynamique que l'on observe déjà dans la société traditionnelle. Toutes ces raisons font que le chercheur ne peut pas appliquer à la lettre l'entretien du type questions-réponses qui a été mis en place dans un contexte particulier, le contexte occidental différent du contexte Algérien.

A l'entretien du type questions-réponses, nous optons pour l'entretien libre au cours d'une discussion de groupe. Bien que nous travaillons avec des personnes ayant déjà épousé des valeurs occidentales, nous pensons que l'identité d'un contexte interculturel ne s'efface pas. Même si l'identité peut être considérée comme un phénomène aux contours bien délimités donc susceptibles de disparaître ou de voler en éclats, les recherches les plus récentes- et nous pensons notamment aux recherches de l'institut d'études et de recherches interethniques et interculturelles- à ce niveau, montrent qu'elle comprend plusieurs facteurs : on parle alors de facteurs identitaires. Ces facteurs ne peuvent être mobilisés par les acteurs sociaux suivant le contexte. Nous pensons que les modalités de conversations font partie des

facteurs identitaires d'un peuple. Même si ces populations ont épousé les normes occidentales, l'entretien ici peut leur donner l'occasion de faire appel aux modalités de conversation propre à leur société. En conséquence, le chercheur doit être vigilant. La transposition des concepts ou des méthodes ne doit pas être automatique.

Conscient de ce fait, nous avons donc préféré à l'entretien questions-réponses, l'entretien-discussion autour d'un thème, qui s'appuie sur un canevas d'entretien. Au cours de cette forme d'entretien, le locuteur- appelé ici l'enquêteur- adopte une attitude emphatique à l'égard de ses interlocuteurs, tentant de ressentir les problèmes comme ceux-ci les ressentent. Il ne doit pas se mettre en position d'ascendant au risque de les frustrer mais doit toujours chercher à donner son assentiment pour les problèmes que soulèvent les interlocuteurs lors de la discussion. Il permet de créer ainsi un climat de confiance qui libère les sujets de toute peur et anxiété et leur permet de s'exprimer librement sans crainte. Une fois posée la question, le locuteur doit se contenter d'écouter attentivement, patiemment, amicalement celui qui parle sans chercher à argumenter contre lui. Il ne doit intervenir que pour demander à l'interlocuteur d'approfondir des points qu'il a sommairement abordés ou alors pour lui poser des questions auxquelles aucun élément de réponse n'apparaît dans son discours. Ce type d'entretien donne à l'interlocuteur la possibilité de développer sa pensée, il ne l'enferme pas. Le canevas d'entretien oriente l'entretien et permet d'éviter de longues digressions.

Nous avons organisé avec des entrepreneurs le système d'entretien collectif en groupe. Les groupes étaient composés de dix entrepreneurs pris dans cinq niveaux différents d'études. Les entretiens ont porté au total sur soixante entrepreneurs. Ils se déroulaient dans un cadre formel organisé par le président de la chambre ou son adjoint : le choix des entrepreneurs de l'entretien, était fait par lui. C'est lui également qui nous mettait en contact avec les entrepreneurs.

En vue d'éviter leur tendance à parler tous en même temps, nous nous sommes servis de la contrainte technique imposée par la nécessité d'enregistrer leurs propos, pour obtenir d'eux, une discipline de discussion. La consigne de passation était la suivante :

« Certaines personnes parmi vous ont dû répondre à un questionnaire qui leur a été présenté dans le cadre d'une étude faite sur Annaba. Le questionnaire donne certes des éléments des réponses aux questions, mais il me semble plus riche et pertinent de vous écouter, vous entendre parler. C'est pour cela que j'ai voulu avoir cet entretien avec vous.

Nous allons nous entretenir pendant un certain temps mais sans vous garder longtemps. Je voudrais cependant que la personne qui désire parler lève le doigt pour nous puissions nous organiser. Je voudrais aussi que vous me permettiez de prendre des notes puisque je n'ai pas de magnétophone (rires) ».

Nous avons tenu compte ici de la réflexion chère à Pierre Bourdieu à savoir :

« La proximité sociale et la familiarité assurent en effet deux des conditions principales de la communication « *non violentes* ». D'une part lorsque l'interrogateur est socialement très proche de celui qu'il interroge, il lui donne, par son interchangeabilité avec lui, des garanties contre la menace de voir ses raisons subjectives réduites à des causes objectives. On voit que, d'autre part, se trouve aussi assuré en ce cas un accord immédiat et continûment confirmé sur les présupposés concernant les contenus et les formes de la communication »²⁷⁰.

Les entretiens avec les entrepreneurs étaient individuels et réalisés en tête-à-tête. Ils se produisaient soit dans une salle ou un bureau, le rendez-vous étant pris d'avance. La consigne de passation était la suivante :

« J'ai voulu vous rencontrer pour cet entretien afin de vous poser quelques questions sur vos comportements ainsi que celui du personnel cadre administratif de votre entreprise ou encore de tout le milieu entrepreneurial bônois en général. Votre expérience dans le métier d'entrepreneur peut m'apprendre beaucoup de choses. C'est pour cette raison que je trouve bien venu d'avoir cet entretien avec vous. Si vous me permettez, j'aimerais discuter avec vous pendant 15 minutes, si cela ne vous dérange pas ».

Nous avons eu des entretiens avec soixante entrepreneurs au total tous secteurs confondus. D'une manière générale, les thèmes abordés pendant le sondage d'opinion- dont nous parlions plus haut- sont ici les mêmes mais traités dans un cadre formel.

Les instruments ou techniques manipulés au cours d'une enquête sont opérationnels sur une portion d'individus qui représente la population-mère à étudier. On les appelle les sujets échantillonnaires. Nous présentons dans la section ci-après, les caractéristiques de ces sujets.

²⁷⁰- Bourdieu p et all (1993) : La misère du monde, Paris, Seuil, p907.

Section III. Les caractéristiques échantillonnales des populations étudiées :

Les populations étudiées n'étant pas homogènes, l'échantillon construit, l'est au hasard. Les différentes caractéristiques des sujets ou variables, nous les utiliserons dans le chapitre suivant pour la présentation et l'interprétation des résultats du questionnaire de l'enquête.

Les 100 entrepreneurs sont issus d'un échantillon et correspondant à un septième de la population de l'étude. On distingue les caractéristiques suivantes :

1/ La majorité des chefs d'entreprises soit 81% des opérateurs économiques sont du genre masculin, les femmes ne représentent qu'un taux de 19%.

2/ L'âge :

S'agissant de l'âge des chefs d'entreprise ciblés qui varie entre 30 et 60 ans, le regroupement est fait de manière arbitraire qui nous donne trois tranches d'âge :

A_1 : de 30 - 40 ans

A_2 : de 41 - 50 ans

A_3 : de 51 - 60 ans

3/ Le niveau d'études des chefs d'entreprises de la cible

Il y a trois catégories de niveaux d'études :

N_1 : Moyen

N_2 : Secondaire

N_3 : Universitaire

4/ l'expérience professionnelle dans le domaine de l'affaire :

Elle varie entre moins de 05 ans et plus de 20 ans, le découpage arbitraire nous permet d'obtenir les cinq groupes ci-après :

E1 : moins de 5 ans d'existence de la PME.

E2 : de 5 à 10 ans

E3 : de 11 à 15 ans

E4 : de 16 à 20 ans

E5 : Plus de 20 ans

2/ PME :

La nature juridique des PME ciblés varie entre publique et privé.

La diversification des secteurs d'activités ne serait pas pertinente pour l'interprétation des aptitudes des entrepreneurs pour le développement durable, d'autres facteurs ou variables permettent de mieux apprécier ces aptitudes. De ce fait, nous rejetons la variable secteur d'activité pour ne finalement considérer que les variables : Nature de la production de l'entreprise, la dimension de la PME, et nature du marché ciblé.

Chapitre III : Les résultats de l'enquête présentation et interpretation

Section I Les résultats obtenu par les observations :

Les injonctions de l'entrepreneur sont les caractéristiques même du profil qui ressort à travers l'observation directe de ces sujets.

Nous en distinguons trois formes :

- 1- Entrepreneur avec participation forte active.
- 2- Entrepreneur participation forte non active.
- 3- Entrepreneur avec participation faibles (active)
- 4- Entrepreneur avec participation faibles (passive) (démissionnaire)

Ce sont ce que François Recanati appelle les « énoncés performatifs » ou les actes illocutionnaires²⁷¹ dans le langage. Le ton (impératif ou levé) ; le mot choisi sa place et sa tournure, permettent de différencier les formes d'injonctions. Les tableaux ci-dessous nous montrent comment l'expression verbale de l'entrepreneur en utilisant des termes plus ou moins proche à la question :

²⁷¹ - Recaniti F (1981) : Les énoncés performatifs, Paris, p19.

- 1- Les formes fortes.
- 2- Les formes indirectes fortes.
- 3- Les formes indirectes faibles.

1- Nous remarquons ici que le ton est très impératif, la voix est endurcie, le contenu traduit une agressivité, une violence verbal, les actes manifestés dans la langue sont : les remarques reproches la confirmation avec exemple pratique, les questions interrogatives demandes les décisions. Les injonctions s'adressent tout aussi bien à un seul entrepreneur qu'à l'ensemble des entrepreneurs présent lors de la réunion établie par la chambre du commerce et de l'industrie.

2- Dans le 2^{ème} ici le ton est moins impératif et la violence verbale s'exprime moyennement. On peut dénoter dans le langage : questions- interrogations- souhaits- demandes.

3- Ici, le ton impératif n'existe pas et la violence verbale est traduite au minimum, sinon banalisée. Les discours se traduisent par des : questions, souhaits. Les injonctions sont individuelles et collectives.

Section II- Le résultat obtenu par l'entretien :

Au niveau local à Annaba et par toujours le biais de la CCI nous avons interrogé les dirigeants sur leurs aptitudes et conception du développement durable afin de comprendre dans quelle mesure cette expression est connue et acceptée, et comment elle est comprise ou interprétée. Alors que certains dirigeants disent avoir entendu l'expression développement durable, d'autre semblaient l'entendre pour la première fois. Il est donc peu surprenant que la conception du développement durable varie beaucoup d'un dirigeant à l'autre : plusieurs reprennent presque textuellement les définitions institutionnelles. Trois catégories de définitions qui intègrent le paramètre écologique, et enfin les définitions que nous avons qualifiées de hors-champ.

Section III- Les résultats obtenus par le questionnaire :

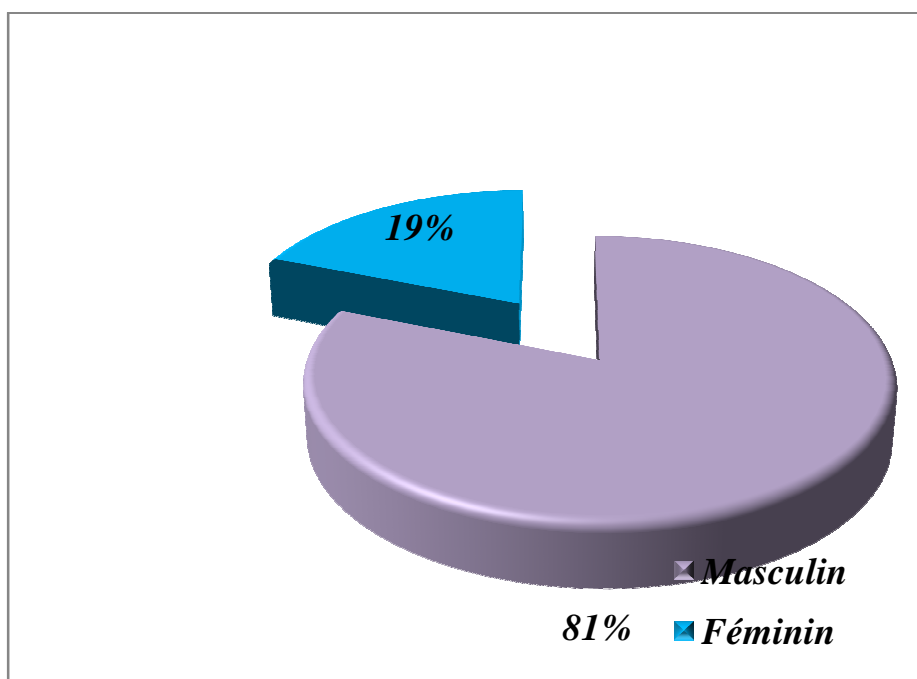
Nous avons traité les résultats du questionnaire de manière séparée dans un premier temps après un croisement a été effectué entre quelques susceptible intéressantes. C'est-à-dire en fonction de certaines variables qui peuvent nous délivrées de l'information pour pouvoir répondre au questionnement de l'étude. Donc : l'interprétation des résultats est faite à partir des résultats que nous observons les réponses des sujets à l'intérieur est enrichissante en matière d'information et par rapport à la problématique de l'étude.

Cette interprétation repose sur une prise de décision statistique : nous avons utilisé un programme statistique, qui nous a permis d'obtenir par traitement informatique des données (calcul automatique des effectifs théoriques à partir de l'introduction dans l'ordinateur des effectifs relatifs aux réponses obtenues.) qui sont les suivantes :

I. Données informatives :

01. Répartition selon le sexe :

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	81	81%
Féminin	19	19%
Total	100	100%



Ce graphe montre que la plus grande partie des chefs d'entreprises est du genre Masculin d'où un taux de 81%. La population des chefs d'entreprises féminines ne représente que 19%. De ce fait cela s'explique déjà par rapport au Nombre total des chefs d'entreprises. D'après les statistiques à l'échelle Nationale et même locale²⁷², nous constatons qu'il y a une forte prédominance masculine. Il convient aussi de préciser selon des sources crédibles« La

²⁷² Centre National du Registre du Commerce, Les créations d'entreprise en Algérie, Statistiques, 2011.

Direction de la population et de la santé » que le taux de la population féminine est de 41,95% par rapport au Nombre total d'habitant de la ville d'Annaba soit « 632 829 habitants »²⁷³.

Ce qui est très probable et logique au niveau de ces entreprises dans laquelle la nature du travail nécessite des sortis sur terrain des gestionnaires, et même parfois dans des régions lointaines et rurales, et le travail peut durer jusqu'à des heures tardives, contrairement à la femme qui trouve de grands obstacles pour réaliser ce travail, en particulier notre culture qui regroupe des traditions et coutumes ne favorise pas ce genre de travail pour la femme dans la plupart des temps.

02. Répartition selon l'âge :

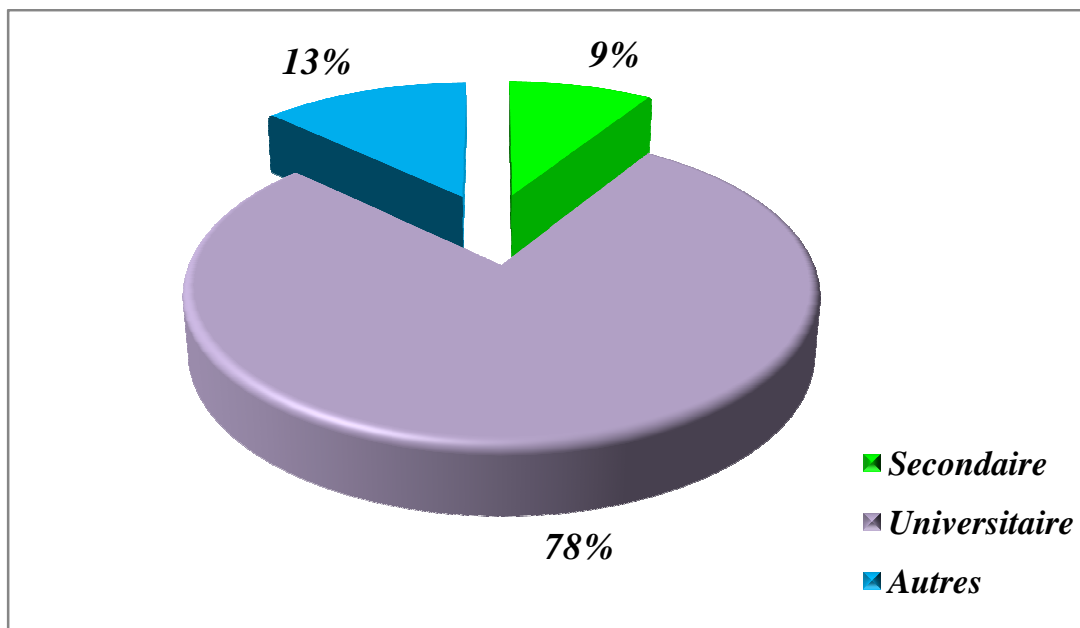
Age	Effectif	Pourcentage
[30 – 40] ans	38	38%
[41 – 50] ans	33	33%
[51 – 60] ans	29	29%
Total	100	100%

Ce sont les chefs d'entreprises dont l'âge varie entre 30 – 40 ans avec un taux de 38% et entre 41-50 ans avec un taux de 33% qui sont les plus représentés de la population de cette enquête. Pour la tranche d'âge 51- 60 ans ne représentent que 29% de l'échantillon. De ce fait il en sort que la population de cette enquête est une population jeune dû au programme promotionnel ayant certainement ciblé cette catégorie d'âge.

03. Répartition selon le niveau intellectuel :

Niveau intellectuel	Effectif	Pourcentage
Secondaire	09	09%
Universitaire	78	78%
Autre	13	13%
Total	100	100%

²⁷³ Direction de la population, 2012.

