

Projet de communication : étude de cas Clinitex

1. Contexte : le cas Clinitex

Clinitex est une entreprise de nettoyage professionnelle fondée en 1980 par Thierry Pick, alors artisan laveur de carreaux. L'entreprise est aujourd'hui gérée par son fils, Edouard Pick. Clinitex est certifiée B Corp et compte 3 500 employés. L'entreprise stipule mettre en œuvre une politique interne de "management libéré". L'entreprise a par ailleurs défini un "seuil de prospérité", fondé sur des données comptables, qui lui permet de définir le jour dans l'année lors duquel l'entreprise est passée au-dessus d'un seuil de chiffre d'affaires qu'elle juge suffisant. Au-delà de ce seuil, l'entreprise ne cherche plus à maximiser sa croissance et se concentre sur la qualité de vie au travail et la satisfaction de ses clients existants. Ouvertement inspirée – selon son dirigeant actuel – de la "sobriété heureuse" de Pierre Rabhi (2010), la démarche de l'entreprise illustre une forme de sobriété volontaire appliquée à l'entreprise.

2. Conférence visée

EGOS (European Group for Organizational Studies), 3-5 juillet 2025, Athènes.

Thème : "Creativity that goes a long way".

Session "Sustainability as culture change: Creative pathways for the long run".

Format : short paper (3000 mots), avant le 7 janvier 2025.

3. Public visé

Chercheurs/euses européens/nes en management et théorie des organisations. Notamment et en particulier Jennifer Howard-Grenville, University of Cambridge Judge Business School (CJBS), en vue d'une collaboration et/ou d'un séjour de recherche.

4. Problématisation du cas

Nous problématisons le cas selon les étapes méthodologiques proposées par Lemieux (2012) :

1. Croyances partagées : La santé économique d'une entreprise et sa pérennité se mesurent à sa capacité à augmenter sa production, son volume de ventes et son chiffre d'affaires d'année en année. Il est donc naturel et universel que les entreprises cherchent la croissance maximale de ces indicateurs.

2. Inférences logiques et énoncés prédictifs : Il en découle que tous les efforts d'une entreprise sont dédiés à l'atteinte de cette croissance maximale, constituant une sorte de méta-objectif ayant priorité absolue. Ainsi, toute entreprise qui ne vise pas la croissance maximale de sa production, de ses ventes et son chiffre d'affaires est considérée comme en mauvaise santé économique et met son avenir en péril. La sobriété en entreprise est donc impossible car contradictoire avec la notion de croissance et donc de santé économique.
3. Eléments empiriques contradictoires : L'entreprise Clinitex a établi un artefact comptable pour définir son niveau de croissance suffisant. L'entreprise a ainsi mis en œuvre une politique de sobriété volontaire, tout en garantissant apparemment sa santé économique et sa pérennité.
4. Interrogation : Si la santé économique et la pérennité des entreprises tiennent à leur capacité à augmenter d'année en année leur niveau de production, de ventes et de chiffre d'affaires, comment une entreprise comme Clinitex en vient-elle à mettre en œuvre et à prospérer – financièrement et sur la durée – avec une politique de sobriété volontaire ?

5. Cadres théoriques mobilisés

Le cas Clinitex illustre la mise en œuvre de la sobriété à l'échelle de l'entreprise. Il présente :

- Un point de départ (rencontre du dirigeant avec Pierre Rabhi, auteur de *Vers la sobriété heureuse*) avec une trajectoire d'appropriation (Vaujany, 2006) de la sobriété en entreprise (mise en place d'objectifs, d'outils et de processus spécifiques) ;
- l'utilisation d'outils de gestion (le "seuil de prospérité") ;
- des histoires et mythes organisationnels (le fondateur comme visionnaire, son fils comme héritier de cette vision) ;
- des artefacts, des valeurs et des hypothèses sous-jacentes (Schein, 1992) composant la culture et les sous-cultures organisationnelles qui expliquent la trajectoire prise par l'entreprise.

