

Donnez des ailes à votre projet...

# PSYCHOLOGIE DE L' ENTREPRISE

Référence : KE16.1220



Copyright © Tous droits réservés



Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans autorisation préalable. Une copie par photographie, film, bande magnétique ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi sur la protection des droits d'auteur.

# Sommaire

Page

Introduction..... 4

La méthode KOREVA..... 6

Leçon n° 1 - Comprendre la dynamique de l'entreprise .....	8
--	---

1 - APPRENDRE..... 9

I. La motivation des salariés : approche individuelle ..... 10

1. L'approche des relations humaines..... 10

2. L'importance de la motivation..... 12

3. Comprendre la personnalité..... 17

4. La personnalité de base ..... 19

II. La dynamique de groupe : approche du groupe ..... 22

1. La dynamique managériale ..... 22

2. Approche psychanalytique des représentations collectives..... 25

3. Les cultures organisationnelles ..... 28

III. L'évolution du management à la fin du XX<sup>e</sup> siècle ..... 31

1. La culture d'entreprise ..... 31

2. Exemple de culture d'entreprise ..... 34

3. Que retenir de la culture d'entreprise ? ..... 39

À retenir..... 42

2 - S'ENTRAÎNER..... 43

I - Questions ..... 44

II - Corrections..... 47

## **Leçon n° 2 – Le management des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle ..... 49**

### **1 - APPRENDRE.....50**

- I. Le contexte dans lequel évoluent les entreprises ..... 51**
  - 1. Une concurrence exacerbée ..... 51
  - 2. Des pressions contradictoires ..... 55
  - 3. Les parties prenantes ..... 57
- II. Un nouveau management..... 62**
  - 1. La responsabilité sociétale des entreprises..... 62
  - 2. L'intégration de la RSE dans l'entreprise ..... 67
  - 3. La culture comme levier de contrôle des salariés ..... 71
- III. Les répercussions sur les conditions de travail..... 74**
  - 1. Un impératif de performance pour l'entreprise ..... 74
  - 2. Le stress en entreprise ..... 78
  - 3. Le stress et la protection des salariés..... 84

### **À retenir..... 89**

### **2 - S'ENTRAÎNER.....90**

- I - Questions ..... 91
- II - Corrections ..... 94

## **Leçon n° 3 - Dynamiser le potentiel de réussite de l'entreprise ..... 96**

### **1 - APPRENDRE.....97**

- I. La gestion des ressources humaines..... 98**
  - 1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences..... 98
  - 2. Une gestion des ressources humaines reposant sur  
les « gagners » ..... 100
  - 3. Les actions à mettre en œuvre..... 102

4. Motiver sur le registre inconscient .....	107
5. La formation .....	108
<b>II. Un modèle d'efficacité appliqué au sport et à l'entreprise .....</b>	<b>113</b>
1. Un parallèle entre les modèles entrepreneurial et sportif.....	113
2. Le potentiel psychologique du gagnant .....	114
3. Les sept stratégies de la réussite .....	118
4. Comment la structure peut-elle apprendre les stratégies de réussite ? .....	121
<b>III. L'entreprise libérée .....</b>	<b>122</b>
1. L'expérience de l'entreprise libérée .....	122
2. Le concept d'entreprise libérée .....	123
3. De la difficulté de trouver un juste milieu .....	124
<b>À retenir.....</b>	<b>127</b>
<b>2 - S'ENTRAÎNER.....</b>	<b>128</b>
I - Questions .....	129
II - Corrections .....	131
Annexe : diriger une équipe plus âgée que vous ? C'est possible ! .....	134
<b>3 - RÉALISER.....</b>	<b>139</b>

# Introduction

## *Qu'est-ce que la réussite ?*

La course en avant vers la réussite professionnelle et financière anime de nombreuses personnes dans la société contemporaine, que ce soit en Occident ou dans n'importe quelle grande agglomération de la planète. La reconnaissance de la valeur personnelle se fait alors au détriment des valeurs de solidarité et de réussite collective.

Dans ce cadre, la notion de performance individuelle sert de référence et tend à éclipser l'engagement individuel dans le cadre d'un projet collectif.

L'entraînement des sportifs de haut niveau, la préparation psychologique des dirigeants d'entreprise et des responsables de la « société civile » apparaissent comme des indicateurs de ce phénomène, qui est un élément prégnant<sup>1</sup> de notre société. Les médias amplifient ce processus en soulignant les caractéristiques personnelles des "gagneurs" : victoire contre eux-mêmes, esprit de compétition, évocation du stress en tant que moteur de la réussite...

Autant de caractéristiques que l'on retrouve a posteriori chez les personnes qui ont « réussi ». Ce sont là des capacités, sans doute nécessaires à l'atteinte de performances, mais suffisent-elles à expliquer une brillante carrière politique, une médaille d'or aux jeux olympiques ? Cette question renvoie à une problématique beaucoup plus générale, à savoir, qu'est-ce que la réussite ? Que signifie pour un individu « réussir » ?

Au XX<sup>e</sup> siècle, souvent symbolisée et médiatisée par la trilogie « sexe, pouvoir, argent », la réussite est en effet une notion complexe et difficile à cerner, car elle renvoie à deux aspects de la personne, l'un subjectif, l'autre objectif.

<sup>1</sup> **Prégnant** : Psychologie. Qui s'impose à l'esprit.

Le sentiment de réussite ne dépend pas uniquement du niveau absolu de réalisation d'un acte ou d'une performance, mais aussi du niveau d'aspiration de chaque individu.

Ainsi, l'expression « réussite professionnelle » peut recouvrir des réalités aussi différentes que le niveau de qualification atteint par une personne, sa satisfaction dans le travail, son rendement, ses revenus, ou le prestige dont elle jouit dans sa profession.

La réussite sociale peut en effet s'évaluer, à partir du niveau de satisfaction de l'individu, mais le jugement d'autrui, les gains, les honneurs en sont des critères non moins importants. La réussite passerait donc avant tout par la possibilité de concilier ces deux aspects : reconnaissance sociale et réalisation de soi. Leur interaction<sup>2</sup> semble en effet primordiale, dans l'émergence du sentiment de réussite chez un individu.

Nous étudierons dans ce cours comment le monde de l'entreprise a pris conscience de l'importance de ce facteur pour motiver les salariés, pour les pousser vers plus de productivité afin de devenir elle-même plus compétitive.

En effet, la performance globale d'une entreprise est le gage de son développement, de sa survie, et par là même de l'avenir de ses employés.

D'un autre côté, cette vision de la performance est de plus en plus remise en cause,

- que ce soit par les individus, pour certains arrivés « au sommet de la réussite professionnelle » et qui abandonnent leur poste prestigieux pour se consacrer à un métier considéré auparavant comme modeste, ou pour se lancer dans des œuvres associatives,
- ou que ce soit par les entreprises elles-mêmes, qui renoncent à la hiérarchie et au commandement pour « libérer<sup>3</sup> » leurs salariés.

<sup>2</sup> **Interaction** : Psychologie. Phénomène qui permet à une collection d'individus de se constituer comme groupe, le comportement de chaque individu devenant stimulus (excitant) pour un autre. Dans un groupe, chaque membre réagit en fonction des autres membres.

<sup>3</sup> **Concept de l'entreprise libérée**, étudié dans ce cours

# La méthode KORÉVA

*Ce fascicule est divisé en trois leçons.*

**Leçon 1** - Comprendre la dynamique de l'entreprise.

**Leçon 2** - Le management des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle

**Leçon 3** - Dynamiser le potentiel de réussite de l'entreprise.

Chaque leçon comprend trois séquences :

## **Séquence 1 : APPRENDRE**

Cette première séquence concerne la partie du cours qu'il convient **d'apprendre**. Lisez-la plusieurs fois afin d'être capable d'en restituer les points fondamentaux.

## **Séquence 2 : S'ENTRAÎNER**

Cette deuxième séquence est un auto-contrôle des connaissances acquises précédemment. Ne l'envoyez pas à la correction de votre professeur, puisque le corrigé vous est fourni. Cette stratégie pédagogique vous permet donc de comparer votre travail à celui qui est demandé. Cet exercice représente donc un **excellent entraînement** qui va vous permettre d'aborder la dernière séquence dans les meilleures conditions possibles : la réalisation du devoir.



Ce cours se termine par une troisième séquence :

### Séquence 3 : RÉALISER

Elle représente la **finalisation du cours** avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir accompagnées d'une note sur 20.



Ces trois séquences sont basées sur une progression pédagogique cohérente. Pour une meilleure efficacité d'apprentissage, il est important de respecter cette évolution.

1 - APPRENDRE

2 - S'ENTRAÎNER

3 - RÉALISER

**Bonne réussite !**

# Leçon 1



## Comprendre la dynamique de l'entreprise

# Séquence 1 : Apprendre



# **I. LA MOTIVATION DES SALARIÉS : APPROCHE INDIVIDUELLE**

## **1. L'approche des relations humaines**

### **a) Le travail prescrit**

Il y a un siècle, les responsables d'entreprise s'interrogeaient déjà sur la motivation des salariés.

Un peu plus tôt, au XIX<sup>e</sup> siècle, la seule préoccupation des responsables était d'optimiser les processus productifs pour obtenir de hauts rendements (une production abondante) et une qualité homogène et acceptable.

Dans ce but, à une époque où la science était auréolée de toutes les vertus, l'organisation scientifique du travail prônée par F Taylor<sup>4</sup> était mise en place à grande échelle :

- Division verticale du travail :
  - Les responsables prévoient, organisent, commandent, contrôlent.
  - Les opérationnels (ouvriers, employés) exécutent les ordres.
- Division horizontale du travail :
  - Les tâches d'exécution sont divisées en mouvements simples, c'est le travail à la chaîne où chaque ouvrier est spécialisé dans une seule tâche qu'il réalise rapidement et sûrement.
- Salaire au résultat, en fonction de la production individuelle, ce qui incite les ouvriers à être efficaces.

L'ouvrier est réduit au rôle d'une machine, il n'a pas à réfléchir, à prendre d'initiative, il accomplit mécaniquement ce que son supérieur lui demande de faire.

---

<sup>4</sup> **F Taylor**, qui a commencé à travailler dans une grande entreprise américaine d'électricité comme ouvrier, puis a grimpé les échelons pour devenir ingénieur, puis directeur, et enfin qui a créé une société de conseil en management.

Cette méthode donne de bons résultats dans le sens où une production intensive se développe, permettant à (presque) tous les individus d'accéder à un choix important de produits. Ce sont les prémisses de la société de consommation.

Malgré tout, des voix s'élèvent pour montrer l'aspect contraignant, voire abrutissant de ce mode de travail. Un film de Charlie Chaplin est resté célèbre qui dénonce le travail à la chaîne : « Les temps modernes » !

### **b) Une approche sociologique du monde du travail**

Devant ces dérives productivistes, avec des cadences de travail imposées par la mécanisation de la chaîne au début du XX<sup>e</sup> siècle, des sociologues s'interrogent sur les motivations de l'homme au travail : n'y a-t-il que le salaire qui l'incite à travailler ? La qualité de son travail ne serait-elle pas supérieure si le salarié se sentait apprécié, valorisé ?

Les études de ces sociologues, psychologues et médecins sont connues sous l'appellation de l'École des Relations Humaines.

Elton Mayo<sup>5</sup> est considéré comme le père fondateur de ce mouvement. De 1927 à 1932, il réalisa une série d'études à la Western Electric Company pour comprendre la performance des salariés.

Description de l'expérience Hawthorne (du nom de la ville où était implantée l'usine étudiée de la Western Electric Company) :

- Les ouvrières, sujet de l'étude, travaillaient dans des conditions difficiles (peu de lumière pour effectuer des tâches minutieuses).
- Mayo s'est demandé si d'améliorer les conditions de travail permettrait d'augmenter la productivité.
- Il a donc progressivement augmenté l'intensité lumineuse des ateliers.

<sup>5</sup> **Elton Mayo** est un psychologue et sociologue australien du début du XX<sup>e</sup> siècle (1880-1949), professeur aux États Unis à la Harvard Business School.

- Le résultat a effectivement été une progression du rendement. On pouvait donc en déduire que les conditions de travail ont une influence directe sur la productivité.
- Pour vérifier ses conclusions, Mayo a effectué l'opération inverse : il a progressivement diminué l'intensité lumineuse, pour en revenir à la situation initiale.
- Or, il a constaté que la productivité, bien qu'en petite baisse, était d'un niveau significativement supérieur à ce qu'elle était avant le début de l'expérience !
- Il en a donc déduit que, plus que les conditions matérielles de travail, le facteur principal de l'augmentation de la productivité était le fait que les ouvrières se sentaient valorisées : on se préoccupait d'elles, on les prenait en considération !
- La motivation est donc un élément déterminant de l'efficacité des travailleurs.

## **2. L'importance de la motivation**

Dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les sociologues ont donc fait un grand pas en avant dans la compréhension de la psychologie humaine dans le cadre du travail, remettant en cause le modèle taylorien de fonctionnement de l'entreprise.

### **a) La remise en cause du taylorisme**

Le taylorisme a permis de développer la société de consommation en augmentant le pouvoir d'achat des ménages et en offrant des produits manufacturés abondants et à bas prix.

En effet, les gains de productivité<sup>6</sup> obtenus profitent aux salariés par le biais d'augmentations de salaire, aux clients car les prix des produits commercialisés baissent, à l'entreprise qui va réinjecter une partie du profit dans sa capacité de production pour embaucher et produire davantage.

Toutefois, trois facteurs vont intervenir pour casser ce modèle de croissance, qui s'est développé durant la période qualifiée de « 30 Glorieuses » par l'économiste français Jean Fourastié, recouvrant la période 1945-1975 :

- La saturation des ménages : ils sont tous équipés en biens de grande consommation, voiture, électro-ménager, et ils aspirent désormais à des biens différenciés. Par exemple, avoir une voiture ne les satisfait plus. Ils veulent une voiture différente de celle de leur voisin, qui réponde à leur besoin spécifique.
- La saturation des travailleurs : le travail à la chaîne permet en effet de recevoir un salaire correct, mais c'est un travail abrutissant, sans intérêt, que les ouvriers rejettent désormais, d'autant que les nouveaux arrivants sur le marché du travail sont mieux formés et plus diplômés que leurs parents, et ne veulent plus travailler en usine.
- Enfin, les chocs pétroliers de 1973 et 1979, correspondant à des tensions sur l'approvisionnement en pétrole et une explosion des coûts énergétiques, mettent un coup de frein à la croissance économique : il n'y a plus d'augmentation des profits, donc plus de redistribution possible. Les salaires sont bloqués, le niveau de vie stagne.

---

<sup>6</sup> Lorsque **la productivité** augmente, les coûts de production diminuent, entraînant une hausse de la rentabilité du capital et / ou du travail. Un gain de productivité permet de conserver un certain niveau de production en utilisant moins de moyens ou d'utiliser ces moyens pour produire plus. Cela génère donc des profits supérieurs pour les entreprises.

### b) Une approche incontournable : Maslow

Face à cette situation, les entreprises vont prendre en considération les travaux sur la motivation des individus.

Puisque le salaire ne peut plus jouer son rôle précédent de « carotte » pour faire travailler les employés, il faut recourir à d'autres moyens.

Les travaux d'Abraham Maslow<sup>7</sup>, dans le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, vont servir de référence pour comprendre la motivation des individus. Après sa disparition, des chercheurs poursuivront ses travaux et hiérarchiseront sous forme de pyramide les besoins humains identifiés.

Présentation de la pyramide de Maslow :



On parle de hiérarchie des besoins, car les besoins primaires (bas de la pyramide) sont essentiels à la survie et doivent donc être impérativement satisfaits avant que les individus ne cherchent à satisfaire leurs besoins supérieurs.

<sup>7</sup> **Abraham Harold Maslow**, 1908-1970, est un psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste. Il est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins.



À quoi correspondent ces besoins, et comment une entreprise pourrait-elle les satisfaire ?

- Besoins physiologiques : dormir, se nourrir, boire, s'habiller..., c'est-à-dire les besoins primaires biologiques et physiques.
- Besoins de sécurité : besoin de protection, pour pouvoir se projeter dans l'avenir.
- Besoins d'appartenance : à une famille, un groupe, une société, une communauté.
- Besoins d'estime : être reconnu, aimé, accepté par autrui.
- Besoins d'accomplissement de soi : se réaliser sur le plan personnel, s'épanouir.

Voici un exemple réel montrant comment une entreprise peut permettre à ses salariés de satisfaire chacun de ces niveaux. Il s'agit de la société Ben & Jerry's, mondialement connue pour les glaces aux multiples parfums qu'elle produit.

#### Exemple Ben & Jerry's

##### a) Besoins physiologiques :

- Un salaire
- Un poste fixe
- Des avantages en nature (potager collectif, glaces offertes, crèche...)

##### b) Besoin de sécurité :

- Une entreprise pérenne
- L'appartenance à un grand groupe (Ben & Jerry's fait partie d'Unilever)
- Ben & Jerry's veille à la santé de ses salariés (prévention de l'obésité avec une salle de sport à disposition)

c) Besoin d'appartenance :

- Forte culture d'entreprise
- Solidarité des salariés
- Actions communes (Community Action Team qui participe à des actions de protection de la nature et des projets humanitaires)
- Évènements fédérateurs (Free Cone Day qui est une journée où la société tient un stand pour offrir gratuitement des glaces à la population locale, Pyjama Day, la chasse aux œufs de Pâques, etc...)

d) Besoin d'estime :

- Reconnaissance de sa valeur professionnelle par les autres (dialogue, communication à tous niveaux)
- Reconnaissance de soi, de ses spécificités et qualités personnelles (politique de développement personnel, par exemple la salle de lactation pour les jeunes mamans)

e) Besoin d'accomplissement :

- Participation à des œuvres caritatives (chacun consacre une quarantaine d'heures par an, payées par l'entreprise, à l'activité de son choix : don du sang, soupe populaire, cours de maths ou d'anglais à des enfants en difficulté...)

La motivation apparaît ainsi comme un élément essentiel à prendre en compte par les organisations dans le cadre du management de leurs ressources humaines. Mais comment fonctionne-t-elle, c'est ce que nous allons voir maintenant en étudiant les mécanismes de la personnalité.

### **3. Comprendre la personnalité**

#### **a) Les éléments de la personnalité concernés**

La personnalité est un ensemble de manières d'être que l'on va retrouver régulièrement. À partir du moment où on a pu établir les tendances de la personnalité d'un individu, on est capable de prédire sa conduite dans une situation donnée. La personnalité va se construire chez l'individu et va former une sorte de noyau psychique. Son évolution, de la naissance à la mort, dépend de trois types de facteurs :

- Les **facteurs biologiques** : lorsque l'enfant naît, il y a en lui l'ébauche de certains traits de personnalité qui sont héréditaires. Certaines modifications physiologiques et hormonales provoquent des changements de la personnalité qui auront des répercussions sur l'humeur et les conduites relationnelles. Par exemple, nous pouvons noter l'importance de la santé.
- Les **facteurs sociaux-culturels** : dès la naissance, l'enfant a un bagage social car, avant la naissance, on lui fait déjà une place dans la société. C'est ce qui nous intéresse plus particulièrement dans cette partie.
- Les **facteurs personnels** : le jeu entre les deux types de facteurs précédents constitue l'histoire personnelle de chaque individu, faisant que chaque personne est unique.

Tous les aspects de la personnalité sont concernés et ont une dimension sociale. Ces changements sont dus à un nouvel environnement qui impose certaines manières d'être, de faire : des formes, des modèles définis par la société, des habitudes collectives d'individus vivant ensemble.

#### **b) Le phénomène de « socialisation »**

C'est un phénomène accompagnant l'individu toute sa vie et par lequel il acquiert et intériorise les normes et valeurs d'un groupe. Grâce à lui, l'individu intériorise les éléments socio-culturels à son environnement social.

Il est de deux ordres :

➤ Les mécanismes de socialisation

La socialisation s'effectue par un certain nombre de mécanismes :

- *L'apprentissage* : il consiste à inculquer à l'individu certaines réactions plus ou moins automatiques, en présence de situations sociales déterminées. Cette formation des comportements varie évidemment dans les différentes cultures ;
- *L'imitation* : elle consiste à reproduire des comportements et des attitudes des individus ou des groupes rencontrés dans la vie quotidienne ;
- *L'identification* : mécanisme inconscient qui tend à faire que l'individu ressemble à une autre personne, à s'identifier globalement à elle.

➤ Les caractéristiques de la socialisation

- C'est une action continue des mécanismes entre individu et société. Il y a un caractère permanent de la socialisation : les situations sont constamment nouvelles ; chaque nouvelle expérience sociale joue un rôle dans le processus de socialisation.

La société transmet à l'individu un ensemble d'éléments qui lui sont propres : valeurs spécifiques, croyances, normes, modèles de comportement, façon de faire et d'être. C'est le caractère relatif de la socialisation.

L'individu intériorise ces éléments, se conforme plus ou moins bien aux comportements modèles et se définit comme *normal* ou *anormal* selon que la socialisation soit réussie ou non.

L'individu, en se conformant et en transmettant, assure la continuité de la société et de sa culture.

Les grandes périodes de socialisation dans la vie d'un individu sont les suivantes :

- La prime enfance (première socialisation, très importante pour l'intériorisation du sensible, des sentiments, des goûts etc.).
- L'adolescence : autre moment où l'on intériorise son sexe, mais aussi les rapports avec les autres.
- L'entrée dans la vie active et familiale (création de sa propre famille).
- L'arrêt de la vie active et la vieillesse.

La socialisation primaire (celle du petit enfant) est partiellement remise en cause par la socialisation secondaire (celle de l'adolescence et de l'âge adulte). La seconde n'est pas qu'un réaménagement de la première.

Dans la vie de couple, par exemple, les manières d'agir (écouter plus ou moins fort la musique) ou de sentir (les goûts musicaux) sont pris dans une logique d'adaptation à l'autre, fondée sur le respect et le désir de maintenir une relation avec lui. Le compromis est souvent implicite, fruit d'un processus subtil, fait de multiples petites réactions, réflexions...qui débouche, non sur une abdication aux désirs de l'autre, mais sur une adaptation de ses propres pratiques à la vie de couple.

#### **4. La personnalité de base**

##### **a) Le concept de personnalité de base**

« Personnalité de base » : C'est un type de personne que caractérise une culture, à partir de laquelle l'individu va « broder » en fonction de sa propre personnalité. La socialisation est un processus interactif et est aussi un processus individuel (on se socialise soi-même) ; elle peut aussi toucher les sentiments.

