



COURS PI

☆ *L'école sur-mesure* ☆

de la Maternelle au Bac, Établissement d'enseignement
privé à distance, déclaré auprès du Rectorat de Paris

**Première STMG - Module 1 - Dynamisme des organisations :
le rôle de l'individu, de l'intelligence collective et du numérique**

Sciences de Gestion et Numérique

v.5.1



- ✓ **Guide de méthodologie**
pour appréhender notre pédagogie
- ✓ **Leçons détaillées**
pour apprendre les notions en jeu
- ✓ **Exemples et illustrations**
pour comprendre par soi-même
- ✓ **Prolongement numérique**
pour être acteur et aller + loin
- ✓ **Exercices d'application**
pour s'entraîner encore et encore
- ✓ **Corrigés des exercices**
pour vérifier ses acquis

www.cours-pi.com

Paris & Montpellier



EN ROUTE VERS LE BACCALAURÉAT

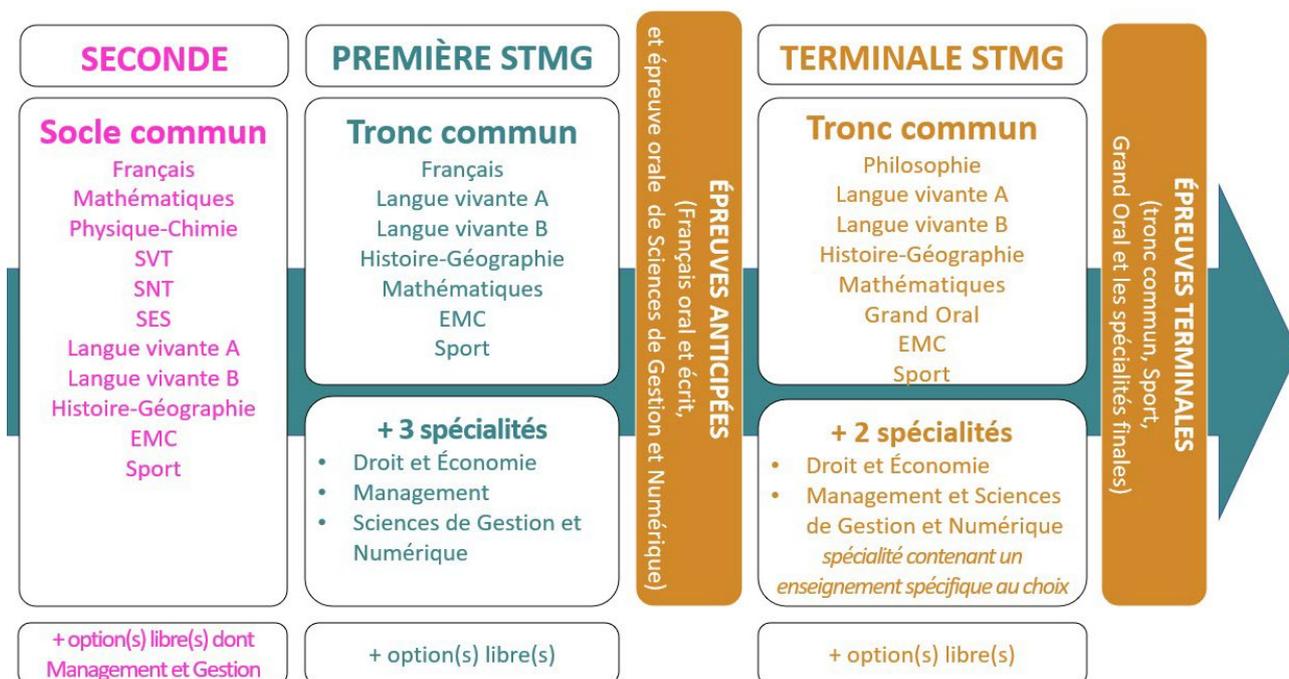
Comme vous le savez, la **réforme du Baccalauréat** est entrée en vigueur progressivement jusqu'à l'année 2021, date de délivrance des premiers diplômes de la nouvelle formule.

Dans le cadre de ce nouveau Baccalauréat, **notre Etablissement**, toujours attentif aux conséquences des réformes pour les élèves, s'est emparé de la question avec force **énergie** et **conviction** pendant plusieurs mois, animé par le souci constant de la réussite de nos lycéens dans leurs apprentissages d'une part, et par la **pérennité** de leur parcours d'autre part. Notre Etablissement a questionné la réforme, mobilisé l'ensemble de son atelier pédagogique, et déployé tout **son savoir-faire** afin de vous proposer un enseignement tourné continuellement vers **l'excellence**, ainsi qu'une scolarité tournée vers la **réussite**.