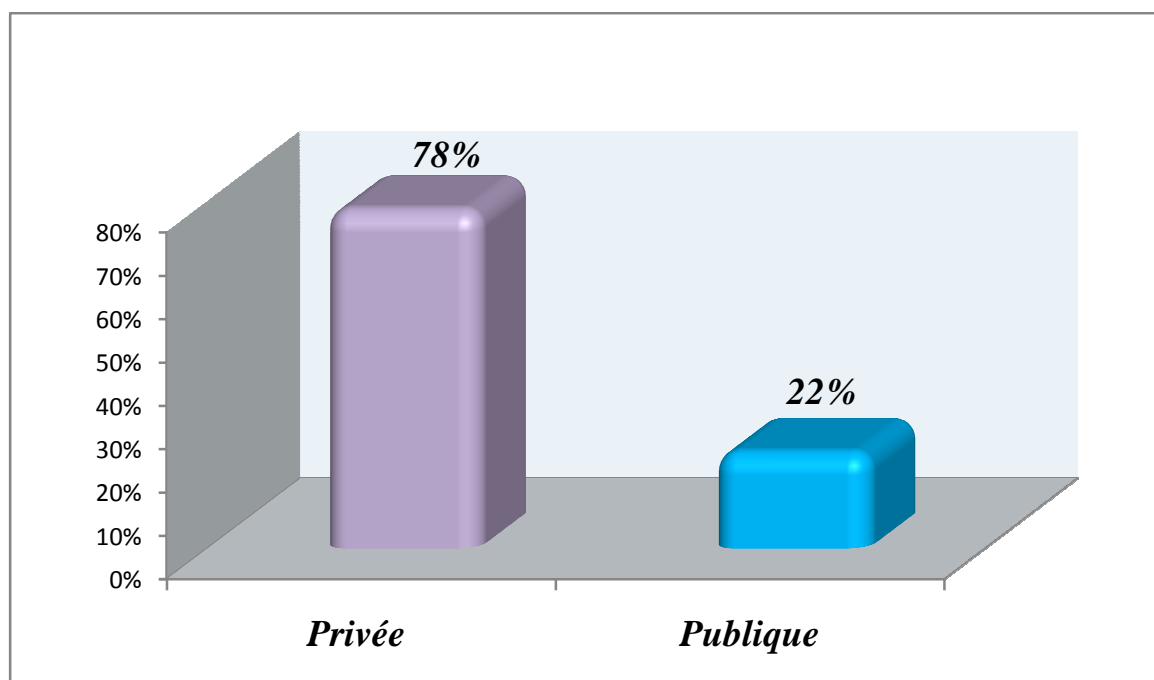


Cette représentation graphique montre que les chefs d'entreprises qui ont un niveau intellectuel universitaire sont un plus représentés avec un taux de 78% par rapport aux autres catégories.

Ceux qui en ont un niveau secondaire et autres le sont moins représentés avec un taux de 22%. Confirmant ainsi le programme promotionnel des jeunes universitaires.

04. Répartition selon la nature juridique de l'entreprise :

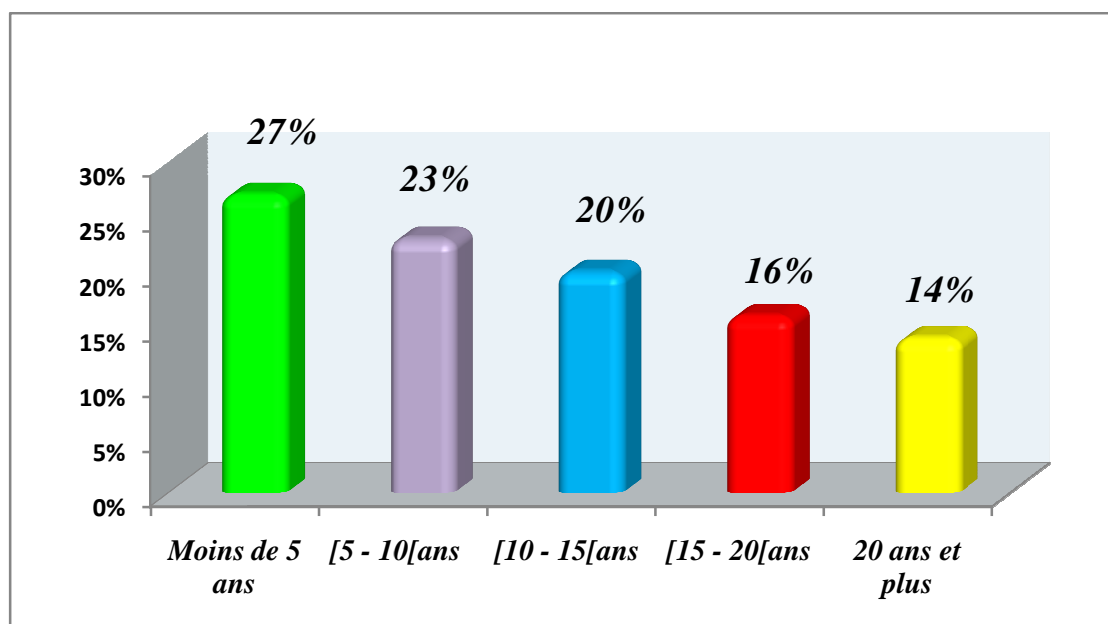
Nature juridique	Effectif	Pourcentage
Publique	22	22%
Privée	78	78%
Total	100	100%



Il est à constater que les entreprises privées sont beaucoup plus importantes par rapport aux entreprises publiques soit “78% contre 22%”, ce qui n’était pas le cas quelques années au paravent en l’Algérie de manière générale et la ville d’Annaba en particulier avec la privatisation de grandes entreprises.

06. Répartition selon l’ancienneté de l’entreprise:

Ancienneté de l’entreprise	Effectif	Pourcentage
Moins de 05 ans	27	27%
[05 – 10[ans	23	23%
[10 – 15[ans	20	20%
[15 – 20[ans	14	14%
De 20 ans et plus	16	16%
Total	100	100%



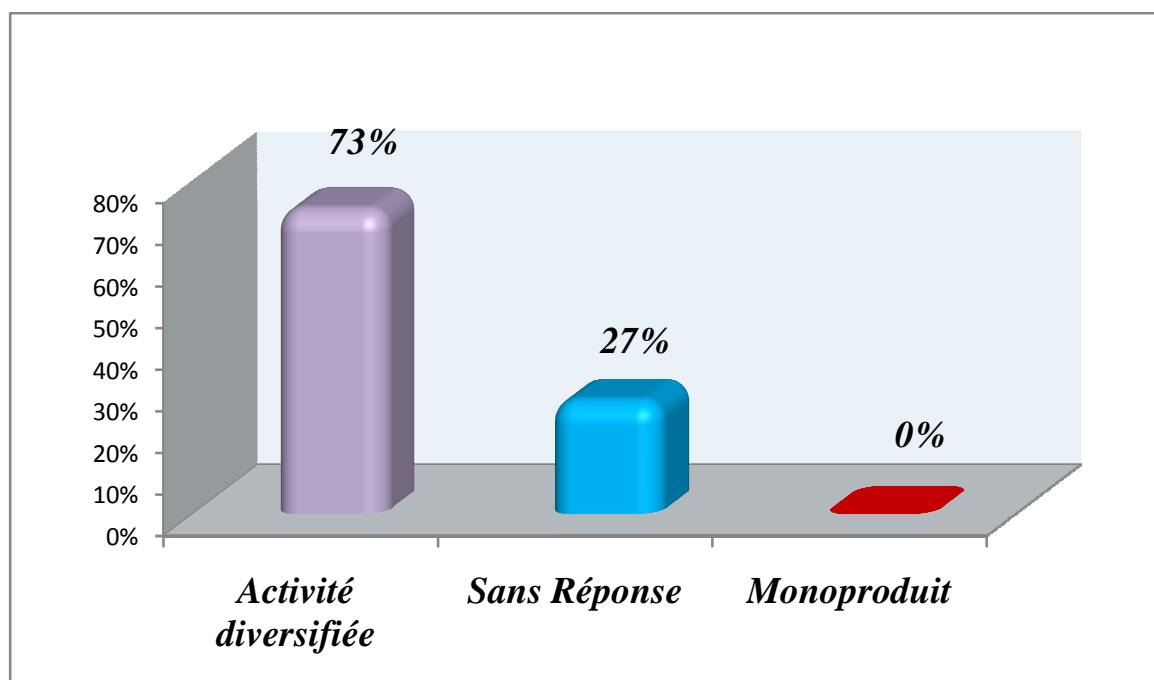
Les entreprises qui ont moins de 5 ans d'ancienneté sont un peu plus représentées avec un taux de 27%.

Ceux qui en ont entre 5 - 10 ans d'ancienneté sont représentés avec un taux de 23%, puis entre 10-15 ans avec un taux de 20%, après entre 15 – 20 nous avons un taux de 16%, et enfin pour 20 et plus sont représentés avec un taux de 14 %.

Le constat qui sort de ce graphe est que les entreprises nouvellement créées sont beaucoup plus représentées que les autres et vice versa.

07. Répartition selon la production de l'entreprise:

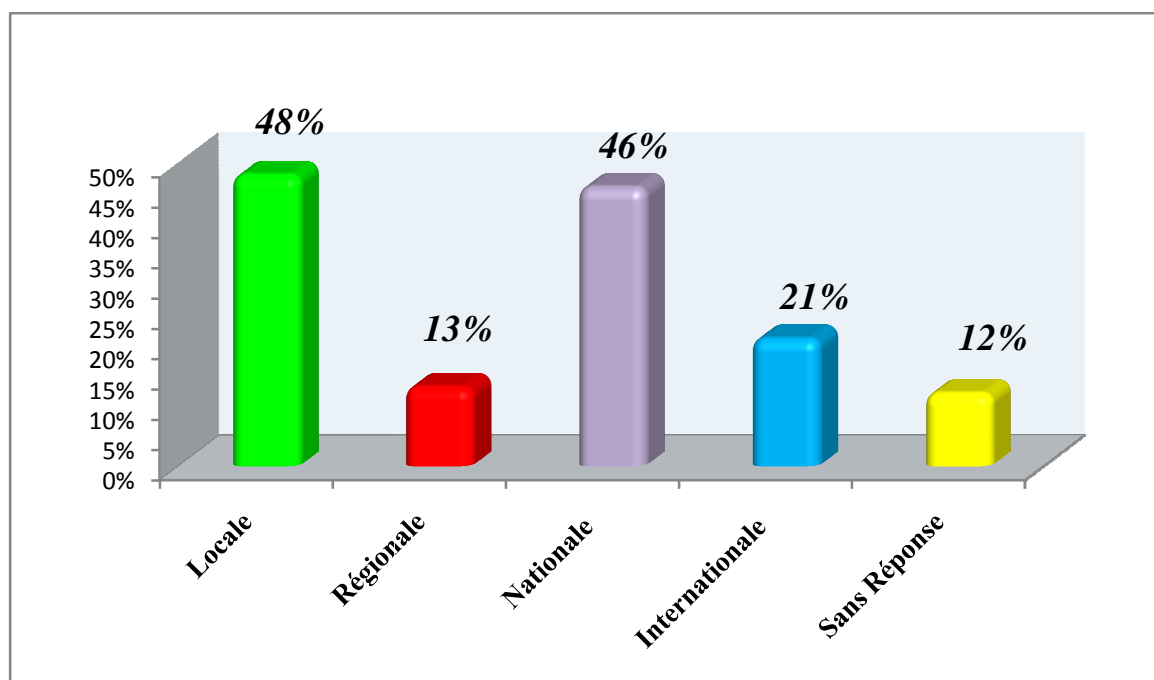
Production de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Mono produit	00	00%
Activité diversifiée	73	73%
Sans réponse	27	27%
Total	100	100%



Nous remarquons que la quasi-totalité des entrepreneurs en question voient principalement que l'activité de la PME doit être diversifiée soit « 73% » qui ont répondu favorablement pour une production diversifiée, à l'égard d'un Mono produit, nous constatons qu'il n'est pas le centre d'intérêt de nos entrepreneurs.

08. Répartition selon la dimension de l'entreprise:

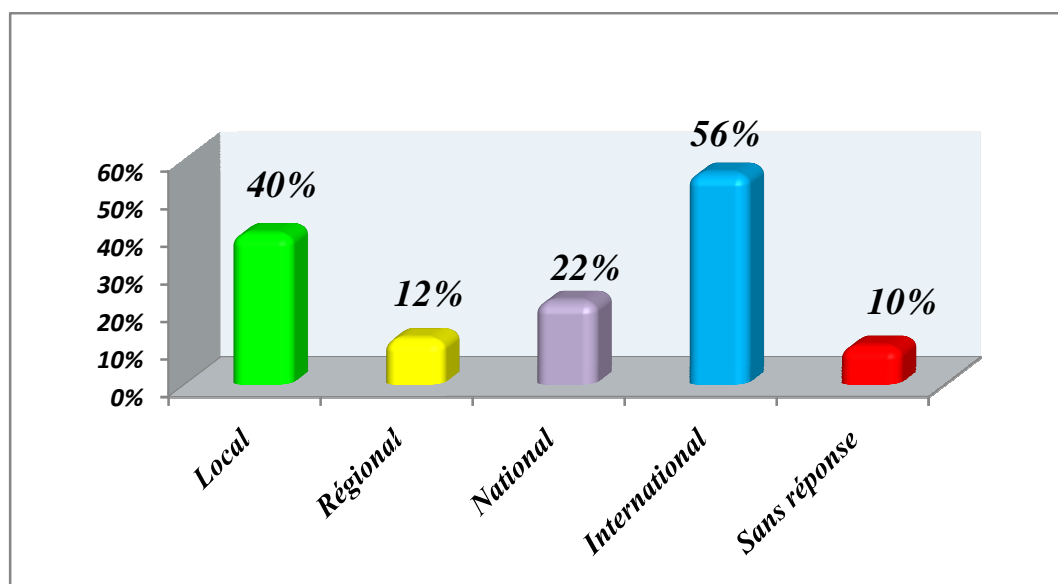
Dimension de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Locale	48	48%
Régionale	13	13%
Nationale	46	46%
Internationale	21	21%
Sans réponse	12	12%



La première déduction concerne un centre de coût d'où les 48% des PME qui ont une dimension locale, par ailleurs il est clair que d'autres font l'investissement plutôt sur une dimension nationale que régionale et encore moins à cet échelon qu'au plan international.

09. Répartition selon la nature du marché:

Nature du marché	Effectif	Pourcentage
Local	40	40%
Régional	12	12%
National	22	22%
International	56	56%
Sans réponse	10	10%



Nous pouvons en déduire que l'investissement est local avec des perspectives internationales, plus que Nationales et encore moins régionales. Cette tendance n'est pas sans rappeler une logique de globalisation (think globally act locally).

II. Entreprise durable :

2. Répartition selon l'importance dans le plan de développement:

L'importance	Effectif	Pourcentage
Le plan de communication	38	38%
Le plan de marketing	18	18%
Le plan de développement	12	12%
Le plan de ressource humaine	10	10%
Le plan financier	06	06%
Le plan de production	05	05%
Sans réponse	11	11%
Total	100	100%

La communication est un vecteur de développement pour la majorité des entrepreneurs soit 38% qui ont choisi le plan de communication comme le plus important dans le plan de développement.

6.a. Répartition selon la responsabilité sociale des entrepreneurs vis-à-vis des salariés :

Salariés	Effectif	Pourcentage
Simple exécutants	00	00%
Partenaire interne à part entière	88	88%
Sans réponse	12	12%

La plupart des entrepreneurs considèrent que les salariés comme des partenaires internes à part entière, d'où expriment leurs conceptions de la responsabilité sociale vis –à-vis des salariés.

6.b Répartition selon la perception de la responsabilité sociale des entrepreneurs vis-à-vis des fournisseurs :

Fournisseurs	Effectif	Pourcentage
Respect des engagements	42	42%
Relation acheteur vendeur	18	18%
Respect de l'environnement	34	34%
Sans réponse	06	06%

Selon la majorité des entrepreneurs soit 42% d'entre eux voient que la responsabilité sociale doit - être conçue vis – à – vis des fournisseurs en termes de respect des engagements. Pour ces derniers, le respect de l'environnement demeure une deuxième préoccupation des entrepreneurs qui n'est pas négligeable par rapport à l'autre considération.

6.c. Répartition selon la perception de la responsabilité sociale des entrepreneurs vis-à-vis du pouvoir public:

pouvoir public	Effectif	Pourcentage
Respect de la loi	41	41%
Facilitateur d'action	38	38%
Sans réponse	21	21%

Nous constatons que la responsabilité sociale est perçue par la population étudiée vis – à – vis du pouvoir public en termes de régulateur « respect de la loi » avec un taux de 41% et en termes de facilitateur d'action avec un taux de 38%.

6.d. Répartition selon la perception de la responsabilité sociale des entrepreneurs vis-à-vis des consommateurs:

Consommateurs	Effectif	Pourcentage
Partenaires à part entières « consommacteurs »	80	80%
Simple acheteurs	00	00%
Sans réponse	20	20%

Presque la totalité de la population de l'étude soit 80% d'entre eux considère les consommateurs comme des partenaires à part entières dans leur perception de la responsabilité sociale vis-à-vis d'eux.

07. l'entreprise durable est :

l'entreprise durable	Effectif	Pourcentage
La durée repose sur la maîtrise de la production	28	28%
La durée repose sur la maîtrise du marché	27	27%
La durée repose sur le respect de l'environnement	16	16%
La durée repose sur une bonne santé financière	24	24%
Sans réponse	05	05%

Ces résultats provenant de l'échantillon questionné montrent que l'entreprise « durable » correspond à l'entreprise dont la durée repose sur la maîtrise de la production, à la fois maîtrise du marché, puis une bonne santé financière et le respect de l'environnement de manière successive.

08. Répartition selon la citoyenneté de l'entreprise:

la citoyenneté de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Un respect rigoureux de la législation	43	43%
Un respect de l'environnement	29	29%
Un respect du droit d'autrui par une information sincère	18	18%
Sans réponse	10	10%

Ce tableau montre que la plus grande partie des entrepreneurs soit 43 % en question pensent que la citoyenneté de l'entreprise se limite à un respect rigoureux de la législation. Nous avons aussi un pourcentage non négligeable soit 29 % qui pensent que la citoyenneté de l'entreprise se limite à un respect de l'environnement. Seuls 18% d'entre eux pensent que la citoyenneté passe par un respect du droit d'autrui et par une information sincère.

09. Les contraintes environnementales qui ont le plus d'impact sur l'entreprise

Les Contraintes	Effectif	Pourcentage
Economique	27	27%
Technologique	15	15%
Ecologique	17	17%
Politique	12	12%
Juridique	23	23%
Socio-culturelle	04	04%
Sans réponse	02	02%

Ce sont 27 % des chefs d'entreprises en question qui sont les plus nombreux à reconnaître que les contraintes économique ont le plus d'impact sur l'entreprise. Viennent ensuite les contraintes d'ordre technologique, écologique, politique, juridique et socio-culturel par ordre décroissant, comme déjà indiqué dans le tableau ci-dessus.