« La personnalité de base est une configuration psychologique particulière, propre aux membres d'une société donnée et qui se manifeste par un certain style de vie, sur lequel les individus brodent leurs variantes singulières » Kardiner<sup>8</sup>.

➤ Source de la personnalité de base

Ce concept de « personnalité de base » émerge d'un courant de l'anthropologie américaine dit "culture et personnalité" qui est influencé par la psychanalyse. Selon les culturalistes, partout où il y a des groupements organisés d'êtres humains (tribu, clan ...), il y a une certaine régularité de l'organisation des relations entre les individus. Ainsi, on peut observer des comportements homogènes, en fonction de l'âge et du sexe, face aux phénomènes vitaux majeurs tels que la naissance, le passage à l'âge adulte, la sexualité, la mort.

"Chaque fois qu'il y a persistance ou transmission de ces méthodes organisées, nous avons une culture" dit Kardiner.

Ce qui détermine l'appartenance d'un individu à sa culture, ce sont d'abord les "institutions primaires", qui cadrent l'éducation en précisant l'ensemble des règles auxquelles l'enfant est soumis, concernant la nutrition, les relations familiales et les interdits sexuels. Les institutions primaires produisent la "personnalité de base", commune à tous les individus du groupe. Les institutions dites "secondaires" (la religion, l'art etc.) sont des expressions de la personnalité de base.

Le processus de socialisation serait donc fondamental, car c'est lui qui forgerait la personnalité de base. Nous pourrions dégager, pour une société, une personnalité sociale, c'est-à-dire un dénominateur commun. Kardiner appelle cela « la personnalité de base » ou « base culturelle de la personnalité » : il y a un dénominateur commun et des variantes.

---

<sup>8</sup> **Abram Kardiner** est un psychiatre, psychanalyste et anthropologue américain (1891-1981). Il est connu pour avoir contribué au développement de la psychanalyse aux États-Unis dans une perspective culturaliste.

## **b) La représentation de soi dans le processus de changement**

Lorsqu'il s'agit d'aborder la représentation de soi, on se confronte nécessairement à une multitude de notions utilisées de façon plus ou moins synonyme. Ainsi, on parle de conscience de soi, de perception de soi, de concept de soi, d'estime de soi, d'image de soi, voire d'identité. Chacune de ces notions a en commun de tenter d'appréhender « le soi » en tant que construction psychique complexe, mettant toutefois différemment en valeur certains mécanismes sous-jacents.

Pourtant, le concept de représentation de soi existe bel et bien, mais peu d'études portent sur celui-ci.

La représentation de soi est un concept à la frontière de l'individuel et du collectif.

Doise<sup>9</sup> a établi en 1982 quatre niveaux expliquant les relations entre la représentation de soi et les représentations sociales. La représentation de soi serait un concept transversal, c'est-à-dire qu'il se situerait aux quatre niveaux.

- Le premier niveau est constitué par les processus intra-individuels, mécanismes qui permettent à l'individu d'organiser ses expériences de l'environnement social.
- Le deuxième niveau « interindividuel » s'attache aux comportements individuels et à l'interaction avec le contexte.
- Le troisième niveau « positionnel » rend compte de l'importance de la position sociale (statut et rôle) sur les relations avec autrui.
- Le quatrième niveau représente l'ordre établi des rapports sociaux grâce aux idéologies, systèmes de valeurs et croyances, représentations, évaluations et normes.

---

<sup>9</sup> Willem Doise, né en 1935 en Belgique, est un psychologue social

L'individu construit la représentation de soi en se construisant individuellement mais aussi en interaction constante avec son environnement. C'est le processus de catégorisation sociale.

Selon Doise (1988), « les images de soi sont socialement produites et liées à la représentation culturelle de la personnalité individuelle. Il est presque trivial de rappeler que la culture occidentale a sa propre représentation de la personnalité individuelle. L'appartenance à des groupes et la catégorisation sont des facteurs importants pour la formation de l'identité individuelle, mais d'autres types de relations interviennent ».

## **II. LA DYNAMIQUE DE GROUPE : APPROCHE DU GROUPE**

### **1. La dynamique managériale**

#### **a) La notion de groupe**

Par sa constitution même, l'entreprise est formée d'un ou de plusieurs groupes d'individus : tous les salariés constituent la « masse salariale » d'un même corps qu'est la société, mais cette entreprise est organisée par fonctions (production, commerciale, administrative, etc.) et départements (produits, zones géographiques...), autant de subdivisions qui constituent des groupes. Enfin, à l'intérieur de ces divisions existent des services, des équipes.

Plus le groupe est petit, plus il aura de chances d'être homogène, car les salariés travailleront en étroite collaboration, et leur profil professionnel sera proche. Mais il est important que l'ensemble des salariés se sentent également soudés, se sentent appartenir à un même corps. C'est du reste un vocabulaire que l'on retrouve dans le domaine militaire, auquel le management a beaucoup emprunté. On va ainsi parler du « corps » des marines, de la « stratégie » d'entreprise !



Pourquoi est-il alors important de former les salariés, à l'image de soldats qui doivent se fondre dans un même moule ?

L'entreprise est un ensemble organisé, ce n'est pas un rassemblement dû au hasard, comme le serait une foule.

Ce sont les psychologues qui ont, en premier, différencié le groupe de la foule :

- La foule est anonyme, constituée d'individualités qui recherchent leur intérêt personnel, même si cet intérêt est identique. Par exemple, dans une manifestation, tous les individus défilent pour la même raison (leur pouvoir d'achat, la défense de l'environnement avec leur opposition à la construction d'un aéroport comme celui de Nantes à Notre Dame des Landes...).
- Par contre, dans un groupe, les individus ne sont pas seulement « ensemble » mais ils poursuivent un objectif commun, celui de l'entreprise.

### **b) Le management de groupe**

Comme nous l'avons vu au début de ce cours, le travail prescrit au XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'organisation scientifique du travail selon Taylor affectait chaque salarié à un poste en fonction de ses compétences. À l'époque, les ouvriers étaient considérés comme une masse : la « masse laborieuse », proche de la « foule » qui, par son essence, est considérée comme incontrôlable, alors que chaque salarié, pris individuellement, peut être discipliné et surveillé.

Les groupes étaient alors redoutés, car ils symbolisaient une coalition de salariés contre les dirigeants ou contre les intérêts de l'entreprise. Chaque fois que des mouvements de revendication étaient lancés, des grèves, souvent dures, comme en 1936 (sous le Front Populaire) ou en 1968 (les « Événements de Mai 68 »), des groupes de salariés en étaient à l'origine. Les groupes étaient donc considérés comme des dysfonctionnements au sein des entreprises, qu'il convenait d'éliminer !

Ce n'est qu'à partir de la mise en œuvre du toyotisme au Japon dans les années 1970, que la notion de groupe a pris une connotation plus positive au sein des entreprises. La richesse du groupe a en effet été exploitée dans les usines Toyota, où les ouvriers travaillaient en équipe. Ils étaient polyvalents, pouvaient poursuivre leur travail en cas d'absence d'un des leurs, se montraient créatifs...

Le travail en équipe s'est donc développé dans les pays occidentaux à partir des années 1980, et les sociologues se sont alors penchés sur leurs modes de fonctionnement.

Un des précurseurs dans l'étude des groupes fut Kurt Lewin<sup>10</sup> qui a démontré qu'il est plus facile de manager des groupes que de nombreux individus. Il a été le premier à employer le terme de « dynamique de groupe ».

Kurt Lewin : Qu'est-ce que la dynamique de groupe ?

Source : [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/03/20/cercle\\_44784.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/03/20/cercle_44784.htm)

Un groupe est une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des buts communs. Les individus vont se doter de rôles, se soumettre à des normes, partager des valeurs et réaliser des actions dans le cadre du groupe auquel ils appartiennent. La force du groupe réside dans un système d'interdépendance.

D'après Lewin, les forces au sein d'un groupe s'équilibrent naturellement et contribuent à sa dynamique. Le sentiment d'appartenance, la solidarité ou les échanges vont permettre d'orienter l'action du groupe dans deux directions : la pérennité de son existence et l'atteinte des objectifs fixés.

Pour bien comprendre le fonctionnement des groupes, nous allons l'aborder maintenant sous l'angle de la psychanalyse<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> **Kurt Lewin** (1890-1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme.

<sup>11</sup> **La psychanalyse** est une méthode de psychologie clinique, investigation des processus psychiques profonds, de l'inconscient ; ensemble des travaux de Freud et de ses continuateurs concernant le rôle de l'inconscient.

## **2. Approche psychanalytique des représentations collectives**

### **a) L'appareil psychique groupal**

Ce terme est apparu pour la première fois en 1976 grâce à **René Kaës**, professeur de psychologie clinique à l'Université de Lyon 2.

**René Kaës** s'est particulièrement intéressé aux formations de l'inconscient dans les groupes et sur ses effets dans l'espace intrapsychique, et a donc proposé un cadre conceptuel général, pour tenter de répondre aux questions suivantes :

- Comment rendre compte de l'articulation entre l'espace psychique du groupe et celui de chaque sujet considéré sous l'aspect de membre du groupe ?
- Comment concevoir les transformations qui se produisent dans chacun de ces espaces, de consistance et de logique différentes ?

Le modèle qu'il a proposé postule qu'un appareil psychique groupal accomplit un travail particulier, celui de combiner, produire, lier, transformer la réalité psychique dans le groupe pour en faire une réalité psychique de groupe.

Le groupe serait un appareil de liaison et de transformation des psychés<sup>12</sup> de ses membres, et ce serait cet appareillage qui définirait la réalité psychique de groupe.

---

<sup>12</sup> **La psyché** est une théorie en psychologie analytique, qui désigne l'ensemble des manifestations conscientes et inconscientes de la personnalité d'un individu.

Selon lui, cet appareillage ne fonctionnerait que par les apports de matière psychique qui émanent de ses sujets, et il constituerait un dispositif irréductible à l'appareil psychique individuel : il n'en serait pas l'extrapolation<sup>13</sup>. Il revient à dire que le groupe comporte des caractéristiques plus élargies que le simple ajout des individus.

Lorsque s'opère cette construction psychique commune à tous les individus constituant le groupe, il n'y a pas seulement « collection d'individus » mais un groupe avec des phénomènes spécifiques.

**René Kaës** présume que l'appareil psychique groupal se développe dans un débat entre deux pôles, isomorphique et homomorphique :

- Le pôle isomorphique (de même forme) correspond à la formation d'un espace psychique commun indifférencié, qui exige ou suppose la perte des limites individuelles de ses membres. Si un élément du groupe vient à changer, ce changement menace chaque sujet et son lien à l'ensemble.
- Dans le pôle homomorphique, des fonctionnements différents sont possibles. Il subsiste donc des distinguos entre psychisme individuel et groupal.

---

<sup>13</sup> **Extrapolation** : généralisation, déduction hardie à partir de données fragmentaires.

### **b) Les représentations communes des valeurs références**

L'idée que les représentations collectives possèdent des propriétés indépendantes des individus, a été introduite par le sociologue **Émile Durkheim** (1898). Mais le concept de représentation sociale reçoit son élaboration théorique de **Serge Moscovici** (1961).

Les représentations ne sont plus définies comme s'imposant aux individus, qui reproduiraient la pensée sociale en tant que contrainte, à laquelle ils ne peuvent échapper.

Elles sont caractérisées comme « des systèmes de valeurs, des idées et des pratiques dont la fonction est double : en premier lieu établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, ensuite, faciliter la communication entre les membres d'une communauté, en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle et de groupe » (Moscovici, 1961).

La perception d'un objet donné, l'ensemble des connaissances, des croyances, des opinions, des valeurs, sont partagées par un grand nombre de personnes.

En effet, les représentations sont dites sociales parce qu'elles sont socialement construites et transmises dès le plus jeune âge, par des sources multiples (médias, école, associations ...).

Elles résultent d'un ensemble de communications sociales (intra et intergroupes), qui permettent de maîtriser l'environnement (en orientant notamment les conduites à suivre) et de se l'approprier, en fonction du rapport que l'individu ou le groupe entretient avec la société dans laquelle il s'insère, en fonction de son ou de ses appartenances.

La représentation sociale est une reconstruction du réel, déterminée à la fois individuellement (histoire et vécu de l'individu), et collectivement (système social et idéologique).

La place que l'individu occupe dans ce système n'est d'ailleurs pas sans effet sur les représentations sociales qu'il construira.

Par exemple, certains considéreront comme inadmissible qu'une entreprise licencie alors qu'elle fait des bénéfices, parce que l'entreprise doit prioritairement fournir des emplois, tandis que d'autres envisagent la représentation sous un autre angle, en justifiant la recherche du profit par les lois du marché (si l'entreprise ne verse pas de dividendes, les actionnaires retireront leurs fonds, conduisant l'entreprise à la faillite, et causant encore plus de chômage que si elle avait licencié).

Tout système est traversé par des représentations sociales que ce soit la famille, les organisations de travail, le système religieux...

Au sein des organisations, telles que les entreprises, la culture organisationnelle peut être considérée comme une représentation sociale. En effet, toute structure transmet des valeurs (croyance partagée concernant ce qui est désirable ou utile, c'est-à-dire, ce qui doit être présent en matière de comportements et de finalités) qui seront adoptées par l'ensemble des groupes humains.

### **3. Les cultures organisationnelles**

#### **a) Historique**

En étant définis comme une représentation sociale, les aspects généraux et abstraits de la culture organisationnelle (finalité générale de l'entreprise ou du travail, valeurs générales) appartiennent au noyau central tandis que les aspects à connotation « abstraite et stratégique » (les relations entre collègues, à la hiérarchie...) marqués par l'appartenance à des groupes particuliers, constituent des éléments périphériques de la représentation.

La « culture » constitue une référence ancienne de la Psychologie des Organisations. Déjà en 1939, **Roethlisberger** et **Dickson** parlaient des « systèmes d'idées et de croyances, par lesquels les valeurs d'une organisation globale s'expriment, et des symboles autour desquels ces valeurs sont organisées ».

## b) Définition

Les définitions de la culture organisationnelle sont nombreuses comme l'écrivent **Ruigrok** et **Achtenhagen** (1999). Ces auteurs s'entendent sur le fait que la culture est constituée de valeurs, de croyances, d'opinions et de comportements partagés par les membres d'une organisation et enseignés aux nouveaux, qui portent sur les actes à mettre en œuvre ou sur la manière de traiter divers problèmes organisationnels en tant que mécanisme informel de contrôle et de coordination, elle contribue à cimenter les relations.

Tous les auteurs qui s'intéressent à la culture organisationnelle considèrent qu'elle comporte plusieurs niveaux. Avec **Schein** (1985), on peut en retenir trois :

- Le niveau des manifestations : il est constitué d'indicateurs explicites de la culture comme le découpage de l'espace, l'histoire de l'entreprise telle qu'elle est présentée dans la brochure d'accueil, les rites (activités collectives socialement nécessaires), le langage parlé et écrit, les « héros » qui servent de modèle de comportement...
- Le niveau des valeurs : comportements, buts, objectifs, états désirables qui transcendent des situations spécifiques et qui sont appliqués comme standards normatifs, pour juger et choisir parmi des modes alternatifs de comportements (Schwartz, 1992). Imaginons que, dans une entreprise, on ait une chute soudaine des ventes. Si le responsable dit qu'il faut faire de la publicité, il choisit un comportement parmi d'autres possibles. Ce choix traduit une valeur « la publicité augmente les ventes », qui sera ainsi communiquée aux salariés.
- Le niveau des postulats de base : il est constitué des valeurs considérées comme acquises et intangibles.

On a d'abord vu la culture organisationnelle comme la reprise des valeurs sociétales ambiantes. Ensuite, elle a été considérée comme un instrument de gestion mobilisé par la direction des entreprises.

Avec cette approche, l'employé est le réceptacle d'une culture transmise par la direction. Mais les salariés sont également producteurs d'une culture, qui se façonne dans le jeu des rapports organisés de travail. Cette culture contribue à définir les identités collectives. Des études de grande ampleur ont été réalisées à partir des années 1960, sur des ouvriers, des employés, des techniciens et des cadres. Il en ressort, qu'il existe différentes cultures créées par les salariés eux-mêmes, dont les normes qui les caractérisent concernent les relations entre collègues, avec les pairs, avec les responsables hiérarchiques.

### **c) Identité organisationnelle**

Dans les organisations, on fait aussi le constat que les individus ont besoin de s'identifier positivement à leur groupe d'appartenance. On aura alors une série de comportements spécifiques, allant de la discrimination aux stratégies individuelles et collectives de mobilité sociale.

Dans un univers dominé par la compétition entre les organisations et souvent entre les services d'une même organisation, les individus sont amenés spontanément, ou sous l'effet des politiques internes de l'entreprise, à s'identifier à leur service, qui devient alors un véritable groupe d'appartenance ou « endogroupe ».

Lorsque cette identité est forte, les comportements des membres des groupes professionnels peuvent devenir discriminatoires vis-à-vis des autres groupes.



### **III. L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT À LA FIN DU XX<sup>E</sup> SIÈCLE**

#### **1. La culture d'entreprise**

Les organisations ont longtemps été envisagées comme des ensembles opératoires, ayant pour but la production de biens ou de services. Plus tard, sous l'impulsion de la psychosociologie et de la sociologie des organisations, elles ont été considérées comme des systèmes sociaux et humains posant des problèmes de liaison, de décision, de pouvoir et de contrôle des activités. Depuis quelques années, une autre approche a vu le jour : celle qui appréhende l'organisation comme un système culturel.

Chaque organisation est régie par trois systèmes :

- culturel,
- symbolique,
- imaginaire,

qui interagissent et déterminent les valeurs qu'elle véhicule. Ces valeurs définissent le sens de son action, projettent les fantasmes individuels et collectifs et attirent les individus dans l'imaginaire qu'elle induit.

##### **a) Le système culturel**

L'organisation offrirait tout d'abord un système de valeurs et de normes, ainsi qu'un ensemble de représentations sociales historiquement constituées. Cette culture organisationnelle déterminerait les places, rôles et conduites de chacun. De même, elle développerait un processus de formation et de socialisation, dans le but de mettre en avant les attitudes et comportements qui lui sont favorables.

La culture de l'organisation serait indispensable à l'établissement et à la continuité d'une organisation. La culture garantirait l'identité de l'organisation, de façon à clarifier sa perception et justifier ses injonctions, afin qu'elles soient acceptées. La culture d'une entreprise est à lier au sentiment d'appartenance des collaborateurs.

## b) Le système symbolique

Ce système serait constitué des mythes et des rites véhiculés par l'organisation. Penchons-nous sur quelques citations pour le comprendre :

- « Une entreprise est, à l'instar de tout groupe humain stable, génératrice d'une culture, visible à travers un certain nombre de manifestations, de signes. » (Corporate Culture au MIT de Boston, « Mythologie d'Entreprise et formation », Jean Favry<sup>14</sup>)
- « L'entreprise est une zone de conflits et de tensions entre plusieurs cultures professionnelles. Cette communauté économique et sociale hétérogène a besoin de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté. » (Christophe Durand, Culture d'entreprise)
- « La culture constitue le niveau sous-jacent des règles et des systèmes de gestion. Le management concerne une action collective et la culture semble être un produit de cette action collective. [...] **L'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres** » (Christophe Durand, Culture d'entreprise)

En d'autres termes, la culture d'entreprise est un élément essentiel à tout bon fonctionnement d'une entreprise, dans la gestion des ressources humaines comme dans l'évolution de l'entreprise. Cette culture est composée des valeurs, rites, signes, tabous et mythes.

<sup>14</sup> **Jean Favry** (1925-2020) est expert en psychopédagogie. Il a été responsable de la qualité et de l'innovation pédagogiques dans un grand groupe bancaire européen.

### c) Le système imaginaire

L'imaginaire peut être alimenté par des perceptions et des pensées, il n'en est pas moins une invention personnelle du sujet qui imagine. Cette imagination est nourrie par les relations passées et les fantasmes, notamment sur les jeux de pouvoir. Chaque élément de la vie organisationnelle fait ainsi l'objet d'un travail de représentation où toute une activité psychique est mobilisée. Chaque situation est alors raisonnée en fonction de son expérience, de sa forme d'intelligence, de la capacité à prendre de la distance, se forme alors une image de la nouvelle situation. Une bonne partie de ce travail sera conscient et influencé par les interactions que l'on peut avoir avec les différents acteurs de l'entreprise. La seconde partie du travail sera davantage cachée et dépendra de la relation plus intime que l'on peut avoir avec l'entreprise, des fantasmes et des rapports entretenus avec celle-ci.

Tout acteur d'un organisme a un imaginaire qui lui est propre, ainsi qu'une identité personnelle. Mais il ne pourra interpréter les symboles mis en œuvre dans une organisation uniquement si celle-ci lui a fourni un « noyau imaginaire ».

Chaque élément de la vie organisationnelle ferait l'objet de tout un travail de représentation. Selon **Reitter** et **Ramanantsoa**, tous deux à HEC Paris, l'imaginaire social d'une organisation dépendrait de son histoire spécifique, de sa façon de s'adapter à son environnement et de répartir le pouvoir. Il découlerait également de l'évolution de l'action collective et de la personnalité des acteurs qui s'y réfèrent. Une organisation ne pourrait fonctionner sans créer des imaginaires sociaux, des noyaux imaginaires de représentation. De la même façon, aucun individu ne pourrait agir sans créer des représentations de son action et du cadre de cette action.

## 2. Exemple de culture d'entreprise

Voici l'exemple de Disneyland Paris, qui est certainement une organisation que vous connaissez et où vous repèrerez des traits culturels que vous avez déjà certainement observés !

### a) Les rites

Les rites sont des cérémonies solennelles inscrites dans la vie sociale (ou religieuse) d'une collectivité.

Selon Christophe Durand, qui a justement étudié la société Disney, les rites sont toutes les cérémonies qui font revivre les valeurs et les mythes, les composantes de la culture.

#### Rites en vigueur à Disneyland Paris

Le recrutement : Trois entretiens pour déceler les candidats parfaitement bilingues et ayant le profil correspondant aux valeurs du groupe. La brochure d'accueil donne le ton : « Venez jouer le rôle de votre vie. Entrez dans le monde magique de Disney ».