- Les **Cours Pi** s'engagent pour faire du parcours de chacun de ses élèves un **tremplin vers l'avenir**.
- Les **Cours Pi** s'engagent pour ne pas faire de ce nouveau Bac un diplôme au rabais.
- Les **Cours Pi** vous offrent **écoute** et **conseil** pour coconstruire une **scolarité sur-mesure**.

LE BAC STMG DANS LES GRANDES LIGNES

Le Baccalauréat de la série Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG) est organisé à partir d'un large tronc commun en classe de Seconde où l'option « Management et Gestion » permet une première approche du domaine. Par la suite, cette filière se caractérise par un parcours des plus spécialisés année après année.



CE QUI A CHANGÉ

- Une nouvelle épreuve en fin de Terminale : le Grand Oral.
- Pour les lycéens en présentiel l'examen est un mix de contrôle continu et d'examen final laissant envisager un diplôme à plusieurs vitesses.
- Pour nos élèves, qui passeront les épreuves sur table, le Baccalauréat conserve sa valeur.

CE QUI N'A PAS CHANGÉ

- Le Bac reste un examen accessible aux candidats libres avec examen final.
- Le système actuel de mentions est maintenu.
- Les épreuves anticipées de français, écrit et oral, tout comme celle de l'oral de Sciences de Gestion et Numériques se dérouleront comme aujourd'hui en fin de Première.



A l'occasion de la réforme du Lycée, nos manuels ont été retravaillés dans notre atelier pédagogique pour un accompagnement optimal à la compréhension. Sur la base des programmes officiels, nous avons choisi de créer de nombreuses rubriques :

- **L'essentiel** pour souligner les points de cours à mémoriser au cours de l'année
- **Réfléchissons ensemble et A vous de jouer** pour mettre en pratique le raisonnement vu dans le cours et s'accaparer les ressorts de l'analyse, de la logique, de l'argumentation, et de la justification
- **Pour aller plus loin** pour visionner des sites ou des documentaires ludiques de qualité
- Et enfin ... la rubrique **Les Clés du Bac by Cours Pi** qui vise à vous donner, et ce dès la seconde, toutes les cartes pour réussir votre examen : notions essentielles, méthodologie pas à pas, exercices types et fiches étape de résolution !

SCIENCES DE GESTION ET NUMÉRIQUE PREMIÈRE STMG

Module 1 – Dynamisme des organisations :

le rôle de l'individu, de l'intelligence collective et du numérique

L'AUTEURE



Maryline VILLAIN

« Enseigner, c'est transmettre des connaissances et provoquer un élan de curiosité ». L'approche pédagogique de Maryline est de privilégier un accompagnement des apprentissages, en stimulant la participation par une méthode active. Enseignante et formatrice professionnelle en économie et en méthodes d'analyse et de recueil d'information, Maryline se passionne également pour le cinéma et l'architecture. Sportive, elle est aussi adepte des randonnées et des balades à vélo.

PRÉSENTATION

Ce **cours** est divisé en chapitres, chacun comprenant :

- Le **cours**, conforme aux programmes de l'Education Nationale
- Des **exercices d'application et d'entraînement**
- Les **corrigés** de ces exercices
- Des **devoirs** soumis à correction (et **se trouvant hors manuel**). Votre professeur vous renverra le corrigé-type de chaque devoir après correction de ce dernier.

Pour une manipulation plus facile, les corrigés-types des exercices d'application et d'entraînement sont regroupés en fin de manuel.

CONSEILS À L'ÉLÈVE

Vous disposez d'un support de Cours complet : **prenez le temps** de bien le lire, de le comprendre mais surtout de **l'assimiler**. Vous disposez pour cela d'exemples donnés dans le cours et d'exercices types corrigés. Vous pouvez rester un peu plus longtemps sur une unité mais travaillez régulièrement.

LES DEVOIRS

Les devoirs constituent le moyen d'évaluer l'acquisition de **vos savoirs** (« Ai-je assimilé les notions correspondantes ? ») et de **vos savoir-faire** (« Est-ce que je sais expliquer, justifier, conclure ? »).

Placés à des endroits clés des apprentissages, ils permettent la vérification de la bonne assimilation des enseignements.

Aux *Cours Pi*, vous serez accompagnés par un **professeur selon chaque matière** tout au long de votre année d'étude. Référez-vous à votre « Carnet de Route » pour l'identifier et découvrir son parcours.

Avant de vous lancer dans un devoir, assurez-vous d'avoir **bien compris les consignes**.

Si vous repérez des difficultés lors de sa réalisation, n'hésitez pas à le mettre de côté et à revenir sur les leçons posant problème. **Le devoir n'est pas un examen**, il a pour objectif de s'assurer que, même quelques jours ou semaines après son étude, une notion est toujours comprise.

