

## Le Management durable : De l'entreprise économique à l'entreprise citoyenne

### Résumé

Il ne fait pas de doute que le monde aujourd'hui est secoué à la fois par une grave crise économique et écologique. En revanche, les êtres humains aspirent de plus en plus à un niveau de développement décent. Cela revient à dire que l'homme à toutes les cartes en main pour construire un monde qui respecte les droits de chaque individu. Dans le monde du travail, le climat social se détériore de plus en plus (augmentation du stress chez les salariés à cause du débauchage, salaire très bas, mépris des règles sociales, l'équité bafoué, impact environnemental sur la gestion humaine, déshumanisation), et les entreprises n'acceptent de ne plus être seulement jugées sur leurs résultats financiers mais expriment le besoin de mettre en œuvre un modèle de management qui concilie l'exigence d'efficacité de l'entreprise et le confort psychologique des salariés en prenant en ligne de compte l'intervention de l'état en tant que Co-manager, l'éthique, l'écologie et le respect des règles sociales.

**Mots clés:** Management durable – Economie – Ecologie – Intervention de l'Etat - Ethique – Confort psychologique.

### Mohamed BOUABDALLAH

Département de Français Université

Mohamed lamine Debagine

Sétif 2

(Algérie)

### ملخص:

لا يختلف فيه اثنان، أن العالم يمر حاليا بأزمة حادة ذات طابع اقتصادي وبيئي في نفس الوقت زعزعت أركان المجتمع. وبالمقابل، نلاحظ أن الإنسان يطمح أكثر إلى تطور مستوى معيشي لائق. وبناء على هذا الأساس، فإن العنصر البشري بيده اليوم كل الأوراق لبناء عالم يحترم فيه حق كل فرد. إن المناخ الاجتماعي في عالم الشغل يتدهور بسرعة (ارتفاع الضغط المهني عند الموظفين بسبب تسريح العمال، تجاهل القوانين الاجتماعية، عدم الإنصاف و العدل، تأثير العوامل البيئية على الجانب الإنساني) ناهيك على أن المؤسسات الاقتصادية ترفض أن يتم تقويمها بناء على النتائج المالية فقط، حيث أصبحت تنادي إلى ضرورة خلق نموذج للإدارة المستدامة الذي يوفق بين دواعي الفعالية الاقتصادية والرفاهية النفسية للأجراء عن طريق تدخل الدولة كشريك في التسيير، احترام الجانب الأخلاقي في معاملتها الاقتصادية، الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية في التسيير واحترام القوانين الاجتماعية.

### Introduction :

Aujourd'hui, le monde est secoué par une grave crise écologique et de nombreuses ressources diminuent. Cependant, nous pouvons avancer sans risque de se tromper que tous les êtres humains aspirent de plus en plus à un niveau de développement décent. Ce défi de rendre le monde vivable pour tous, KOFFI ANNAN<sup>(1)</sup>, ancien secrétaire de l'ONU, l'a fait déjà remarquer quand il disait : « Nous sommes la première génération qui possède les moyens techniques d'un développement harmonieux, la connaissance globale du fonctionnement de la planète et la conscience aigüe des inégalités et des ravages de la pauvreté »

Cela revient à dire, que l'homme à toutes les cartes en main pour construire un monde qui respecte les droits de chaque individu. Face à la situation actuelle qui se dégrade de plus en plus, jugeons-en: des zones naturelles se dégradent, la biodiversité décroît, les ressources en eau diminuent, en matières premières, les énergies s'épuisent, la pauvreté, les inégalités sociales deviennent béantes, les conflits ethniques, religieux et économiques se multiplient, les égoïsmes nationaux et sociaux se radicalisent. Dans ces conditions, le développement durable (cette notion est née en septembre 1971 lors d'un colloque organisé à Fouène canton de vau, SUISSE) se veut une réponse à tous ces problèmes épineux et cela oblige à concevoir de nouvelles règles politiques sociales et économiques.