La culture d'entreprise comprend l'ensemble des pratiques (les rituels), des décisions (les structures de pouvoir), des normes (les symboles, les valeurs) et des histoires (les mythes) qui constituent l'identité d'une organisation. Identifier les histoires et les symboles véhiculés au sein de l'entreprise permet de comprendre comment sont prises les décisions et comment une entreprise s'oriente par rapport à d'autres entreprises avec des activités identiques et confrontées aux mêmes choix stratégiques, comme le note Howard-Grenville (2006) : "Companies do not respond identically when faced with similar environmental issues". Nous nous attacherons ainsi aux facteurs culturels internes à l'entreprise qui favorisent l'émergence d'une politique de

sobriété volontaire. On pourra se pencher sur les valeurs, les traditions, les éléments de langage et les comportements propres à l'organisation qui peuvent expliquer son inclinaison vers l'adoption de la sobriété dans sa gestion d'entreprise. On pourra notamment envisager d'étudier en quoi l'histoire racontée par Clinitex sur l'origine de l'entreprise et son fondateur s'intègre dans une typologie d'histoires (Martin et al., 1983; Schein, 1983), son discours de communication interne et externe et les écarts éventuels avec la réalité vécue par les employés et leurs pratiques – cela afin de tracer une typologie des facteurs culturels internes à l'entreprise qui peuvent influencer une trajectoire convergente ou divergente de la sobriété.

6. Questions de recherche

Plusieurs questions de recherche émergent de ces considérations :

- Processus décisionnel / “point de départ” de la trajectoire d'appropriation / rôle du fondateur : Comment l'entreprise en est-elle venue à renoncer à la croissance maximale comme méta-objectif ?
- Culture d'entreprise : Comment les artefacts, valeurs et hypothèses sous-jacentes composant la culture de l'entreprise y favorisent-ils la mise en œuvre de la sobriété ?
- Instruments de gestion : Comment le “seuil de prospérité” rend-il compte des performances de l'entreprise ? Comment est-il utilisé et vécu dans l'entreprise ?

7. Méthodologie et matériau empirique

L'objet de l'étude du cas Clinitex est d'interroger la validité des croyances partagées exposées dans la section “Problématisation du cas”, en l'étudiant comme une manifestation du phénomène contemporain de l'émergence de la sobriété. Afin d'extraire le pouvoir explicatif du cas Clinitex comme exemple de sobriété volontaire en entreprise, nous utiliserons les méthodes suivantes d'investigation empirique :

- Étude documentaire : articles de presse, podcasts, documents publics d'entreprise, site internet, publications sur les réseaux sociaux des dirigeants et des employés.
- Entretiens internes : les sujets des entretiens seront sélectionnés selon des critères de compétence (sont-ils capables de répondre à nos questions ?), de pertinence (sont-ils exposés au phénomène que l'on cherche à étudier ?) et d'accès (sont-ils joignables et acceptent-ils de nous rencontrer ?).
- Observation directe : l'investigation pourra faire l'objet de visites au siège de l'entreprise (à Lille) et dans des antennes régionales.

- Entretiens externes : il pourra être envisagé de s’adresser aux clients et fournisseurs de l’entreprise. Des entretiens pourront aussi être conduits avec les employés chez Deloitte qui ont accompagné la définition du “seuil de prospérité”.
- Comparaison du cas avec d’autres cas : on pourra éventuellement comparer le cas Clinitek et son intégration de la sobriété à son modèle d’entreprise avec d’autres exemples d’entreprises du secteur de la propreté, afin de distinguer les éléments différenciants de la culture d’entreprise qui peuvent expliquer les variations dans cette mise en œuvre. Alternativement ou en complément, on pourra comparer des agences du groupe entre elles afin de distinguer les variations dans les sous-cultures.

Matériau qualitatif déjà récolté :

- Entretiens internes :
 - PDG
 - Directeur des opérations
 - Directeur d’agence IDF
 - Directeur d’agence Pays de la Loire
 - Gestionnaire commerciale
- Ressources en ligne :
 - Interviews du fondateur et du PDG actuel
 - Publications LinkedIn du PDG et de la page entreprise
 - Site internet

8. Littérature indicative

Howard-Grenville, J. (2006). Inside the “Black Box”: How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1086026605285739>

Lemieux, C. (2012). Problématiser. In *L’enquête sociologique* (pp. 27–51). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0027>

Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438–453. <https://doi.org/10.2307/2392251>

Rabhi, P. (2010). *Vers la sobriété heureuse*. Actes Sud.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.