La formation : Les nouveaux « cast members<sup>15</sup> » suivent un stage à l'université Disney pendant lequel ils apprennent l'histoire de Disney et de ses personnages, mais également comment sourire.

Pour tous les « cast members », y compris les cadres : se déguiser au moins une fois en un personnage.

Les managers, quant à eux, suivent un stage de formation aux États-Unis.

<sup>15</sup> Les cast members sont les « membres de la caste Disney », c'est-à-dire les salariés de l'entreprise.

Les rites en entreprise apparaissent ainsi comme source de cohésion du groupe. D'autre part, lors de la phase de recrutement, les candidats ayant déjà un profil correspondant aux valeurs de l'entreprise seront privilégiés.

Cela passe aussi par les réunions de travail, suivant le nombre, la durée, les personnes conviées à ces réunions. Dans certains groupes, la réunion est une sorte de mot d'ordre pour gérer le quotidien de l'entreprise. Chaque entreprise conçoit la réunion de manière singulière. Certains voudront la rendre agréable, en y invitant un maximum de salariés, en proposant un petit déjeuner si la réunion a lieu le matin, ou un déjeuner si la réunion dure toute la journée. D'autres, suivant l'activité, pourront la placer très tôt le matin ou très tard le soir. Ces conditions peuvent motiver, ou non, les salariés à assister à ces réunions.

### **b) Les signes**

Au plus simple, le signe est un indice manifeste, un geste ou une expression qui constitue une indication. Plus largement, le signe est un élément auquel est rattaché conventionnellement une signification.

Les signes sont très proches des symboles, dans leur utilité. Certains signes sont l'expression de symboles. D'autres ne représentent qu'une façon de penser, d'agir, de gérer son entreprise.

#### Signes rencontrés chez Disneyland Paris

Le look Disney : l'uniforme, les badges (avec les oreilles de Mickey)

Le langage, directement importé des pratiques américaines : utilisation du prénom, tutoiement ; forte utilisation de l'anglais.

Les signes sont indispensables dans notre société actuelle. Ils permettent de se reconnaître comme faisant partie du même groupe, de la même culture. En effet, le langage ne transmet pas tout le message que l'émetteur veut faire passer. Par la communication non-verbale, comme les signes gestuels, les mimiques, ou encore le type de vocabulaire, la tonalité, l'homme transmet les finesses de son message.

Les signes ont une fonction de reconnaissance, d'appartenance à un groupe social, comme celui formé au sein de l'entreprise.

### c) Les tabous

« Interdiction rituellement sanctionnée, frappant le contact avec un objet une personne ou un type de comportement. » (Encarta). Le mot tabou est emprunté au terme « tapu », qui signifie dans le parler polynésien « interdit, défendu ». Le tabou est constitué de trois éléments : une croyance dans le caractère impur ou sacré, une prohibition et une punition.

Toutes les sociétés, toutes les cultures sont soumises à des tabous. Le plus souvent, ils résultent d'une motivation inconsciente. Les origines sont si lointaines et si fortement ancrées dans la culture, qu'il est impossible de les définir.

#### Les tabous officiels chez Disney

Tout nouveau « cast member » reçoit une brochure de 13 pages, qui présente tous les interdits qui vont à l'encontre de l'image Disney.

Par exemple, les hommes ne doivent porter ni moustache ni barbe, cela irait à l'encontre de l'image juvénile de l'univers Disney.

Il est intéressant d'observer le parallèle qui peut être fait sur le fonctionnement en entreprise. Le directeur, ou simplement le supérieur hiérarchique, n'est pas souvent une personne que les salariés fréquentent. Il a un statut particulier qui lui donne des dispositions supérieures. Certains collaborateurs vont jusqu'à lui attribuer des pouvoirs de décision ou des dispositions intellectuelles supérieures à la réalité. Enfin, si le directeur n'obtient pas les résultats souhaités ou s'il s'agit de façon négative pour les salariés, ceux-ci peuvent demander sa mutation, voire sa démission. Ce sont des cas rares, mais qui peuvent se produire dans certaines conditions.

#### **d) Les mythes**

D'après la définition d'Encarta, le mythe est « un récit fabuleux traditionnel à travers lequel s'exprime symboliquement une conception du monde ». Il peut être défini aussi par « un récit mettant en scène des êtres surnaturels, des actions imaginaires, des fantasmes collectifs » (Larousse). Le Larousse apporte une seconde définition dans laquelle le mythe est « un ensemble de croyances ... autour d'un personnage, d'un événement historique, d'un phénomène... ».

Toutes ces définitions ont en commun l'aspect fantastique, magique du mythe.

En ce qui concerne la place du mythe en entreprise, Jean Favry, dans son livre *Mythologie d'entreprise et de formation*, positionne le mythe comme « trame de la vie secrète de l'entreprise ».

Les mythes referaient surface aux périodes importantes, comme lors de crises sociales ou économiques, ou lors de changements comme des fusions. Les mythes servent de référence, pour savoir comment réagir à ces phénomènes de crise. Ils permettent de garder une ligne de conduite, un but, voire un espoir dans la finalité de ces épreuves.

### Les mythes chez Disney

Walt Disney : mythe d'origine (son histoire : un jeune homme livreur de journaux qui dessine dans son garage, crée ses personnages...).

Disney World : le mythe de la réussite.

L'Amérique : mythe héroïque, où tout est possible, merveilleux.

La jeunesse éternelle : mythe de l'homme enfant (Peter Pan, mais aussi la cryogénisation de Walt Disney, réelle ou supposée)

### **e) Les valeurs fédératrices**

Ce sont celles les plus prégnantes qui ressortent de la culture d'entreprise et qui vont agir comme un puissant lien unissant tous les salariés de l'entreprise, mais pouvant aussi y associer l'extérieur, comme les clients.

### Les valeurs fédératrices chez Disney

Le rêve, l'imaginaire, le spectacle.

La courtoisie et la ponctualité des « cast members »



### **3. Que retenir de la culture d'entreprise ?**

En entreprise, les mythes sont certes des légendes, des histoires associées au passé de l'entreprise, mais il existe aussi deux caractéristiques des mythes que nous allons aborder.

#### **a) Comme origine de la culture d'entreprise**

Une entreprise se forme autour d'une personnalité, d'une personne, de valeurs, d'une culture. Cette culture est préservée, développée par les dirigeants et les salariés qui, théoriquement adoptent les mêmes valeurs. Ses valeurs sont souvent portées par le fondateur de l'entreprise, et ce encore plus dans les grandes entreprises. Le fondateur devient un mythe pour tous les employés, ainsi que nous l'avons vu dans le cas de Walt Disney.

C'est ce mythe qui donne la ligne de conduite à tenir, le discours à adopter. Nous parlons de mythe du fondateur. Ce mythe se retrouve, par exemple, au sein de l'entreprise Apple. Steve Jobs est devenu une référence, et son charisme permettait une certaine cohésion sociale au sein de l'entreprise.

De même, les mythes peuvent toucher des événements qui se sont produits au sein de l'entreprise, des moments de gloire. On évoque alors les mythes héroïques : ils représentent des instants que tout salarié aimerait vivre, voire accomplir lui-même. L'entreprise a été capable de réussir dans ce domaine, elle peut donc recommencer, et tous les collaborateurs peuvent ou doivent y contribuer.

## **b) Comme fondement du fonctionnement de l'entreprise**

Malgré la présence de culture d'entreprise, et de mythes a fortiori, certains chefs d'entreprise considèrent cette culture comme un bastion de résistance au changement. Or, les mythes peuvent démultiplier la rentabilité de l'entreprise, des salariés.

Mais ce n'est pas toujours perçu de la sorte. Selon Jean Favry, *une des fonctions principales des mythes serait d'éviter l'anxiété* : cette anxiété proviendrait de l'inquiétude face à l'inconnu. Cette peur peut être à l'origine d'un malaise, qui se reportera sur la productivité, et l'ambiance de travail s'en trouvera d'autant plus dégradée.

Ce peut être le cas lors d'une fusion. L'arrivée d'une autre entreprise, de nouvelles valeurs et façons de travailler peuvent créer une angoisse au sein des équipes de travail. La référence aux mythes permettrait de rassurer, car ils sont banals et partagés par le plus grand nombre. Les esprits se sentiront donc apaisés, et le rythme de travail ne sera pas trop perturbé.

À la source des problèmes des entreprises se situe souvent une mauvaise prise en compte de la culture d'entreprise et des valeurs qui s'y rattachent.

Comme nous l'avons vu, les rites, les signes, les tabous et les mythes ont une utilité sociale, dans la vie privée des individus et dans leur vie professionnelle. Le travail occupe une part importante de la vie des personnes.

Or, elles travaillent en équipe avec des personnes qui n'ont pas forcément les mêmes valeurs, les mêmes objectifs dans la vie. Mais, elles ont toutes un point commun : l'entreprise.

Cette entreprise est source de valeurs fondatrices, qu'elle se doit de transmettre, pour faire naître une cohésion dans le groupe. Cette cohésion facilitera la productivité. Cette culture d'entreprise procurera des bases solides, pour affronter les événements. Il reste pourtant un problème majeur.

Il est de plus en plus fréquent que les entreprises subissent une politique de « turn-over » en termes de gestion des ressources humaines. Comment réussir à créer une cohésion, à transmettre des valeurs alors que les salariés restent de moins en moins de temps, dans une même entreprise, et attachent de moins en moins d'importance à leur entreprise ?

## À retenir

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

Être motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Quels sont les facteurs de motivation des salariés ?

Les travaux de nombreux chercheurs ont montré que le processus motivationnel est complexe et que ses déterminants sont nombreux. La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, contrairement à l'implication qui concerne l'attachement du salarié à son entreprise et repose sur sa culture.

Maslow a déterminé 5 niveaux de besoins :

- Les besoins d'accomplissement (au sommet).
- Les besoins d'estime.
- Les besoins d'appartenance.
- Les besoins de sécurité.
- Les besoins physiologiques (à la base).

La culture d'entreprise repose, pour sa part, sur des éléments partagés par les salariés : les valeurs, les symboles, le langage, les mythes, les rites et les tabous.

# Séquence 2 : S'entraîner



## I - Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

**1) Quel sociologue s'est en premier intéressé à la motivation des salariés, à l'origine d'une nouvelle école de pensée ?**

---

---

---

---

---

**2) Selon Maslow, quels sont les besoins primaires que tout individu doit satisfaire ?**

---

---

---

---

---

**3) Comment l'entreprise peut-elle permettre aux salariés de satisfaire leurs besoins d'accomplissement ?**

---

---

---

---

---

**4) Proposez une définition de la socialisation.**

---



---



---



---

**5) Selon Doise, à quel(s) niveau(x) se situe le concept de représentation de soi ?**

- Au premier niveau qui est constitué par les processus intra-individuels, mécanismes qui permettent à l'individu d'organiser ses expériences de l'environnement social.
- Au deuxième niveau « interindividuel » qui s'attache aux comportements individuels et à l'interaction avec le contexte.
- Au troisième niveau « positionnel » qui rend compte de l'importance de la position sociale (statut et rôle) sur les relations avec autrui.
- Au quatrième niveau qui représente l'ordre établi des rapports sociaux grâce aux idéologies, systèmes de valeurs et croyances, représentations, évaluations et normes.

---



---



---



---

**6) Quelle est la différence entre un groupe et une foule ?**

---



---



---



---

**7) Citez une organisation du travail qui repose sur le travail de groupe.**

---

---

---

---

---

**8) Définissez la culture organisationnelle.**

---

---

---

---

---



## II - Corrections

**1) Quel sociologue s'est en premier intéressé à la motivation des salariés, à l'origine d'une nouvelle école de pensée ?**

Il s'agit d'Elton Mayo, aux États-Unis, dans les années 1920, et qui a créé l'École des Relations Humaines.

**2) Selon Maslow, quels sont les besoins primaires que tout individu doit satisfaire ?**

Ce sont les besoins physiologiques, qui correspondent à la satisfaction des besoins vitaux : boire, manger, dormir, se reproduire.

**3) Comment l'entreprise peut-elle permettre aux salariés de satisfaire leurs besoins d'accomplissement ?**

L'entreprise dispose de deux leviers à ce niveau-là :

- Interne : en permettant au salarié de progresser (formations, travail intéressant qui permet un développement personnel).
- Externe : en donnant du temps rémunéré au salarié pour qu'il puisse s'investir dans des tâches humanitaires ou environnementales.

**4) Proposez une définition de la socialisation.**

C'est une organisation (que ce soit la famille, une entreprise, une région, un pays...) qui transmet à l'individu un ensemble d'éléments qui lui sont propres : valeurs spécifiques, croyances, normes, modèles de comportement, façon de faire et d'être.

**5) Selon Doise, à quel(s) niveau(x) se situe le concept de représentation de soi ?**

- Au premier niveau qui est constitué par les processus intra-individuels, mécanismes qui permettent à l'individu d'organiser ses expériences de l'environnement social.
- Au deuxième niveau « interindividuel » qui s'attache aux comportements individuels et à l'interaction avec le contexte.
- Au troisième niveau « positionnel » qui rend compte de l'importance de la position sociale (statut et rôle) sur les relations avec autrui.
- Au quatrième niveau qui représente l'ordre établi des rapports sociaux grâce aux idéologies, systèmes de valeurs et croyances, représentations, évaluations et normes.

La représentation de soi est un concept transversal, c'est-à-dire qu'il se situe aux quatre niveaux.

**6) Quelle est la différence entre un groupe et une foule ?**

Le groupe est organisé, relativement homogène, et poursuit un objectif commun propre, alors que la foule est une simple juxtaposition d'individus qui recherchent leur intérêt personnel.

**7) Citez une organisation du travail qui repose sur le travail de groupe.**

Le toyotisme pratiqué dans l'industrie automobile au Japon à partir des années 1970 est basé sur le travail en équipe.

**8) Définissez la culture organisationnelle.**

La culture est constituée de valeurs, de croyances, d'opinions et de comportements partagés par les membres d'une organisation et enseignés aux nouveaux. Elle se traduit par des comportements homogènes relatifs au fonctionnement du groupe (de l'entreprise) et contribue à cimenter les relations interpersonnelles.

# Leçon 2



## Le management des entreprises du XXI<sup>ème</sup> siècle

# Séquence 1 : Apprendre



# **I. LE CONTEXTE DANS LEQUEL ÉVOLUENT LES ENTREPRISES**

## **1. Une concurrence exacerbée**

### **a) Approche historique**

Il ne faut pas avoir une image caricaturale des nations refermées sur elles-mêmes et vivant en autarcie avant notre époque contemporaine.

Les échanges commerciaux entre les pays ont toujours existé, et entre les zones géographiques avant même l'invention de la notion de pays !

- À la préhistoire avec les migrations humaines et les échanges liés aux différentes découvertes et techniques des tribus (maîtrise de la métallurgie, de la poterie, du tissage...).
- Dans l'Antiquité avec le commerce sur le pourtour méditerranéen et les peuples plus lointains (nordiques ou l'Asie avec la première route de la soie entre l'Occident et l'Orient, deux mille ans avant notre ère).
- Au Moyen-Âge en Europe, où la vie économique tournait autour des grandes foires où se retrouvaient des marchands de tous les pays. Les grandes routes commerciales ont connu là un nouvel essor après les travaux de construction des routes réalisés par les Romains, sans oublier la route de la soie qui a perduré jusqu'au XV<sup>e</sup> siècle, avant d'être redessinée depuis quelques décennies.
- Les échanges se sont étendus avec le progrès technique à partir de la révolution industrielle au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle (transports des marchandises par bateau, voies ferrées, et entre tous les continents).

Ces évolutions ont été progressives, à l'échelle des millénaires et des siècles, mais la première accélération volontaire date de la fin des années 1940.

En effet, précédemment, c'étaient les individus, les navigateurs, les grandes compagnies marchandes, qui étaient à l'origine de l'expansion du commerce international. Désormais, le développement des échanges va résulter d'une volonté politique des États.

### **b) L'époque moderne**

Après la Seconde Guerre mondiale, les pays européens ont eu besoin d'intensifier leurs échanges commerciaux avec les États-Unis pour se reconstruire et approvisionner leurs populations. En effet, de nombreuses villes avaient été rasées ou détruites en partie, les habitants n'avaient plus de logement ni de moyens de survie.

Ainsi que nous l'avons vu dans la première leçon, ce sont leurs besoins physiologiques (pyramide de Maslow) qui n'étaient plus assurés. Les usines européennes étant en grande partie détruites, ce sont alors les grandes entreprises américaines qui ont fonctionné en sursis pour approvisionner les marchés européens.

La première raison au développement des échanges a donc été un impératif d'approvisionnement et de reconstruction (logements, bureaux, magasins, usines).

Mais une seconde raison politique est apparue : si les pays collaborent sur le plan économique, deviennent dépendants les uns des autres pour leurs approvisionnements, alors les risques de conflits armés s'éloignent, c'est une garantie du maintien de la paix.

Les accords commerciaux internationaux se sont alors multipliés :

- Accords du GATT : Le General Agreement on Tariffs and Trade (accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) est signé le 30 octobre 1947 par 23 pays, pour harmoniser les politiques douanières des parties signataires. Au fil des ans, de plus en plus de pays participeront à ces négociations, appelées « rounds », qui s'étalent sur plusieurs années.
- En 1995, l'OMC (Organisation mondiale du commerce) succède au GATT, doté de moyens supplémentaires, comme un organe de règlement des différends pour régler les conflits commerciaux internes.
- Des accords de libre-échange, comme le Mercosur pour l'Amérique centrale et du Sud, l'ASEAN pour l'Asie, l'ALENA pour l'Amérique du Nord. Une zone de libre échange est un rassemblement de pays à l'intérieur desquels les biens et services circulent librement, sans avoir à payer de droits de douane. Il existe actuellement plus de 150 accords de libre-échange dans le monde.
- La création d'une union douanière : la CEE (Communauté économique européenne) en 1957. En plus d'être une zone de libre-échange intérieure, un tarif extérieur commun s'applique, qui correspond à une uniformisation des droits de douane de tous les pays de la CEE.

Toutefois, le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises a radicalement changé à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, c'est ce que l'on a appelé la « mondialisation ».

### c) La mondialisation

La mondialisation, suite logique du libre-échange, a été rendue possible par :

- Le progrès technique :
  - Dans les transports, qui favorise et accélère les échanges internationaux (cargos, trains, avions).
  - Dans les communications (les NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication), avec les satellites, la technique GSM pour la téléphonie mobile, puis Internet.

Le progrès technique permet le développement de l'entreprise réseau, éclatée de par le monde, avec des filiales, des sous-traitants, des fournisseurs, des clients, répartis dans le monde entier, en fonction des opportunités, selon la théorie de la division internationale du travail : les entreprises s'installent là où elles trouvent un avantage à le faire, en termes de coûts, de qualification de la main d'œuvre, de fiscalité, de matières premières, de débouchés. Elles raisonnent à l'échelle de la planète, leur stratégie est mondiale.

- La globalisation financière :

Depuis les années 1980 se développe un véritable marché monétaire mondial, résultant de 3 phénomènes, dit des « 3D » :

- La désintermédiation : c'est l'émission de titres plutôt que le recours à l'emprunt pour les entreprises. Ce ne sont donc plus les banques qui les financent majoritairement, mais des actionnaires, privés (comme des fonds d'investissement ou des sociétés), ou souverains (fonds d'États).
- Le décloisonnement qui correspond à la disparition des frontières en matière de flux financiers, et les cotations boursières en continu de par le monde.



- La dérèglementation : les mouvements de capitaux sont libérés. Il n'y a plus de contrôle des changes. N'importe qui, que ce soit un particulier ou une entreprise, peut acheter ou investir librement n'importe où dans le monde.

Le dictionnaire Larousse donne cette définition de la mondialisation : « Élargissement du champ d'activité des agents économiques (entreprises, banques, bourses) du cadre national à la dimension mondiale ».

Ce n'est plus un simple développement des échanges, des flux commerciaux, entre les pays, mais il s'agit en fait d'une nouvelle phase dans l'intégration des économies mondiales. Les nations sont devenues interdépendantes et ont dépassé les limites physiques et géographiques de leur pays.

Cette évolution de l'environnement des entreprises, et des firmes elles-mêmes, va avoir des répercussions sur le mode de fonctionnement des sociétés, et leurs modes de management.

## **2. Des pressions contradictoires**

À l'heure actuelle, nous constatons bien que même l'activité d'une petite librairie d'une ville de province est impactée par la mondialisation. En France, le prix des livres est encadré par la loi, pour essayer justement de protéger les petits libraires : il y a un prix officiel, et les commerçants n'ont pas le droit d'effectuer plus de 5 % de rabais sur ces prix.

Malgré tout, il est tellement plus facile de commander un ouvrage précis en ligne (c'est-à-dire par Internet, sur un site de vente en ligne) ! Il est possible de trouver instantanément n'importe quel ouvrage, de le commander, de le régler par paiement sécurisé, et de le recevoir quelques jours plus tard à son domicile !

Un libraire n'aura peut-être pas l'ouvrage disponible, il devra le commander, avec des délais parfois plus longs. Bien sûr, il y a le contact visuel et physique avec l'ouvrage, que l'on peut toucher, apprécier, feuilleter chez le libraire, mais ce dernier a des coûts fixes très importants (en termes de locaux et de main d'œuvre) pour des ventes limitées, qui rendent son activité peu rentable.

Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres qui montre la difficulté des petits commerces, des petites entreprises, qui doivent lutter pour leur survie.

Alors, comment résister à cette concurrence mondiale ?

Une des possibilités est de tenter d'alléger la masse salariale, très coûteuse en France du fait des niveaux élevés de salaire (existence d'un SMIC<sup>16</sup>) et de charges sociales.

De fait, malgré l'encadrement des conditions de travail par la loi, la tendance ces dernières années est à une dégradation du climat social à l'intérieur des entreprises.

La survie des entreprises est en jeu. Même une entreprise qui fait des bénéfices peut se retrouver en difficulté, si ses actionnaires trouvent que les dividendes qui leur sont versés ne sont pas à la hauteur de leurs attentes.

En effet, pour pouvoir résister à la concurrence internationale, nous avons vu que les entreprises recourent de plus en plus à un financement direct par émission de titres (c'est la « désintermédiation ») : des investisseurs apportent leur argent à l'entreprise, mais en échange, ils attendent de toucher des intérêts s'il s'agit d'un prêt (émission d'obligations) ou des dividendes s'il s'agit de capital apporté (actions achetées).