Dans le monde de l'entreprise, le management durable issue du développement durable se présente comme un outil de management moderne qui aura pour cible de concilier des objectifs apparemment contradictoire : lutter contre le saccage de la nature, économiser les ressources et assurer le développement économique partout dans le monde, cela n'est possible qu'en produisant et en consommant autrement, dans le respect des règles sociales et commerciales pour tous. Alors chemin faisant, l'entreprise d'aujourd'hui, si elle veut rester toujours vivable et assurer la pérennité de son environnement, elle doit adhérer aux normes de la responsabilité sociétale.

#### Position du problème :

Il y a trois décennies, comme le fait remarquer « AREZKI IGHEMAT »<sup>(2)</sup>, l'entreprise avait pour rôle essentiel de produire et de vendre les produits ou services dont les consommateurs avaient besoin. Résultat, une production de masse pour une consommation de masse qui ne tenait pas compte des limites et de la relative rareté des ressources. On surnommait cette ère, l'ère de l'économisme. Il fallait attendre l'année 1971 pour voir le cénacle composé de scientifique et d'économiste, comme CHARLES CORREA, MARC NERFIN, IGNACY SACHS ou encore BARBARA WARD<sup>(3)</sup> de l'international Institute for Environment and Development construit pour la première fois une théorie conciliant le respect de la nature et la production de richesse et de biens. Elle avait pour objectif de rétablir un équilibre entre la production / consommation et les questions écologiques. C'était l'avènement de l'écologisme.

Aujourd'hui, le monde de la finance est secoué par une crise financière sans précédent mettant devant la scène les scandales d'affaires (affaire MADOFF aux Etats-unis, affaire Kerviel en France). Alors chemin faisant, deux autres acteurs font leur rentrée dans le monde des affaires l'Etat (le troisième « E ») et l'éthique en affaire (quatrième « E »). Dans ces conditions, on est en droit de se poser la question suivante : ces quatre « E » peuvent-ils cohabiter dans l'entreprise aujourd'hui ou sont-ils diamétralement opposés ?

Aussi, les entreprises dont le climat social se détériore de plus en plus (augmentation de stress chez les salariés à cause du débauchage, salaire très bas, mépris des règles sociales, l'équité bafoué, impact environnemental sur la gestion humaine salariés, déshumanisation) n'acceptent de ne plus être seulement jugés sur leurs résultats financiers mais expriment le besoin de mettre en œuvre un modèle de management qui concilie l'exigence d'efficacité de l'entreprise et le confort

psychologique des salariés en prenant en ligne de compte l'éthique et le respect des règles sociales. C'est dans ce cadre précis, que le management durable issue du développement durable se présente comme une régulation qui permet d'accroître en parallèle la rentabilité, la motivation des employés, la capacité à l'innovation, la crédibilité, l'équité, l'image éthique de l'entreprise. En d'autres termes l'entreprise n'est plus destinée à faire des bénéfices quelque soit le prix à payer après.

Dans la situation actuelle de l'humanité qui n'incite pas à l'optimisme, l'entreprise n'a-t-elle pas également des responsabilités sociales et environnementales ?

Ces paramètres ne doivent ils pas rentrer dans le calcul de sa valeur ?

Comment de son côté, la fonction « Ressources humaines » peut-elle intégrer cette logique de management durable ?

Quelle est l'utilité du travail s'il ne permet pas à l'individu de se réaliser ?

A travers cet article, nous tenterons de répondre à l'ensemble de ces questions pour donner un éclairage sur le passage de l'entreprise économique à l'entreprise citoyenne.

L'entreprise face au retour de l'économie mixte des quatre « E » :

Compte tenu des grandes mutations qui s'opèrent sur les plans politiques, économiques et sociaux, l'entreprise aujourd'hui fait face au retour de l'économie mixte en confrontant plusieurs acteurs :

a) L'ère de l'économisme :(Premier « E »)

Il y a lieu de signaler que l'objectif principal de l'entreprise était de produire et vendre des produits ou services. Cet état de faits a conduit à ce qu'on a appelé « la production de masse » pour une consommation de masse. Cette production de masse a entraîné une utilisation sans limites des ressources productives et plus particulièrement les ressources naturelles. Aucun espace n'a été épargné, la terre (sol et sous sol), la mer (surface et fond incluant la faune), l'atmosphère (air et être vivant) ont été exploitées à leurs capacités maximales. Poussées essentiellement par l'économie dite de marché, les entreprises étaient appelées à produire toujours plus de ressources naturelles émanant de ces trois réservoirs de ressources. Ce qu'il faut souligner, c'est que dans ce type d'économie, l'entreprise décide d'elle-même des questions : Quoi produire ? Comment produire ? Pour qui produire ? Et l'Etat n'intervenait pas dans les affaires intérieures de l'entreprise.