III. La communication responsable :

A. Gestion des connaissances et limitation de problème :

13. Les techniques de communication utilisées :

Les techniques de communication utilisée	Effectif	Pourcentage
Internet	44	
Courier électronique	41	
Rencontres personnelles	69	
Réunions	64	
Correspondances administratives	33	
Communications téléphoniques	59	
Rapports spéciaux selon la situation	12	
Fax	28	

A partir des données indiquées dans le tableau (13) s'avère que les sujets ciblés préfèrent les rencontres personnelles avec un taux de 69%, les réunions (64%) ainsi que les entretiens téléphoniques (59%) considérés comme des techniques de communications orales, ce qui nécessitent pas l'épuisement de certaine ressources naturelles (consommation de papiers, augmentation de déchets ...). Donc cette population de l'enquête a une tendance d'utiliser les techniques de communication orales. Il est intéressant de noter qu'Internet n'est utilisé que par 44% de la population étudiée ce qui est à mettre en perspective avec les résultats de pays comme la France par exemple.

16. Quels sont les aspects sur lesquels vous vous appuyez le plus quant à l'acquisition de l'information:

	Très souvent	Parfois	Rarement	Sans réponse
Résultats des problèmes	31	33	10	26
la source probable du problème	50	11	00	39
genèse du problème	37	34	00	29
acteurs touchés par le problème	42	23	00	35
conditions d'apparition du problème	21	49	00	30
importance et cadre du problème	19	19	00	58

Le tableau fait ressortir le fait que le plus grand nombre des entrepreneurs en question s'appuient très souvent sur la source probable du problème pour l'acquisition de l'information, parfois les conditions d'apparition du problème, et rarement les résultats des problèmes.

B. Rôle de la gestion des connaissances dans la proposition et l'évaluation des solutions :

18. Lors de la proposition de solutions :

Origine de la proposition	Effectif	Pourcentage
Personnelle	32	32%
Prend en considération les propositions des collègues	39	39%
La proposition émane des parties prenantes	21	21%
Sans réponse	08	08%

L'origine de la proposition des solutions selon l'échantillon de la recherche, s'avère à travers le tableau ci-dessus. Ces taux montrent que la majorité des membres de l'échantillon prend en considération les propositions des collègues avant de proposer ces propres solutions. Ce qui montre leurs prédispositions à prendre en considération aussi les propositions émanant des parties prenantes.

19. Comment réagissez-vous face à la répétition de problème:

	Effectif	Pourcentage
Base sur les solutions antérieures	23	23 %
Les points positifs des solutions antérieures	47	47 %
Solutions adaptables à la situation actuelle	22	22 %
Sans réponse	08	08 %

Face à la répétition de problème le pourcentage le plus élevé soit 47% des entrepreneurs en question se base sur les points positifs des solutions antérieures. En ce qui concerne le recours aux solutions adaptables à la situation actuelle (pour contrecarrer la répétition de problème) sont presque au même pourcentage que le recours aux solutions antérieures.

20. Si l'un de vos collègues vous propose une solution, allez-vous la prendre en considération ? :

	Effectif	Pourcentage
Oui	08	08%
Oui, avec discussion	82	82%
Non	00	00%
Sans réponse	10	10%

La majorité de l'échantillon de la recherche ont exprimé à la prise en considération de proposition de solution émanant de leur collègues un avis favorable, mais avec discussion.

20.a. Si votre réponse est « oui » ou « oui avec discussion », celle-ci est due à :

	Effectif	Pourcentage
L'intérêt accordé au problème	31	31%
A une pratique antérieure du problème	16	16%
A la confiance réciproque	59	59%
A l'importance du poste qu'il occupe	13	13%
Sans réponse	11	11%

Le recours à la concertation des collègues selon toujours le plus grand nombre des entrepreneurs questionnés est due à la confiance réciproque des deux parties, puis à l'intérêt accordé au problème.

Nous avons aussi 16 % de cet échantillon qui considère qu'à la pratique antérieure du problème par leur collègue leur donne la possibilité d'être un référent sur ce point.

20.b. Si votre réponse est « non », pourquoi ?

	Effectif	Pourcentage
Je préfère assumer mes responsabilités	00	00%
Du fait des limites de ces capacités et compétences	00	00%
Je ne veux pas l'intervention d'autrui dans mes activités	11	11%
Sans réponse	89	89%

La totalité de l'échantillon qui a répondu négativement au recours à leur collègue quant à la proposition d'une solution « représente 11% de l'échantillon global », refuse l'intervention d'autrui dans leurs activités.

27. lors du choix de la solution finale du problème est ce que vous:

	Effectif	Pourcentage
Comptez sur vos informations et vos connaissances	22	22%
Consultez-les personnes concernées par le problème	38	38%
Vous utilisez l'aide d'un collègue ou d'une personne expérimentée	13	13%
Vous consultez la partie prenante	09	09%
Vous utilisez des systèmes supports d'aide à la décision	07	07%
Sans réponse	11	11%

Dans le processus de prise de décision il s'avère à travers le tableau sus indiqué que ceux qui détiennent le taux le plus élevé des réponses données par les entrepreneurs soit un taux de 38% consultent les personnes concernées par le problème dans le choix d'une solution finale de ce dernier.

35. quelles techniques de communication utilisez-vous en vue de l'exécution des décisions :

Propositions	Très souvent	Parfois	Rarement	Sans réponse
Réunion	59	21	00	20
Rencontres personnelles	31	38	00	31
Communication écrite	22	00	10	68
Téléphone / Fax	20	21	00	59
Courrier électronique	50	00	00	50
Communication sur le lieu de travail	28	11	13	48
Communication informelle	11	15	09	65

A partir des données indiquées dans le tableau ci-dessus s'avère que les sujets ciblés préfèrent les techniques de communications orales. Donc cette population de l'enquête a une tendance d'utiliser les techniques de communication orales.

En ce qui concerne les techniques de communication écrites il y a une tendance d'utiliser la technologie « courrier électronique 50%, communication écrite 22% ».

39. que suggérez-vous pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable :

	Effectif	Pourcentage
Formation appropriée dispensée par des spécialistes sur site	20	20%
Formation appropriée dispensée dans des établissements spécialisés	47	47%
S'appuyer sur des expériences d'ordre local	50	50%
S'appuyer sur des expériences d'ordre national	12	12%
S'appuyer sur des expériences d'ordre international	23	23%
S'appuyer sur les parties prenantes	58	58%
Sans réponse	10	10%

Le plus grand nombre de réponses soit 58 % parmi celles qui sont données à cette question, par les entrepreneurs membres de l'échantillon, concerne l'appui sur les parties prenantes en vue d'accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable.

Il est pertinent de noter que l'appui sur des expériences d'ordre local et/ou sur des établissements spécialisés sont aussi bien positionnés.

Donc les entrepreneurs en question peuvent développer des comportements positifs en vue d'être un entrepreneur durable.

1/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés en fonction de l'ancienneté de l'entreprise

6.I avec 6II a

Ancienneté de l'entreprise	Simple exécutant	Partenaire à part entière	Sans réponse
Moins de 05 ans	00	15	12
[05 – 10[ans	00	23	00
[10 – 15[ans	00	20	00
[15 – 20[ans	00	14	00
De 20 ans et plus	00	16	00

L'ancienneté de l'entreprise associée à la perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés n'a pas une influence précise sur les réponses des entrepreneurs en question.

2/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des fournisseurs en fonction de l'ancienneté de l'entreprise

6.I avec 6II B

	Respect des engagements	Relation acheteur vendeur	Respect de l'environnement	Sans réponse
Moins de 05 ans	06	00	15	06
[05 – 10[ans	20	00	10	00
[10 – 15[ans	00	10	03	00
[15 – 20[ans	10	00	02	00
De 20 ans et plus	06	08	04	00

Nous remarquons que les PME en question qui ont un peu moins d'ancienneté ont une vision plus flexible à la notion de responsabilité sociale vis – à vis des fournisseurs, à travers les réponses choisies.

3/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis du pouvoir public en fonction de l'ancienneté de l'entreprise

6.I avec 6II C

	Respect de la loi	Facilitateur d'action	Sans réponse
Moins de 05 ans	06	10	11
[05 – 10[ans	17	05	00
[10 – 15[ans	02	18	00
[15 – 20[ans	10	04	00
De 20 ans et plus	05	01	10

De façon presque identique, les PME dont l'ancienneté moins de 5 ans, et celles qui varie entre 10 - 15 ans disent dans leur conception de la responsabilité sociale vis – à – vis du pouvoir public qu'il s'agit d'un facilitateur d'action.

4/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs en fonction de l'ancienneté de l'entreprise

6. I avec 6II D

	Consommacteurs	Simple acheteur	Sans réponse
Moins de 05 ans	17	00	10
[05 – 10[ans	23	00	00
[10 – 15[ans	20	00	00
[15 – 20[ans	14	00	00
De 20 ans et plus	06	00	10

La réponse la plus régulière chez les entrepreneurs en question concernant leur perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs en fonction de l'ancienneté de l'entreprise est de considérer les consommateurs comme des consommateurs quel que soit son ancienneté.

5/ La définition de l'entreprise durable en fonction l'ancienneté de la PME

6.I avec 7II

	Maitrise de la production	Maitrise du marché	Respect de l'environnement	Bonne santé financière	Sans réponse
Moins de 05 ans	18	00	02	04	01
[05 – 10[ans	03	05	03	06	04
[10 – 15[ans	02	05	04	09	02
[15 – 20[ans	01	10	04	02	00
De 20 ans et plus	06	03	06	03	01

Les PME qui ont 20 ans et plus d'ancienneté ont pu équilibrer leur définition de l'entreprise durable entre la maîtrise de la production, la maîtrise du marché, la bonne santé financière et surtout le respect de l'environnement.

6/ La citoyenneté de l'entreprise en fonction de l'ancienneté de la PME

6. I avec 8II

	Respect rigoureux de la législation	Respect de l'environnement	Respect du droit d'autrui	Sans réponse
Moins de 05 ans	07	01	09	10
[05 – 10[ans	14	03	06	00
[10 – 15[ans	13	07	00	00
[15 – 20[ans	05	08	01	00
De 20 ans et plus	04	10	02	00

Quels que soient l'ancienneté de la PME, les différents taux pour les différents avis donnés par les entrepreneurs n'atteignent pas 15 %.

7/ Les contraintes environnementales qui ont le plus d'impact sur leur entreprise en fonction de l'ancienneté de la PME

6I avec 9II

	Contrainte Economique	Contrainte Technologique	Contrainte Ecologique	Contrainte politique	Contrainte Juridique	Contrainte socio-culturelle	Sans réponse
Moins de 05 ans	08	01	00	05	14	01	01
[05 – 10[ans	07	02	01	03	08	02	00
[10 – 15[ans	05	04	06	02	01	01	01
[15 – 20[ans	04	02	03	02	00	00	00
De 20 ans et plus	03	06	07	00	00	00	00

Les nouvelles PME sont confrontées à pratiquement toutes les contraintes environnementales par rapport à celles anciennement créées. Par ailleurs sur les plans technologique et écologique elles sont plus aptes quant à la gestion de celles-ci.

8/ Origine de la proposition de solutions en fonction de l'ancienneté de la PME

6.I avec 18III

	Personnelle	Propositions des collègues	Proposition des parties prenantes	Sans réponse
Moins de 05 ans	02	10	08	10
[05 – 10[ans	04	25	07	00
[10 – 15[ans	04	16	05	00
[15 – 20[ans	05	06	04	00
De 20 ans et plus	12	01	05	00

Il ressort à travers le tableau que les PME les moins anciennes se réfèrent plus que les autres aux propositions des collègues et des parties prenantes.

9/ La réaction des PME face à la répétition de problème en fonction de son ancienneté

6.I avec 19III

	Solutions antérieures	Point positif des Solutions antérieures	Nouvelles solutions	Sans réponse
Moins de 05 ans	00	10	00	10
[05 – 10[ans	00	16	15	00
[10 – 15[ans	00	10	10	00
[15 – 20[ans	00	09	01	00
De 20 ans et plus	18	02	00	00

Ce sont les PME dont l'ancienneté qui varie entre 5 – 15 ans « c'est-à-dire au milieu de carrière » qui cherchent à avoir de nouvelles solutions lors de la répétition de problème.

10/ La prise en considération des propositions de collègues en fonction de l'ancienneté de la PME

6.I avec 20III

	Oui	Oui avec discussion	Non	Sans réponse
Moins de 05 ans	05	25	00	10
[05 – 10[ans	02	20	00	00
[10 – 15[ans	01	20	00	00
[15 – 20[ans	00	13	00	00
De 20 ans et plus	00	10	00	00

La majorité de l'échantillon de la recherche ont exprimé à la prise en considération de proposition de solution émanant de leur collègues un avis favorable, mais avec discussion, et plus qu'on avance dans l'ancienneté, les PME concertent moins leurs collègues.

11/ Les suggestions pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable en fonction de l'ancienneté de la PME

	Formation appropriée dispensée par des spécialistes sur site	Formation appropriée dispensée dans des établissements spécialisés	S'appuyer sur des expériences d'ordre local	S'appuyer sur des expériences d'ordre national	S'appuyer sur des expériences d'ordre international	S'appuyer sur les parties prenantes	Sans réponse
Moins de 05 ans	09	04	02	01	06	01	04
[05 – 10[ans	06	03	02	03	05	04	00
[10 – 15[ans	04	01	01	05	03	05	01
[15 – 20[ans	02	00	00	02	02	05	03
De 20 ans et plus	01	00	01	01	03	07	03

La proportion de toutes les réponses se rapproche, est à chaque fois inférieure à 10 %.

12/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés en fonction de la production de l'entreprise

7I avec 6II A:

	Simple exécutant	Partenaire part entière	Sans réponse
Mono produit	00	00	00
Activité diversifiée	00	63	10
Sans réponse	00	25	02

La production de l'entreprise associée à la perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés n'a pas une influence précise sur les réponses des entrepreneurs en question, étant donné que toutes les PME en question développent uniquement une production diversifiée et considère les salariés comme des partenaires à part entière.

13/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des fournisseurs en fonction de la production de l'entreprise

7I avec 6II B

	Respect des engagements	Relation acheteur vendeur	Respect de l'environnement	Sans réponse
Mono produit	00	00	00	00
Activité diversifiée	41	11	19	06
Sans réponse	01	23	03	00

Selon le tableau ci-dessus les PME en question voient que la responsabilité sociale doit - être conçue vis – à – vis des fournisseurs en termes de respect des engagements pour la plupart d'entre eux. Le respect de l'environnement demeure une deuxième préoccupation des entrepreneurs qui n'est pas négligeable par rapport à la l'autre considération en dehors de la nature de production de la PME.

14/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis du pouvoir public en fonction de la production de l'entreprise

7.I avec 6II C

	Respect de la loi	Facilitateur d'action	Sans réponse
Mono produit	00	00	00
Activité diversifiée	40	13	20
Sans réponse	01	25	01

Nous constatons que la responsabilité sociale est perçue par la population étudiée vis – à – vis du pouvoir public en termes de régulateur « respect de la loi » en premier lieu avec un taux de 40% et en deuxième position en termes de facilitateur d'action avec un taux de 13%. Ces taux représentent uniquement les PME qui ont une activité diversifiée.

15/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs en fonction de la production de l'entreprise

7. I avec 6II D

	Consommateurs	Simple acheteur	Sans réponse
Mono produit	00	00	00
Activité diversifiée	53	00	20
Sans réponse	27	00	00

Un peu plus que la moitié de la population de l'étude soit 53% d'entre eux ayant une activité diversifiée considère les consommateurs comme des partenaires à part entières en tant que « consommateurs », dans leur perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs en fonction de la production de la PME en question.

16/ La définition de l'entreprise durable en fonction de la production de l'entreprise

7I avec 7II

	Maitrise de la production	Maitrise du marché	Respect de l'environnement	Bonne santé financière	Sans réponse
Mono produit	00	00	00	00	00
Activité diversifiée	28	15	14	07	08
Sans réponse	00	12	00	15	00

Ces résultats selon l'échantillon questionné montrent que l'entreprise durable est l'entreprise dont la durée repose sur une maîtrise de la production, à la fois une maîtrise du marché, puis une bonne santé financière et un respect de l'environnement de manière successive, surtout lorsque l'entreprise a une activité diversifiée.

17/ La citoyenneté de l'entreprise en fonction de la production de l'entreprise

7. I avec 8II

	Respect rigoureux de la législation	Respect de l'environnement	Respect du droit d'autrui	Sans réponse
Mono produit	00	00	00	00
Activité diversifiée	40	20	08	05
Sans réponse	03	09	10	05

Quels que soient la nature de la production de l'entreprise questionnées, les différents taux pour les différents avis donnés par les entrepreneurs sont indiqués dans l'activité diversifiée et n'atteignent pas 50 %.

18/ Les contraintes environnementales qui ont le plus d'impact sur leur entreprise en fonction de la nature de production

7I avec 9II

	Contraint Economiqu e	Contrainte Technologi que	Contrainte Ecologique	Contrainte politique	Contrainte Juridique	Contrainte socio- culturelle	Sans réponse
Mono produit	00	00	00	00	00	00	00
activité diversifiée	26	09	11	09	16	02	00
Sans réponse	01	06	06	03	07	02	02

Les PME qui ont une activité diversifiée sont confrontées à pratiquement toutes les contraintes environnementales. Essentiellement sur les plans économiques, juridiques et écologiques le sont plus que les autres.

19/ Origine de la proposition de solutions en fonction de la nature de production

7. I avec 18III

	Personnelle	Propositions des collègues	Proposition des parties prenantes	Sans réponse
Mono produit	00	00	00	00
Activité diversifiée	20	37	11	10
Sans réponse	12	10	05	00

L'origine de la proposition des solutions selon l'échantillon de la recherche, en fonction de la nature de production s'avère à travers le tableau ci-dessus. Ces taux montrent que la majorité des membres de l'échantillon prend en considération les propositions des collègues avant de proposer ces propres solutions. Ce qui montre leurs prédispositions à prendre en considération aussi les propositions émanant des parties prenantes cette dernière vient en dernier lieu dans une production diversifiée.