---

<sup>16</sup> **SMIC** : Salaire minimum interprofessionnel de croissance

Si les investisseurs trouvent que ce qu'ils touchent n'est pas suffisant, ils vont se retirer de cette entreprise, ce qui va la mettre en difficulté financière et risque de provoquer sa faillite.

Cela explique que depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, ce sont les actionnaires qui reçoivent la plus grande partie du profit réalisé par les entreprises, au détriment des salariés qui voient leur rémunération n'évoluer que lentement.

Cette toute puissance des actionnaires se traduit par ce que l'on nomme une gouvernance actionnariale des entreprises : ce sont eux qui possèdent le pouvoir et qui l'exercent dans leur intérêt propre.

Face à ces dérives, un concept apparu dans les années 1980 met en lumière la nécessité de prendre en compte la diversité des intérêts contradictoires en jeu : c'est celui des « parties prenantes ».

### **3. Les parties prenantes**

#### **a) Qu'est-ce qu'une partie prenante ?**

Par opposition aux actionnaires, appelés « shareholders<sup>17</sup> » en anglais, dont la toute-puissance s'affirme dès les années 1980, Ed Freeman élabore le concept de « stakeholders<sup>18</sup> », soit « parties prenantes » en français.

Freeman est un philosophe dont les travaux s'inscrivent dans le champ de l'éthique des affaires. Il était professeur et chercheur à la Wharton Business School lorsqu'il a élaboré le concept de parties prenantes en 1984.

La vision de Freeman peut être qualifiée de révolutionnaire.

<sup>17</sup> **Share** = action en anglais, donc shareholders = détenteurs d'actions, soit actionnaires.

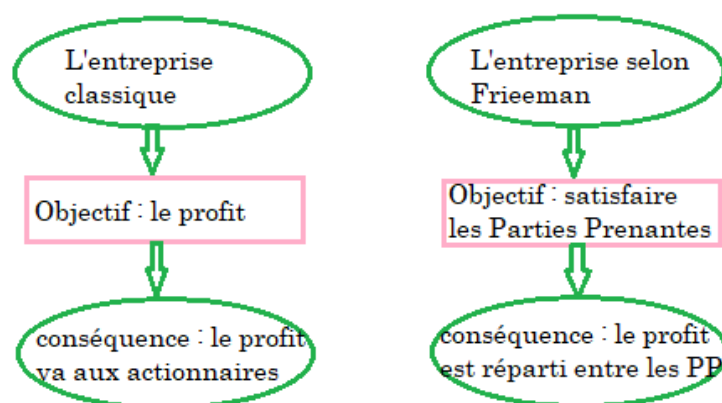
<sup>18</sup> **Stake** = enjeu en anglais, donc stakeholders = ceux qui ont un enjeu dans l'entreprise

En effet, jusqu'alors, les décideurs dans les entreprises considéraient que le but de la firme était de réaliser des profits, qui étaient ensuite reversés à ses propriétaires, les actionnaires.

Le modèle de Freeman est totalement différent : pour lui, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes.

Ces parties prenantes sont tout individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être affectés, directement ou indirectement, par les décisions prises dans une entreprise.

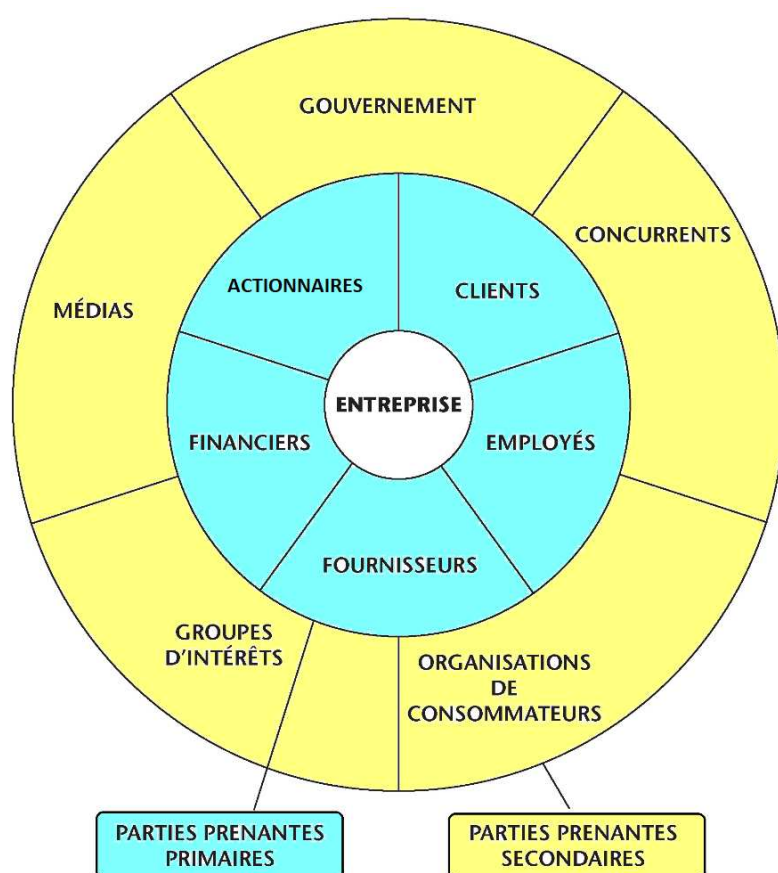
Si le but de l'entreprise est de satisfaire les parties prenantes, alors le profit sera réparti entre les parties prenantes impliquées.



Source : ML

## b) Les différentes parties prenantes

Ces parties prenantes peuvent être classées selon leur degré de dépendance par rapport à l'entreprise : il y a alors les parties prenantes primaires (ou contractuelles) qui sont liées par un contrat formel avec l'entreprise, et les parties prenantes secondaires, plus éloignées.



Source : ML

Nous pouvons nous demander quels sont les liens et les attentes des parties prenantes primaires vis-à-vis de l'entreprise, ainsi que ce qu'elles lui apportent.

<b>Partie prenante</b>	<b>Lien contractuel</b>	<b>Apport à l'entreprise</b>	<b>Attentes vis-à-vis de l'entreprise</b>
Employés	Contrat de travail	Force de travail, compétences	Salaire Bonnes conditions de travail
Actionnaires	Détention d'actions	Capital	Dividendes (la rémunération de leur capital)
Financiers (banques)	Contrats de prêts ou autres	Capital	Remboursement des prêts contractés et paiement d'intérêts
Fournisseurs	Bons de commandes, factures	Matières premières	Solvabilité de l'entreprise
Clients	Factures, bons de garantie	Chiffre d'affaire (ventes aux clients)	Un prix correct, la qualité, la sécurité des biens et services et des délais de livraison corrects.

Pour les parties prenantes secondaires, voici des exemples des relations qu'elles peuvent avoir avec l'entreprise :

Partie prenante	Apport à l'entreprise	Attentes vis-à-vis de l'entreprise
État (Gouvernement, municipalités...)	Cadre juridique Aides financières (parfois)	Paiement de l'impôt sur les sociétés, des taxes et cotisations sociales
Concurrents	Stimulation commerciale	Parfois une coopération
Médias	Notoriété Information	Communication
Groupes d'influence (ONG, associations...)	Rappel de l'éthique <sup>19</sup>	Comportement responsable et éthique

La prise en compte des aspirations des différentes parties prenantes conduit de fait à un autre concept qui va influencer directement sur les conditions de travail des salariés et toute la psychologie de l'entreprise : c'est la responsabilité sociétale des entreprises, que nous allons étudier maintenant.

<sup>19</sup> **L'éthique** en philosophie est une discipline faisant réfléchir les penseurs sur des conditions, des valeurs ou encore des finalités. Ensemble des conceptions morales qui dictent ses actes à quelqu'un ou à une organisation.

## **II. UN NOUVEAU MANAGEMENT**

### **1. La responsabilité sociétale des entreprises**

#### **a) Définition**

Le concept de RSE apparaît à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises mais ne prend son essor qu'à partir des années 1990.

Au début, le sigle RSE correspondait à la Responsabilité Sociale des Entreprises, car le concept est apparu en réaction à de mauvaises conditions de travail : il fallait donc prendre en compte le bien-être, tant matériel que moral, des salariés, d'où l'aspect social.

Plus tard se sont greffées d'autres considérations, le concept s'est élargi à la fin des années 1980 aux autres parties prenantes. L'objectif était de remédier aux aspects néfastes engendrés par l'activité des entreprises. Nous voyons ainsi que ce concept de RSE va de pair avec celui de partie prenante, et d'externalité négative.

Une externalité négative est toute conséquence négative résultant de l'activité d'une société non assumée financièrement par elle. Par exemple, la pollution engendrée par une activité productive est une externalité négative.

Pour tenir compte de toutes les parties prenantes affectées, on est donc passé de la notion de responsabilité sociale à celle de responsabilité sociétale, qui englobe tous les domaines.



On peut alors définir la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire<sup>20</sup> ».

Exemples :

- Préoccupations sociales : insertion ou exclusion de salariés.
- Préoccupations économiques : optimisation des capacités de production.
- Préoccupations environnementales : gestion participative aux ressources environnementales.

### **b) Historique**

Nous avons vu que dans les parties prenantes externes se trouvent les États. Ces derniers, ainsi que les organisations internationales, vont jouer un rôle majeur pour contraindre les entreprises à adopter des comportements plus éthiques.

En effet, chercher à satisfaire toutes les parties prenantes coûte très cher, ce qui explique que les entreprises hésitent à s'engager sur cette voie. Une entreprise devrait pour cela :

- Augmenter les salaires, améliorer les conditions de travail pour contenter ses salariés,
- Investir en recherche et innovation pour proposer de nouveaux produits pour satisfaire ses clients,
- Investir dans des modes de production plus propres, plus écologiques, et retraiter ses déchets, pour protéger l'environnement,
- Etc. !

---

<sup>20</sup> Définition donnée par le Livre Vert de la Commission européenne.

Des mesures ont donc été prises à partir des années 2000, certaines uniquement indicatives (ce sont des règles de bonne conduite qui sont simplement conseillées), d'autres impératives (que les entreprises concernées doivent respecter) :

- 2000 : le pacte mondial des Nations unies lancé par l'ONU est un cadre d'engagement volontaire par lequel des organisations sont invitées à respecter dix principes universels touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

- 2001 : obligation de reporting extra-financier pour les entreprises cotées en France.

- 2001 : publication du Livre Vert de la Commission européenne qui a pour objectif de promouvoir la RSE dans l'Union européenne pour « pallier le risque de concurrence déloyale qui naît de l'hétérogénéité des droits nationaux des États membres, ainsi que de promouvoir dans le reste du monde un modèle européen respectueux des normes sociales, environnementales et économiques internationalement reconnues ». Il possède un caractère uniquement indicatif.

- 2007 – 2010 : processus Grenelle Environnement qui a permis des rencontres politiques entre des représentants de l'État, des collectivités locales, des ONG<sup>21</sup>, des entreprises et des salariés afin de faire émerger en France des actions en faveur de l'écologie, de l'environnement et de la biodiversité. Ces débats ont débouché sur les lois Grenelle I en 2009 et Grenelle II en 2010.

Ces lois comportent de nombreuses mesures, dont l'engagement pris par la France de diviser par quatre ses émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050.

- 2010 : norme internationale ISO 26000 responsabilité sociétale des organisations, détaillée ci-dessous.

<sup>21</sup> **ONG** : Organisations non gouvernementales, généralement des groupes de défense de la nature ou de l'environnement, comme le WWF ou Greenpeace.

- 2014 : parution de la directive de l'Union européenne sur le reporting extra-financier des grandes entreprises.
- 2015 : adoption de la loi transition énergétique pour la croissance verte qui oblige un reporting sur les risques financiers liés aux changements climatiques et des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité.

### c) La norme ISO 26000

L'institut de normalisation international ISO a édicté la norme ISO 26000 qui contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes. C'est un guide de bonne conduite à suivre pour les entreprises qui souhaitent s'engager sur une voie plus éthique.

Voici comment la présente l'Institut<sup>22</sup> :

La norme ISO 26000 « permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.

La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. Elle représente donc un consensus international ».

<sup>22</sup> Source : [www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html](http://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html)

Cette norme porte sur 7 questions centrales :

- 1) La gouvernance de l'organisation
- 2) Les droits de l'homme
- 3) Les relations et conditions de travail
- 4) L'environnement
- 5) La loyauté des pratiques
- 6) Les questions relatives aux consommateurs
- 7) Les communautés et le développement local.

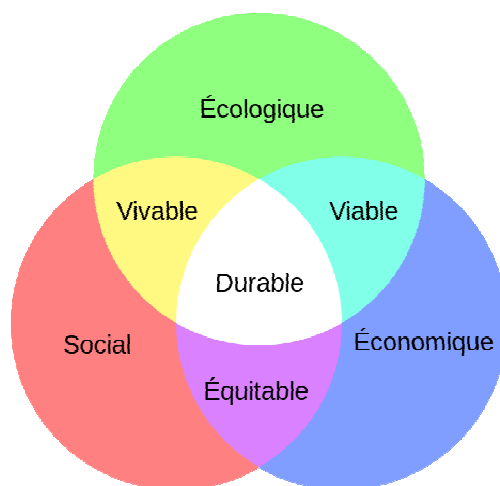
On peut alors préciser la définition de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la présenter comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

#### **d) Le développement durable**

Le rapport Brundtland a défini, à la demande de l'ONU en 1987 : « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

Cette notion se retrouve donc à la croisée des préoccupations écologiques, sociales et économiques, qui correspondent à celles traditionnelles (économiques) et nouvelles (sociales et écologiques) des entreprises.

Ce concept est généralement présenté sous la forme du triptyque suivant :



Le développement durable se trouve donc à l'intersection des 3 préoccupations sociale, écologique et économique.

## **2. L'intégration de la RSE dans l'entreprise**

### **a) Faire et faire savoir**

Pour pouvoir intégrer ces préoccupations sociétales et environnementales, en plus de ses objectifs traditionnels et vitaux portant sur l'échange économique (production et commercialisation de biens et services) et la profitabilité, l'entreprise va devoir évoluer.

Il est important de comprendre que ces changements doivent être connus et compris par toutes les parties prenantes :

- Les dirigeants qui doivent modifier leurs objectifs et leur style de management.
- Les salariés qui doivent faire confiance à leurs dirigeants.
- Les clients qui doivent souvent accepter des hausses de prix (plus juste rémunération des fournisseurs et des employés : c'est l'intégration du commerce équitable).

- Les actionnaires qui doivent accepter une répartition des profits plus équitable (d'où baisse des dividendes perçus).
- Les parties prenantes éloignées (groupes de pression notamment) qui doivent faire la différence entre les entreprises qui s'engagent réellement dans un processus de RSE, et celles qui ne publient que des chartes de bonnes intentions, sans réellement s'y tenir.

L'engagement dans la RSE doit donc être réel, et l'entreprise doit communiquer à ce niveau-là. Mais cette communication, comme souligné, ne doit pas être simplement de façade : si vous consultez les sites web des grandes entreprises, toutes affichent une charte éthique. Il est nécessaire d'intégrer ces préoccupations dans la culture même de l'entreprise, et cela va se faire notamment par le biais des codes.

### **b) La notion de code dans les organisations**

Le code peut être défini comme :

- Tout système rigoureux de relations structurées entre signe et ensemble de signes ; c'est un système de symboles destiné à représenter et transmettre une information.
- Il peut aussi être caractérisé comme un ensemble de représentations collectives communes qui permettent de communiquer de façon économique.

On le comprend bien, le code ou plutôt les codes, nous permettent de communiquer, d'échanger du sens.

Dans le domaine de la communication, des auteurs comme Ghiglione<sup>23</sup> et Trognon<sup>24</sup>, définissent le code comme un ensemble de règles, pour convertir de l'information (mot, image) sous une autre forme de représentation.

Ces règles, pour justement convertir de l'information, vont dépendre, découler du groupe, de l'organisation à laquelle appartiendra l'individu. Ainsi, chaque organisation aura son propre mode de communication, son propre code.

Ghiglione et Trognon vont déterminer (1993) un modèle du code, pour eux, communiquer c'est coder et décoder des messages.

### c) Comment va s'exprimer le code ?

Il va exister des codes appris de façon implicite, par l'usage, grâce à l'appartenance du sujet à une certaine communauté. On va retrouver de nombreux codes dans la vie quotidienne :

- Des signes d'identité (uniformes, insignes, maquillages, coiffure...)
- Des signes de politesse (gestes, mimiques, distance entre les interlocuteurs, temps d'attente, conduites alimentaires...). Les codes peuvent aussi être des protocoles, des rites, des modes...

---

<sup>23</sup> **Rodolphe Ghiglione** (1941-1999) est un psychologue français qui fut le fondateur et le directeur du Groupe de Recherche sur la Parole, laboratoire de recherche en psychologie sociale de l'Université Paris.

<sup>24</sup> **Alain Trognon**, Docteur en psychologie.

On va rencontrer des codes appris explicitement pour être utilisés à des fins bien déterminées dans des circonstances particulières, par exemple, l'apprentissage et l'utilisation du langage des signes par les personnes mal entendant. Dans le travail industriel, on utilise des codes gestuels (à cause du bruit ou de la distance), des codes sonores (coup de sifflet : cf. SNCF et le chef de gare) ...

Mais ce qui va nous intéresser plus particulièrement, c'est le code des relations sociales, notamment au sein des entreprises.

#### **d) Code des relations sociales**

Faisons tout d'abord un détour par les relations sociales. Les membres d'un groupe, d'une organisation peuvent se repérer, communiquer, se conformer les uns aux autres, au travers des relations sociales. En quoi ces relations sont-elles sociales dans l'organisation ? Elles sont sociales, dans le sens où elles sont partagées et reconnues en commun, par les individus membres de l'unité créée.

Les relations sociales sont normalisées par un code implicite, qui permet de s'y reconnaître et de renvoyer à une unité par laquelle le code est opérant. Le code permet de donner du sens, de la signification pour le groupe. La meilleure expression de ce code social va être la langue.

Lorsque nous parlons, nous utilisons donc un code linguistique. Ce code linguistique est un système conventionnel préalable, s'imposant à tous les utilisateurs. Il permet la production de messages et la communication. Le code met en forme un contenu.

On se souviendra des travaux en psycholinguistique, et notamment de ceux de Saussure<sup>25</sup> et de Chomsky<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> **Saussure** : « Cours de linguistique générale ».

<sup>26</sup> **Chomski** : « Le langage et la pensée ».



Des relations de travail deviennent sociales quand elles s'inscrivent dans un contrat général à partir duquel on peut les évaluer. Ce contrat général n'est autre que l'institution, l'organisation, en l'occurrence ici le salariat.

Il existe ainsi des codes de comportements internes à l'organisation :

- Comme le style de relations sociales entre les personnes. Par exemple, le tutoiement généralisé va permettre de mettre sur un pied d'égalité tous les collaborateurs d'une entreprise, qu'ils soient managers ou simples employés.
- Ces codes de comportements internes peuvent aussi renvoyer aux types de socialisations (fêtes...), au code vestimentaire (tenue décontractée pour tous).

Les modes de présentation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur peuvent également constituer des codes de comportements, comme les logos, les messages publicitaires.

De plus, il va, par exemple, exister dans les organisations, un code de valeurs des bons et des mauvais comportements. La création de ces propres valeurs collectives va se faire en référence aux objectifs sociétaux de l'entreprise.

### **3. La culture comme levier de contrôle des salariés**

Pour Robert Simon<sup>27</sup>, la culture d'entreprise va permettre de façonner les salariés, leur façon de penser et d'agir. Dans ce cas, si le concept de RSE est bien intégré dans les valeurs de l'entreprise, alors les salariés se conformeront d'eux-mêmes à ces valeurs et les prendront en compte dans leur comportement et leur travail.

Les éléments clefs de la culture d'entreprise qui vont favoriser cet autocontrôle sont les valeurs et les tabous que nous avons étudiés dans la première leçon.

<sup>27</sup> **Robert Simons** est un économiste américain, professeur à Harvard.

### **a) Les valeurs, ou « systèmes de croyance »**

Les « systèmes de croyances » sont utilisés pour unifier les comportements des salariés, les faire adhérer aux grands objectifs généraux de l'entreprise, mais aussi pour inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités, et ce dans la ligne de conduite de l'organisation.

Leur objectif est donc triple :

- Communiquer les directions à suivre par les collaborateurs.
- Focaliser l'attention sur les éléments clés d'une entreprise (la RSE, etc.).
- Inspirer et promouvoir un engagement envers les valeurs de l'entreprise (le respect des parties prenantes, un comportement éthique...).

Ce système ne sera efficace que si l'employé y croit réellement. Il sera particulièrement efficace pour compléter le système diagnostic et permettre d'améliorer le contrôle.

Un autre avantage repose sur la motivation du salarié qui va se montrer créatif, et dans le sens souhaité par l'entreprise, et ainsi qui permet de trouver de nouvelles voies pour créer de la valeur.

### **b) Les tabous, ou « systèmes de barrières »**

Les « systèmes de barrières » encore appelés par Simon « frontières » ou « système limitatif », ont pour objectif de limiter le domaine de recherche d'opportunités :

- Dire aux employés ce qu'ils ne doivent pas faire.
- L'avantage est de ne pas limiter la créativité : mieux vaut interdire que dire ce qu'il faut faire.

Ces systèmes sont importants dans les secteurs où la réputation et la confiance sont importants, comme dans les banques.

C'est un code de conduite qui permet lorsque la société commence à décentraliser de diminuer le risque de faute qui augmente avec la décentralisation.

Les limites stratégiques servent ainsi à éviter que les employés suivent des opportunités qui mettraient en danger la situation concurrentielle de la société.

Les impératifs qui vont peser sur les épaules des salariés apparaissent ainsi très lourds :

- Concilier la rentabilité avec des considérations éthiques.
- Ce qui se traduit par la nécessité de réaliser un travail de qualité avec des moyens parfois limités par rapport aux exigences demandées (temps, moyens matériels, humains et financiers).

Cette évolution du monde économique intégrant de plus en plus des préoccupations sociétales, environnementales et économiques, peut aller à l'encontre du bien-être des salariés, entrant ainsi en contradiction avec certains des buts recherchés !

Nous allons maintenant étudier les répercussions de ce contexte sur les conditions de travail des employés.