Résultat, une utilisation sans limites des ressources de la terre, de la mer et de l'atmosphère qui a provoqué une dégradation des terres (faune et flore), dégradation des mers (eau et ressources halieutiques, dégradation de l'atmosphère (air et être vivant). Dans le sillage de ce qui précède, nous pouvons dire sans risque de se tromper que le résultat final est non seulement une insuffisance des ressources face aux besoins grandissants des populations mais aussi une dégradation de la qualité de vie de ces populations à l'échelle mondiale. C'est dans ce contexte précis que le mouvement écologiste est né.

b) L'écologisme : (Deuxième E)

Ces dernières années, l'écologie a pris de l'ampleur aussi bien au niveau macro économique (National-Mondial) que micro économique (entreprise). Il n'est pas sans intérêt de souligner dans ce cadre précis, que les mouvements politiques comme les mouvements associatifs ont attirés l'attention des dirigeants des entreprises, que continuer à s'intéresser uniquement à la croissance économique sans prendre en ligne de compte que cette croissance sans vergogne peut avoir des effets nocifs sur la nature et la santé de la population, serait une stratégie suicidaire. Aussi, il est à relever qu'autre mouvement se focalisant essentiellement sur le bien être du consommateur (Green-Marketing) s'est développé en ciblant comme objectif la mise sur le marché de produits « inoffensifs ».

Compte tenu de tous les mouvements, les entreprises commencent à intégrer la dimension écologique dans leur stratégie économique. A titre d'exemple, nous pouvons citer le cas de BitchPétrolum qui a investi sur les technologies anti-pollution.

En dépit du dynamisme de tous ces mouvements, l'économisme est toujours dominant au sein des entreprises. Il faut dire que l'écologie est toujours perçue comme une chose qui n'est pas entièrement intégrée dans la culture de l'entreprise.

Néanmoins, l'écologisme est en train de se développer à un rythme si rapide qu'il peut dans un avenir proche atteindre probablement la parité avec l'économisme, au moins dans les pays développés. Dans ce contexte, on ne parlera plus uniquement de projet/valeur pour la production mais aussi de profit/valeur pour consommateur. On passera alors de l'ère de la production de masse et de la consommation de masse à l'ère d'une production plus personnelle et humaine.

c) L'ère du retour de l'Etatisme : (Troisième « E »)

Quelque soit l'importance de son rôle, l'Etat a toujours eu une place dans l'économie.

A titre d'illustration, dans l'économie capitaliste, l'économie est dirigée à la fois par « the invisible hand » chère à ADAM SMITH et constituée par le marché et par le « the visible hand » des managers et des entrepreneurs.

A l'inverse, dans l'économie socialiste des années 70, l'Etat était le « manager » de l'économie, et les entreprises avaient un rôle d'exécutant des décisions prises par lui. A partir de 1989, on constate la quasi-disparition du système socialiste suite à l'effritement de l'ex bloc soviétique.

Aujourd'hui, le seul grand système encore largement en vigueur est le système capitaliste appelé d'un terme plus doux : économie de marché.

Avec l'explosion de la crise financière en 2008, l'Etat se voit d'un coup propulsé sur la scène comme le gardien du temple. En d'autres termes, il est devenu une sorte de co-manager partageant la responsabilité économique avec les entreprises. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'intervention de l'Etat américain et des États européens dans le renflouement des banques qui, sans cela, seraient tombées en faillite.

Cette évolution de l'Etat montre que ce dernier (l'Etat) tout seul ne peut pas gérer l'économie et à son tour l'entreprise (et son corollaire le marché) ne peut pas gérer l'économie.