20/ La réaction des PME face à la répétition de problème en fonction de la production de l'entreprise

7.I avec 19III

	Solutions antérieures	Point positif des Solutions antérieures	Nouvelles solutions adaptables	Sans réponse
Mono produit	00	00	00	00
Activité diversifiée	18	42	15	08
Sans réponse	05	15	07	00

Face à la répétition de problème le pourcentage le plus élevé soit 42% des entrepreneurs en question se base sur les points positifs des solutions antérieures. En ce qui concerne le recours aux solutions adaptables à la situation actuelle (pour contrecarrer la répétition de problème) est presque au même pourcentage que le recours aux solutions antérieures. Il est à noter une absence de PME développant une activité mono produit.

21/ La prise en considération des propositions de collègues en fonction de la production de l'entreprise

7.I avec 20III

	Oui	Oui avec discussion	Non	Sans réponse
Mono produit	00	00	00	00
Activité diversifiée	10	55	00	08
Sans réponse	00	27	00	00

La majorité de l'échantillon de la recherche ont exprimé à la prise en considération de proposition de solution émanant de leur collègues un avis favorable, mais un oui avec discussion et seulement pour ceux qui ont une activité diversifiée.

22/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés en fonction de la dimension de l'entreprise

8I avec 6IIa:

Dimension de l'entreprise	Simple exécutant	Partenaire part entière	Sans réponse
Locale	00	36	12
Régionale	00	21	00
Nationale	00	46	00
Internationale	00	13	00
Sans réponse	00	12	00

La dimension de l'entreprise associée à la perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés n'a pas une influence précise sur les réponses des entrepreneurs en question, étant donné que toutes les PME en question qui ont une dimension nationale, régionale et locale ont les taux les plus élevés et considèrent les salariés comme des partenaires à part entière.

23/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des fournisseurs en fonction de la dimension de l'entreprise

8.I avec 6II B

	Respect des engagements	Relation acheteur vendeur	Respect de l'environnement	Sans réponse
Locale	28	00	18	02
Régionale	03	00	10	00
Nationale	10	06	04	00
Internationale	12	02	00	04
Sans réponse	02	00	10	00

Selon le tableau ci-dessus les PME en question voit que la responsabilité sociale doit - être conçue vis – à – vis des fournisseurs en termes de respect des engagements pour la plupart d'entre eux qui ont une dimension locale. Le respect de l'environnement demeure une deuxième préoccupation des entrepreneurs qui n'est pas négligeable par rapport à la l'autre considération pour la dimension des PME en question, plus qu'on a une dimension plus restreinte plus que le pourcentage relatif au respect de l'environnement augmente.

24/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis du pouvoir public en fonction de la dimension de l'entreprise

8.I avec 6II C

	Respect de la loi	Facilitateur d'action	Sans réponse
Locale	28	00	10
Régionale	07	05	01
Nationale	24	12	10
Internationale	09	12	00
Sans réponse	02	10	00

Nous constatons que la responsabilité sociale est perçue par la population étudiée vis – à – vis du pouvoir public en termes de régulateur « respect de la loi » de la part des PME étudiée celles de dimension locale et nationale plus que les autres, en termes de facilitateur d'action devient importante pour la dimension vert la nationale et l'internationale.

25/ La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs en fonction de la dimension de l'entreprise

8.I avec 6II D

	Consommacteurs	Simple acheteur	Sans réponse
Locale	35	00	13
Régionale	12	00	01
Nationale	41	00	05
Internationale	21	00	00
Sans réponse	12	00	00

Ce sont les PME qui ont une dimension nationale, locale et internationale qui considèrent successivement les consommateurs comme des partenaires à part entières « consommacteurs », dans leur perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs.

26/ Origine de la proposition de solutions en fonction de la dimension de l'entreprise

8.I avec 18III

	Personnelle	Propositions des collègues	Proposition des parties prenantes	Sans réponse
Locale	08	14	02	08
Régionale	02	08	03	00
Nationale	08	08	07	00
Internationale	02	11	09	00
Sans réponse	12	00	00	00

L'origine de la proposition des solutions selon l'échantillon de la recherche en fonction de la dimension de l'entreprise, est illustrée à travers le tableau ci-dessus. Ces taux montrent que lorsque l'entreprise est dans une dimension locale elle prend en considération les propositions des collègues avant de proposer ces propres solutions. Ce qui montre leurs prédispositions à prendre en considération aussi les propositions émanant des parties prenantes.

En ce qui concerne les autres dimensions d'ordre régional, national et international, nous constatons que plus l'on se rapproche d'une dimension internationale plus le recours aux parties prenantes est important.

27/ La réaction des PME face à la répétition de problème en fonction de la dimension de l'entreprise

8.I avec 19III

	Solutions antérieures	Point positif des Solutions antérieures	Nouvelles solutions adaptables	Sans réponse
Locale	11	25	00	10
Régionale	07	05	01	00
Nationale	05	24	07	02
Internationale	01	06	14	00
Sans réponse	00	08	00	00

Face à la répétition de problème les PME en question ayant une dimension locale, régionale et nationale se basent sur les solutions antérieures et notamment les points positifs de ces solutions. En ce qui concerne le recours aux solutions adaptables à la situation actuelle (pour contrecarrer la répétition de problème) cet item est presque absent dans les dimensions locales à nationales, et on la trouve surtout au niveau de la dimension internationale.

28/ La prise en considération des propositions de collègues en fonction de la dimension de l'entreprise

8I avec 20III

	Oui	Oui avec discussion	Non	Sans réponse
Locale	10	18	00	10
Régionale	00	13	00	00
Nationale	00	32	00	00
Internationale	00	17	00	04
Sans réponse	02	00	00	00

Les membres de l'échantillon de la recherche ont exprimé un avis favorable à la prise en considération de proposition de solution émanant de leur collègues, mais avec discussion, quel que soit la dimension de l'entreprise. Seuls ceux ayant une dimension locale acceptent les propositions de leurs collègues en l'état.

29/ Les suggestions pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable en fonction de la dimension de la PME

8I avec 39III

	Formation appropriée dispensée par des spécialistes sur site	Formation appropriée dispensée dans des établissements spécialisés	S'appuyer sur des expériences d'ordre local	S'appuyer sur des expériences d'ordre national	S'appuyer sur des expériences d'ordre international	S'appuyer sur les parties prenantes	Sans réponse
Locale	04	09	26	05	02	01	02
Régionale	01	02	03	01	01	00	05
Nationale	03	08	22	06	01	04	03
Internationale	01	04	06	01	04	15	00
Sans réponse	00	00	03	05	02	02	00

La proportion de toutes les réponses se rapproche, mais elle montre que la dimension de l'entreprise guide le choix des suggestions pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision. Dans le cadre du développement durable on retient toujours la dimension internationale là où vraiment la notion de partie prenante émerge.

30/La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 6II a

	Simple exécutant	Partenaire part entière	Sans réponse
Local	00	26	10
Régional	00	22	00
National	00	18	00
International	00	12	00
Sans réponse	00	12	00

Nous constatons que quel que soit la nature du marché ciblé, les PME en question considèrent les salariés comme des partenaires à part entière.

31/La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des fournisseurs en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 6II B

	Respect des engagements	Relation acheteur vendeur	Respect de l'environnement	Sans réponse
Local	19	00	07	10
Régional	14	00	08	00
National	07	08	22	00
International	02	10	10	00
Sans réponse	00	00	00	00

La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des fournisseurs en fonction de la nature du marché considéré consiste à un respect des engagements pour les PME qui ciblent le marché local et régional. Pour celles qui ciblent le marché national et international on relève une certaine maturité d'où le choix de la réponse du respect de l'environnement.

32/La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des pouvoirs publics en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 6II C

	Respect de la loi	Facilitateur d'action	Sans réponse
Local	25	00	11
Régional	22	00	00
National	10	20	10
International	08	14	00
Sans réponse	00	12	00

La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des pouvoirs publics en fonction de la nature du marché ciblé consiste à un respect de la loi pour les PME qui cible le marché local et régional, pour ceux qui ciblent le marché national et international on relève un certain besoin de solliciter le pouvoir public en sa qualité de facilitateur d'action.

33/La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 6II D

	Consommateurs	Simple acheteur	Sans réponse
Local	20	00	16
Régional	18	00	04
National	30	00	00
International	22	00	00
Sans réponse	10	00	00

La perception de la responsabilité sociale vis-à-vis des consommateurs en fonction de la nature du marché ciblé tends à montrer que quel que soit le marché ciblé local, régional, national ou international les considèrent comme des consommateurs.

34/La définition de l'entreprise durable en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 7II

	Maitrise de la production	Maitrise du marché	Respect de l'environnement	Bonne santé financière	Sans réponse
Local	32	12	02	07	04
Régional	01	02	01	08	03
National	01	01	07	31	00
International	02	08	05	03	01
Sans réponse	08	01	01	00	00

Pour les PME en question qui ciblent le marché local, leur définition de l'entreprise durable est portée beaucoup plus sur la maitrise de la production, et en deuxième position la maitrise du marché.

Le respect de l'environnement se révèle être le centre d'intérêt de celles qui ciblent le marché National et international.

Quant à la bonne santé financière, on constate que celles qui ciblent le marché national ont choisis cette réponse beaucoup plus que les autres.

35/La citoyenneté de l'entreprise en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 8II

	Respect rigoureux de la législation	Respect de l'environnement	Respect du droit d'autrui	Sans réponse
Local	13	03	00	00
Régional	15	08	00	10
National	10	09	00	00
International	05	09	08	00
Sans réponse	00	10	10	00

Ce tableau montre que les entreprises en question qui ciblent le marché local, régional, et national pensent que la citoyenneté de l'entreprise se limite surtout à un respect rigoureux de la législation. Même si ce taux n'est pas négligeable, pour celles qui ciblent le marché international et national, ces dernières pensent également que la citoyenneté de l'entreprise se limite à un respect de l'environnement. L'item concernant le respect du droit d'autrui par une information sincère n'est cité que par celles qui ciblent le marché international.

36/Origine de la proposition de solutions en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 18III

	Personnelle	Propositions des collègues	Proposition des parties prenantes	Sans réponse
Local	00	00	00	00
Régional	00	00	00	10
National	11	24	00	00
International	13	15	21	00
Sans réponse	08	00	00	00

L'origine de la proposition des solutions selon l'échantillon de la recherche, en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise est présentée à travers le tableau ci-dessus. Ces taux montrent que les membres de l'échantillon prennent en considération les propositions des collègues pour les PME qui ciblent le marché national qu'international. La prise en considération des propositions émanant des parties prenantes est surtout le cas de celles qui ciblent uniquement le marché international.

37/ La réaction des PME face à la répétition de problème en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9.I avec 19III

	Solutions antérieures	Point positif des Solutions antérieures	Nouvelles solutions adaptables	Sans réponse
Local	00	11	00	00
Régional	00	12	00	10
National	19	09	10	00
International	14	08	12	00
Sans répons	00	08	00	00

Face à la répétition de problème les PME en question qui ciblent le marché local, régional, national et même international se basent sur les points positifs des solutions antérieures. En ce qui concerne le recours aux solutions adaptables à la situation actuelle ainsi que solutions antérieures (pour contrecarrer la répétition de problème) sont presque absentes dans toutes celles qui ciblent le marché local et régional.

38/La prise en considération des propositions de collègues en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

9I avec 20III

	Oui	Oui avec discussion	Non	Sans réponse
Local	08	10	00	08
Régional	10	12	00	00
National	00	38	00	02
International	00	22	00	00
Sans réponse	02	02	04	00

Les membres de l'échantillon de la recherche ont exprimé à la prise en considération de proposition de solution émanant de leur collègues un avis favorable, mais en général avec discussion, ce quel que soit la nature du marché ciblé par l'entreprise.

39/ Les suggestions pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable en fonction de la nature du marché ciblé par l'entreprise

	Formation appropriée dispensée par des spécialistes sur site	Formation appropriée dispensée dans des établissements spécialisés	S'appuyer sur des expériences d'ordre local	S'appuyer sur des expériences d'ordre national	S'appuyer sur des expériences d'ordre international	S'appuyer sur les parties prenantes	Sans réponse
Local	05	10	25	07	03	02	04
Régional	03	05	04	03	03	02	02
National	02	07	07	20	00	03	04
International	01	02	03	01	15	12	00
Sans réponse	00	00	03	05	02	02	00

La proportion de toutes les réponses se rapproche, mais elle montre que la nature du marché ciblé par l'entreprise guide le choix des suggestions pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision. Dans le cadre du développement durable on retient toujours les PME qui ciblent le marché international là où vraiment la notion de partie prenante émerge. Ces résultats sont à rapprocher avec le point29

En conclusion, comme nous l'avons déjà indiqué plus haut pour la population de l'étude, les déséquilibres que l'on retrouve dans la distinction des pourcentages (à l'exception de certaines réponses ou l'on n'observe pas de grands écarts entre les pourcentages à cause d'un équilibre entre les effectifs des entrepreneurs) pourraient être en partie expliqués par l'hétérogénéité des effectifs dans les différents sous-groupes du groupe composant l'échantillon. En effet, les entrepreneurs âgés de 30 à 60 ans, ayant un niveau universitaire, avec une expérience de moins de 5 ans – 10ans et dont ceux qui ciblent le marché international avec une dimension local, représentent les plus grands pourcentages des réponses aux questions.

Cette précision étant faite, la présentation et les commentaires des résultats de l'enquête (questionnaire) nous conduisent maintenant à leur analyse et à leur interprétation.

Section IV : Analyse et interprétation des résultats

Cette section comprend deux niveaux d'analyse. Le premier niveau est en fait le prolongement de l'interprétation des résultats dans la mesure où leur commentaire est fait de manière superficielle.

Quant au deuxième niveau, il constitue la charnière de l'analyse, en ce sens qu'il est le corollaire à notre hypothèse de travail qui consiste à vérifier les pratiques communicationnelles qui peuvent être mise en œuvre dans la perspective du développement de l'entrepreneuriat dans le cadre du développement durable en Algérie et à Annaba en particulier.

Cette problématique repose sur un certain nombre d'éléments explicatifs liés les uns aux autres, éléments inhérents au mode de management qui est pratiqué par les PME d'Annaba ou le gestionnaire joue le rôle de leadership pour véhiculer les valeurs du développement durable.

Pour ce deuxième niveau, le recours au mode d'approche systémique est donc nécessaire, puisque, comme le fait remarquer Jerry Pouztar²⁷⁴

« Nous n'en sommes plus à l'affirmation dogmatique du déterminisme Laplacien qui n'admettait, en fait ou en théorie, qu'un seul univers de phénomènes, soumis aux seuls et mêmes principes de causalité linéaire, c'est-à-dire ignorant les effets de régulation de rétroaction »

Ainsi nous commençons par noter que le contexte de l'étude: connaissances, pratiques des entrepreneurs, prise de décision, participation, sont véhiculés par le langage de l'entrepreneur sous formes d'injonctions.

Ces injonctions ne sont pas fortuites mais donnent lieu à une signification, à un sens qui correspond à la recherche des meilleures conditions quant au déroulement du processus entrepreneurial. Les injonctions auraient, dans ce sens, pour intention de promouvoir un profil d'entrepreneur « adéquat » de type éco transformationnel, conditions sans lesquelles aucun processus de la transmission des connaissances ne peut se réaliser.

²⁷⁴Pocztar J (1989) : Analyse systémique, Paris, p 46.

Elles constitueraient ce que nous appelons les aptitudes des entrepreneurs à travers le langage et la présence d'un profil d'entrepreneur leadership « éco transformationnel ». Ces aptitudes pour ce profil se manifesteraient à partir des formes d'injonctions verbales directes et indirectes.

Nous avons relevés à travers l'observation directe les quatre types de profils :

- Entrepreneur avec participation forte active.
- Entrepreneur avec participation forte non active.
- Entrepreneur avec participation faibles (active)
- Entrepreneur avec participation faibles (passive) (démissionnaire)

Le profil de l'entrepreneur tel qu'il est conçu dans la partie théorique de type éco transformationnel est d'une part applicable sur le terrain c'est-à-dire reflète une certaine catégorie d'entrepreneur en question.

De manière générale le profil proposé ne serait pas spécifique à une catégorie d'entrepreneur, c'est-à-dire qu'il serait difficile d'affirmer qu'un facteur ou plusieurs précis, parmi ceux que nous avons retenus, exercent une influence directe sur les comportements des entrepreneurs en rapport avec les valeurs du développement durable.

I. Profil des entrepreneurs en questions :

Nous ne pouvons noter, et comme nous le montre les résultats que les entrepreneurs en question qui sont: de tous genres, âges, niveaux d'études confondus, et ce quel que soit la dimension de la PME et le marché ciblé, adoptent des attitudes en cohérence à l'égard d'une éducation pour un développement durable de l'entrepreneuriat.

Concernant la possibilité de l'application de ce nouveau profil d'entrepreneur durable comme un leadership de type éco transformationnel, nous avons à travers les résultats du questionnaire dans la partie données informatives, entrepreneuriat durable et communication responsable quelques indicateurs de son émergence, par rapport aux caractéristiques proposées dans la partie théorique.

Les caractéristiques du leadership de type éco transformationnel tel qu'il est proposé sont :

1. **Qu'il soit un Coach** : pour l'être il faut tout d'abord avoir un certain niveau intellectuel et en se référant aux taux des résultats relatifs au niveau intellectuel des entrepreneurs en question, ces taux nous montrent que la majorité des membres de l'échantillon ont assumé un profil du manager vu leurs capacités intellectuelles « détenant un taux de 78% de dirigeant ayant effectué des études universitaires ».
2. **Qu'il soit un Médiateur entre le local et l'international, entre le présent et le futur** : nous pensons que les indicateurs qui peuvent nous amener à faire des spéculations sur la possibilité de l'émergence de cette caractéristique. Nous avons tout d'abord à travers les résultats du questionnaire que le taux de responsables ayant une faible expérience professionnelle représente le nombre le plus élevé. Ce résultat nous incite à penser qu'il y a une possibilité de former et sensibiliser au développement durable ces entrepreneurs dès le début de leur carrière à penser globalement et agir localement. Cette observation se trouve renforcée à travers les résultats obtenus quant à la dimension de l'entreprise puisque le plus grand nombre des entrepreneurs en questions ont une dimension locale en termes d'investissement alors que pour la nature du marché ciblé nous avons obtenus le plus grand pourcentage des entrepreneurs en question ayant des perspectives de développement à l'international.
3. **Qu'il mette en place une logique engageante en termes de développement durable²⁷⁵ mais également d'éducation au développement durable²⁷⁶** et ce notamment au plan communicationnel au niveau tous les éco gestes susceptibles d'être développés par ces entrepreneurs et leurs salariés.