### **III. LES RÉPERCUSSIONS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

#### **1. Un impératif de performance pour l'entreprise**

##### **a) Les contraintes de l'entreprise**

D'après ce que nous venons d'étudier, l'entreprise se trouve face à un dilemme :

- Être profitable (pour ses actionnaires) et performante (face à la concurrence)
- Et, dans le même temps, elle doit offrir de bonnes conditions de travail à ses salariés, et une rémunération juste.

Or le facteur travail (la main-d'œuvre) est une composante essentielle de la performance des organisations, au même titre que le facteur capital (technique et financier).

Comment alors concilier l'impératif de coûts salariaux acceptables et supportables (c'est-à-dire pas trop élevés) avec celui d'une main d'œuvre satisfaite de ses conditions de travail ?

Cela est d'autant plus nécessaire que la tentation est grande pour les entreprises de substituer le capital au travail, c'est-à-dire remplacer certains salariés par des machines. Un exemple récent vient de la grande distribution, où les caisses automatiques ont supprimé de nombreux emplois de caissiers. Or un robot n'a pas de revendication salariale et travaille en continu !

La solution va passer par la motivation des hommes et la culture comme levier de contrôle des salariés.

## **b) Le culte de la performance**

Le fonctionnement des entreprises apparaît comme le reflet d'une société de l'exploit où le culte de la performance est souvent poussé à l'extrême. De ce fait, la société, comme les entreprises, devra gérer les effets induits par cette nouvelle manière de fonctionner.

Il est donc absolument nécessaire de pouvoir entraîner l'ensemble du collectif des collaborateurs d'une organisation vers un projet connu et stimulant. Ce projet doit être compréhensible et fédérateur et représenter une réelle source de motivation pour l'ensemble des acteurs de cette organisation, au sens large de l'acception du terme. En effet, il pourra s'agir d'une entreprise, d'une association ou de tout autre regroupement humain concourant à la poursuite d'un objectif de production ou de réalisation commune.

La notion d'adhésion au projet d'une organisation devient donc centrale, traduite en un projet d'entreprise écrit par l'équipe dirigeante et qui doit être compréhensible par tous les acteurs de cette même entreprise.

Dans les deux dernières décennies, l'objectif de la « qualité totale » qui se traduisait par le projet du « zéro défaut », tel qu'instauré par le toyotisme, primait sur tout autre projet mis en place d'un système de production. Le système de production éliminait tout produit défectueux avant sa mise sur le marché grâce à un contrôle tout au long de la chaîne de production.

Aujourd'hui, ce regard et cette conception ont évolué. Bien sûr, les prérequis et considérations techniques et ergonomiques incontournables constituent des données qu'il est nécessaire de ne pas perdre de vue. Mais la capacité de l'opérateur, seul vrai spécialiste de la tâche qu'il réalise, est de plus en plus invoquée, afin de solliciter les capacités, les conduites et l'intelligence adaptative de chacun de ces opérateurs.

Il existe un travail écrit et pensé par des spécialistes de la réalisation d'une tâche. Ces ingénieurs conçoivent le « travail prescrit » qu'évoque Yves Clot<sup>28</sup>. Et puis, il y a la réalité de la tâche qui reste à effectuer, et qui prend inmanquablement en compte les différentes dimensions de la réalité incontournable de la situation de travail, de l'environnement de cette même tâche et des conditions matérielles et physiques de déroulement de ce travail. L'acte posé par l'opérateur, qui consiste en cette conduite adaptative permanente et mouvante pourra être considéré comme le « travail réel » tel que le définit Yves Clot.

Si le modèle initié par un certain nombre d'entreprises américaines ou japonaises n'est pas encore quantitativement dominant en France, il constitue néanmoins, pour bon nombre d'entreprises, la référence qualitative majeure et le modèle à suivre, ne serait-ce que pour pouvoir survivre, à terme, dans un contexte d'intensification et de mondialisation croissante de la concurrence.

### c) Une culture de l'exploit

Obsession de la qualité, préoccupation du service client, temps de réponse ultracourt et rythme d'innovation forcené, on voit bien, à travers le seul emploi des termes, la pression formidable de cette course à la performance, quels que soient l'objet auquel elle s'applique et la forme qu'elle prenne.

Simultanément, le fonctionnement interne de l'entreprise apparaît aussi comme le reflet d'une société de l'exploit, où le culte de la performance est poussé à l'extrême dans tous les domaines, d'une société en accélération constante dans laquelle, telle Alice au pays des Merveilles, nous devons courir « *au moins deux fois plus vite pour pouvoir rester au même endroit* » et d'une société du succès obligé, qui ne connaît que les gagnants et n'a que faire des perdants.

<sup>28</sup> Yves Clot, professeur de psychologie du travail, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM.

L'entreprise n'est d'ailleurs pas seulement le reflet de cette mutation sociale, elle en est aussi l'artisan. Au carrefour d'une évolution marquée par l'effondrement des grands systèmes donneurs de sens (déclin de la religion, et des grandes idéologies politiques...), d'une évolution économique marquée par la turbulence et une concurrence de plus en plus sauvage, l'entreprise ne constitue plus seulement le lieu d'accumulation du capital, **elle est à l'origine d'une nouvelle manière d'être dans la société.**

Elle diffuse ses propres valeurs et développe un modèle culturel de comportement et une manière de vivre et de se comporter, articulés autour des valeurs **d'action, de conquête, de performance et d'excellence.** Elle constitue en fait un « lieu social central » qui se substitue aux lieux d'investissements précédemment évoqués, en se présentant comme plus crédible, parce que dernier pourvoyeur de valeurs, de repères, de projets et de sens.

La société doit donc désormais gérer, tout comme l'entreprise, les effets induits par cette nouvelle manière de fonctionner et, en particulier, par cette nouvelle forme de **stress** que nous baptisons **stress de la performance.** Pris dans une spirale infernale exigeant « toujours plus », « toujours mieux » et « toujours plus vite », l'individu ne parvient plus à s'arrêter sauf à se retrouver en rupture de ban<sup>29</sup> par rapport au système.

Quels sont les nouveaux modes de management, explicites, destinés à créer cette « mise sous tension » par laquelle les entreprises s'efforcent d'obtenir des individus les comportements dont elles ont besoin pour faire face aux défis incessants auxquels elles sont confrontées ? Et quelles sont les implications de ce mode de fonctionnement ?

---

<sup>29</sup> **Rupture de ban** : à l'origine, délit qui consiste, pour un banni ou un interdit de séjour, à retourner sur le territoire dont il est banni : *être en rupture de ban*. Par extension, l'expression signifie exclusion.

## 2. Le stress en entreprise

### a) La dynamique d'entreprise

L'entreprise ne manage plus seulement des corps, comme à l'époque de Taylor où l'on encadrait étroitement, où l'on contrôlait, où l'on réprimait. Elle ne manage plus seulement des cœurs comme à la grande période dite des « Relations humaines ».

Elle manage avant tout de **l'énergie psychique** et de la **complexité psychique**.

La notion d'adhésion d'un individu à un projet collectif ou au projet d'une organisation devient alors centrale.

Quels sont alors les mécanismes qui peuvent contribuer à expliquer la dynamique de l'organisation<sup>30</sup> ?

- La résultante d'une dynamique de l'organisation positive et constructive se matérialisera par l'adhésion des collaborateurs de cette organisation au projet de celle-ci.
- La résultante d'une dynamique de l'organisation négative se révélera par la distance que les collaborateurs de cette organisation pourront manifester en retour. En cela, nous parlerons de distanciation des collaborateurs vis-à-vis du projet de celle-ci.

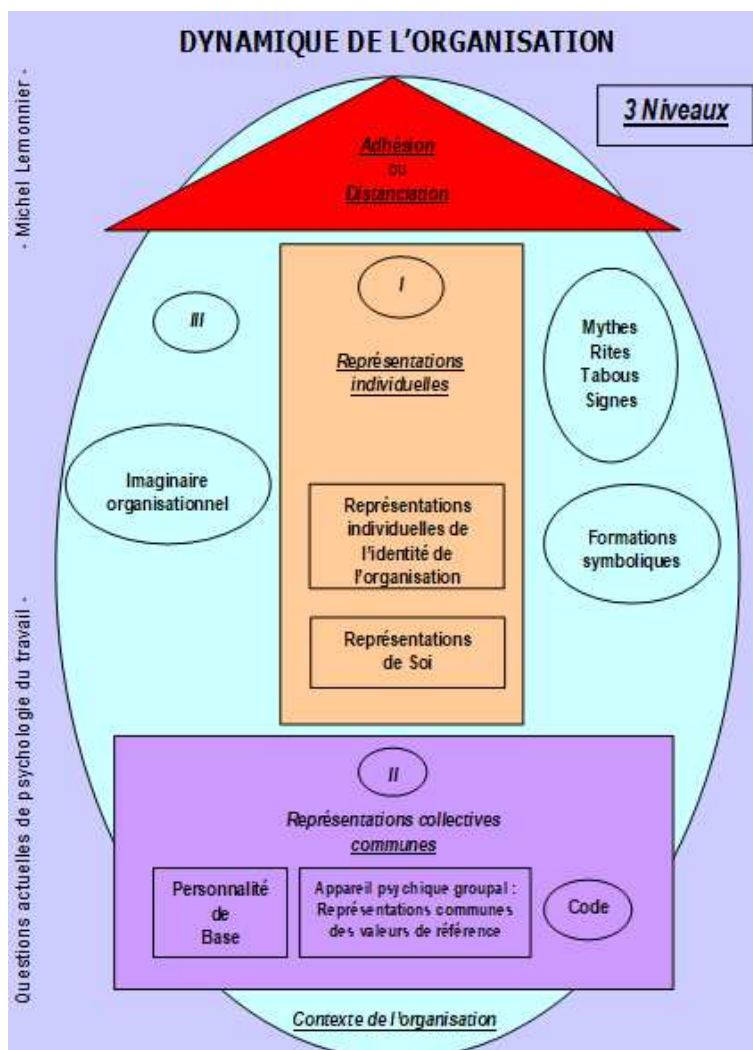
---

<sup>30</sup> Par dynamique de fonctionnement, il faut comprendre l'ensemble des mécanismes et réalités de fonctionnement qui ont pour résultante de faire fonctionner l'organisation.

Par organisation, nous devons comprendre : ensemble organisé d'acteurs concourant à l'atteinte d'un objectif commun, d'un projet commun.



Le schéma page suivante montre le rôle des représentations individuelles ou collectives, que nous allons détailler, dans l'adhésion à une culture d'entreprise ou à son rejet.



Que sont ces représentations individuelles ou collectives ?

Nous possédons à l'égard des objets qui nous entourent un certain nombre de connaissances provenant de sources diverses, pouvant être comparables à celles d'autres personnes. Ce savoir commun peut être utilisé par tous et oriente les conduites ou les décisions individuelles.

C'est dans le but de décrire cet espace commun que Moscovici<sup>31</sup> a formulé pour la première fois, en 1961, la théorie des Représentations Sociales qui constitue une passerelle entre l'individuel et le collectif. La RS est alors sociale parce que son élaboration repose sur des processus d'échange et d'interaction qui aboutissent à la construction d'un savoir commun, propre à une collectivité, à un groupe social ou à une société toute entière. Ce savoir commun peut être utilisé par tous et oriente les conduites ou les décisions individuelles.

### b) Le système « managinaire »

Deux sociologues, Cardu et Costalat-Founeau (1998), ont croisé le champ des représentations sociales et celui des organisations.

Voici un extrait de leur étude sur l'intégration du concept de représentation sociale dans le management des entreprises.

« Cet article explore le phénomène d'engagement envers l'organisation de travail, qui désigne l'attachement et l'identification à l'entreprise et un désir de s'y impliquer, puis ses liens avec l'identité professionnelle et sociale et, enfin, la médiation culturelle ethnique face à l'entreprise.

Chez les cadres très engagés, les résultats ont montré un modèle commun d'appropriation du contenu représentationnel lié à l'entreprise, qui est conforme au projet professionnel, une forme de compatibilité identitaire personne/organisation de travail, un mode qui n'intervient pas chez les cadres peu engagés ».

L'objectif pour l'entreprise est d'obtenir une fusion entre les représentations individuelles de ses salariés et l'identité de la firme.

<sup>31</sup> **Serge Moscovici**, né le 14 juin 1925 à Brăila et mort le 15 novembre 2014, est un psychologue social, historien des sciences, français d'origine roumaine.

**L'entreprise recherche l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à un projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie.** On assiste ainsi à la naissance de ce que nous appelons un "*système managinaire*", c'est-à-dire un système de management de l'imaginaire et par l'imaginaire, celui-ci étant devenu maintenant, pour l'entreprise, un objet de management, un élément à manager pour en tirer énergie et productivité.

Le problème ne se pose plus pour l'entreprise en termes de stimulations externes. Il s'agit au contraire de produire l'adhésion de tous, par intériorisation des valeurs, des objectifs, et de la logique de l'entreprise.

Le projet d'entreprise sera, au-delà d'un slogan, la direction du sens de l'effort collectif qui devra être connu par tous et la ligne de conduite pour chacun, sous la coordination d'une ligne managériale garante du respect des règles internes de fonctionnement, ainsi que du respect des process, des procédures de critères de qualité à observer dans l'exécution des tâches.

Les projets d'entreprise et les autres déclarations de principe et d'actions destinées à cimenter les valeurs, les objectifs et les signes de la communauté, devront être connus par l'ensemble du collectif de l'organisation.

S'appuyant sur un certain nombre de principes d'éthique, dont notamment la quête d'excellence, ces projets collectifs ont pour but de "se brancher" sur les idéaux individuels et d'obtenir qu'en travaillant pour la communauté, l'individu ait le sentiment de travailler aussi pour lui-même, de donner un sens à sa vie et de trouver une raison d'exister, là où les systèmes traditionnels (religieux par exemple) ne suffisent plus.

### c) Le stress : maladie de l'idéal professionnel

Dès les années 1960, le psychologue français Max Pages a analysé, en France et aux USA, la dynamique de groupe et la problématique du stress en entreprise.

Il reconnaît que le stress est d'origine biologique, mais élargit sa conception, notamment en considérant les facteurs psychologiques et sociaux de la genèse du stress. Ce concept, bien que devenu « fourre-tout », montre de manière étroite le lien entre les aspects psychologiques, sociaux et physiques.

Il observe que, dans un certain nombre de situations, le stress naît du renforcement de systèmes d'évitement (qui évite, qui empêche les conflits au niveau de l'organisation) par les systèmes de défense individuels.

Extrait d'une interview de Max Pages :

Par exemple, dans une grande organisation que nous avons étudiée, il y a une idéologie de professionnalisation : les cadres sont invités à avoir des projets, à se former, etc., et à investir les projets. Mais, en même temps, cette idéologie explicite est contredite, dans la pratique, par les objectifs implicites de carriérisme<sup>32</sup> par des effets de mode ; il faut plaire au public, à la hiérarchie, il faut plaire à des autorités sociales, à ses chefs, à l'organisation, il faut avoir du prestige pour en recevoir soi-même, un peu par contrecoup. Ce n'est plus une économie de production, mais une économie politique. Par exemple, les conflits de carrière, de prestige, de pouvoir, etc., sautent aux yeux à l'occasion de la suppression d'un service, d'un changement de politique...

<sup>32</sup> **Carriérisme** : (péjoratif). Activité professionnelle de celui qui ne cherche qu'à satisfaire une ambition personnelle, à faire "carrière".

Or cette crise, qui est une crise véritablement sociale et organisationnelle, a des répercussions très différentes sur les individus. Nous avons étudié, dans l'organisation dont je parle, un service qui a été supprimé. Nous avons interviewé les différents intéressés, et constaté que chez certains cela provoquait de l'agression, de la fureur, de la révolte, une réaction tout à fait saine, à mon sens, et chez quelques autres cela avait provoqué une dépression, ce que nous avons appelé du stress lourd. La dépression dont nous avons pu suivre la genèse (la naissance), chez certaines personnes, était liée à la fois à des individus stressés, qui leur rendaient impossibles la désillusion, la perte de leur croyance dans l'organisation. Dans ces cas-là, le stress apparaît de plus en plus comme une "maladie de l'idéal professionnel", qui pousse les gens à investir massivement leur travail au-delà quelquefois de leurs possibilités. Aussi, à certains moments, cela les amène à des situations dépressives, lorsque justement ils ne peuvent plus investir.

Ce qui provoque dans les deux cas le stress, soit le stress léger, du surinvestissement que nous connaissons tous, avec ses séquelles d'insomnie, de fatigue, d'irritabilité..., soit le stress lourd lié à l'impossibilité d'investir ; c'est une conjonction de facteurs sociaux d'évitement de conflits et de facteurs individuels qui rend l'individu incapable d'affronter le conflit interne entre l'idéal et la réalité. Les individus clivent leurs idéaux professionnels de la réalité, dans une poursuite perfectionniste de l'illusion, c'est la fatigue du stress léger ; s'ils ne peuvent pas supporter la « désillusion », c'est la figure du stress lourd.

### **3. Le stress et la protection des salariés**

#### **a) La reconnaissance du stress**

Le stress, en général, est une réponse physiologique de l'organisme à une situation épuisante, dangereuse ou angoissante. Le corps produit alors des hormones spécifiques. Cette notion a été ultérieurement étendue à tout état de perturbation provoqué par la confrontation avec un danger, une menace physique ou psychique, un environnement difficile. On parle du stress d'un examen, d'une rupture sentimentale, d'une compétition, d'un accident, du bruit ou de la pollution. A priori, cet état n'a rien de pathologique.

Le stress professionnel repose sur une définition précise. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient "lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face".

Le stress au travail est ce qui arrive lorsque :

- La quantité de travail devient trop grande.
- La pression sur le lieu de travail dépasse la capacité des salariés à la gérer.
- La frustration et la fatigue remplacent le sentiment de satisfaction.

En France, l'INRS<sup>33</sup> surveille de près le niveau de stress des salariés grâce à des études régulières.

---

<sup>33</sup> **INRS** : l'Institut national de recherche et de sécurité – de son nom complet : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles – est une association loi de 1901, à but non lucratif, créée en 1947 sous l'égide de la Sécurité sociale.

Voici une synthèse publiée par l'INRS en 2020 :

« Selon des idées répandues, le bon stress permettrait aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes, tandis que le mauvais stress rendrait malade. Il n'y a pourtant scientifiquement ni bon, ni mauvais stress mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. Il faut en revanche différencier « stress aigu » et « stress chronique » qui ont des effets distincts sur la santé.

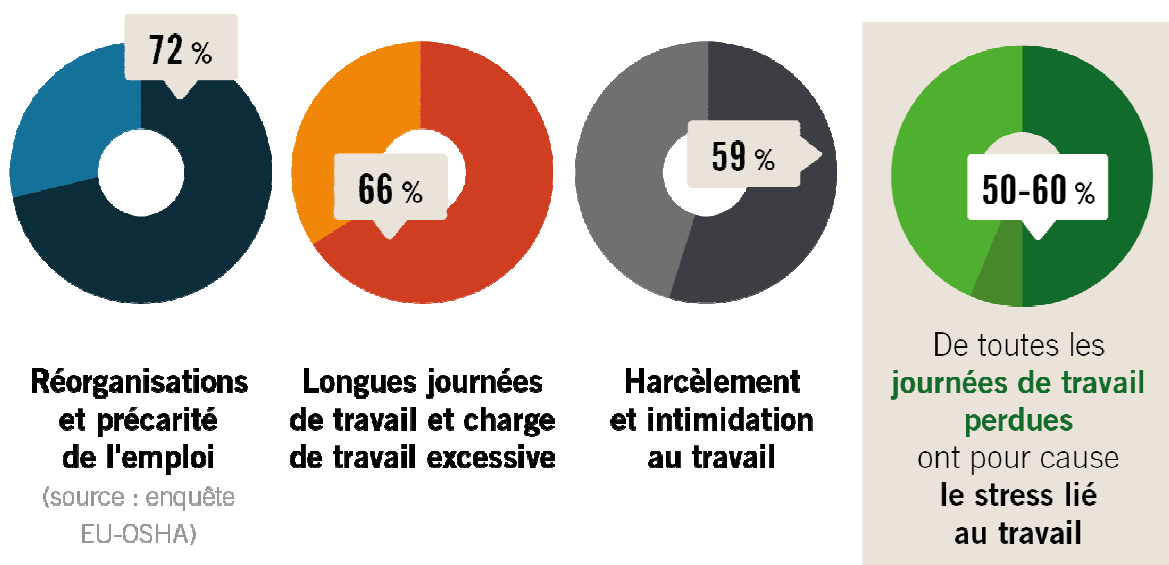
L'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, changement de poste, situation inattendue...). Quand la situation prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent peu après.

L'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'installe dans la durée : tous les jours au travail, nous avons ainsi l'impression que ce que l'on nous demande dans le cadre professionnel excède nos capacités. Le stress chronique a toujours des effets néfastes sur la santé ».

## b) Les causes du stress au travail

Dans l'Union européenne, 3 travailleurs sur 10 souffrent, souvent ou constamment, du stress au travail, et 4 sur 10 estiment que le stress n'est pas bien géré sur leur lieu de travail (enquête EU-OSHA<sup>34</sup>).

### Principales **causes** du stress lié au travail



<sup>34</sup> **EU-OSHA** : l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail est une agence communautaire créée le 18 juillet 1994 par un règlement du Conseil Européen. Elle est basée à Bilbao, en Espagne.



<b>Facteurs de stress</b>	<b>Exemples</b>
<b>Facteurs spécifiques au métier</b>	Surcharge de travail, bas salaires Travail sans intérêt ou rébarbatif Objectifs irréalisables
<b>Environnement de travail</b>	Bruit, bureaux surchargés Problèmes d'ergonomie Risques sanitaires, problèmes de sécurité (composants chimiques, équipement lourd)
<b>Organisation de travail</b>	Responsabilités et hiérarchie mal définies Manque d'autonomie Peu de communication
<b>Changement de lieu de travail</b>	Peur du licenciement, fort turn-over Manque de préparation aux changements technologiques Pas de perspective d'évolution professionnelle
<b>Relations avec la direction ou les autres employés</b>	Compétition ou conflits entre les membres du personnel Brimades ou harcèlement Vie professionnelle au détriment de la vie privée

### c) L'évolution de la législation

La législation prend désormais en considération la protection des salariés dans le cadre des risques psycho-sociaux :

- Loi sur le harcèlement au travail (moral, physique...) de 2002 :  
L'article L.1152-1 du Code du travail créé par la loi de modernisation sociale de 2002 dispose « qu'aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral, qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail, susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Le code pénal punit l'auteur de harcèlement d'une peine pouvant aller jusqu'à deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende (Article 222-33-2 du Code pénal).