Actuellement, tout porte à croire, que dans la nouvelle économie qui est en train de se construire, on retrouve intégrés deux systèmes défunts : le système capitaliste et le système socialiste.

d) L'ère du « Business éthiques » (Quatrième E)

La question d'éthique qui ne date pas d'aujourd'hui est d'un abord complexe et parfois délicat, mais reste essentielle aux nombreux domaines tels que la politique, l'accompagnement thérapeutique, la science et l'art, et plus particulièrement le développement économique.

S'agissant du dernier domaine cité, il y a lieu de souligner qu'avec l'avènement de la crise financière américaine récente et les scandales financiers qui s'en sont suivis que l'éthique des affaires est revenue sur la scène économique. Il faut dire que ces deux événements, la crise financière et les scandales qui en ont résulté ont rendu plus que nécessaire l'adoption des règles éthiques et des codes de conduites capitales et urgentes.

Aujourd'hui, le problème posé est que si pratiquement l'unanimité dans le monde de l'entreprise a été obtenue quant à la nécessité d'établir une éthique des affaires, tout le monde n'est pas d'accord sur qui doit établir ces règles et qui doit les faire appliquer (l'Etat ou l'entreprise). On pense, en effet, que si c'est l'Etat qui définit l'éthique des affaires, il risque d'établir des règles qui aboutissent à pénaliser et punir les entreprises. Si, au contraire, c'est l'entreprise qui doit établir sa propre éthique, elle risque d'établir des règles qui lui donnent trop de marge de manœuvre et de droits. On est renvoyé une fois de plus à la case de départ.

Avec le nouveau rôle que l'Etat est appelé à jouer dans le « nouveau paysage économique » et qui semble apparemment être accepté par les entreprises et les banques, il y a de fortes chances que ce soit l'Etat qui soit responsable de l'établissement et de l'application de l'éthique des affaires. Une chose dont on est certain, c'est qu'il ne le fera pas tout seul mais avec la collaboration des entreprises qui connaissent mieux le terrain.

Dans le sillage de ce qui précède, et pour répondre à notre première interrogation, force est de constater aujourd'hui, que pour la nouvelle économie, certes l'entreprise n'est pas un bureau de bienfaisance (elle est destinée à faire des bénéfices), mais les trois autres « E » sont indispensables. En d'autres termes, pour être citoyenne à part entière, l'entreprise doit intégrer les quatre dimensions qui peuvent cohabiter ensemble au sein de l'entreprise face à un environnement en perpétuel changement.

Il ne fait pas de doute que la notoriété d'une entreprise polluante est atteinte et ses ventes en sont affectées parce que les atteintes à l'environnement sont dénoncées avec virulence grâce aux mouvements associatifs des verts et l'utilisation massive des médias. Ce qui revient à dire, il ya bien un lien entre la santé financière et le respect des règles environnementales et sociales.

Les responsabilités sociales et environnementales et éthiques de l'entreprise via le pacte mondial :

Il y a lieu de signaler que l'ONU a cherché à donner quelques règles élémentaires sur lesquelles les entreprises pourraient s'engager. C'est le « pacte mondial » lancé en 1999 par le secrétaire général Kofi ANNAN<sup>(4)</sup> lors du forum de Davos. Cet engagement moral repose sur une dizaine de principes. Les patrons s'y engagent par exemple à respecter les droits de l'homme, à soutenir le droit à la négociation collective, à lutter pour l'abolition réelle du travail des enfants et de tout travail forcé et obligatoire, à éviter toute discrimination en matière d'emploi, à adopter une démarche fondée sur le principe de précaution en matière d'environnement et à utiliser et diffuser les technologies les plus propres.

En 2005, deux mille vingt cinq (2025) entreprises dans le monde avaient signé ce pacte, 18,5% des entreprises sont Françaises, 10,7 Espagnoles, 8,6 Argentines, 5,7 Philippines, 5,5% Brésiliennes. A noter que les Etats -unis ne représentent que 3,5 du total, la Chine 2,3%. Si elles veulent remporter des appels d'offres, les entreprises doivent aujourd'hui répondre à des critères managériaux durables. A titre d'illustration, pour recruter, il faut pouvoir revendiquer et prouver une posture éthique.