²⁷⁵ Joule.V., Bernard, F. & Halime-Falkowicz, S. (2008). Promoting ecocitizenship: in favor of binding communication. *International Scientific Journal for Alternative Energy and Ecology*, 6(62), 214-218.

²⁷⁶ Boillot Francine, 2011, *Notes de cours : Communication éducative environnementale sociocritique*, Université de Nice Sophia Antipolis.

Nous retenons à travers les résultats du questionnaire les questions N°13 et 35 de la partie III « quelques indicateurs de leurs pratiques communicationnelles qui sont en adéquation avec les valeurs du développement durable ».

Le choix de ces techniques de communication va refléter les aptitudes de ces entrepreneurs en question à développer une véritable éducation et sensibilisation au développement durable au sein de leur PME. De fait, leurs réponses à ces questions nous permettent de déduire la fiabilité et la compatibilité de ce choix avec les valeurs du développement durable.

Dans ce contexte particulier, nous avons proposé un ensemble de techniques de communication et nous avons demandé aux entrepreneurs concernés leurs classifications selon l'ordre de leur importance ce, dans l'intention de savoir quelles seraient les techniques qui leur sembleraient les plus pertinentes. A partir des résultats de cette question qui sont affichés dans la section précédente, il s'avère que les sujets ciblés préfèrent les techniques de communication orales. En ce qui concerne les techniques de communication écrites il y a une tendance d'utiliser la communication numérique ce qui peut s'intégrer dans une démarche responsable.

A cet effet, nous pouvons considérer que les entrepreneurs en question ont des aptitudes positives pour un comportement d'une communication responsable, à travers l'intérêt porté à ces techniques qui favorisent l'émergence des éco gestes à ce niveau.

4. Qu'il soit un fédérateur et pour ce faire il faut qu'il travaille avec les parties prenantes.

Pour cette caractéristique, nous avons la dernière question de la dernière partie du questionnaire, qui stipule que le plus grand nombre des entrepreneurs de l'étude considèrent qu'un travail avec les différentes parties prenantes de leur entreprise est la meilleure façon pour renforcer ses compétences et prises de décision à ce niveau.

Quant aux disparités entre les différents pourcentages de ces résultats, nous pouvons préciser qu'ils proviennent également d'un échantillonnage qui peut être en partie hétérogène, même si les éléments explicatifs inhérents au milieu entrepreneurial constituent une partie de notre hypothèse de recherche.

Nous ne nous attardons donc pas à faire leur analyse puisque, nous pouvons bien remarquer, que les réponses fournies par les entrepreneurs à certaines questions mentionnées plus haut dans la section « présentation et commentaire des résultats », traduisent pour ces entrepreneurs, l'existence des contraintes personnelles liées aux conditions de travail, à la gestion des connaissances.

« La majorité des entrepreneurs s'appuie sur les expériences des collègues pour résoudre leurs problèmes personnelles », nous amènent à comprendre clairement, que le phénomène de l'entrepreneuriat et la communication qui en découle tirent également sa substance, de ces éléments. Nous orientons plutôt l'analyse vers les éléments du nouveau profil d'entrepreneur durable comme un vecteur de changement, et pour ce faire il devrait être un leadership de type « éco transformationnel ».

Nous pourrions également noter que sur le plan des données informatives, nous n'avons pu recueillir de l'enquête que l'âge, le niveau intellectuel, la dimension de la PME etc.

Ce profil d'un entrepreneur leadership de type éco transformationnel, dans le contexte de l'étude, tirerait aussi sa substance à partir d'autres éléments liés au cadre communicationnel et qui représenteraient les facteurs pouvant inhiber ou favoriser ce nouveau profil.

Les résultats de cette démarche d'enquête tendent à confirmer nos présomptions et nos hypothèses qui sont au cœur de notre étude.

Pour de nombreux chercheurs, comme Edgar Morin, cité par Jacques Theys et Bernard Kalaora²⁷⁷, la prise en compte de l'environnement et des interactions entre les différents écosystèmes, est nécessaire, qui nous amène à une révolution de la pensée. Selon lui, un nouveau paradigme se met en place, fondé sur « le double pilotage de la nature et la recherche d'une pensée qui respecte la complexité de l'organisation vivante « transformant ainsi » profondément le rôle de l'être humain. Nous pensons que si le rôle doit changer aussi bien un

²⁷⁷Theys, B. Kalaora, op. cit, P70.

changement de profil « caractéristiques » est préconisé. Et c'est à partir de cette logique que nous avons intégré ce nouveau profil en particulier, ciblé les entrepreneurs pour monter leur rôle de leadership dans la perspective d'un développement durable des entreprises. Cette hypothèse est validée à travers le profil déjà proposé par l'existence des aptitudes positives envers cette question. Ce qui engendre la validation de l'hypothèse suivante inhérente à l'existence de l'entreprise durable par le biais de l'entrepreneuriat et si vraiment le gestionnaire joue vraiment le rôle d'entrepreneur.

II. Entrepreneuriat « entreprise durable » :

A travers les réponses obtenues, il ressort de cette étude les éléments suivants :

- La majorité des entrepreneurs en question ont un plan de développement qui contient essentiellement un plan de communication.
- Les entrepreneurs composant l'échantillon ont connu des risques « essentiellement risques marchés, liés à des troubles sociaux», et sont capables de les maîtriser.(« le risque étant une dimension de l'entrepreneuriat »).
- La conception de la responsabilité sociale des entrepreneurs est partiellement validée
- Les entrepreneurs en question considèrent les salariés comme des partenaires à part entière.
- Les entrepreneurs considèrent les fournisseurs comme pouvant les aider en termes de respect des engagements au plan du développement durable.
- Les entrepreneurs considèrent les pouvoirs publics comme régulateurs et facilitateurs d'actions.
- Les entrepreneurs considèrent les consommateurs comme des partenaires à part entière, c'est-à-dire des « consommacteurs » voire des « consom'acteurs ».
- L'entreprise durable selon les entrepreneurs correspond à une organisation dont la durée repose sur la maîtrise de production et la maîtrise du marché.

A cet effet par manque de prédominance d'entrepreneurs prenant en considération le respect de l'environnement dans leur définition de l'entreprise durable, nous pouvons dire qu'à partir de là ces entrepreneurs n'arrivent pas à définir convenablement l'entreprise durable, par manque de formation dans ce domaine qui demeure un terrain fertile mais à renforcer dans un pays comme l'Algérie.

- La citoyenneté de l'entreprise selon les entrepreneurs en question se limite à un respect rigoureux de la législation et de l'environnement.
- Contrairement à la définition de l'entreprise durable vue plus haut, les entrepreneurs arrivent à intégrer la dimension environnementale dans leur définition de la citoyenneté. Ceci nous confirme leurs prédispositions à développer des aptitudes positives envers cette question, malgré toutes les contraintes qui sont d'ordre économiques, juridiques, écologiques, technologiques et politiques pour la plupart d'entre eux.
- Enfin nous arrivons à montrer le rôle de la communication qui représente véritablement le quatrième pilier du développement durable et en quoi elle peut amener les entreprises à pratiquer un mode de management de type éco transformationnel.

III. La communication responsable :

- La majorité des entrepreneurs en question rencontre parfois des problèmes lors de l'exécution de leurs activités, ces problèmes concernent davantage l'organisation et les relations personnelles.
- La plupart de ces entrepreneurs rencontrent parfois des difficultés lors de la résolution des problèmes à cause d'un manque au niveau matériel et humain, en plus l'absence d'aide et de soutien des collègues.
- La principale source d'information de ces entrepreneurs est la connaissance personnelle ainsi que le recours aux banques de données enregistrées.
- Les techniques de communication utilisées pour s'informer par ces entrepreneurs sont les techniques de communication orales (rencontres personnelles, communications téléphoniques), ensuite l'internet et le courrier électronique ».

- Les entrepreneurs en question préfèrent une information précise et détaillée, pour l'appréciation exacte du problème.
- La concertation est la meilleure méthode qui consiste à prendre une décision rationnelle selon ces entrepreneurs.
- Les entrepreneurs font parfois participer d'autres personnes à la prise de décision pour exploiter leurs expériences et compétences.
- Les facteurs qui influent sur la prise de décision sont : les qualités personnelles, la compétence, l'expérience et le niveau d'habilitation scientifique.
- Les entrepreneurs en question analysent profondément la décision avant son application.
- Ces entrepreneurs précisent souvent un plan de travail détaillé en vue de l'exécution des décisions par le personnel.
- Les techniques de communication souvent utilisées en vue de l'exécution des décisions sont : les réunions, le courrier électronique, les rencontres personnelles et la communication écrite.
- La plupart de ces entrepreneurs évaluent les résultats des décisions exécutées. Ces résultats font très souvent l'objet d'un enregistrement à des fins d'exploitation ultérieures ou futures « souvent en fichiers électronique ».
- La récupération des informations qui s'avèrent nécessaire pour l'entrepreneur s'opère facilement.
- Les suggestions de ces entrepreneurs pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable sont :
 - ❖ S'appuyer sur les parties prenantes.
 - ❖ S'appuyer sur des expériences d'ordre local.
 - ❖ Développer une formation appropriée dispensée dans des établissements spécialisés.

- ❖ S'appuyer sur des expériences d'ordre international.
- ❖ Mettre en place une formation appropriée dispensée par des spécialistes sur site.
- ❖ S'appuyer sur des expériences d'ordre national.

En conclusion nous pouvons dire que le domaine de l'entrepreneuriat durable et de la communication responsable se sont des domaines où les méthodes de travail changent et évoluent considérablement. Une des missions clés de l'entrepreneur est de suivre cette évolution et de véhiculer les nouvelles méthodes de travail et de communication à travers son profil afin de développer ou se rapprocher le plus possible d'un leadership de type « éco transformationnel ».

La conclusion de ce dernier chapitre de la deuxième partie nous conduit maintenant à la conclusion générale de cette recherche.

Conclusion générale :

Au terme de cette thèse, nous souhaiterions sensibiliser nos éventuels lecteurs, qu'avant d'aboutir, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés qui s'échelonnent sur deux niveaux : les difficultés du contexte et celui de la rédaction.

En premier lieu, contrairement au temps initial prévu pour notre travail de recherche à savoir, trois années, nous avons dû dépasser cette durée.

En effet, les problèmes d'ordres sociaux répétitifs surtout en Algérie et à Annaba en particulier, en même temps que l'absence régulière des entrepreneurs, ont perturbé le bon déroulement des observations systématiques auprès de ces derniers dans leur contexte.

En second lieu, pour le contexte de rédaction, nous évoquons au départ, le dépouillement des résultats empiriques. Ceci nous a pris énormément du temps avant de commencer la rédaction du texte proprement dite. Quant à la rédaction est faite en langue considérée étrangère pour l'auteur.

De plus, des conditions de santé et économiques difficiles ont eu un impact fort sur l'avancement de sa rédaction.

Malgré toutes ces difficultés ci-dessus mentionnées et après un bon nombre d'années passées, nous sommes enfin arrivés à produire ce document que vous avez dans vos mains.

A L'aide des techniques d'observation directe, des questions d'entretien – discussion autour d'un thème, l'étude réalisée au niveau des PME de la ville d'Annaba, sur le phénomène de l'entrepreneuriat et la communication dans le cadre du développement durable, nous amène à tirer un certain nombre de conclusions suivantes :

La question environnementale et le développement de la responsabilité sociale des entreprises ont permis l'émergence d'un nouveau type de communication dans lequel le rôle de l'entrepreneur développant un leadership de type éco transformationnel est prépondérant.

Afin de véhiculer ce nouveau profil la ou les concepts et les méthodes de la communication doivent être adoptées et développées dans une approche plus transparente et de proximité visant à la prise de conscience des réalités environnementales.

Il est important de souligner que nos résultats confirment en partie notre hypothèse générale, à savoir, l'émergence chez les entrepreneurs les caractéristiques d'un entrepreneur qui communique autour du développement durable, à travers des actions concrètes sur le terrain. Mais ces applications restent souvent en dessous des ambitions affichées de l'entreprise et des ambitions d'une communication environnementale citoyenne.

Notre première hypothèse, selon laquelle les entrepreneurs en question savent gérer leurs connaissances, aptitudes et pratiques pour déterminer le poids des contraintes qui l'empêchent de jouer le rôle d'un leadership dans la perspective de développement durable. A travers cette hypothèse nous avons abouti à un profil d'entrepreneur ayant un leadership de type Eco transformationnel, qui a été en partie validé par nos analyses.

Par rapport au positionnement des PME et de son créateur « entrepreneur », il n'y a en fait qu'une partie de cette catégorie qui prétend intégrer la dimension responsable, le reste des entrepreneurs y faisant obstacle, à cause de la complexité des dimensions écologiques, économiques, sociales, éthiques, culturelles et politiques de cette nouvelle approche.

L'hypothèse suivante, est orientée vers les pratiques de la communication en matière de choix de techniques propices aux valeurs de développement durable, en raison de présence de quelques indices lors de l'analyse relative au choix de ces entreprises en question. Nous avons pu ici déduire qu'au plan de ces techniques de communication il y a des aptitudes positives concernant la fiabilité et la compatibilité de ce choix avec les principes et les valeurs de développement durable.

Ces considérations nous amènent maintenant à déceler les limites de notre travail de recherche. Car arriver à une telle conclusion n'a pas été simple. Les limites de la recherche qui ont abouti à ce résultat ont été franchies progressivement, au fil du développement de notre compréhension des enjeux du questionnement. Il a fallu comprendre le processus de recherche scientifique en sciences humaines et notamment en entrepreneuriat et développement durable et l'adapter à la mise en œuvre de notre propre sujet d'étude.

La première des difficultés, face au corpus des savoirs existants, fut de délimiter précisément l'objet de notre recherche.

Les contraintes de l'axe de recherche n'ont pas permis de développer toutes les dimensions. La notion de développement durable, est comme nous l'avons vu, soumise à des

conceptions très variées, dont certaines ont été écartées pour adapter le questionnement à une analyse réalisable dans le cadre de la thèse.

Parmi toutes les questions relatives à nos préoccupations, il a fallu renoncer à certains éléments qui auraient pu être utiles, mais dont l'analyse aurait dépassé le temps imparti au travail d'une thèse.

Même si cette recherche en milieu entrepreneuriale bônois -notre première du genre- s'avère intéressante, en ceci qu'elle nous aura permis de découvrir les réalités du terrain elle accuse néanmoins des insuffisances, des faiblesses, notamment en ce qui concerne la manipulation des instruments d'enquête. Ceci traduit les difficultés que rencontre un nouveau chercheur qui hésite, tâtonne, manque d'expérience et qui risque de faire des interprétations et des analyses de résultats parfois superficielles ou erronées.

Nous achevons cette thèse en exhortant nos successeurs, chercheurs, à s'intéresser au contexte entrepreneurial bônois car, il y a des phénomènes pertinents à étudier qui peuvent permettre de mieux comprendre comment développer un management et une communication responsable au sein de PME dans le cadre de pays émergents au moins au niveau des pays du Maghreb.

A travers ce travail passionnant et riche en perspectives, notre objectif était double. Il s'agissait tout d'abord de découvrir les mécanismes de la recherche scientifique, et à cet effet, cette thèse s'est imposée comme un outil théorique permettant de cerner les grands traits d'une recherche. Ensuite, nous espérons participer, modestement et à notre niveau, à la constitution des savoirs existants, en apportant également des éléments de réflexion pratique et théorique utiles à la problématique de la communication responsable et l'entrepreneuriat durable pour l'enrichissement du nouveau profil d'entrepreneur durable de type « leadership éco transformationnel » apporté par ce humble travail qui va servir sur le plan pragmatique à créer un observatoire au niveau national en Algérie.

Des suggestions ont été apportées dans cette thèse concernant les points suivants :

- Suite à la méconnaissance de certains entrepreneurs du domaine de développement durable, nous préconisons un cycle de formation en innovation pour la promotion d'un entrepreneur durable.
- Encourager l'émergence de ce nouveau profil d'entrepreneur de type « leadership éco transformationnel », afin de véhiculer les valeurs de développement durable. Il s'agit d'une formation de présélection préalable à la création d'entreprise.
- Suite à l'importance de la communication dans la gestion des connaissances « expériences, compétences,... » lors de la proposition des solutions inhérentes aux différents problèmes rencontrés par ces entrepreneurs, nous avons abouti à un plan de travail avec la CCI.
- La création d'un observatoire au niveau national qui aurait pour mission :
 - ❖ D'unifier la méthode de travail pour l'ensemble des entrepreneurs Algériens.
 - ❖ De fournir des données éclairantes sur la perception du développement durable par les dirigeants d'entreprises.
 - ❖ De partager les valeurs du développement durable.
 - ❖ D'analyser les pratiques en vue de concrétiser les valeurs du développement durable.
 - ❖ D'accompagner tous les entrepreneurs qui veulent évoluer dans ce cadre.
 - ❖ De créer un nouvel espace de créativité permettant la contribution de toutes les parties prenantes.
 - ❖ De lancer une stratégie de développement durable pour réduire les impacts environnementaux, en respectant d'avantage l'environnement et les valeurs sociales.
 - ❖ D'initier une démarche qui devient obligatoire pour s'inscrire dans une dynamique permettant de développer le Green Business.

Cette perspective est à la fois impressionnante, par le chemin qu'il nous reste à parcourir, et enthousiasmante, parce qu'il s'agit sans aucun doute du plus formidable défi proposé en ce qui concerne cet humble travail. Un défi qui nous demande d'abord d'imaginer le contexte dans lequel nous voulons faire progresser vers le meilleur, plutôt que vers le pire.