- Le droit à la déconnexion (Loi du Travail entrée en vigueur le 1/1/2017) : les entreprises de plus de 50 salariés doivent appliquer le dispositif de droit à la déconnexion qui figure dans la loi Travail. Elles ont le devoir de mettre en place des instruments de régulation de l'outil numérique. Ces mesures visent « à assurer le respect des temps de repos et de congés ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale ».

## À retenir

La mondialisation a mis en concurrence directe toutes les entreprises, quel que soit leur pays d'origine. Les pays développés ont perdu peu à peu leur avance technologique, et les conditions de travail de leurs salariés se sont dégradées.

La forte pression concurrentielle a en effet conduit les firmes occidentales à demander toujours plus à leurs employés, sans pouvoir leur accorder de compensation à la hauteur de leurs efforts, sous peine de se retrouver, pour nombre de petites et moyennes entreprises, acculées à la faillite.

Pourtant, la conscience des risques sociaux et environnementaux n'a jamais été aussi prégnante. Les États et les organismes internationaux tentent d'établir des règles de bonne conduite pour préserver les intérêts de toutes les parties prenantes.

Les entreprises misent de plus en plus sur leur culture pour obtenir l'adhésion et l'implication de leurs salariés. Poussé à l'extrême, le culte de la performance génère un stress important qui se révèle finalement contreproductif : l'entreprise perd l'efficacité de ses employés, voit augmenter l'absentéisme et son turn-over.

# Séquence 2 : S'entraîner



## I - Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

**1) Quel est l'impact de la mondialisation sur les salariés français ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2) Qu'est-ce qu'une partie prenante ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3) En quoi le concept de RSE, que vous préciserez, concerne-t-il les salariés d'une entreprise ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**4) Selon Robert Simon, quelles sont les deux bornes de la culture d'entreprise qui vont servir de levier de contrôle des salariés ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**5) Pourquoi dit-on que l'entreprise est à l'origine d'une nouvelle manière d'être dans la société ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**6) De ce fait, que doivent désormais gérer la société et l'entreprise ?**

---

---

---

---

---

**7) Complétez les blancs de la phrase suivante :**

L'entreprise d'aujourd'hui exige de ses salariés "toujours ..... ", et "toujours ..... ", et toujours ..... .

**8) Qu'appelle-t-on le système « managinaire » ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## II - Corrections

### 1) Quel est l'impact de la mondialisation sur les salariés français ?

Les salariés français se retrouvent en concurrence directe avec les employés du monde entier. Or, dans les pays émergents, les salariés sont bien formés et compétents, et le coût de la main d'œuvre est nettement inférieur à ce qu'il est en France, avec par ailleurs des conditions de travail moins strictes pour l'entreprise (environnement, protection, durée du travail).

La conséquence est une stagnation des salaires, une pression au rendement, la crainte des délocalisations ou de la faillite, donc de perdre son emploi.

### 2) Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Ed Freeman définit les parties prenantes comme tout individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être affectés, directement ou indirectement, par les décisions prises dans une entreprise.

### 3) En quoi le concept de RSE, que vous préciserez, concerne-t-il les salariés d'une entreprise ?

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

Les salariés sont donc concernés directement par les préoccupations sociales internes, mais aussi par celles environnementales, car leur proposer un cadre de travail sain correspond au second volet de la RSE.



**4) Selon Robert Simon, quelles sont les deux bornes de la culture d'entreprise qui vont servir de levier de contrôle des salariés ?**

Il s'agit des valeurs et des tabous :

- Les valeurs indiquent ce qui est bien, ce qu'il faut faire, comment doivent se comporter les salariés.
- Les tabous indiquent ce qui est mal, ce que ne doivent jamais faire les salariés.

**5) Pourquoi dit-on que l'entreprise est à l'origine d'une nouvelle manière d'être dans la société ?**

L'entreprise diffuse ses propres valeurs et développe un modèle culturel de comportement et une manière de vivre et de se comporter, articulés autour des valeurs d'action, de conquête, de performance et d'excellence. Elle constitue en fait un "lieu social central", qui se substitue aux lieux d'investissement en se présentant comme plus crédible, parce que dernier pourvoyeur de valeurs, de repères, de projets et de sens.

**6) De ce fait, que doivent désormais gérer la société et l'entreprise ?**

Ce sont les effets induits par cette nouvelle manière de fonctionner et, en particulier, par cette nouvelle forme de stress que nous appelons stress de la performance.

**7) Complétez les blancs de la phrase suivante :**

L'entreprise d'aujourd'hui exige de ses salariés "toujours plus ", "toujours mieux", et "toujours plus vite ".

**8) Qu'appelle-t-on le système « managinaire » ?**

L'entreprise doit susciter, de l'intérieur, l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à un projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie. On assiste ainsi à la naissance du système dit "managinaire", c'est-à-dire un système de management de l'imaginaire et par l'imaginaire, celui-ci étant devenu maintenant pour l'entreprise objet de management, élément à manager pour en tirer énergie et productivité.

# Leçon 3



## **Dynamiser le potentiel de réussite de l'entreprise**

# Séquence 1 : Apprendre



## **I. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Être compétitive, gagner des parts de marché, être le numéro un dans son secteur d'activité, tels sont évidemment les objectifs économiques d'une entreprise. Une organisation, pour satisfaire à ces objectifs, dispose évidemment de ressources structurelles ou matérielles qu'elle doit gérer au mieux. Plus importantes encore semblent être les ressources humaines et l'état « d'activation » de ces ressources. En effet, cet aspect semble déterminant dans le fonctionnement et les performances d'une organisation. Une question se pose donc : quelles sont les actions à réaliser pour gérer de façon optimale ces ressources ? Comment mettre en œuvre un système de réussite au sein d'une entreprise ?

### **1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

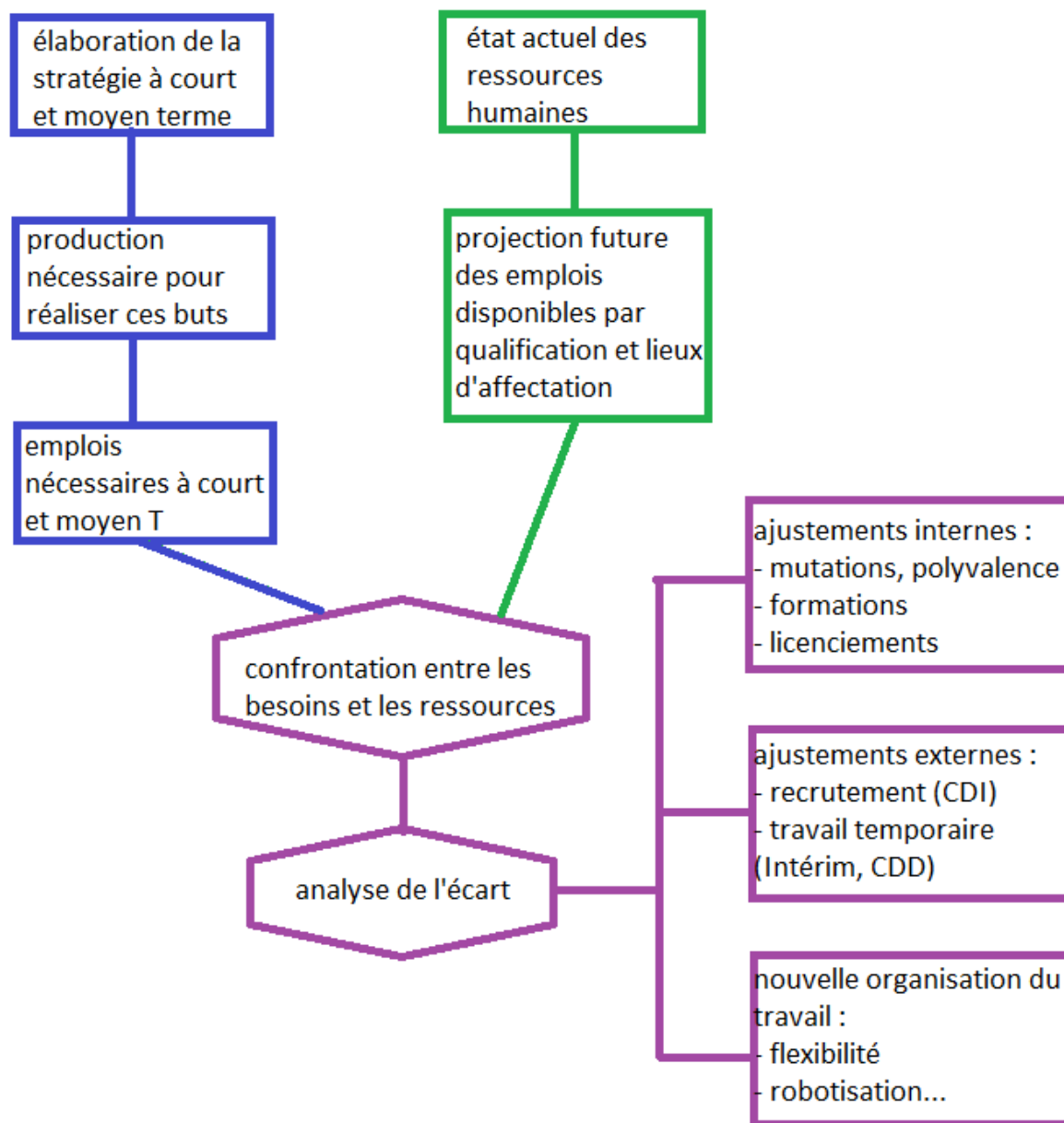
Une entreprise n'est pas une structure immobile, éternelle. Elle doit s'adapter à son environnement, faire preuve de souplesse, de flexibilité pour résister à la concurrence, rester en conformité avec les réglementations, élaborer de nouvelles stratégies et de nouveaux produits pour satisfaire les consommateurs.

Il faudra donc qu'elle évalue et adapte en continu ses ressources humaines afin d'atteindre les objectifs prévus. Les moyens humains doivent être évalués tant sur le plan du nombre de salariés que sur celui des compétences maîtrisées, ce qui sera réalisé grâce à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC a été institutionnalisée par la loi Borloo du 18 janvier 2005. Pour l'État, cette loi avait pour but d'éviter les restructurations brutales et les plans sociaux dans cette période de montée du chômage. Elle est obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus, mais se révèle profitable pour toutes les structures, quelle que soit leur taille.

La GPCC repose sur un processus d'analyse de la situation actuelle et d'élaboration de la stratégie future, dont la confrontation permettra de comprendre les besoins futurs de l'entreprise en matière de main d'œuvre, et ainsi de les anticiper.

Voici comment on peut représenter ce processus :



ML

## **2. Une gestion des ressources humaines reposant sur les « gagneurs »**

### **a) Présence de « gagneurs » au sein de la structure**

Dans les structures où le système des valeurs reconnu par tous est celui de la réussite, ceux qui incarnent le mieux ces valeurs, sont les gagneurs eux-mêmes. Ce sont des salariés dynamiques, que l'on a souvent caricaturés comme de « jeunes loups aux dents longues » : ils recherchent la réussite professionnelle, l'argent et les honneurs, ils aiment le pouvoir et ses attributs.

La présence de ces gagneurs peut donc être un ferment de la réussite à l'intérieur de l'entreprise. Le manager doit ainsi savoir les identifier et les gérer.

La structure qui gagne est la structure qui sait détecter et recruter des gagneurs. Elle saura donc mettre en place pour réussir, un système d'évaluation du potentiel.

Un système d'évaluation opérationnel visera, d'une part, à l'intérieur de la structure à détecter les gagneurs, d'autre part à l'extérieur, à les recruter.

La structure performante doit aussi savoir les gérer.

Pour que, dans la structure, qu'il s'agisse d'une équipe sportive, d'une fédération ou d'une entreprise, la présence des gagneurs soit bénéfique, il convient avant tout *qu'elle stimule la modélisation des comportements de réussite* chez le plus grand nombre.

Ainsi, pour que l'influence des gagneurs soit réellement efficace, le manager doit activement contribuer à accroître leur rayonnement au sein de la structure. L'entreprise qui gagne doit encourager ses champions.

Pour les encourager, pour amplifier leur rayonnement, le manager doit, en fonction de ses objectifs prioritaires, les répartir et les distribuer à tous les niveaux de l'entreprise, aux postes clés et promouvoir leurs actions en leur confiant un rôle de modèle ou de facilitateur d'apprentissages pour leur entourage. Le rôle de ces gagnants est de diffuser l'excellence à l'intérieur de l'entreprise et d'en accroître la compétence à l'extérieur.

### **b) Les leviers de la motivation**

L'encadrement va manager les salariés sur deux plans, conscient et inconscient :

- **Registre conscient :**
  - Mettre en place un système d'évaluation.
  - Établir un système de rémunération motivant.
  - Regrouper les futurs champions dans des structures particulières : vivier de potentiel, centre permanent d'entraînement et de formation ou dans des stages ou sessions spécifiques, campus d'entreprises par exemple.
- **Registre inconscient :**
  - Récompenses symboliques.
  - Célébrations.

### **3. Les actions à mettre en œuvre**

#### **a) Élaborer un système d'évaluation des objectifs**

Une des actions essentielles à mettre en œuvre par la structure est la mise en place d'un système d'évaluation, qui doit devenir un véritable outil de management et de dialogue. Il s'agit des fameuses « direction par objectifs » (DPO) de Peter Drucker<sup>35</sup> et de la « direction participative par objectifs » (DPPO) prônée par Octave Gélénier<sup>36</sup>.

On remplace parfois aussi le terme de « direction » par celui de « management » : MPO et MPPO.

La différence entre ces deux systèmes repose sur la personne qui fixe les objectifs :

- Le supérieur hiérarchique dans le cadre de la DPO (donc objectifs imposés).
- Les objectifs sont négociés entre la hiérarchie et le salarié dans le cadre de la DPPO (donc concertation).

Ce système d'évaluation, ou contrat de changement personnalisé, pour être efficace, doit remplir plusieurs conditions :

- Il doit être impulsé par la direction générale de l'entreprise, qui en fait un véritable outil de gestion des ressources humaines.
- Il doit être appliqué à tous et à toutes sans exception, direction générale comprise.
- Enfin, ce doit être un processus continu entre le manager et le salarié, mais qui doit se formaliser par écrit, au minimum une fois par an.

<sup>35</sup> **Peter Ferdinand Drucker**, né le 19 novembre 1909 à Vienne en Autriche, mort le 11 novembre 2005 à Claremont en Californie aux États-Unis, est un professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

<sup>36</sup> **Octave Gélénier**, né le 9 novembre 1916 à Corbigny et mort le 20 août 2004, est un économiste français, auteur, directeur puis président de la Cegos de 1950 à 1992. Il a notamment travaillé sur le management, la compétitivité, la direction par objectif et l'éthique.



Ce système d'évaluation se fonde sur des entretiens individuels annuels, qui sont obligatoires dans le droit français, ou biannuels, entre le manager et le salarié au cours duquel des objectifs sont fixés : un plan de formation individuel est établi et l'avenir du salarié ainsi que son potentiel identifiés et analysés.

### **b) L'intérêt du management participatif par objectifs**

Le manager dispose d'un moyen concret pour dynamiser et motiver personnellement chacun de ses collaborateurs ; d'autre part, l'employé peut - grâce à cet outil - dialoguer avec son manager et lui faire part de ses projets personnels. D'une façon générale, un tel système, en facilitant l'harmonisation des objectifs de la structure et des objectifs individuels, permet un **dialogue** constant et évite, de ce fait, un sentiment d'isolement du personnel, qui ne comprend pas la stratégie suivie par la direction, ou ne s'en sent plus responsable, mais aussi un sentiment d'isolement de la part de la direction également.

Trop de dirigeants, faute d'un tel système, perdent ainsi le contact avec les agents de la structure, ce qui nuit considérablement à l'efficacité de l'ensemble. Un tel système, au contraire, est un véritable outil de management puisqu'il favorise la communication, renforce la motivation et développe la performance.

### **c) Les phases du MPPO**

On peut identifier trois phases distinctes pendant l'entretien, trois étapes qui, à l'échelon de la structure, permettront une gestion intégrée des ressources humaines :

- **L'évaluation de l'atteinte des objectifs** : la première partie de l'entretien, en se plaçant du point de vue d'un salarié déjà concerné, c'est-à-dire ayant déjà eu un premier entretien au cours duquel lui ont été fixés des objectifs (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels), concerne l'évaluation des performances, c'est-à-dire l'analyse de l'atteinte des objectifs.

- **La fixation de nouveaux objectifs** : bien que chaque objectif soit discuté, accepté et compris par le salarié, il s'agit quand même d'un processus de communication « top down », du management vers l'employé. On trouve dans un système de gestion trois types d'objectifs :
- Les objectifs communs à tous les employés,
  - Les objectifs concernant plus spécifiquement la fonction ou le département,
  - Les objectifs concernant l'individu.

La définition des nouveaux objectifs sera accompagnée :

- D'un plan de soutien, c'est-à-dire de l'ensemble des moyens nécessaires à l'individu pour atteindre ses objectifs (formation, matériel, budget, temps, ressources, etc.),
  - Des délais dans lesquels doivent être atteints ces objectifs,
  - D'indicateurs de performance clairs et précis (ce qui permettra de dire que l'objectif est atteint ou non).
- **Le développement de l'individu** : pendant cette phase, l'employé exprimera ses désirs personnels d'évolution, ce qu'il souhaite faire ou devenir dans le futur. Le manager l'aidera à préciser son projet personnel en lui donnant un "feed-back" (retour) authentique sur ses compétences et ses capacités, ainsi qu'une information sur les métiers de l'entreprise. Enfin, le manager et son collaborateur identifieront les moyens nécessaires au développement de l'individu : formation, coaching (le fait de manager), mise en situation par exemple.

Outre le fait que l'entretien est un excellent moyen de communication et de motivation, ce système de management par objectifs a d'autres intérêts :

- Le recensement des besoins en formation fait par le service des ressources humaines ou le service formation permettra l'élaboration du plan global de formation ;
- Le recensement des aspirations, des possibilités de mutations permettra l'élaboration d'une gestion prévisionnelle de l'emploi à moyen et long terme ;
- Le recensement des appréciations de la performance permettra l'élaboration des augmentations individuelles variables des collaborateurs.

En fait, le « management par objectifs » peut se révéler être un véritable outil intégré des ressources humaines pour l'entreprise.

#### **d) Élaborer un système motivant**

La rémunération sera un instrument de la motivation, elle peut être individualisée sous forme de primes de résultats, ou de commissions.

L'argent constitue en effet un agent de renforcement efficace pour entretenir la dynamique de l'excellence et renforcer l'engagement personnel. De plus en plus d'entreprises pratiquent la rémunération au mérite avec, parfois, un système de prime individualisée récompensant la performance et le succès, le pourcentage va de 0 à 20 % ou plus. L'administration publique elle-même en reconnaît les bienfaits et commence à proposer ce type de rémunération.

D'autre part, la législation française prévoit le versement d'une part du profit réalisé par les entreprises aux salariés. Cela peut revêtir deux formes :

- La participation, qui est un mécanisme de redistribution des bénéfices de l'entreprise aux salariés. Elle est obligatoire dans les entreprises dont l'effectif est de 50 salariés ou plus. Le salarié bénéficiaire reçoit une prime dont le montant est fixé par l'accord de participation. Il peut demander le versement immédiat des sommes ou leur placement en épargne. Dans ce cas, les sommes sont indisponibles pendant 5 ans. L'accord de participation précise comment les sommes sont placées.

- L'intéressement qui est un système comparable mais non obligatoire. Il peut donc être proposé en plus de la participation légale, ou être mis en place dans les entreprises de moins de 50 salariés.

L'intéressement est un dispositif d'épargne salariale lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Toutes les entreprises peuvent le mettre en place, par voie d'accord avec les salariés. Le bénéficiaire de l'intéressement perçoit une prime dont le montant et les conditions de versement sont fixés par l'accord d'entreprise. Les sommes sont immédiatement disponibles, mais le salarié peut choisir de les placer sur un plan d'épargne salariale ou un compte épargne-temps.

#### **4. Motiver sur le registre inconscient**

##### **a) Centres d'entraînement et de préparation de la future élite**

À l'exemple des fédérations sportives qui, depuis longtemps déjà, gèrent de façon prévisionnelle leurs futurs champions, constituant des pépinières de jeunes athlètes nommées sections « sport-études » ou centres permanents d'entraînement et de formation, certaines entreprises s'inspirent du même modèle pour préparer leurs futures élites en créant des universités d'entreprise (pour exemple, la Renault Academy, Université Clarins, JP Decaux Academy ) et en détectant, en formant et en préparant, à l'image du sport, les dirigeants de demain. On les appelle des « talents ».

Les stratégies d'excellence des gagners peuvent être également renforcées sous l'influence d'un certain nombre de gratifications extra-financières : récompenses symboliques, interviews dans les médias, articles dans la presse ou célébrations diverses.

##### **b) Récompenses symboliques**

Qu'il s'agisse de médailles, de coupes, d'emblèmes, de trophées ou de distinctions en tous genres, les récompenses symboliques œuvrent à un niveau inconscient et, pour cette raison, leurs effets sont intégrés sans effort. Ces récompenses, qui symbolisent le succès, consacrent toute la reconnaissance sociale du gagnant, valorisent l'image de soi et stimulent son envie de réussir à nouveau.

C'est un système qui est très employé au Japon, où les honneurs revêtent beaucoup d'importance (le salarié le plus méritant est élu « salarié du mois » et figure au tableau d'honneur à l'entrée de l'entreprise !).

D'autre part, toutes sortes de fêtes ou de manifestations sont organisées pour célébrer la réussite des gagners et de leurs entreprises. La célébration peut jouer un rôle particulièrement important dans le renforcement de leurs stratégies d'excellence. La théâtralisation dont elle fait l'objet permet d'en déployer la composante émotionnelle, et ainsi d'accentuer la trace de l'événement, et d'en prolonger les effets dans le temps.

### **c) Écho des médias et de la presse**

L'écho que les médias et la presse radio, télévisée et écrite accordent aux performances des champions du sport et de l'entreprise stimule leur réussite en soignant leur image de soi et comblant leur besoin de reconnaissance sociale. C'est le cas des interviews ou articles divers publiés dans les revues ou journaux de la presse spécialisée sportive ou économique ou bien encore, de façon plus locale, dans les journaux d'entreprise, dont les effets sont identiques à ceux des médias précédents.