En abondant dans le même sens, nous pouvons citer l'exemple de l'entreprise « Accentuer » géant mondial du conseil en entreprise, qui a mis en œuvre un ensemble de dispositifs qui s'inscrivent globalement dans une logique de responsabilisation des salariés, via des opportunités de participation à la vie de l'entreprise et à ses grandes orientations : mécénat de compétences (1% des salariés chaque année chez Accentuer-France), promotion des carrières féminines, procédures d'entretien et d'évaluation bilatérales voire trilatérales.

Le management durable serait au moins autant celui d'un ancrage de l'entreprise dans la société que celui d'une lutte pour la rétention de salariés qui, de toute façon, ne resterons pas.

La durabilité du management, c'est aussi la capacité du management à s'adapter au changement. Dans ce cadre bien précis, Fairled Institutue, qui se présente comme la première école de formation au changement propose aux entreprises et aux institutions Françaises et internationales une méthode de formation visant la pérennisation des emplois.

Dans un contexte économique et social où le changement est un facteur permanent de création de valeur, notre objectif est de répondre aux défis sociétaux majeurs en accompagnant les salariés dans leur capacité d'anticipation du changement explique JEAN CLAUDE CARLES<sup>(5)</sup>, Président du groupe de Management Faillera.

Aussi, le changement dans le management des hommes, tout comme le développement durable prend du temps. En interne, l'entreprise organise le management de ses quatre compétences : se relier, partager, innover, se réorganiser. Les managers doivent donc se relier à leur équipe et la relier à l'environnement, en prenant en compte les actions et le ressenti de chacun pour introduire le changement. La confiance entre collaborateurs est ainsi propice au partage et donc à l'innovation. L'entreprise est vue comme un système humain avec des ressources potentielles

illimitées et une responsabilité. Pour optimiser les ressources humaines internes, il faut donc, selon FMK<sup>(6)</sup>Consulting : préserver, actualiser et développer les compétences des acteurs grâce à différents outils tels que le recrutement sélectif, le transfert de savoirs, la gestion des carrières, la délégation du travail, et la formation. S'agissant de ce dernier volet, nous citons à titre d'exemple que la Lyonnaise des eaux, dans le cadre de son plan de formation a programmé des actions pour ses salariés portant sur les thèmes suivants :

Comportement des individus, économie des énergies, diminution de la contribution de l'entreprise à l'effet de serre.

La notation sociale et environnementale :

Il n'est pas sans intérêt de signaler que dans le monde, la notation financière des entreprises passe par trois agences: Standard et Poor's, Moody's et Fitch. Ces sociétés sont redoutées car leurs notes donnent ou non accès au marché des capitaux. Depuis les années 90 émerge l'idée d'agences de notation environnementale et sociale. Aujourd'hui 34 agences existent de par le monde, capable de juger de la politique sociale interne des entreprises (liberté syndicale, dialogue social, avantages accordés, niveau de salaire) et de leur respect de l'environnement. A l'origine, ces organismes répondaient à la demande d'information d'investisseurs désireux de placer leurs capitaux vertueusement.

Aujourd'hui, la demande provient des entreprises elles mêmes voulant faire auditer leur mode de fonctionnement. Mais ce genre de démarche reste encore marginal même si les agences de notation notent un accroissement de la demande.

Management durable des ressources humaines :

Il n'est pas sans doute inutile de rappeler que les pratiques des ressources humaines ont beaucoup évolué ces dernières années, en passant d'une gestion administrative à un management systémique des ressources humaines respectueux des individus (Autonomie, Responsabilité, Partage, Respect des différences, Droit à l'erreur) et des relations les liants à leur environnement professionnel. Il est à relever que l'entreprise aujourd'hui est perçue comme un système vivant qui répond à des lois identiques à celle de la nature.

Dans cette perspective, les concepts du développement durable et les principes du vivant représentent une nouvelle opportunité pour améliorer la durabilité et le développement du capital humain. C'est dans ce cadre précis que « Karolewicz Francis »<sup>(7)</sup> qui est à la tête du cabinet FMK Consulting, qui accompagne depuis 1995 les entreprises à devenir des organisations apprenantes, nous propose une approche du développement des ressources humaines durable à travers cinq thèmes :

1- Les lois du vivant :

La notion du durable est à l'origine reliée à la notion du vivant et de la préservation. Dans ce concept du vivant nous avons retenu quatre lois ou macro compétences qui contribuent au développement du vivant et renforcent les facteurs de durabilité internes de l'entreprise :

**Se relier à son environnement :**

Nous existons par et dans la relation à notre environnement. Dès que nous sommes coupés, nous perdons une grande partie de notre capacité d'apprentissage et de vitalité. Pour cela il faut :

**Innover :**

Pour rester en permanence en contact avec un environnement sans cesse en mouvement, nous devons développer notre capacité d'expérimentation, d'innovation et d'ajustement.