Nous terminons par la phrase de George Bernard Shaw qui m'inspire et illustre notre cheminement en espérant qu'elle puisse aussi vous inspirer : « Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Et ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas ? ».

Bibliographie :

Liste d'ouvrage, périodiques et thèses, lus ou cités dans ce travail.

1. Encyclopédies et Rapports :

- Yves Dupont, Sous la direction de, Dictionnaire des risques, Armand Colin, Paris, 2003.
- Robert Lebuff, Encyclopédie de la gestion et du Management, Sallor, Paris, 1999.
- Dictionnaire incorrect, Plon, 2003.
- Millennium Ecosystem Assessment, ONU, Synthesis Report, mars 2005.

2. Ouvrages:

- Alice Andouin, Anne Courtois, Agnès Ramband, Pâquis, la communication responsable, 1^{ère} édition, Eyrolles, Edding, 2010.
- Abderrahmane Mebtoul, L'Algérie face aux défis de la mondialisation réformes économiques et privatisations, tome 2, OPU, Alger, 2002.
- Albert Kalin (coordination éditoriale), l'art du management, village mondial, paris, 1997.
- Alain Touraine, La société postindustrielle. Naissance d'une société. Paris, Denoël, 1969.
- Alain Touraine, la voix et le regard, Paris, Editions du seuil, 1978.
- Boutaleb Kouider, Théorie de la décision, OPU, Alger 2006.
- Blanchet A, L'entretien dans les sciences sociales, Dunod, Paris, 1985.
- Bruno Cohen-Bacune, Communiquer efficacement autour du développement durable, les éditions Demos, Paris, 2009.
- Bajoit Guy, Le changement social ; approche sociologique des occidentales contemporaines, éditions Armand Colin, Paris, 2003.
- Bougnoux Daniel, Introduction aux sciences de la communication, éditions la découvertes, Paris, 1998.

- Berton Philippe, La parole manipulée, éditions la découverte, Paris, 2000.
- Bajoit Guy, le changement social, approche sociologiques des société occidentales contemporaines, éditions Armand Colin, Paris, 2003.
- Boy D. et Bourg D., Conférence de citoyens : mode d'emploi, Descartes et Cie/ Charles Léopold Mayer, Collection « techno Cité », Paris, 2005.
- Bairoch, Victoires et déboires 1, Histoire économique et sociale du monde du XV^e siècle à nos jours, Paris, Gallimard, 1997.
- Christophe simples, Marc Vandercammen, Oser le Marketing durable, concilier marketing et D.D", Pearson éducation, paris, 2009.
- Chantal Bussenault, Martine Pretet, Economie et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, Unibert, Paris, 1999.
- Corine Gendron, Le développement durable, comme compromis la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation, Université du Québec (les presses), 2006.
- Dominique Bourg, Quel avenir pour le développement durable, éditions Le Pommier, Paris, 2002.
- Denise Jodelet (dir.). Les représentations sociales, Paris, PUF, 1989.
- Dominique Wolton, Il faut sauver la communication, Flammarion, Paris, 2005.
- Don Hellriegel, John Wslocum, Management des organisations, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 2006.
- D'Almeida Nicole, Les promesses de la communication, éditions presses universitaires de France, Paris, 2001.
- D'Humieres Patrick, Chuveau Alain, Sous la direction des pionniers de l'entreprise responsable, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- Ducroux Anne-Marie, Sous la direction de, les utopistes du développement durable, éditions Armand colin, Paris, 2003.
- Drucker Peter, les entrepreneurs, Hachette, Paris, 1985.
- Etchegoyen Alain, Le pouvoir des mots, éditions, Dunod, 1994.

- François Constantin (sous la direction de), Les bien public mondiaux : un mythe légitimateur pour l'action collective? Paris , L'Harmattan , 2002.
- Fernandez, Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, 3^{ème} éditions, Edition organisation, Paris, 2003.
- François le marchand, Entretien avec Grégory Fléchet, Hors du développement durable, pas d'avenir pour les entreprises, Terre sauvage, éditions Milan, 2008.
- Jacques Araszkieviev, et all, L'héritage d'une utopie, Edisud, Aix en provence, 2003.
- Jouvenel B., La Civilisation de puissance, Paris, Fayard, 1976.
- Kalaora Bernard, Theys Jacques, La Terre outragée, éditions Diderot, Paris, 1998.
- Laville Elisabeth, L'entreprise verte, éditions, village Mondial, Paris, 2002.
- Laville Elisabeth, L'entreprise verte, 2^{ème} édition, village Mondial Pearson éducation, Paris, 2007.
- Le Développement durable, Collection Que sais-je ?, n°3719, mars 2005.
- Mancebo Francois, Développement durable, la collection universitaire de poche, Armand colin, Barcelone, 2008.
- Mucchielli Alex, Les sciences de l'information et de la communication, éditions Hachette, Paris.
- Michael E .porter, Competitive Strategy: Techniques for Analysing industries and Competitors, New York, the Free Press, 1980.
- Marie-Claude Smouts, Le développement durable, 2^{ème} éditions, Armand Colin, Paris, 2008.
- Morin Edgar, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, éditions du seuil, Paris 2000.
- Morin Edgar, Kern Brigitte, Terre partie, éditions du seuil, Paris, 1993.
- Ogrizek Michel, Environnement et communication, éditions Apogée, Rennes, 1993.
- Olivier Bubigeon, Mettre en pratique le développement durable, village Mondial, 2^e édition. 2009.

- Prades J.A, L'ethnique de l'environnement et du développement, éditions presses universitaires de France, Paris, 1995.
- Patricia Zana, 50 mots pour comprendre développement durable, éditions Alternatives, Paris, 2009.
- Paul A fortin, Devenez entrepreneur, préface de Claude Béland pour un Québec plus entrepreneurial, les éditions transcontinentales INC. 2^{ème} édition, Canada (Québec) 1992.
- Pierre Jeanblanc, L'entrepreneur, chez Economica, 1991.
- Pascale Weil, Communication oblige, communication institutionnelle et de management, les éditions d'organisation 1^{ère} impression paris 1990.
- Sauve Lucie, Sous la direction de, Education relative à l'environnement, éditions d'Hurtubise, Montréal, 2001.
- Solange Tremblay (dix), Développement durable et communication Sainte-Foy, presses de l'université du Québec, 2007.
- Sfez L. La Santé parfaite, Critique d'une nouvelle utopie, Paris, Seuil, 1995.
- Stephen Robbins, Timothy Judge, Comportements organisationnels, 12^{ème} éditions, Pearson éducation, France, 2006.
- Thierry Libaert, Communication et environnement, le pacte impossible, Développement durable et innovation institutionnelle le pacte impossible, 1^{ère} éditions, presses universitaires de France, Paris, 2010.
- Theys Jacques, L'environnement à la recherche d'une définition, éditions IFEN, Paris, 1993.
- Tissier Bernard, Education formation environnement, éditions Economica, 1998.
- Thierry Verstraete, Alain Fayolle, Entrepreneurship theory and practice, 2004.
- Timmons J.A., New Venture Creation, Irwin – McGraw- Hill, 1994
- Vigneron Jacques, Francisco Laurence, La communication environnementale, éditions Economica, Paris, 1996.

- Viardot Eric, L'environnement dans l'entreprise, éditions l'Harmattan, Paris, 1997.
- Rix. R, Systèmes d'information et management des organisations, Ouilbert, Paris, 2004.
- YannickRumpala, Régulation publique et environnement. Questions écologiques, réponses économiques, Paris, L'Harmattan, 2003.

3. Revues, Articles, Thèses:

- Amit, R; Glosten, L; Mueller, E. "Lawrence Challenges to theory development in entrepreneurship research", Journal of Management studies, 1993.
- Brigitte Dumas et Carmen Gendron, Culture écologique : étude exploratoire de la participation de médias québécois à la construction de représentations sociales de problèmes écologiques, sociologie et sociétés, vol XXIII, n°1, printemps 1991.
- Daniel Boy, Les parlementaires et l'environnement, les cahiers du PROSES, n°7, septembre-octobre 2003.
- Debos Franck, L'intégration de la dimension éthique dans la stratégie de développement et de communication de l'entreprise: une nécessité dans contexte de mondialisations des échanges, CIFSIC, Bucarest, 2003.
- DEFIS, Entreprendre et réussir le 1^{er} magazine de l'entreprise, mensuel n°155, septembre 1997.
- Hartwick J – M –, Intergenerational Equity and the Investing of rents from Exhaustible Ressources, The American Economic Review, vol.67, N°5, Nashville,Dec, 1977.
- JOULE, R.V., BERNARD, F. & HALIMI-FALKOWICZ, S. Promoting ecocitizenship: in favor of binding communication. *International Scientific Journal for Alternative Energy and Ecology*, 2008.
- Thierry Verstraete, Alain Fayolle, Les paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, Montpellier; 2004.
- Theys Jacques, L'approche territoriale du développement durable, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale, Revue en ligne : Développement durable et territoires, septembre 2002.
- Millennium Ecosystem Assessment, ONU, Synthesis Report, mars 2005.

- Solow R. M., The Economics of Ressources or the Ressources of Economics, The American Economic Review, vol, 64 n° 2, Nashville, May 1977.
- Shane, S., Venkataraman, S, The Promise of entrepreneurship as a field of Research, Academy of Management Review, 2000.
- Serge Mongeau, La simplicité volontaire : plus que jamais, Montréal, Eco société, 1998.

Table des Annexes

Annexe 1 : P I

Annexe 2 : P XVII

Annexe 3 : P XXXIX

Annexe 4 : P XL

Annexe 1

Questionnaire appliqué aux entrepreneurs :

Je m'appelle Lamia MOUMENE et suis chercheur en sciences de l'information et de la communication à l'université de Nice (France). Je prépare une thèse sur certains aspects de la relation entre l'entrepreneuriat et la communication dans le cadre du développement durable en Algérie dans la région d'Annaba.

L'avis des responsables de PME me serait infiniment précieux pour l'avancement de ma recherche.

Accepteriez-vous de collaborer à celles-ci en répondant le plus sincèrement possible aux questions ci-dessous. L'anonymat sera entièrement garanti.

Pour répondre aux questions, cochez dans la ou les cases correspondant à votre situation.

Vous en remerciant par avance.

I_ Données informatives :

1/ Sexe : F M

2/ Age :

3/ Niveau intellectuel :

Secondaire Universitaire Autre

Spécialité :

4 / Nature juridique de l'entreprise

Publique Privée : précisez le statut :

Autre précisez :

5/ Secteur d'activité :

6/ Ancienneté de l'entreprise

Moins de 5 ans De 5 ans à 10 ans

De 10 ans à 15 ans De 15 ans à 20 ans

De 20 et plus

7/ Production de l'entreprise

Mono produit Activité diversifiée

8/ Dimension de l'entreprise

Locale Régionale Nationale Internationale

9/ Nature du marché

Local Régional National International

II _ Entrepreneuriat durable

1/ Votre entreprise dispose -elle d'un plan de développement?

Oui Non

Si oui qui a été à l'origine du plan de développement ?

Vous-même Autre, précisez

2/ Qu'est-ce qui vous parait le plus important dans le plan de développement ?

Classer selon l'importance les rubriques ci- dessous

A / Le plan de communication B / le plan marketing

C / le plan de développement D / le plan ressource humaine

E / le plan de production F / le plan financier

G / Autre, préciser.....

3 / le risque étant une dimension de l'entrepreneuriat, pour vous l'entrepreneur doit – il être capable :

_ Subir le risque Faire face au risque

_ Réduire le risque Autres, précisez.....

4/ En tant qu'entrepreneur avez-vous connu des risques ?

Oui Non

Si oui quels sont-ils ?

5/ Parmi les risques suivants :

Quel ordre de priorité accorderiez-vous à ces risques :

_ Risques marchés Risques économique et financier

_ Risque liés à des trouble sociaux Risque lié au patrimoine de l'entreprise

_ Risque catastrophe naturelles Risque technologique

_ Risque concurrentiel _ Autre, précisez :

6/ Pour vous, la responsabilité sociale doit-elle être conçue Vis- à – vis :

A/ Des salariés :

_ Les considérez-vous comme de simples exécutants

_ Comme des partenaires internes à part entière

_ Autre, précisez.....

B/ Des fournisseurs :

_ En termes de respect des engagements

_ En termes de relation acheteur vendeur

_ En termes de respect de l'environnement

_ Autres, précisez

C/ Pouvoir public

_ En termes de régulateur « respect de la loi »

_ En termes de facilitateur d'action

_ Autres, précisez.....

E / Les consommateurs :

_ Comme des partenaires à part entières « consomm acteurs »

_ Comme de simples acheteurs

_ Autres, précisez.....

7/ Pour vous l'entreprise durable est :

a / L'entreprise dont la durée repose sur la maîtrise de la production

b / L'entreprise dont la durée repose sur la maîtrise du marché

c / L'entreprise dont la durée repose sur le respect de l'environnement

d/ L'entreprise dont la durée repose sur une bonne santé financière

e/ Autres, à préciser

8/ Pensez-vous que la citoyenneté de l'entreprise se limite à :

- Un respect rigoureux de la législation

- Un respect de l'environnement

- Un respect du droit d'autrui par une information sincère

- Autres, précisez

9/ Quelles sont les contraintes environnementale qui ont le plus d'impact sur votre entreprise :

Donnez aux contraintes ci-dessous un ordre de priorité

- Politique - économique

- Juridique - Socio-culturelle

- Technologique - écologique

- Autres, préciser :

III / La communication responsable

A/ Gestion des connaissances et limitation de problème

10/ Vous arrive-t-il de rencontrer des problèmes lors de l'exécution de vos activités quotidiennes au sein de l'entreprise ?

Très souvent Parfois Jamais

• si « Très souvent » ou « souvent », lesquels parmi les suivants ?

- Problèmes organisationnels.

- Problèmes de relations personnelles.

- Problèmes de relations professionnelles

11/- Vous arrive-t-il de rencontrer des difficultés lors de la résolution de ces problèmes

Très Souvent Parfois Jamais

- si « Très souvent » ou « souvent », quelle est la cause ?

Difficultés	Très souvent	Parfois	Rarement
Insuffisance d'informations sur la tâche à accomplir			
Manque de ressources matérielles et humaines			
Manque d'expérience dans l'accomplissement de la tâche			
Absence d'aide et de soutien des collègues			
Autres, précisez :.....			

12/- Comment accédez-vous à l'information relative à la tache ? (possibilité de plusieurs réponses)

	Très souvent	Parfois	Rarement
- Par une recherche personnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Par l'aide et l'avis des collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Recours aux banques de données	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autre, précisez :.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Si vous cherchez personnellement les informations, que préférez-vous ?

Compter sur vos connaissances personnelles.

- Compter sur les bases de données enregistrées.
- Etudes de situations analogues dans le passé
- Etude des rapports et documents (concernant la situation)
- Autre, précisez :.....
- Préférez-vous :
 - Demander l'aide de vos collègues
 - Exploiter les banques de données
 - Communiquer avec le personnel qui possède les informations.
 - Communiquer uniquement avec le personnel concerné par le problème.
 - Recours aux parties prenantes.
 - Discussion avec les cadres spécialisés. (s'il s'agit d'un problème technique)
 - Autres, précisez :

13- voici un ensemble de techniques de communication utilisé habituellement dans l'acquisition des informations quelle classification donnez –vous à ces techniques.

Mettre en face de chaque technique le rang correspondant :

Techniques de communication	Rang	Techniques de communication	Rang
Rencontres personnelles		Communication téléphonique	
Réunions		Fax	
Rapports spéciaux selon la situation		Courrier électronique (e-mail)	
Correspondances administratives		Intranet	
Internet		Autres	

14- Vous est-il facile d'accéder aux informations ?

Très souvent Parfois Jamais

- Si « Très souvent » ou « souvent », cela est dû :

- A la communication spontanée de l'information.
- A une bonne relation avec les parties prenantes.
- A l'usage de mes propres moyens d'accéder à l'information
- Autres, précisez :

- Si « Rarement », qu'elle est la cause :

- S'agit-il d'un problème de rétention de l'information.
- Amputation de l'information de sa substance.
- Négligence dans la communication de l'information.
- Autres, précisez :

15- Vous arrive-t-il de valider l'information ?

Très souvent Parfois Jamais

- Si « Très souvent » ou « souvent », cela est dû à :

- L'information qui ne reflète pas des véritables aspects du problème.
- L'altération des informations lors de leur passage à travers les différents niveaux administratifs.
- Crainte de perdre un certain intérêt ou pouvoir de la part de l'émetteur de l'information.
- Autres, précisez :

- Si « jamais », ceci est dû à :

- La crédibilité de la source d'information.
- Expériences passées vécues avec la source.
- La confiance réciproque et systématique.
- Autres, précisez :

16- Quels sont les aspects sur lesquels vous vous appuyez le plus quant à l'acquisition de l'information ?

Type d'information	Très Souvent	Parfois	Rarement
Résultats du problème			
La source probable du problème			
Genèse du problème			
Acteurs touchés par le problème			
Conditions d'apparition du problème			
Importance et cadre du problème			
Autres			

17- L'appréciation exacte du problème repose sur la qualité d'informations acquises, vous préférez que ces informations soient : (possibilité de plusieurs réponses)

- Précises Générales
- Détaillées Brèves
- Autres, précisez :

B / ROLE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS LA PROPOSITION ET L'EVALUATION DES SOLUTIONS

18- Lors de la proposition de solutions, la proposition est-elle :

- Personnelle
- Prend en considération les propositions des collègues
- La proposition émane des parties prenantes
- Autres, précisez :.....

19- Comment réagissez-vous face à la répétition de problème ?

- Je me base sur les solutions antérieures
- Je me base sur les points positifs des solutions antérieurs
- Je fais recours à de nouvelles solutions adaptables à la situation actuelle
- Autres, précisez :.....

20- Si l'un de vos collègues vous propose une solution, allez-vous la prendre en considération ?