## **5. La formation**

### **a) La loi de 2018 sur l'avenir professionnel**

Publiée au Journal officiel le 6 septembre 2018, la loi porte sur la réforme de la formation professionnelle, mais aussi de l'apprentissage et de l'assurance chômage, et comporte également des mesures sur l'emploi et l'insertion.

Elle définit les comptes personnels de formation (CPF) et les CPF Transition.

Le compte personnel de formation (CPF), alimenté en heures, est utilisable par tout salarié, tout au long de sa vie active, pour suivre une formation qualifiante.

### Fonctionnement du CPF selon la catégorie de travailleur

Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle>

#### Les salariés

Depuis 2020, les salariés ayant effectué une durée de travail supérieure ou égale à la moitié de la durée légale ou conventionnelle du travail sur l'ensemble de l'année 2019 ont acquis 500 euros par an pour se former (plafonné à 5 000 euros).

Pour les salariés peu ou pas qualifiés qui n'auraient pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme classé au niveau 3 (CAP, BEP), le montant annuel du crédit CPF est majoré à 800 euros (plafonné à 8 000 euros).

#### Les salariés à temps partiel

Les salariés à temps partiel, dont le temps de travail est compris entre 50 % et 100 % du temps complet sur l'ensemble de l'année, bénéficient des mêmes rythmes d'acquisition des droits que les salariés à temps plein afin de renforcer leur accès à la formation et leur employabilité.

Une proratisation est maintenue pour les salariés dont le temps partiel est inférieur à 50 % du temps complet.

#### Les travailleurs indépendants

Le compte personnel de formation (CPF) est alimenté à hauteur de 500 euros par année de travail, dans la limite d'un plafond de 5 000 euros au titre des activités professionnelles accomplies en 2019. Pour 2018, le compte a été alimenté à hauteur de 360 euros au titre de 2018 (24 heures x 15 €). Lorsque le travailleur indépendant n'a pas exercé son activité au titre d'une année entière, ses droits CPF sont calculés au prorata du temps d'exercice de l'activité au cours de l'année.

#### Emplois à caractère saisonnier

Les salariés à caractère saisonnier, au sens du 3° de l'article L. 1242-2 du Code du travail, peuvent bénéficier, en application d'un accord ou d'une décision unilatérale de l'employeur, de droits majorés sur leur CPF.

Les personnes en recherche d'emploi

Les droits à la formation acquis pendant l'activité sont attachés à la personne active. De ce fait, leur portabilité est assurée, y compris lorsque la personne change de statut, passant du statut de salarié à celui de personne en recherche d'emploi, qu'elle soit inscrite ou non à Pôle emploi.

Les personnes en situation de handicap accueillies dans un établissement ou service d'aide par le travail (ESAT)

Elle bénéficie d'un compte personnel de formation (CPF). Le montant annuel du crédit du compte personnel de formation est majoré à 800 euros par année d'admission à temps plein ou à temps partiel, dans la limite d'un plafond total de 8 000 euros), depuis l'alimentation au titre de l'année 2019.

### **b) Les nouvelles formations dans l'entreprise**

Les formations « outdoor » ont pour caractéristiques de se dérouler à l'extérieur, dans la nature et d'être centrées sur l'activité physique. Elles utilisent le modèle sportif pour renforcer, auprès des hommes et des femmes des entreprises, le paradigme<sup>37</sup> « être compétitif, être performant ».

La formation "outdoor" (à l'extérieur) s'oppose à "indoor" (en salle) ; il s'agit de toutes ces formations dont la caractéristique commune est de se dérouler à l'extérieur, dans la nature.

Elles répondent en fait à un besoin nouveau des entreprises ; en effet, pour faire face au « chaos » environnant, celles-ci demandent à leurs managers de trouver de nouvelles solutions, de s'adapter, de créer des modes de travail différents.

<sup>37</sup> **Paradigme** : ensemble des termes d'une même classe grammaticale qui peuvent être substitués l'un à l'autre.



Les hommes et les femmes de l'entreprise doivent être **plus créatifs**, faire preuve **d'innovation**, et montrer leur aptitude à être performants dans des contextes différents.

Or l'offre de formation ne répondait que de façon partielle à ces nouvelles demandes. C'est ce manque que viennent combler - parfois de façon caricaturale - les formations « outdoor ».

La formation outdoor, au travers d'exercices très simples, peut renforcer la cohésion d'une équipe, la prise de confiance, les capacités de traitement de l'information, l'écoute, la créativité ou le leadership<sup>38</sup>. Il convient de vivre la situation et sa sanction immédiate et d'en tirer, de façon pédagogique, les enseignements.

L'intérêt de ces stages est double :

- Ils placent le stagiaire en situation permanente d'auto-évaluation émotionnelle, physique, tactique, stratégique, relationnelle en lui permettant d'expérimenter en situation réelle ses capacités.
- Ils permettent la mise en œuvre immédiate des stratégies, des changements, la prise de conscience de leur efficacité, et ce sur des périodes très brèves.

Les stagiaires sont ainsi mis en situation, c'est-à-dire impliqués physiquement et mentalement dans la réalisation d'une performance sportive. Ils sont donc confrontés à des situations délicates, et amenés à mobiliser intensément leurs ressources, pour dépasser et vaincre les difficultés et les obstacles.

---

<sup>38</sup> **Leadership** : commandements, hégémonie (supériorité qui élève au-dessus des autres). Le leader (mot anglais) est le chef d'une organisation, d'un régime, d'un pays...

À l'issue de ces mises en situation, **chaque stagiaire évalue l'efficacité de son comportement dans l'action**. De nombreuses activités sont proposées permettant d'expérimenter physiquement la gestion d'aspects mentaux sollicitant :

- La prise de risque,
- Les capacités relationnelles,
- La créativité,
- La gestion du stress,
- Le contrôle de l'anxiété, du trac, de la peur,
- Le traitement cognitif de l'information.

L'effet est donc extrêmement puissant et rapide. Il est certain que, comme tout phénomène de mode, cette formation peut amener à des excès et entraîner bien des abus. La question relative à la formation est toujours la même : quelle métaphore de situation de management, la situation proposée en stage permet-elle d'expliquer et de clarifier ?

Néanmoins, cette offre de formation « outdoor » est, là encore, une illustration éclatante des rapprochements et convergences qui existent entre monde de l'entreprise et monde du sport.

Le stagiaire, tout autant que le champion sportif, devra, confronté à la situation, mettre en œuvre l'ensemble de ses stratégies d'excellence. Comme dans le monde du sport, le focus (point central) est mis sur l'aspect global de l'individu : son fonctionnement affectif, la tactique mise en œuvre, son mental et son physique.

Le manager dans ces situations est, comme le champion à l'entraînement, confronté à des situations qui lui serviront de référence dans la vie quotidienne.

## **II. UN MODÈLE D'EFFICACITÉ APPLIQUÉ AU SPORT ET À L'ENTREPRISE**

### **1. Un parallèle entre les modèles entrepreneurial et sportif**

Établir une psychologie de la réussite d'un point de vue pratique passe par une interrogation sur le comment de cette réussite. On peut alors se demander comment réussir, quelles sont les stratégies d'excellence ? Par ailleurs, il est remarquable de constater l'osmose (influence réciproque) grandissante qui se crée entre sport et entreprise. Ainsi constate-t-on "l'utilisation" des sportifs de haut niveau par les entreprises pour valoriser leur image de marque. Mais est-ce là le seul élément que le monde de l'entreprise convoite et recherche dans le milieu sportif ?

On observe actuellement, sans aucune exception, dans toutes les sociétés hautement industrialisées (U.S.A., Japon, Europe occidentale et Sud-est asiatique) un très large consensus sur les vertus collectives et individuelles de la réussite, sur l'optimisation systématique de la performance et sur la recherche constante de l'excellence.

À quelque niveau que ce soit, mais surtout au niveau économique, *la réussite s'exprime donc de plus en plus en termes de compétitivité*, registre sur lequel l'univers du sport n'a jamais cessé de fonctionner mais auquel s'est ouvert beaucoup plus récemment le monde de l'entreprise. L'entreprise a comblé ce retard, elle est actuellement la structure socio-économique la plus impliquée dans ce processus, à l'heure où sonnent les grands défis économiques internationaux.

Ainsi, l'entreprise et le sport s'inscrivent dans une même logique de la réussite : le sportif champion constitue, par les performances de pointe qu'il accomplit, un modèle de référence pour l'entreprise et, à l'inverse, le cadre d'entreprise constitue un modèle de réussite apprécié pour un "managérat" sportif de plus en plus ambitieux. Cette osmose des univers du sport et de l'entreprise est un signe qui consacre pleinement l'existence d'un nouveau champ de la psychologie que nous baptisons "psychologie de la réussite".

Il est remarquable de constater que le sportif de haut niveau et le cadre performant d'entreprise disposent du même potentiel, et exploitent les mêmes stratégies mentales du gagnant.

## **2. Le potentiel psychologique du gagnant**

Un certain nombre de facteurs individuels clairement identifiés caractérise le potentiel psychologique du gagnant. Ces facteurs appartiennent à des registres psychiques différents et parfaitement complémentaires : cognitifs, affectifs, émotionnels et comportementaux.

### **a) Les facteurs cognitifs (capables de connaître)**

Le sportif de haut niveau et le cadre performant d'entreprise disposent d'une même aptitude à traiter l'information, dans des champs de perception différents, larges ou bien étroits et focalisés. Ils sont, en effet, aussi efficaces dans le traitement analytique de l'information et passent aisément d'un mode de traitement à l'autre, du « zoom » au « grand angle » et inversement.

Au niveau cognitif, ils disposent donc des capacités suivantes :

- Capacité à prendre en compte des éléments multiples :

Perception d'un grand nombre d'informations, puis intégration et stockage pour un traitement immédiat ou différé. Une telle capacité facilite la sélection dans un second temps, des éléments pertinents à la situation et le choix du meilleur moment de l'action. Cette approche est donc suivie d'un processus de **réduction** et de **sélection**.

- Capacité à focaliser son attention au moment de l'action :

Cette capacité constitue le complément indispensable à l'aptitude précédente. Cette concentration permet la sélection des éléments pertinents pour l'action, le traitement de l'information ou, en d'autres termes, la focalisation sur l'objectif technique de la tâche à un moment précis.

- Capacité à commuter<sup>39</sup> le traitement de l'information :

Le gagnant dispose de la capacité à passer d'un traitement de l'information à l'autre, du large à l'étroit et inversement, ce qui lui permet d'adapter le mode d'attention à la nature de son action. C'est une qualité chez le gagnant et cette qualité se nomme flexibilité mentale.

- Capacité d'organisation, ouverture sur plusieurs centres d'intérêt :

Le gagnant, qu'il soit cadre d'entreprise performant ou champion, ne se focalise plus sur un seul et unique centre d'intérêt, même si, évidemment, ses priorités sont parfaitement ciblées. Il apparaît en effet capable de s'investir ailleurs que dans sa spécialité, avec profit et efficacité.

<sup>39</sup> **Commuter** : substituer un terme par un autre terme de même classe grammaticale ou lexicale.

## **b) Les facteurs affectifs et émotionnels**

Le gagneur augmente sérieusement ses chances de vaincre, en contrôlant les chocs émotionnels que provoquent les divers agents facteurs de stress présents dans son environnement sportif ou professionnel.

Ces stress peuvent intervenir pendant les différentes étapes de son action, soit avant, soit après, et réclament ainsi chez le gagneur, pour s'y adapter, deux aptitudes différentes : le contrôle de l'anxiété et la gestion du stress.

### ➤ Contrôle de l'anxiété

Avant l'action, le stress peut être provoqué par les situations suivantes :

- Pression due à la connaissance de la valeur de la concurrence ou à l'évaluation de la puissance des adversaires ;
- Imminence d'une négociation, d'une remise de projet ou d'une compétition de projet ou d'une compétition importante ;
- Obligation, à un moment donné et sous l'effet de pressions extérieures, de vaincre ou d'améliorer sa dernière performance.

### ➤ Gestion du stress

Une course en avant peut amener le collaborateur à vouloir de plus en plus se mettre en difficulté, dans le cadre d'un comportement, qui s'assimilerait à de l'addiction au stress. La satisfaction à avoir pu dépasser une situation problématique qui lui aurait apporté l'admiration de ses collègues ou la reconnaissance de sa hiérarchie, cédera le pas à la mobilisation psychique provoquée par une montée d'adrénaline relative au stress ressenti. Ce fort moment d'excitation peut devenir l'objet d'une recherche permanente chez certaines personnes. L'individu se placera lui-même dans une situation dangereuse pour pouvoir ressentir la forte mobilisation psychologique qui accompagne la situation anxiogène.

➤ Contrôle de la souffrance

Le gagneur accepte l'idée qu'il peut être amené à souffrir. Il n'est pas pour autant masochiste, mais il est conscient qu'il peut rencontrer la souffrance sur le chemin qui le mène au succès et à la réussite. Les hommes d'affaires, qui ont eu aussi des responsabilités dans le sport, estiment que la performance ne se définit pas de manière différente selon que l'on soit dans le sport ou dans les affaires. C'est avant tout un profil de savoir-faire.

**c) Les facteurs relationnels**

Le gagneur, dans la mesure où il possède une forte confiance en lui, ne craint pas autrui et est, a priori, orienté vers les autres. Il est, par ailleurs, constamment soucieux de s'améliorer et donc en perpétuelle recherche de situations d'apprentissage. Il sait apprendre de chaque situation, de chaque rencontre, des autres.

Ces deux caractéristiques amènent donc le gagneur à développer un certain nombre de compétences relationnelles, qui lui permettent d'accroître son efficacité dans les différents contextes professionnel, familial et personnel.

Parmi les capacités les plus caractéristiques, on peut en distinguer trois :

- **Ouverture sur autrui** : disponibilité à l'égard de l'autre ;
- Capacité d'écoute et aptitude à percevoir les sentiments d'autrui ;
- Et la coopération.

#### d) Les facteurs comportementaux

Le gagnant est caractérisé très tôt sur le plan comportemental par un fort dynamisme et une énergie incontestables, qui le mettent en mouvement, entretiennent ce mouvement et s'expriment par :

- L'ambition et le désir de réussite : « *je sais exactement où je veux aller, où est ma propre réussite. Chaque nouveau challenge (défi) est perçu comme un défi personnel, je dois me prouver que je dois réussir* », (un cadre d'entreprise).
- La combativité et la compétitivité : le gagnant se signale par un attrait précoce pour la compétition. Cet attrait et cette recherche de la compétition sont liés à la présence chez le gagnant **d'un fort besoin, qui le pousse à se confronter et à rivaliser**.
- La dynamique comportementale : le processus de la réussite est un processus dynamique, dans lequel on peut distinguer trois grandes étapes :
  - une première étape où le processus est déclenché par **l'engagement initial** du gagnant ;
  - une seconde étape où ce processus est entretenu et amplifié par la **détermination et la ténacité** ;
  - une troisième étape, enfin, où le processus est mené à son terme avec le maximum d'efficacité grâce au **dépassement de soi**.

### 3. Les sept stratégies de la réussite

On distingue chez le gagnant un double niveau d'excellence :

- Celui du potentiel, dont la lente maturation est liée à l'accumulation des expériences vécues et dont l'évolution n'est pas volontairement et consciemment contrôlée par le gagnant.
- Celui des stratégies, dont la maîtrise s'acquiert par un processus d'apprentissage, qui permet au gagnant de contrôler rapidement les changements qu'il produit en lui.



*Ces stratégies sont au nombre de sept :*

### **1. Stratégie de visualisation**

Celle-ci consiste en une anticipation du succès qui s'exprime à travers une projection dans le futur d'un scénario de succès. En clair, cela consiste à visualiser de façon nette et précise le « métagoal<sup>40</sup> ». Le « métagoal » se définit comme un objectif à long terme, où sont associés un état souhaité et un futur désiré. Il résulte d'un projet individuel, étayé par des stratégies de réussite.

### **2. Stratégie d'objectifs**

À partir de la vision claire et précise du « métagoal », le manager performant et le champion possèdent la même capacité à définir et à mettre en place, entre l'état présent et l'état désiré, une série d'objectifs intermédiaires et opérationnels.

### **3. Stratégie de gestion des situations**

Cette stratégie est un moyen privilégié de gérer ses objectifs en continuité, de l'état présent à l'état désiré. Elle consiste à travailler sur l'articulation des différentes étapes, qui conduisent au succès. Cette articulation réside essentiellement dans le fait, qu'à chaque étape de son évolution, le gagnant intègre, grâce à sa stratégie, les apprentissages de ses expériences précédentes et enrichit ainsi son plan d'action, au profit de la conséquence suivante. Il montre là sa compétence à **exploiter efficacement le résultat de toutes ses actions**, apprenant avec recul de toutes situations, échecs ou succès, pour un bénéfice investi dans l'avenir.

---

<sup>40</sup> **Goal** : mot anglais qui signifie en français but, objectif. « Métagoal » : un objectif majeur important et capital pour le gagnant.

#### 4. Stratégie du switch (mot anglais qui signifie changer)

Cette stratégie permet de passer extrêmement rapidement d'un état mental à un autre, c'est-à-dire de commuter (admiration, amour, haine, désir, joie, tristesse, concentration, ouverture sur autrui, etc.). Ce changement d'état mental s'opère à l'image d'un interrupteur, qui permettrait d'allumer ou d'éteindre, de passer d'une pièce sombre à une pièce éclairée. Cette stratégie de changement d'état mental suppose que le gagnant fasse preuve d'une extrême flexibilité qui lui permette de s'adapter, dans des délais très brefs, aux variations des situations et du milieu dans lequel il évolue. Apprendre à "switcher", c'est essentiellement être performant dans l'adaptation au milieu.

#### 5. Stratégie d'influence

Cette stratégie consiste à mettre l'autre dans un état approprié au but que l'on recherche. Alors que dans la stratégie du switch, le gagnant agit sur ses propres états mentaux performants, dans la stratégie d'influence, il agit sur les états mentaux de l'autre. Le but de la stratégie d'influence peut être, soit de persuader l'autre et de le convaincre en l'installant dans un état mental positif et favorable à l'égard de soi, soit au contraire de le diminuer et de le déstabiliser en l'installant dans un état mental négatif. Dans les deux cas, il s'agit d'une stratégie de gestion des états mentaux d'autrui et donc essentiellement d'une stratégie relationnelle. **Le premier cas** apparaît tout à fait approprié aux techniques de **négociation commerciale**, le second, parfaitement adapté aux techniques de **confrontation sportive**.

#### 6. Stratégie relationnelle

L'espace sportif et l'espace de l'entreprise sont des espaces éminemment relationnels, dans lesquels sportifs et managers expriment leurs talents naturels, à entrer en relation avec leur entourage. La stratégie relationnelle, utilisée par les gagnants tant dans l'espace du sport que dans celui de l'entreprise, est en fait une double stratégie : elle est à la fois une stratégie d'apprentissage (modelage des compétences d'autrui) et une stratégie de communication.

#### 7. Stratégie méta

Extrêmement puissante et sophistiquée, elle permet au gagnant d'occuper une position privilégiée d'observateur de son propre comportement. "Être en méta, c'est s'observer en action" pour pouvoir détecter d'éventuelles lacunes afin de les résorber à l'avenir.

On peut envisager un fonctionnement de la structure performante en tous points comparable au fonctionnement individuel du champion. Le "modèle du gagnant" est donc un modèle approprié à la réussite de la structure, qu'elle soit fédération sportive ou entreprise.

La structure qui gagne, c'est donc la structure qui dispose du potentiel du gagnant, des stratégies de la réussite et qui, de plus, génère en elle une série d'ingrédients propices au succès.

#### **4. Comment la structure peut-elle apprendre les stratégies de réussite ?**

Elle peut les apprendre sur un mode parfaitement conscient, tout à fait objectivement, par l'intermédiaire des actions de formation. L'activité dominante du service formation sera donc consacrée à l'apprentissage conscient de ces stratégies de la réussite.

Elle a également la possibilité de les découvrir sur un mode inconscient, à l'occasion de diverses célébrations que l'entreprise organise et auxquelles elle convie son personnel ou en utilisant de façon tout à fait adroite et subtile le pouvoir des symboles, des métaphores, des formules, des images ou des slogans. On est là, en fait, en plein dans le domaine de la **créativité**.

La perméabilité des univers du sport et de l'entreprise est donc totale. La **métaphore sportive** envahit littéralement le champ de l'entreprise (challenge, compétitions, victoires, champions...) et le langage de l'entreprise se répand dans celui du sport (marketing, retour sur investissement, stratégie de communication...). Le sport et l'entreprise ne sont plus des univers parallèles, ils sont devenus des univers convergents.

### **III. L'ENTREPRISE LIBÉRÉE**

Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, a utilisé et répandu le terme « d'entreprise libérée » à partir de 2009. Comme la plupart des économistes et sociologue, il s'est appuyé sur l'observation de situations existant dans certaines entreprises comme Gore (inventeur du Gore-Tex, dans le domaine des tissus technologiques), chez FAVI en Picardie (équipementier automobile), chez Poult à Montauban (biscuiterie).

#### **1. L'expérience de l'entreprise libérée**

Pour vous présenter cette notion, voici un exemple de ce qui s'est passé chez l'équipementier (c'est-à-dire un sous-traitant dans l'industrie automobile) FAVI :

Article d'Alternatives Économiques d'avril 2013 (extraits) :

En Picardie, la fonderie Favi conçoit et produit des pièces en alliages cuivreux. Avec un effectif de 500 salariés, c'est le leader européen des fourchettes de boîtes de vitesses, et sa productivité exceptionnelle lui permet d'exporter même en Chine.

Comme tous les soirs, Christine nettoie les locaux de l'usine. À 20 h 30, le téléphone sonne. Elle décroche. Au bout du fil, un homme lui explique qu'il vient d'atterrir à Roissy, qu'il a rendez-vous avec le directeur général (DG) de Favi le lendemain matin et que personne n'est venu le chercher. Christine lui fixe un lieu de rendez-vous, prend une voiture de service - dont les clefs sont en libre accès pour le personnel - et va le récupérer pour le conduire à son hôtel près de l'usine. Après cette balade de 300 km, elle termine son ménage et rentre chez elle. Le lendemain, c'est par hasard que le DG de Favi apprend comment son hôte - un ingénieur de Fiat - a pu se rendre à l'usine. Christine n'en a parlé à personne et personne ne lui en parle. Jean-François Zobrist, le directeur général de Favi, explique "si vous ne sanctionnez ni ne récompensez les actions des gens, ces actions deviennent normales, banales."