Aux Cours Pi, chaque élève travaille à son rythme, parce que chaque élève est différent et que ce mode d'enseignement permet le « sur-mesure ».

Nous vous engageons à respecter le moment indiqué pour faire les devoirs. Vous les identifierez par le bandeau suivant :



Vous pouvez maintenant
faire et envoyer le **devoir n°1**



Il est **important de tenir compte des remarques, appréciations et conseils du professeur-correcteur**. Pour cela, il est **très important d'envoyer les devoirs au fur et à mesure** et non groupés. **C'est ainsi que vous progresserez !**

Donc, dès qu'un devoir est rédigé, envoyez-le aux *Cours Pi* par le biais que vous avez choisi :

- 1) Par **soumission en ligne** via votre espace personnel sur **PoulPi**, pour un envoi **gratuit, sécurisé** et plus **rapide**.
- 2) Par **voie postale** à *Cours Pi*, 9 rue Rebuffy, 34 000 Montpellier
*Vous prendrez alors soin de joindre une **grande enveloppe libellée à vos nom et adresse**, et **affranchie au tarif en vigueur** pour qu'il vous soit retourné par votre professeur*

N.B. : quel que soit le mode d'envoi choisi, vous veillerez à **toujours joindre l'énoncé du devoir** ; plusieurs énoncés étant disponibles pour le même devoir.

N.B. : si vous avez opté pour un envoi par voie postale et que vous avez à disposition un scanner, nous vous engageons à conserver une copie numérique du devoir envoyé. Les pertes de courrier par la Poste française sont très rares, mais sont toujours source de grand mécontentement pour l'élève voulant constater les fruits de son travail.

VOTRE RESPONSABLE PÉDAGOGIQUE

Professeur des écoles, professeur de français, professeur de maths, professeur de langues : notre Direction Pédagogique est constituée de spécialistes capables de dissiper toute incompréhension.

Au-delà de cet accompagnement ponctuel, notre Etablissement a positionné ses Responsables pédagogiques comme des « super profs » capables de co-construire avec vous une scolarité sur-mesure.

En somme, le Responsable pédagogique est votre premier point de contact identifié, à même de vous guider et de répondre à vos différents questionnements.

Votre Responsable pédagogique est la personne en charge du suivi de la scolarité des élèves.

Il est tout naturellement votre premier référent : une question, un doute, une incompréhension ? Votre Responsable pédagogique est là pour vous écouter et vous orienter. Autant que nécessaire et sans aucun surcoût.

QUAND
PUIS-JE
LE
JOINDRE ?

Du **lundi** au **vendredi** : horaires disponibles sur votre carnet de route et sur PoulPi.

QUEL
EST
SON
RÔLE ?

Orienter les parents et les élèves.

Proposer la mise en place d'un accompagnement individualisé de l'élève.

Faire évoluer les outils pédagogiques.

Encadrer et **coordonner** les différents professeurs.

VOS PROFESSEURS CORRECTEURS

Notre Etablissement a choisi de s'entourer de professeurs diplômés et expérimentés, parce qu'eux seuls ont une parfaite connaissance de ce qu'est un élève et parce qu'eux seuls maîtrisent les attendus de leur discipline. En lien direct avec votre Responsable pédagogique, ils prendront en compte les spécificités de l'élève dans leur correction. Volontairement bienveillants, leur correction sera néanmoins juste, pour mieux progresser.

QUAND
PUIS-JE
LE
JOINDRE ?

Une question sur sa correction ?

- faites un mail ou téléphonez à votre correcteur et demandez-lui d'être recontacté en lui laissant **un message avec votre nom, celui de votre enfant et votre numéro.**
- autrement pour une réponse en temps réel, appelez votre Responsable pédagogique.

LE BUREAU DE LA SCOLARITÉ

Placé sous la direction d'Elena COZZANI, le Bureau de la Scolarité vous orientera et vous guidera dans vos démarches administratives. En connaissance parfaite du fonctionnement de l'Etablissement, ces référents administratifs sauront solutionner vos problématiques et, au besoin, vous rediriger vers le bon interlocuteur.

QUAND
PUIS-JE
LE
JOINDRE ?