Oui Oui, avec discussion Non

• Si votre réponse est « Oui » ou « Oui avec discussion », celle-ci est due à :

- L'intérêt accordé au problème
- A une pratique antérieure du problème
- A la confiance réciproque
- A l'importance du poste qu'il occupe

- Autres, précisez :
- Si votre réponse est « Non », Pourquoi ?
- Je préfère assumer mes responsabilités
- Du fait des limites de ces capacités et compétences
- Je ne veux pas l'intervention d'autrui dans mes activités
- Autres, précisez :.....

21- Pensez-vous que la participation à proposer les solutions permet de : (possibilité de plusieurs réponses)

- Trouver des nouvelles solutions et idées
- Minimiser l'effort de réflexion
- Echanger et développer la connaissance et l'expérience avec les collègues
- Alléger la charge psychologique
- Accroître vos capacités à traiter des telles situations
- Autres, précisez :.....

22- Classez par l'ordre de priorité des techniques de communication utilisées habituellement dans la proposition et la discussion des solutions ?

- Réunions
- Rencontres personnelles
- Séance de dialogue et discussion
- Rencontres de coordination
- Internet

- Autre, précisez :

23- Pensez-vous que la nature des interactions qui se découlent au cours de ces situations communicationnelles (lors la proposition et la discussion des solutions) aboutit à :

Propositions	Très Souvent	Parfois	Jamais
Echanger des idées et une grande proposition de solutions			
L'essai de certains concernés à imposer leurs avis			
Etablir le programme principal et s'orienter vers des aspects secondaires			
Permettre une discussion approfondie des détails des solutions et la possibilité de leur application			
L'apparition des conflits et les désaccords entre les parties concernés			
Autres, précisez :			

24- Pensez- vous que les points de vue différents sur les solutions proposées contribuent à :

- Faire la différenciation entre des propositions plus objectives
- Renforcer le désaccord dans le cas où il y a plusieurs avis
- Différer le traitement du problème
- Difficulté à trouver une solution consensuelle
- Autres, précisez :

C / PLACE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS LA PRISE ET L'APPLICATION DE DECISION

25- Est-ce que votre situation professionnelle en qualité d'entrepreneur vous accorde la liberté dans la prise de décision ?

Très souvent Parfois Jamais

26- Selon vous, quelle est la meilleure méthode qui consiste à prendre une décision rationnelle ?

L'essai et l'erreur Concertation

L'expérience et la consultation Autre, précisez :

27- Lors du choix de la solution finale du problème (prise de décision) est ce que vous :

- Comptez sur vos informations et vos connaissances
- Consultez les personnes concernées par le problème
- Vous utilisez l'aide d'un collègue ou d'une personne expérimentée
- Vous consultez les parties prenantes
- Vous utilisez des systèmes supports d'aide à la décision
- Autres, précisez :

28- Aviez-vous pris une décision qui n'a pas abouti aux résultats attendus ?

Souvent Parfois Jamais

• Si votre réponse : « Très souvent » ou « Souvent », celle-ci est due à :

- Manque d'information sur la situation
- Centralisation autoritaire et liberté insuffisante

- Déficit en ressources matérielles et humaines
- L'abondance de nouvelles situations non traitées auparavant
- Autres, précisez :

29- Les décisions que vous prenez, sont-elles rejetées par certains subordonnés

Souvent Parfois Jamais

- Si votre réponse « Souvent » ou « Parfois », le rejet est du :
 - A la non validation de la décision sur une base de connaissance correcte
 - La décision est gênante par certains cotés
 - Problème ou conflit entre vous et la partie concernée
 - L'absence de leur participation dans la prise de décision
 - Autres, précisez :

30- Acceptez-vous la participation d'autres personnes à la prise de décision ?

Très souvent Parfois Jamais

- Si votre réponse « Très souvent » ou « Souvent », pourquoi ?
 - Je préfère ne pas assumer seul la responsabilité
 - Exploiter l'expérience et les compétences des autres
 - Acquérir la confiance des collègues et renforcer mes relations avec eux
 - Permettre aux autres l'acquisition de l'habilité de prise de décision et traiter les problèmes
 - Autres, précisez :

- Si votre réponse est « Jamais », pourquoi ?
- Perte d'autorité et du respect
- Absence du personnel compétent et expérimenté
- Sous-utilisation de l'autorité par votre personnel
- Crainte des résultats de la décision
- Autres, précisez :.....

31- Classez les facteurs suivants selon leur degré d'influence sur la prise de décision ?

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Qualités personnelles | <input type="checkbox"/> | Intérêt personnel | <input type="checkbox"/> |
| Niveau d'habitation scientifique | <input type="checkbox"/> | Abondance d'informations | <input type="checkbox"/> |
| Expérience | <input type="checkbox"/> | Compétences | <input type="checkbox"/> |
| Autre, précisez : | <input type="checkbox"/> | | |

32- Vous arrive-t-il d'analyser la décision avant son application (comptant toujours sur les informations disponible) ?

- Très souvent Parfois Jamais

- Si votre réponse « Très souvent » ou « Souvent », vous procédez à une analyse :

- Approfondie Superficielle Rapide

33- Pour les décisions, votre personnel possède-t-il les capacités et compétences suffisantes ?

- Très souvent Parfois Jamais

34- Vous arrive-t-il de préciser le plan de travail en vue de l'exécution des décisions par votre personnel ?

- Très souvent Parfois Jamais

- Si votre réponse : « Très souvent » ou « Souvent », s'agit-il ?

- D'un plan détaillé

- D'un plan général

35- Quelles techniques de communication utilisez-vous en vue de l'exécution des décisions ?

Propositions	Très Souvent	Parfois	Rarement
Réunions			
Rencontres personnelles			
Communication écrite (Ordres, Instruction, et Orientations)			
Téléphone/Fax			
Courrier électronique (e-mail)			
Communication sur le lieu de travail			
Communication informelle			
Autres			

36- Vous arrive-t-il d'évaluer les résultats des décisions exécutées ?

Très souvent Parfois Jamais

37- Les résultats font-ils l'objet d'un enregistrement à des fins d'exploitation ultérieures ou futures ?

Très souvent Parfois Jamais

- Si votre réponse : « Très souvent » ou « Souvent », quelles sont les méthodes d'enregistrement ?

- Dossiers (Fichiers papier)

- Fichiers électroniques

- Mémoire personnelle

- Autres, précisez :.....

38- Comment s'opère la récupération des informations qui s'avèrent nécessaire pour vous ?

- Facilement

- Difficilement

39- Que suggérez-vous pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable ?

- Prendre en considération les effets des expériences passées et les expériences actuelles (en cours)

- Formation appropriée dispensée par des spécialistes sur site

- Formation appropriée dispensée dans des établissements spécialisés

- S'appuyer sur des expériences d'ordre local

- S'appuyer sur des expériences d'ordre national

- S'appuyer sur des expériences d'ordre international

- S'appuyer sur les parties prenantes

- Autres, précisez :

Annexe 2

05. Répartition selon le sexe :

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	81	81%
Féminin	19	19%
Total	100	100%

06. Répartition selon l'âge :

Age	Effectif	Pourcentage
[30 – 40] ans	38	38%
[41 – 50] ans	33	33%
[51 – 60] ans	29	29%
Total	100	100%

07. Répartition selon le niveau intellectuel :

Niveau intellectuel	Effectif	Pourcentage
Secondaire	09	09%
Universitaire	78	78%
Autre	13	13%
Total	100	100%

08. Répartition selon la nature juridique de l'entreprise :

Nature juridique	Effectif	Pourcentage
Publique	22	22%
Privée	78	78%
Total	100	100%

06.Répartition selon l'ancienneté de l'entreprise:

Ancienneté de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Moins de 05 ans	27	27%
[05 – 10[ans	23	23%
[10 – 15[ans	20	20%
[15 – 20[ans	14	14%
De 20 ans et plus	16	16%
Total	100	100%

07.Répartition selon la production de l'entreprise:

Production de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Monoproduit	00	00%
Activité diversifiée	73	73%
Sans réponse	27	27%
Total	100	100%

08.Répartition selon la dimension de l'entreprise:

Dimension de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Locale	48	48%
Régionale	13	13%
Nationale	46	46%
Internationale	21	21%
Sans réponse	12	12%

09.Répartition selon la nature du marché:

Nature du marché	Effectif	Pourcentage
Local	40	40%
Régional	12	12%
National	22	22%
International	56	56%
Sans réponse	10	10%

II. Entreprise durable :

1. Répartition selon le plan de développement :

Plan de développement	Effectif	Pourcentage
Oui	76	76%
Non	24	24%
Total	100	100%

1.a. Répartition selon l'origine du plan de développement:

Origine du plan	Effectif	Pourcentage
Vous-même	43	43%
Autre	57	57%
Total	100	100%

2. Répartition selon l'importance dans le plan de développement:

L'importance	Effectif	Pourcentage
Le plan de communication	38	38%
Le plan de marketing	18	18%
Le plan de développement	12	12%
Le plan de ressource humaine	10	10%
Le plan financier	06	06%
Le plan de production	05	05%
Sans réponse	11	11%
Total	100	100%

3. Répartition selon le risque étant une dimension de l'entrepreneuriat :

Le risque	Effectif	Pourcentage
Subir le risque	13	13%
Faire face au risque	51	51%
Réduire le risque	66	66%
Sans réponse	09	09%

4. Répartition selon la connaissance de risque:

Origine du plan	Effectif	Pourcentage
Oui	76	76%
Non	24	24%
Total	100	100%

5. Parmi les risques suivants, quels ordre de priorité accorderiez vous à ces risques :

Le risque	Effectif	Pourcentage
Risques marchés	47	47%
Risques liées à des troubles sociaux	15	15%
Risque concurrentiel	12	12%
Risque économique et financier	09	09%
Risque lié au patrimoine de l'entreprise	08	08%
Risque technologique	06	06%
Risque catastrophe naturelle	02	02%
Sans réponse	01	01%

6.a. Répartition selon la responsabilité sociale des salariés :

	Effectif	Pourcentage
Simple exécutants	00	00%
Partenaire interne à part entière	88	88%
Sans réponse	12	12%

6.b Répartition selon la responsabilité sociale des fournisseurs :

	Effectif	Pourcentage
Respect des engagements	42	42%
Relation acheteur vendeur	18	18%
Respect de l'environnement	34	34%
Sans réponse	06	06%

6.c. Répartition selon la responsabilité sociale le pouvoir public:

	Effectif	Pourcentage
Respect de la loi	41	41%
Facilitateur d'action	38	38%
Sans réponse	21	21%

6.d. Répartition selon la responsabilité sociale des consommateurs:

Origine du plan	Effectif	Pourcentage
Partenaires à part entières « consomm acteurs »	80	80%
Simple acheteurs	00	00%
Sans réponse	20	20%

07. l'entreprise durable est :

	Effectif	Pourcentage
La durée repose sur la maitrise de la production	28	28%
La durée repose sur la maitrise du marché	27	27%
La durée repose sur le respect de l'environnement	16	16%
La durée repose sur une bonne santé financière	24	24%
Sans réponse	05	05%

10. Répartition selon la citoyenneté de l'entreprise:

Origine du plan	Effectif	Pourcentage
Un respect rigoureux de la législation	43	43%
Un respect de l'environnement	29	29%
Un respect du droit d'autrui par une information sincère	18	18%
Sans réponse	10	10%

11. Les contraintes environnementales qui ont le plus d'impact sur l'entreprise :

Les Contraintes	Effectif	Pourcentage
Economique	27	27%
Juridique	23	23%
Ecologique	17	17%
Technologique	15	15%
Politique	12	12%
Socio-culturelle	04	04%
Sans réponse	02	02%

III. La communication responsable :

C. Gestion des connaissances et limitation de problème :

12. Répartition selon les problèmes lors de l'exécution des activités:

Problèmes	Effectif	Pourcentage
Très souvent	20	20%
Parfois	70	70%
Jamais	00	00%
Sans réponse	10	10%

10.a. si « très souvent » ou « parfois » :

Nature des Problèmes	Effectif	Pourcentage
Problèmes organisationnels	30	30%
Problèmes de relations personnelles	20	20%
Problèmes de relations professionnelles	10	10%
Sans réponse	60	60%

13. Répartition selon les difficultés lors de la résolution des problèmes :

Difficultés	Effectif	Pourcentage
Très souvent	00	00%
Parfois	77	77%
Jamais	12	12%
Sans réponse	11	11%

11.a. Les causes des difficultés lors de la résolution des problèmes

Les causes des difficultés lors de la résolution des problèmes	Très souvent	Parfois	Rarement	Sans réponse
L'insuffisance d'informations sur la tâche à accomplir	11	11	29	49
Manque des ressources matérielles et humaines	11	49	00	40
Manque d'expérience dans l'accomplissement de la tâche	00	30	30	40
L'absence d'aide et de soutien des collègues	12	38	00	50

14. Comment accédez-vous à l'information relative à la tâche ?

	Très souvent	Parfois	Rarement	Sans réponse
la recherche personnelle	60	13	00	27
l'aide et l'avis des collègues	14	38	10	38
le recours aux banques de données	37	13	13	37

12.a. Si vous cherchez personnellement les informations, que préférez-vous ?

	Effectif	Pourcentage
Connaissances personnelles	41	41%
Base de données enregistrées	59	59%
Situations analogues	11	11%
Rapports et documents	29	29%
Sans réponse	10	10%

12.b. Que préférez-vous ?

	Effectif	Pourcentage
Demander l'aide des collègues	13	13%
Exploiter les banques de données	47	47%
Personnel possède les informations	59	59%
Personnel concerné par le problème	11	11%
Recours aux parties prenantes	20	20%
Discussion avec les cadres spécialisés	50	50%

15. Les techniques de communication utilisées :

Les techniques de communication utilisée	Effectif	Pourcentage
Internet	44	44%
Courier électronique	41	41%
Rencontres personnelles	69	69%
Réunions	64	64%
Correspondances administratives	33	33%
Communications téléphoniques	59	59%
Rapports spéciaux selon la situation	12	12%
Fax	28	28%

16. Vous est-il facile d'accéder aux informations:

Accéder aux informations	Effectif	Pourcentage
Très souvent	40	40%
Parfois	50	50%
Jamais	00	00%
Sans réponse	10	10%

14. a. Cela est dû:

Cela est du	Effectif	Pourcentage
Communication spontanée de l'information	31	31%
Bonne relation avec les parties prenantes	39	39%
Usage de mes propres moyens	32	32%
Sans réponse	28	28%

14. b. La cause:

Cause	Effectif	Pourcentage
Problème de rétention de l'information	00	00%
Amputation de l'information de sa substance	17	17%
Négligence dans la communication de l'information	00	00%
Sans réponse	83	83%

15. Vous arrive-t-il de valider l'information:

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	21	21%
Parfois	69	69%
Jamais	00	00%
Sans réponse	10	10%

15.a. si très « souvent » ou « souvent », cela est du :

	Effectif	Pourcentage
L'information qui ne reflète pas des véritables	32	32%
Altération des informations	00	00%
Crainte de perdre un certain intérêt	00	00%
Sans réponse	68	68%

15.b. si « jamais », cela est du :

	Effectif	Pourcentage
La crédibilité de la source d'information	29	29%
Expériences passées vécues avec la source	00	00%
La confiance réciproque et systématique	31	31%
Sans réponse	60	60%

17. Quels sont les aspects sur lesquels vous vous appuyer le plus quant à l'acquisition de l'information:

	Très souvent	Parfois	Rarement	Sans réponse
Résultats des problèmes	31	33	10	26
la source probable du problème	50	11	00	39
genèse du problème	37	34	00	29
acteurs touchés par le problème	42	23	00	35
conditions d'apparition du problème	21	49	00	30
importance et cadre du problème	19	19	00	58

17. l'appréciation exacte du problème repose sur la qualité d'informations acquises, vous préférez que ces informations soient:

	Effectif	Pourcentage
Précise	79	79%
Générale	11	11%
Détaillée	48	48%
Brève	00	00%
Sans réponse	12	12%

D Rôle de la gestion des connaissances dans la proposition et l'évaluation des solutions :

18. lors de la proposition de solutions :

Origine de la proposition	Effectif	Pourcentage
Personnelle	32	32%
Prend en considération les propositions des collègues	39	39%
La proposition émane des parties prenantes	21	21%
Sans réponse	08	08%

19. comment réagissez-vous face à la répétition de problème:

	Effectif	Pourcentage
Base sur les solutions antérieures	23	23%
Les points des solutions antérieures	47	47%
Solutions adaptables à la situation actuelle	22	22%
Sans réponse	08	08%

20. si l'un de vos collègues vous propose une solution, allez-vous la prendre en considération ? :

	Effectif	Pourcentage
Oui	08	08%
Oui, avec discussion	82	82%
Non	00	00%
Sans réponse	10	10%

20.a. si votre réponse est « oui » ou « oui avec discussion », celle-ci est due à :

	Effectif	Pourcentage
L'intérêt accordé au problème	31	31%
A une pratique antérieure du problème	16	16%
A la confiance réciproque	59	59%
A l'importance du poste qu'il occupe	13	13%
Sans réponse	11	11%

20.b. si votre réponse est « non », pourquoi ?