Cette autonomie et responsabilisation totale des salariés n'est pas quelque chose de totalement nouveau. Par exemple, depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la Morning Star Company américaine fonctionne sur ce principe : en fait, cette société a été créée sur le modèle d'une coopérative de production, où des producteurs de tomates, étranglés par l'industrie agroalimentaire, ont décidé de s'associer pour transformer eux-mêmes leurs produits.

Désormais, la Morning Star détient 40 % du marché de première transformation de la tomate aux États-Unis. Ses activités vont de la cueillette des légumes à la livraison des jus, ketchups et sauces diverses.

Le principe de fonctionnement de l'entreprise est que chaque associé travaille de façon autonome dans la société, décide de son activité, de ses objectifs et des moyens à employer. Chaque associé vaut une voix, et il n'y a aucun manager. Le président, seule autorité institutionnelle, est élu par les associés (les salariés) et parmi eux, et change tous les ans.

## **2. Le concept d'entreprise libérée**

L'entreprise libérée est donc une entreprise libérée :

- De son encadrement, des managers : il ne reste plus que les salariés dits opérationnels, ceux dont le travail est indispensable à la production et commercialisation des produits, ainsi que ceux qui assurent les fonctions de soutien de l'activité (gestion, logistique...).
- Des chaînes qui entravaient les salariés : les employés sont libres, n'ont plus de comptes à rendre à la hiérarchie, n'ont plus à obéir aux ordres de supérieurs. Ce sont des adultes responsables de leur travail qui effectuent une mission pour le bien commun. Ils organisent leurs horaires de travail, fixent leurs propres objectifs à atteindre, désignent les responsables de l'entreprise qui vont la représenter vis-à-vis des parties prenantes externes.

Ce fonctionnement se rapproche du laisser-faire de Kurt Lewin<sup>41</sup> qui, au XX<sup>e</sup> siècle, ne le conseillait pas, car il ne croyait pas les salariés capables de s'autogérer de manière efficace. Il est vrai qu'il avait testé les styles de leadership sur des groupes d'enfants, pour lesquels le style démocratique donnait de bons résultats tout en favorisant une certaine créativité, que ne permettait pas le style autocratique basé sur l'autorité absolue du chef.

L'objectif recherché est de rendre l'entreprise plus performante en favorisant l'initiative individuelle et l'innovation. Supprimer la hiérarchie et son contrôle permet aussi d'alléger les charges de l'entreprise, tout en instaurant un contrôle plus insidieux de tout le monde par tout le monde.

François Gueuze, expert en management des ressources humaines, dénonce dans ce système une « pression sociale très forte, que ce soit sur les congés, les horaires de travail... Nombreux sont ceux qui ne peuvent pas supporter ça. Les entreprises libérées sont touchées par les maladies professionnelles et le burn out. D'ailleurs, l'instauration de l'holocratie<sup>42</sup>, étape ultime de l'entreprise libérée, chez Zappos, entreprise de vente en ligne, a eu l'effet suivant : 1 salarié sur 7 a préféré démissionner ».

### **3. De la difficulté de trouver un juste milieu**

Pendant des années, une entreprise a été présentée comme la plus attractive en termes d'emploi et de qualité de vie, des milliers de personnes de par le monde rêvaient de s'y faire embaucher : il s'agit de Google.

La société a été créée en 1998 dans la Silicon Valley, en Californie, par Larry Page et Sergey Brin, créateurs du moteur de recherche Google.

<sup>41</sup> **Kurt Lewin** (1890-1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme.

<sup>42</sup> **L'holocratie** est un mode d'organisation, de gouvernance et de management basé sur la verticalité en favorisant la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs. Inventée aux États-Unis par la société HolocracyOne, l'expression est arrivée récemment - moins de dix ans - en France, et elle est déployée aujourd'hui dans quelques dizaines de PME et start-up.

Elle a misé sur l'excellence en matière de culture d'entreprise, d'image, et de conditions de travail :

- Son image repose sur un fort engagement en responsabilité sociale et environnementale (RSE) :
  - Services de covoiturage pour ses salariés.
  - Capteurs solaires sur les bâtiments pour économiser de l'énergie.
  - Remplacement des tondeuses à gazon par des chèvres pour les pelouses qui entourent les bâtiments.
  - L'intelligence artificielle deepmind au sein de ses serveurs pour faire baisser sa facture d'électricité en refroidissement de 40 %.
- Une nouvelle forme de travail a été mise en œuvre :
  - Hiérarchie légère et peu contraignante.
  - Politique du 80-20 (un horaire composé de 80 % de travail imposé par la direction et 20 % du temps consacré à des projets personnels).
  - Cadre de travail motivant ressemblant à un campus universitaire.
  - Travail en équipe.
  - Salaires alléchants (88 000 euros par an en moyenne pour un ingénieur).
  - Le Googleplex, siège de l'entreprise, comporte des salles de repos, des salles de billard, des terrains de sport, une piscine, un service de massage ou de coiffure, une cantine, et le tout est gratuit.
  - Les employés sont autorisés à amener leur chien (mais pas leur chat !).

Malgré cette description idyllique, des voix se sont élevées (désormais de façon anonyme pour éviter les sanctions qui ont frappé les premiers à avoir dénoncé ces méthodes trop intrusives) contre ce système :

- Le contrôle est devenu insidieux, il ne se fait plus par la hiérarchie, mais par ses pairs, de ce fait la pression est devenue constante et s'est intensifiée.
- Les rythmes de travail sont plus rapides.
- L'entreprise ne laisse plus aucun temps pour la vie personnelle (même le sport et les loisirs se font dans le cadre de l'entreprise !).
- Le personnel est surqualifié, puisque Google attire les meilleurs et les retient, ce qui conduit à une démotivation des salariés : tout le monde est tellement brillant que les promotions sont rares.
- L'agitation est incessante et épuisante (travail en équipe, pas de bureau individuel, très nombreux espaces pour se restaurer, se divertir...).



## À retenir

La gestion de ses ressources humaines est une fonction clef de toute entreprise. En effet, elle constitue sa richesse, son potentiel de dynamisme et d'innovation. Ce sont ces compétences qui vont lui assurer un avantage concurrentiel.

Comment gérer ces ressources ? Les entreprises misent sur l'anticipation, et cherchent à adapter leur masse salariale à leurs besoins, présents et futurs. Cette adaptation se fait tant sur le plan quantitatif que qualitatif, en interne grâce à la formation permanente, aux mutations et promotions, en externe par des recrutements (ou licenciements le cas échéant).

Sur le plan de la motivation, le management participatif permet de responsabiliser les salariés tout en allégeant le contrôle. La culture d'entreprise va constituer un cadre normatif qui va donner l'impression aux salariés d'appartenir à une communauté. L'entreprise joue sur les plans conscient et inconscient pour stimuler et fidéliser sa force de travail.

Ce mode de gestion se rapproche du modèle sportif qui génère des compétiteurs, fait émerger des gagnants qui vont entraîner à leur suite l'équipe entière. La recherche de l'excellence s'étend à la société civile au point que la notion de réussite (économique et financière) est devenue la mesure de toute évaluation.

Mais la recherche de la performance montre ses limites, au point que certaines entreprises sont accusées de manipuler leurs salariés à travers des conditions de travail jugées trop favorables.

# Séquence 2 : S'entraîner



## I - Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

**1. Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour stimuler la réussite à l'intérieur de l'entreprise ? Vous évoquerez les deux registres (conscient et inconscient) où se situent ces actions.**

---

---

---

---

---

**2. Comment fonctionne le système d'évaluation par objectifs ?**

---

---

---

---

---

**3. Quels sont les trois types d'objectifs que l'on distingue principalement ?**

---

---

---

---

**4. Quelles sont les attitudes des gagners face à des situations de stress ?**

---

---

---

**5. Pourquoi dit-on que le sportif de haut niveau et le cadre performant d'entreprise s'inscrivent dans la même logique de la réussite ?**

---

---

---

---

**6. Qu'appelle-t-on la stratégie de visualisation ?**

---

---

---

---

**7. Définissez la formation « outdoor ». À quoi s'oppose-t-elle ?**

---

---

---

---

**8. Quel est le double intérêt de ces stages « outdoor » ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## II - Corrections

**1. Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour stimuler la réussite à l'intérieur de l'entreprise ? Vous évoquerez les deux registres (conscient et inconscient) où se situent ces actions.**

Ces actions se situent essentiellement sur deux registres : conscient et inconscient.

Registre conscient :

- a. Mettre en place un système d'évaluation.
- b. Réaliser un système de rémunération motivant.
- c. Regrouper les futurs champions dans des structures particulières : vivier de potentiels, centre permanent d'entraînement et de formation ou dans des stages ou sessions spécifiques, campus d'entreprises par exemple.

Registre inconscient :

- a. Récompenses symboliques.
- b. Célébrations.

**2. Comment fonctionne le système d'évaluation par objectifs ?**

Le système d'évaluation se fonde sur les entretiens individuels annuels ou biannuels entre le manager et le salarié, au cours desquels des objectifs sont fixés. Un plan de formation individuel est établi, et l'avenir de l'employé, ainsi que son potentiel, identifiés et analysés.

**3. Quels sont les trois types d'objectifs que l'on distingue principalement ?**

On trouve dans un système de gestion trois types d'objectifs :

- les objectifs communs à tous les employés,
- les objectifs concernant plus spécifiquement la fonction ou le département,
- les objectifs concernant l'individu.

#### **4. Quelles sont les attitudes des gagneurs face à des situations de stress ?**

Le stress peut intervenir pendant les différentes étapes de l'action, soit avant, soit après, et réclame ainsi chez le gagneur, pour s'y adapter, deux aptitudes différentes : le contrôle de l'anxiété et la gestion du stress.

##### **\* Contrôle de l'anxiété**

Avant l'action, le stress peut être provoqué par les situations suivantes :

- pression due à la connaissance de la valeur de la concurrence ou à l'évaluation de la puissance des adversaires ;
- imminence d'une négociation, d'une remise de projet ou d'une compétition importante ;
- obligation, à un moment donné et sous l'effet de pressions extérieures, de vaincre ou d'améliorer sa dernière performance.

##### **\* Gestion du stress**

Ayant constamment la volonté et le désir de s'améliorer, le gagneur recherche des confrontations de plus en plus ardues et difficiles qui l'exposent du même coup à des stress de plus en plus importants. Cette approche originale de l'action l'amène ainsi finalement à rechercher le stress au-delà de l'action proprement dite. L'élément stress joue alors comme facteur de motivation. "Je souffre du stress, mais j'en ai besoin, je le recherche".

#### **5. Pourquoi dit-on que le sportif de haut niveau et le cadre performant d'entreprise s'inscrivent dans la même logique de la réussite ?**

Il est remarquable de constater que le sportif de haut niveau et le cadre performant d'entreprise disposent des mêmes potentiels (cognitif, affectif, émotionnel, relationnel et comportemental) et exploitent les mêmes stratégies mentales du gagneur (de visualisation, d'objectifs, d'influence...). D'ailleurs, le langage de l'entreprise se répand dans celui du sport (marketing, retour sur investissement, stratégie de communication...) et vice et versa (challenge, victoires, compétition, champions...).

## 6. Qu'appelle-t-on la stratégie de visualisation ?

Elle consiste en une anticipation du succès qui s'exprime à travers une projection dans le futur d'un scénario de succès. En clair, cela consiste à visualiser de façon nette et précise le « métagoal ». Le « métagoal » se définit comme un objectif à long terme, où sont associés un état souhaité et un futur désiré. Il résulte d'un projet individuel, étayé par des stratégies de réussite.

## 7. Définissez la formation « outdoor ». À quoi s'oppose-t-elle ?

La formation "**outdoor**" (à l'extérieur) s'oppose à "**indoor**" (en salle) ; il s'agit de toutes les formations dont la caractéristique commune est de se dérouler à l'**extérieur** de l'entreprise, dans la nature.

## 8. Quel est le double intérêt de ces stages « outdoor » ?

L'intérêt de ces stages est double :

- Ils placent le stagiaire en situation permanente d'auto-évaluation émotionnelle, physique, tactique, stratégique, relationnelle en lui permettant d'expérimenter en situation réelle ses capacités.
- Ils permettent la mise en œuvre immédiate des stratégies, la prise de conscience de leur efficacité, la mise en œuvre des changements sur des périodes très brèves.

## Annexe

# Diriger une équipe plus âgée que vous ?

## C'est possible !



*Dans un monde du travail en perpétuelle mutation, il n'est pas rare que les plus jeunes managers soient plus jeunes que des quadragénaires. Vous êtes dans cette situation ? Pas de panique, nous vous proposons quelques conseils qui vous seront utiles pour prouver à tous vos collaborateurs que vous êtes bel et bien un manager de qualité, et ce, quel que soit votre âge.*

Dur dur d'être un « bébé-manager » ! Aujourd'hui, avec l'avènement des start-ups et autres nouvelles entreprises, vous êtes de plus en plus nombreux à être dans ce cas de figure. Diriger une équipe plus âgée que vous n'est pas toujours un travail de tout repos, cependant, ce n'est toutefois pas une mission impossible. Voici quelques astuces que vous pourrez appliquer pour y voir un peu plus clair.

### **SACHEZ RESPECTER LA VIE DE VOS COLLABORATEURS**

C'est une règle en or. Même si respecter la vie, les projets ou même les valeurs de vos collaborateurs peut paraître parfois un exercice difficile, c'est pourtant l'un des points clefs dans le savoir-faire d'un bon manager. Imaginez : si vous aimez faire de longues journées de travail au bureau et si emporter des dossiers chez vous dans le but de les potasser ne vous rebute pas, sachez que ce n'est pas le cas de tout le monde ! Les jeunes dirigeants ont souvent tendance à oublier que tous leurs collaborateurs n'ont pas forcément la même vie qu'eux : en règle générale, n'omettez pas que les seniors et les quadragénaires ne sont pas célibataires. Par conséquent, ce sont des personnes mariées avec des enfants, voire des petits-enfants ... « Lorsque je passe 12 heures au bureau, ma famille me reproche de ne pas être à la maison, explique Patrice, un employé de 51 ans. Et quand je décide de faire un effort et de partir plus tôt du boulot, cette fois c'est ma direction qui me fait des remontrances ». Conclusion : dans une telle situation comment voulez-vous vous entendre avec vos collaborateurs ? Comme dans toute société, la rigueur est de mise.

## **VOS OBJECTIFS SONT DIFFÉRENTS**

Vous managez une équipe. C'est bien ! Seulement vous êtes encore très jeune, et vos responsables ne demandent qu'une seule chose : que vous fassiez vos preuves. Sachez que vos collaborateurs plus âgés ne sont pas forcément dans le même état d'esprit. Pour la plupart, ils sont entrés il y a longtemps dans l'entreprise et leur travail s'inscrit dans une routine au quotidien.

Bien sûr, ne les poussez pas à la fainéantise pour autant, mais prenez tout de même en compte cette différence dans vos objectifs respectifs. Si vous devez faire vos preuves c'est que vous possédez dorénavant des responsabilités. Et si vos collègues n'ont pas à leur tour les mêmes responsabilités, c'est qu'ils ne l'ont pas souhaité ou qu'ils n'en possèdent pas la capacité. Tout au long de votre carrière, retenez donc toujours que vos missions seront forcément différentes et plus dures que celles des personnes que vous dirigerez. Il est inutile d'être trop autoritaire avec eux ou de leur donner une masse excessive de travail. Ce n'est pas leur souci et ils risqueraient de vous en porter grief. Trouvez donc un juste milieu afin que votre équipe ne vous prenne pas « en grippe ».

## **VOTRE EGO : AUX OUBLIETTES !**

En tant que jeune cadre dynamique, vous êtes peut-être la future petite merveille de votre entreprise. Il n'est d'ailleurs pas impossible que vous finissiez, après maintes promotions, par briguer le poste de président-directeur-général. Devant tant de réussite et d'optimisme quant à l'avenir, n'en faites pas trop ! Rappelez-vous par exemple, que même si aujourd'hui vous avez fait « votre trou » dans l'enceinte d'une société, cette dernière existait avant votre arrivée. Votre absence ne l'a pas empêchée de fonctionner et de progresser malgré les aléas de l'économie. Il est toujours très intéressant (que ce soit pour vous ou pour vos collaborateurs) de revenir en arrière et de vous pencher sur le passé de votre entreprise.

Grâce à cette démarche, vous serez certainement prêt à respecter les personnes qui étaient présentes avant vous. Certes, vous serez sûrement un des piliers qui fera progresser votre société dans l'avenir, mais vous n'y arriverez pas du jour au lendemain. L'aide des personnes expérimentées pourra vous être très précieuse.

### **PRENEZ VOTRE TEMPS !**

Vous venez d'arriver au sein de la société et vous voulez tout chambouler. Stop ! Prenez votre temps pour réaliser tous vos projets. En effet, si les seniors détestent une chose, c'est qu'on leur change leurs petites habitudes au quotidien. Vous souhaitez apporter des modifications dans votre service ? Faites-le, mais progressivement. N'hésitez pas en outre à exposer vos idées, vos suggestions et vos plans pour l'avenir, lors de réunions. Vous verrez tout se passera bien mieux ainsi.

### **TOUS VOS COLLABORATEURS NE PEUVENT PAS VOUS AIMER !**

Et oui, dans la vie, on ne peut pas plaire à tout le monde. Autant vous faire très rapidement à cette idée, car dans l'univers de l'entreprise, c'est de toute façon la même chose. En effet, certains quadragénaires se feront un plaisir de ne pas vous porter dans leurs cœurs. Ils remettront en cause votre autorité et vos compétences. Dans ce cas, il va falloir vous accrocher, d'autant plus que cette réalité est de toute façon inévitable, dans une société digne de ce nom. En outre, ce type d'inconvénients n'a rien à voir avec votre petite personne, mais dites-vous bien que certains seront dérangés d'être dirigés par une personne plus jeune. Des jaloux n'hésiteront d'ailleurs pas à dire que vous leur avez « piqué » leur place...

Résultats des courses : faites-vous une raison. Pour rassurer les employés plus âgés que vous, nous vous conseillons de mettre en relief leur expérience et de les consulter le plus souvent possible. Dites-leur également, que vous respectez leur niveau d'expertise et que vous souhaiteriez pouvoir compter sur eux.

Tout cela ne sera pas perçu comme un signe de vulnérabilité, mais plutôt comme un geste empreint de solidarité. Mieux vaut se faire des amis, que d'être pris en grippe par toute son équipe.

**L'avis de Christophe B., 34 ans, Directeur de la communication « un seul mot d'ordre : progressivité ».**

*« J'ai pris mes fonctions de directeur de la communication au sein de ma nouvelle entreprise, il y a tout juste deux ans. À 34 ans, j'ai vite compris que m'imposer comme le chef incontestable de mon service, serait quelque chose de très difficile à réaliser. En effet, à la communication, j'ai beau être le directeur, je suis le plus jeune de l'équipe. Une situation un peu étrange pour un nouvel arrivant alors que la plupart du personnel dispose en moyenne d'une dizaine d'années d'expérience dans l'entreprise. Au début, j'étais vu d'un très mauvais œil, ce qui peut se comprendre. C'est la raison pour laquelle, j'ai organisé dès mon arrivée des entretiens individuels, dans l'objectif de mieux connaître mes nouveaux collaborateurs, leurs attentes... Une fois ces entretiens terminés, ils ont décidé de m'offrir un « pot » de bienvenue, ce qui est plutôt sympathique. Deux ans après, nous travaillons dans une ambiance décontractée, mais très sérieuse. Tout le monde respecte mon titre de directeur. Cependant, mon statut ne peut empêcher certains accrochages... Comme partout me direz-vous ! »*

# Séquence 3 : Réaliser



## Séquence 3 : réaliser

Cette séquence représente la **finalisation du cours** avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir accompagnées d'une note sur 20.



1 - Indiquer vos nom, prénom, n° d'élève et référence du cours :  
**K.E16.1220**



2 - Répondre sur feuilles séparées



3 - Faire une copie de votre devoir (à conserver)



4 - Pour nous retourner votre devoir, 2 possibilités aux choix :

- Pour plus de rapidité, nous vous conseillons de déposer votre devoir sur **votre espace élève**.
- Mais, si vous souhaitez envoyer votre devoir **par courrier** :
  - Adressez-le à l'adresse suivante :

**Centre de traitement KOREVA FORMATION**  
**124 avenue du Général Leclerc**  
**91800 BRUNOY**

- Affranchissez votre envoi correctement pour un meilleur acheminement

1. Le système « managinaire » est fondé sur l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation. Dans cette logique de l'adhésion, il ne s'agit plus de « faire faire » mais de « faire vouloir », « il ne s'agit plus de régenter les gestes et les désirs ». Pour ce faire, l'entreprise s'efforce de réaliser une symbiose fusionnelle individu-organisation. Comment cette symbiose se traduit-elle sur le plan économique, spirituel et affectif, quels sont les moyens employés ?

20 lignes maximum

2. Une étude sur le « coût de l'excellence » illustre la symbiose sur le plan affectif des salariés avec leur entreprise : on nous parlait de « l'histoire d'amour » ou du « rapport passionnel » que l'on entretenait avec l'entreprise, voire du « chagrin d'amour » éprouvé lorsque celle-ci vous laissait quelque temps sur la « touche ».

Avez-vous aussi éprouvé ces sentiments ? Racontez et analysez vos souvenirs.

20 lignes maximum

3. De quoi doit toujours s'accompagner la définition de nouveaux objectifs ?

20 lignes maximum

4. Qu'appelle-t-on les mises en situation ? Pourquoi sont-elles efficaces ?

20 lignes maximum

5. **DISSERTATION** : Que pensez-vous de la méthode de certaines entreprises qui utilisent le stress comme « carburant » de la performance ?

Pour pouvoir donner un avis pertinent, vous devez analyser le pour et le contre avant de conclure, en vous basant sur le cours et vos connaissances personnelles.

4 pages recto/verso  
maximum

**N.B. :** *N'oubliez pas de traiter le sujet à partir d'un plan clair (Introduction - Développement avec une idée directrice à chaque partie - Conclusion).*