**Partager :**

Le vivant se multiplie dans le partage. Dès qu'une expérimentation aboutit, elle doit pouvoir se propager rapidement pour que tout le monde puisse en profiter.

**Se réorganiser:**

Dès qu'un élément nouveau intègre le système, celui-ci doit se réorganiser pour trouver un nouvel équilibre entre tous les éléments.

Chacune de ces macro compétences se développe aux trois niveaux de l'entreprise : organisationnel collectif et individuel

2- La responsabilité

Cela consiste à décider par nous même de nos actes et à respecter nos valeurs. C'est un acte existentiel qui affirme notre liberté. Nous distinguons la responsabilité sociale des entreprises qui les engage à investir et à assumer leurs actes vis-à-vis de l'environnement, du sociétal et du social, et la responsabilité individuelle des salariés qui les amène à se sentir acteurs et engagés auprès de leur entreprise. La solidarité collective passe par le développement de la responsabilité individuelle qui est essentielle pour générer des mécanismes gagnant-gagnant entre l'entreprise et le salarié.

3- Le développement des ressources humaines durable(DRHD)

Le développement des ressources humaines durable (DRHD) vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise par le développement de sa performance sociale. Il ne s'agit pas de signer une nouvelle charte et/ou de l'imposer. Il s'agit de construire avec les parties prenantes un projet social et économique dans lequel chacun s'engagera et se responsabilisera.

Cette façon de faire offre la possibilité aux acteurs des ressources humaines, et plus particulièrement aux cadres de faire le lien entre l'impératif économique et les besoins des salariés.

4- La culture d'apprenance :

C'est le ciment du vivant, les fondations d'une entreprise apprenante. Le défi pour les entreprises est de passer d'une culture de la formation à une culture d'apprenance qui développe l'autonomie, l'expérimentation, l'employabilité, la valorisation de

l'expérience. Là aussi, l'apprenance ne peut se développer que dans une co-responsabilité salarié- entreprise. L'apprenance ne se mesure pas en pourcentage du budget formation sur la masse salariale, elle se vérifie notamment par les pédagogies utilisées et l'accroissement de l'autonomie des salariés.

#### 5- L'eco-management

Aborder les ressources humaines sous l'angle du développement durable, c'est en permanence se poser les questions du comment les préserver en capitalisant et en transférant les savoirs, les actualiser par le renforcement de l'employabilité et les développer par le travail sur soi, l'ouverture au changement. L'éco-management propose un modèle intégré en trois niveaux qui va de l'organisation à l'individu en passant par l'équipe. Ce modèle intègre les grands principes du développement durable dans le développement de l'organisation et le management des hommes. Nous y retrouvons nos trois concepts essentiels :

1-Les quatre-macro compétences du vivant qui renforcent les facteurs internes de durabilité

2-Le P.A.D (Préserver, actualiser, développer) qui permet à chaque manager d'orienter son action managériale en fonction des besoins de son équipe et des individus. Dans ce cadre là, la ressource humaine est considérée comme porteuse de valeur et non centre de coût

3-Le manager jardinier qui doit évoluer individuellement et collectivement vers une posture qui lui permet de faire vivre des valeurs de créativité, d'apprentissage, de coopération et de reconnaissance de la diversité.

Ces trois concepts éco-management ouvrent une voie originale pour apporter un cadre porteur de sens au management des hommes et des nouveaux process générateurs de performance durable.