	Effectif	Pourcentage
Je préfère assumer mes responsabilités	00	00%
Du fait des limites de ces capacités et compétences	00	00%
Je ne veux pas l'intervention d'autrui dans mes activités	11	11%
Sans réponse	89	89%

21. pensez-vous que la participation à proposer les solutions permet de :

	Effectif	Pourcentage
Trouvez des nouvelles solutions et idée	59	59%
Minimiser l'effort de réflexion	00	00%
Echanger et développer la connaissance et l'expérience	39	39%
Alléger la charge psychologique	28	28%
Accroître vos capacités à traiter des telles situations	19	19%
Sans réponse	10	10%

22. les techniques de communication utilisées dans la proposition des solutions :

	Effectif	Pourcentage
Réunions	69	69%
Rencontres personnelles	52	52%
Internet	58	58%
Séance de dialogue et discussion	37	37%
Rencontre de coordination	35	35%
Sans réponse	09	09%

23. pensez-vous que la nature des interactions qui se découlent au cours de ces situations communicationnelles, aboutit à :

	Très souvent	Parfois	Rarement	Sans réponse
Echanger des idées et une grande proposition de solutions	59	21	00	20
l'essai de certains concernés à imposer leurs avis	00	11	30	59
Etablir le programme principal et s'orienter vers des aspects secondaires	10	18	10	42
permettre une discussion approfondie des détails des solutions et la possibilité de leur application	22	31	00	47
l'apparition des conflits et les désaccords entre les parties concernés	00	29	10	41

24. pensez-vous que les points de vue différents sur les solutions proposées contribuent à :

	Effectif	Pourcentage
Faire la différenciation entre des propositions plus objectives	68	68%
Renforcer le désaccord dans le cas ou il y a plusieurs avis	00	00%
Différer le traitement du problème	22	22%
Difficulté à trouver une solution consensuelle	00	00%
Sans réponse	20	20%

C. Place de la gestion des connaissances dans la prise et l'application de décision :

25. Est-ce que votre situation professionnelle en qualité d'entrepreneur vous accorde la liberté dans la prise de décision :

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	23	23%
Parfois	58	58%
Jamais	00	00%
Sans réponse	19	19%

26. selon vous, quelle est la meilleure méthode qui consiste à prendre une décision rationnelle:

	Effectif	Pourcentage
L'essai et l'erreur	21	21%
Concertation	52	52%
L'expérience et la consultation	19	19%
Sans réponse	08	08%

27. lors du choix de la solution finale du problème est ce que vous:

	Effectif	Pourcentage
Comptez sur vous informations et vous connaissances	22	22%
Consultez-les concernés par le problème	38	38%
Vous utilisez l'aide d'un collègue ou d'une personne expérimentée	13	13%
Vous consultez la partie prenante	09	09%
Vous utilisez des systèmes supports d'aide à la décision	07	07%
Sans réponse	11	11%

28. avis vous pris une décision qui n'a pas abouti aux résultats attendus :

	Effectif	Pourcentage
Souvent	00	00%
Parfois	69	69%
Jamais	21	21%
Sans réponse	10	10%

28.a. si votre réponse « souvent » ou « parfois », celle-ci due à :

	Effectif	Pourcentage
Manque d'information sur la situation	10	10%
Centralisation autoritaire et liberté insuffisante	00	00%
Déficit en ressource matérielles et humaines	10	10%
L'abondance de nouvelles situations non traités auparavant	00	00%
Sans réponse	80	80%

29. les décisions que vous prenez, sont-elles rejetées par certains subordonnés:

	Effectif	Pourcentage
Souvent	00	00%
Parfois	65	65%
Jamais	23	23%
Sans réponse	12	12%

29.a. si votre réponse « souvent » ou « parfois », celle-ci due à : :

	Effectif	Pourcentage
Au non validation de la décision sur une base de connaissance correcte	19	19%
La décision est gênante par certains cotés	21	21%
Problème ou conflit entre vous et la partie concernée	09	09%
L'absence de leur participation dans la prise de décision	45	45%
Sans réponse	31	31%

30. Acceptez-vous la participation d'autres personnes à la prise de décision :

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	33	33%
Parfois	56	56%
Jamais	00	00%
Sans réponse	11	11%

30.a. si votre réponse « très souvent » ou « parfois », pourquoi :

	Effectif	Pourcentage
Je préfère ne pas assumer seul la responsabilité	00	00%
Exploiter l'expérience et les compétences des autres	69	69%
Acquérir la confiance des collègues et renforcer mes relations avec eux	11	11%
Permettre aux autres l'acquisition de l'habilité de prise de décision et traiter les problèmes	00	00%
Sans réponse	10	10%

30.b. si votre réponse est « jamais », pourquoi :

	Effectif	Pourcentage
Perte d'autorité et de respect	11	11%
Absence du personnel compétent et expérimenté	00	00%
Sous-utilisation de l'autorité par votre personnel	00	00%
Crainte des résultats de la décision	00	00%
Sans réponse	89	89%

31. les facteurs qui influent sur la prise de décision :

	Effectif	Pourcentage
Qualités personnelles	78	78%
Compétence	79	79%
Expérience	79	79%
Niveau d'habilitation scientifique	60	60%
Intérêt personnel	31	31%
Abondance d'information	29	29%
Sans réponse	08	08%

32. vous arrive-t-il d'analyser la décision avant son application:

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	41	41%
Parfois	49	49%
Jamais	00	00%
Sans réponse	10	10%

32.a. si votre réponse « très souvent » ou « parfois », vous procédez a une analyse:

	Effectif	Pourcentage
Approfondie	58	58%
Superficielle	00	00%
Rapide	00	00%
Sans réponse	42	42%

33. pour les décisions, votre personnel possède-t-il les capacités et compétences suffisantes:

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	34	34%
Parfois	46	46%
Jamais	00	00%
Sans réponse	20	20%

34. vous arrive-t-il de précisez le plan de travail en vue de l'exécution des décisions par votre personnel :

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	71	71%
Parfois	19	19%
Jamais	00	00%
Sans réponse	10	10%

34.a. si votre réponse « très souvent » ou « parfois », s'agi-t-il:

	Effectif	Pourcentage
D'un plan détaillé	67	67%
D'un plan général	14	14%
Sans réponse	19	19%

35. quelles techniques de communication utilisez-vous en vue de l'exécution des décisions :

Propositions	Très souvent	Parfois	Rarement	Sans réponse
Réunion	59	21	00	20
Rencontres personnelles	31	38	00	31
Communication écrite	22	00	10	68
Téléphone / Fax	20	21	00	59
Courrier électronique	50	00	00	50
Communication sur le lieu de travail	28	11	13	48
Communication informelle	11	15	09	65

36. vous arrive-t-il d'évaluer les résultats des décisions exécutées :

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	78	78%
Parfois	12	12%
Jamais	00	00%
Sans réponse	10	10%

37. les résultats font-ils l'objet d'un enregistrement à des fins d'exploitation ultérieures ou futures:

	Effectif	Pourcentage
Très souvent	61	61%
Parfois	19%	19%
Jamais	00	00%
Sans réponse	20	20%

37.a. si votre réponse « très souvent » ou « parfois », quelles sont les méthodes d'enregistrement:

	Effectif	Pourcentage
Dossier (fichiers papiers)	37	37%
Fichiers électroniques	51	51%
Mémoire personnelle	00	00%
Sans réponse	32	32%

38. comment s'opère la récupération des informations qui s'avèrent nécessaire pour vous:

	Effectif	Pourcentage
Facilement	65	65%
Difficilement	22	22%
Sans réponse	13	13%

39. que suggérez-vous pour accroître les compétences d'un gestionnaire dans une situation de prise de décision dans le cadre du développement durable :

	Effectif	Pourcentage
Formation appropriée dispensée par des spécialistes sur site	20	20%
Formation appropriée dispensée dans des établissements spécialisés	47	47%
S'appuyer sur des expériences d'ordre local	50	50%
S'appuyer sur des expériences d'ordre national	12	12%
S'appuyer sur des expériences d'ordre international	23	23%
S'appuyer sur les parties prenantes	58	58%
Sans réponse	10	10%

Annexe 3

L'exemple de Limoges Métropole :

L'agenda 21, dont le document final a été présenté fin 2008, vise à apporter une valeur ajoutée aux politiques, pratiques et actions de Limoges Métropole au regard des principes du développement durable et dans l'exercice de ses propres compétences. La démarche agenda 21 a été conduite sur une période de deux ans. Aux côtés des élus et des services de l'agglomération, ce travail a impliqué le monde associatif mais également tous les citoyens. Quinze ateliers thématiques ont été organisés et plusieurs « forums » de présentation ont permis d'informer et de débattre de la démarche. Le document final présente trois volets : maîtriser l'énergie et lutter contre l'effet de serre, connaître, préserver et valoriser les patrimoines, être écoresponsable et solidaires dans les pratique quotidiennes. Douze chantiers déclinent ces thématiques en répertoriant à la fois les acquis déjà en pratique sur le territoire communautaire mais aussi tous les projets d'actions à envisager pour aller encore plus loin. De multiples initiatives ont été menées sur les 17 communes de Limoges Métropole : utilisation des circuits courts dans la restauration des cantines scolaires, clause d'insertion sociale dans un marché public pour des travaux de voirie, schéma directeur des espaces naturels, optimisation des circuits de collecte des déchets parmi les actions prévues, la création d'un centre de ressources ... « éco habitat et énergie », la généralisation des initiatives d'aménagement et de gestion durable des parcs d'activités économiques, les « plans de déplacements d'entreprises », une meilleure prise en compte des espaces naturels dans les documents de planification, le développement de la certification pour le gestion des massifs boisés, la création d'un réseau de référents à l'échelle des 17 communes et des services de Limoges Métropole, la poursuite des démarches de certification des services de l'agglomération ...

Annexe 04

Pour en savoir plus

Sélection d'indicateurs de performance de la GRI

Environnement

Volet : matières (papier...) : EN1 Consommation de matières en poids ou en volume (papier ...) EN2 Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées.

Volet : énergie : EN3 Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire ; EN7 Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues.

Volet : biodiversité : EN12 Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées (cf. lieux de tournage) ; EN14 Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité.

Volet : émissions, effluents et déchets : EN16 Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO₂) ; EN18 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues.

Droits de l'homme

Volet : pratiques d'investissement et d'achat : HR2 Pourcentage de fournisseurs et de sous – traitants majeurs dont le respect des droit de l'homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises.

Volet : non – discrimination : HR4 Nombre total d'incident de discrimination et mesures prises.

Emploi, relations sociales et travail décent

Volet : emploi : LA1 Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique ; LA2 Turn over du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique.

Volet : relations entre la direction et les salariés : LA5 Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective.

Voler : santé et sécurité au travail : LA7 Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels par zone géographique.

Volet : formation et enseignement : LA10 Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelles ; LA11 Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière ; LA12 Pourcentage de salariés bénéficiant d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques.

Volet : diversité et égalité des chances ; LA13 Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité ; LA14 Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle.

Société

SO5 Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying.
SO8 Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non – respect des lois et des réglementations.

Responsabilité du fait des produits

PR8 Nombre total de plaintes fondées pour à la vie privée et de perte de données relatives aux clients.

La GRI n'ayant pas de déclinaison sectorielle pour la communication, elle doit être complétée par des indicateurs jugés pertinents pour les secteurs. Par exemple, pour le secteur de la publicité et selon le degré d'exposition aux enjeux concernés, des pistes peuvent conduire à la construction d'indicateurs complétant le reporting GRI.

Dans le domaine de l'environnement :

- Nombre de déplacement en avion en nombre de kilomètres et d'euros dépensés par salarié ;
- Distance des lieux de tournage et nombre de collaborateurs concernés ;
- Nombre de publicités réalisées sans tournage ;

- Impact environnemental du plan média (bilan carbone® , ACV...)

Sur le plan de la société :

- Types d'impact des produits et services promus ;
- Caractéristiques des messages et des visuels : civisme, respect de l'environnement, intégration de minorité visible (taux de représentativité), stéréotypes ;
- Procédures de prévention du greenwashing.

Sur le volet de l'emploi, des conditions de travail, de protection de la vie privée et de la santé :

- Fréquence, description des « charrettes » et procédures compensatoires ;
- Fréquence d'informations à caractère privé dans des mails envoyés à des listes de diffusion interne ;
- Type de procédures face aux harcèlements (moral, sexuel) ;
- Pourcentage de salariés en open – space ;
- Taux d'équipement en BlackBerry ;
- Nombre de salariés ayant sollicité l'employeur ou la médecine du travail sur des problèmes de consommation de psychotropes ;
- Age et poids des mannequins sollicités.

Sur les champs éthiques et économiques :

- Description des procédures de respect des droits d'auteur et détail des contentieux ;
- Procédures de protection des cibles fragiles ;
- Risque d'utilisation de panneaux d'affichage illégaux ;
- Moyenne des notes de frais par tranche de salaire.

A la fois sur les éthique et environnement : nombre, valeur et type de cadeaux de la part des supports, des clients ou pour les clients.

Table des Matières

- Résumé
- Introduction générale P 01
- Problématique de recherche P 03

Partie I : Données Théoriques

Chapitre I : *Le concept de développement durable* P 08

Section I. L'évolution historique du concept P 08

1. Le positionnement du développement durable au niveau des stratégies organisations... P 11
2. Le contexte de la réflexion P 12
3. Le danger du tout économique P 13
4. L'enjeu écologique du développement durable P 15

Section II. Définitions générales P 19

1. Définir le développement durable P 20
 - A. Les mots pour définir le développement durable P 20
 - B. Quelques définitions supplémentaires P 21
 - C. Un concept difficile à résumer P 23
 - D. Ecologie et développement durable P 25
 - E. Une origine récente P 25
 - F. Les dates clés P 26
 - G. Le développement durable s'affiche dans les lois P 32
 - H. Une gouvernance écologique pour les acteurs économiques et sociaux P 34
 - I. Le développement durable et sa perception réelle P 38

2. Citoyens et entreprises	P 38
A. Un concept en vogue	P 38
B. Une préoccupation environnementale qui progresse	P 39
Section III. La communication responsable de l'entreprise	P 39
1. Vers l'entreprise responsable	P 40
2. Vers une définition du contour de la responsabilité sociale de l'entreprise...	P 41
3. Une demande d'éthique	P 42
Chapitre II: <i>L'entrepreneuriat et les Entreprises vertes</i>	P 49
Section I. Les paradigmes de l'entrepreneuriat	P 49
1. Le paradigme de l'opportunité d'affaires	P 49
2. Le paradigme de la création d'une organisation	P 49
3. Le paradigme de la création de valeur	P 50
4. Le paradigme de l'innovation	P 51
5. Les relations entre les paradigmes	P 52
Section II. Problématique de l'implication des entreprises dans le développement durable	P 54
1. La prise d'initiative	P 56
A. Les dirigeants et le concept de développement durable	P 61
B. Les définitions institutionnelles	P 61
C. Le développement durable comme reconnaissance du paramètre environnemental... P 63	
D. Le développement durable sans référence à l'environnement	P 64
E. Synthèse des éléments de définitions du développement durable	P 65
F. Spécificité et portée du discours écologiste dirigeants	P 66
2. Le paradigme compétitivité / environnement	P 71
A. Le développement durable comme nouveau paradigme sociétal	P 71
B. Un nouveau paradigme s'articulant autour de « l'autre » développement durable..P 75	

Section III. La responsabilité sociétale de l'entreprise	P 77
1. La RSE est elle une demande de la société ?	P 78
2. La RSE et les exigences du marché	P 83
3. Les différentes étapes de la démarche	P 88
4. La place de la RSE dans la stratégie d'entreprise	P 96
5. Communiquer sur la démarche	P 104
Section IV. Le principe de gouvernance managériale.....	P 105
1. La gouvernance d'état	P 105
2. La gouvernance globale	P 106
Section V. Le profil d'entrepreneur durable.....	P 106
1. Le leadership transactionnel	P 107
2. Le leadership charismatique transformationnel	P 107
3. Le leadership charismatique éco transformationnel	P 107
4. Caractéristique des leaderships	P 107
5. L'ensemble des méthodes de leadership	P 110
Chapitre III: <i>Problématique de la communication</i>	P 111
Section I. Communication, transmission, médiation	P 111
Section II. De la communication à la communication environnementale.....	P 116
1. Entre impératif de communication et impératifs catégoriques	P 116
2. Une communication environnementale idéale	P 120
Section III. De la communication d'entreprise à la communication responsable	P 130
1. Les impacts liés aux effets de l'action de communication	P 130
2. Définitions et acteurs du secteur de la communication	P 137
3. La communication à l'épreuve du développement durable	P 138
4. L'évolution de la pensée communicationnelle	P 140
5. Communiquer à l'heure du changement climatique	P 142
6. Pour une conception éco-systémique	P 144
Section IV. La communication au cœur du développement durable	P 147
1. La communication est le quatrième pilier du développement durable	P 147
2. Les cinq modèles d'interaction	P 148
3. La communication, composante spécifique du développement durable	P 151
4. La disparition des publics	P 152

5. Vers un modèle de communication responsable.....	P 154
Conclusion de la partie I.....	P 155

Partie II : Données méthodologiques et milieu de recherche

Chapitre I: <i>Le Milieu de recherche</i>	P 156
Section I : Présentation du terrain et de son évolution	P 156
1. L'évolution de l'activité économique d'Annaba	P 156
2. Présentation des grands secteurs d'activité du terrain d'expérimentation.....	P 158
3. Présentation du parc industriel de la wilaya d'Annaba.....	P 161
4. Le secteur agricole	P 162
5. Activités touristiques : Tourisme et Artisanat	P 162
6. Le traitement des déchets	P 163
Section II : Objectif de l'étude et population visée.	P 163
1. Objectif de l'étude	P 163
2. La Population de l'étude	P 164
 Chapitre II: <i>Méthode d'enquête et caractéristiques échantillonales de la population étudiée</i>	 P 165
Section I : Méthode d'approche de l'étude	P 165
Section II : Méthode de l'enquête	P 167
1. La procédure de l'enquête	P 167
a. La pré-enquête	P 167
b. La pré-observation	P 168
c. Le sondage d'opinion	P 170
2. L'enquête proprement dite	P 171
a. Le déroulement de l'enquête	P 171
b. Les instruments de l'enquête	P 172
3. L'observation directe	P 172
4. Le questionnaire.....	P 174
5. L'entretien –discussion autour d'un thème	P 177
Section III : Caractéristiques échantillonales des populations étudiées.....	P 180

1. Les entrepreneurs	P 181
2. Les PME	P 182

Chapitre III: *Les résultats de d'enquête présentation et interprétation...* P 182

Section I : Les résultats obtenus par l'observation	P 182
---	-------

Section II : Le résultat obtenu par l'entretien	P 183
---	-------

Section III : Les résultats obtenus par le questionnaire	P 183
--	-------

Section IV : Analyse et interprétation des résultats	P 236
--	-------

1. Profil des entrepreneurs	P 237
-----------------------------------	-------

2. L'Entrepreneuriat durable	P 241
------------------------------------	-------

3. La communication responsable	P 242
---------------------------------------	-------

Conclusion de la partie II	P 244
----------------------------------	-------

• Conclusion générale	P 245
-----------------------------	-------

• Bibliographie	
-----------------	--

• Table des Annexes	
---------------------	--

• Table des Matières	
----------------------	--