#### 6) Une nouvelle manière de vivre le travail, la réalliance:

Ce qu'il faut souligner avec force aujourd'hui, c'est qu'on reproche aujourd'hui à notre génération de ne plus vouloir travailler. En réalité, nous sommes revenus de l'idée de pouvoir nous réaliser dans l'entreprise. Résultat, LUCE JANIN-DEVILLARS<sup>(8)</sup> psychanalyste et coach constate un accroissement du besoin de sens et d'utilité de travail. Les travailleurs ne veulent plus faire n'importe quoi (comme par exemple se confiner dans des tâches routinières) à n'importe quel prix.

Il est admis que le travail est un gain-pain indispensable, une condition de réussite sociale mais ce qui change c'est que l'individu conscient de sa responsabilité dans un monde interdépendant se pose la question de son utilité et peut vivre la réalliance, cette nouvelle manière de vivre le travail qui d'après FRANCOISE BONNALE<sup>(9)</sup> se traduit par l'interdépendance, l'échange et la collaboration plutôt dans le rapport dominant-dominé ou fusionnel. Le travail ne serait plus perçu uniquement comme un moyen d'extension et de nécessités sociales mais comme une façon d'être utiles aux autres.

Aussi, ce qu'il faut noter, c'est qu'en dehors du domaine professionnel, l'esprit de réalliance tend à se manifester aujourd'hui dans les domaines de l'habitat et la consommation.

S'agissant de l'éco-logis, les constructions tendent à mieux s'implanter dans l'environnement, à privilégier les énergies renouvelables et l'éclairage naturel car il est reconnu que l'habitat a un impact sur l'environnement et il a aussi une résonance sur le psychisme humain.

Quant à la manière de consommer, avec la réalliance, nous rentrons dans un rapport à la consommation plus responsable et plus exigeant car l'esprit de réalliance exige du consommateur de devenir un consommateur qui s'intéresse à l'impact écologique, économique et social lorsqu'il achète un produit. Il est moins impulsif, mûri par ses choix en s'interrogeant sur la nécessité de l'acquisition. Il revient à une consommation plus naturelle privilégiant le bio, les petits producteurs, le commerce éthique et équitable.

En outre, il convient de souligner que l'esprit de réalliance ne fait pas table rase du passé, il en tire des leçons.

### **CONCLUSION**

Si le développement durable se veut un chemin intermédiaire pour concilier des objectifs apparemment contradictoires (économiser les ressources et en même temps assurer le développement économique), le management durable, c'est mettre en œuvre un modèle de management qui concilie l'exigence d'efficacité de l'entreprise et le confort psychologique des salariés.

Dans cette perspective, on peut affirmer sans risque de se tromper que si manager, c'est développer l'efficacité, on peut se poser la question à notre tour : qu'est ce que l'efficacité ? Et c'est ici qu'EINSTEIN intervient.

En effet, nous pensons à lui comme moyen mnémotechnique pour mémoriser la formule de l'efficacité :  $E=MCE$  en bon français cela veut dire : Efficacité = Motivation \* Compétences

Ainsi, le rôle du manager consiste à développer la motivation et les compétences de ses collaborateurs.

### **Bibliographie**

- 1-Loïc Cheauveau : le développement durable, produire pour tous, protéger la planète, Edition Larousse, Paris 2007, P - 07
- 2-Arezki Igheat : Economie, écologie, Etat et éthique. In El Watan journal quotidien du samedi 03 juillet 2010.
- 3-Loïc Cheauveau : le développement durable, produire pour tous, protéger la planète, Edition Larousse, Paris 2007, P - 14
- 4-Loïc Cheauveau : le développement durable, produire pour tous, protéger la planète, Edition Larousse, Paris 2007, P - 69
- 5-<http://www.lhs-conferences.info/blog/index.php>-date de consultation le 28/09/2011
- 6-<http://www.categorynet.com/reseaucategory.net/profile,used=44046->

date de consultation le 20/09/2011

7-[www.drhd.fr/article-un management durable pour des entreprises vivantes](http://www.drhd.fr/article-un-management-durable-pour-des-entreprises-vivantes)– date de consultation 24/09/2011.

8-Laurence le moine et Pascale Senk : « La réalliance une nouvelle philosophie de la vie », in revue psychologies-Janvier -2009, P - 96

9-Laurence le moine et Pascale Senk : « La réalliance une nouvelle philosophie de la vie », in revue psychologies-Janvier -2009, P - 95