Du **lundi** au **vendredi** : horaires disponibles sur votre carnet de route et sur PoulPi.
04.67.34.03.00
scolarite@cours-pi.com



LE SOMMAIRE

Sciences de Gestion et Numérique – Module 1 – Dynamisme des organisations :
le rôle de l'individu, de l'intelligence collective et du numérique

Bienvenue en Première STMG	1
Les épreuves du Baccalauréat STMG	1
Introduction générale au module	3

CHAPITRE 1. De l'individu à l'acteur	5
---	----------

OBJECTIFS

- Être en capacité d'identifier les spécificités des différents types d'organisation.
- Mettre en évidence les modalités de gouvernement d'une organisation.
- Représenter une organisation par un schéma simple.
- Identifier la personnalité d'un individu.
- Caractériser les comportements individuels au sein de groupes.
- Rechercher l'identité numérique d'un individu.
- Repérer ce qui relève de la culture et des valeurs de l'organisation.
- Distinguer l'approche par la qualification de l'approche par la compétence.
- Mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateurs pertinents.
- Evaluer le coût global du travail et la productivité du travail.
- Etablir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation.

COMPÉTENCES VISÉES

- Identifier les différents types d'organisation.
- Connaître le fonctionnement de ces organisations.
- Définir une action collective organisée.
- Observer la personnalité.
- Décoder les émotions et les composantes de l'attitude.
- Reconnaître la notion de communication interpersonnelle.
- Maîtriser son identité numérique.
- Découvrir la formation et fonctionnement des groupes.
- Interpréter les interactions individuelles au sein des organisations.
- Distinguer les phénomènes relationnels dans une organisation.
- Comprendre l'approche par la qualification et par la compétence.
- Evaluer un du coût du travail.
- Mesurer l'activité de travail.
- Analyser les conditions de travail.
- Découvrir des outils de type tableaux de bord et entretien professionnel.

1. Comment définir les différents types d'organisations ?	6
#1 - APPLICATION	15
2. Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?	16
#2 - APPLICATION	46
3. Comment concilier gestion efficace des ressources humaines et coût du travail ?	48
#3 - APPLICATION	73
Le temps du bilan	76
Exercices	81

CHAPITRE 2. Numérique et intelligence collective 87

OBJECTIFS

- Repérer l'origine d'une information et les étapes de sa transformation (de la donnée à l'information, à la connaissance et à sa transmission)
- Distinguer les données à caractère personnel (DCP) et les contraintes de leur utilisation
- Manipuler les « données massives » ou Big Data
- Comprendre les fonctions des données ouvertes (Open Data) pour créer de l'information
- Se situer dans un environnement numérique
- Contribuer à l'architecture numérique globale de l'organisation
- Comprendre la variété des usages et des impacts
- Identifier les différentes étapes d'un processus de gestion et en schématiser l'enchaînement.
- Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, l'organisation du travail et le rôle des acteurs.
- Situer le rôle des acteurs et des applications du SI dans un processus de gestion donné.

COMPÉTENCES VISÉES

- Comprendre l'utilité d'un système d'information : données, information, connaissance.
- Distinguer les données à caractère personnel et les contraintes liées à leur utilisation.
- Manipuler les « données massives » ou Big Data.
- Comprendre les fonctions des données ouvertes (Open Data) pour créer de l'information.
- Se situer dans un environnement numérique.
- Découvrir les outils numériques de collaboration au travail et leur usage.
- Identifier comment les technologies numériques contribuent à créer une intelligence collective.
- Schématiser un processus de gestion représentant l'organisation du travail.
- Adopter les systèmes de gestion pour son activité.
- Optimiser l'utilisation du numérique.

Première approche	88
1. En quoi les technologies transforment-elles l'information en ressources ?.....	90
#1 - APPLICATION	106
2. Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une « intelligence collective » ?.....	108
#2 - APPLICATION	122
3. Le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ?.....	124
#3 - APPLICATION	140
Le temps du bilan	142
Exercices.....	146
Les Clés du Bac : La recherche documentaire.....	149

Corrigés..... 155



SUGGESTIONS CULTURELLES

DICTIONNAIRE

- **Dictionnaire de gestion** *Elie Cohen*

MÉDIAS

- www.socialter.fr
- www.welcometothejungle.com/fr
- <https://management-rse.com/category/blog>

DOCUMENTAIRES

- **Le bonheur au travail** *documentaire de Martin Meissonnier*
- **Cash investigation - Travail : ton univers impitoyable**
- **BIG DATA : la révolution des mégadonnées** *documentaire de Sandy Smolan*

CHAÎNES YOUTUBE

- **Outils du Manager**
- **Data gueule**

PODCASTS

- **Le bureau** *par welcome to the jungle*
- **Demain. Dès maintenant.** www.slate.fr/audio/demain-des-maintenant/
- **L'entreprise de demain** *de Delphine Zanelli multi supports*
- **Travail (en cours)** <https://louimedia.com/travail-en-cours>
- **Entreprises en mission** <https://podcast.ausha.co/entreprises-en-mission>
- **Le Lab RH** <https://soundcloud.com/user-244155600>



BIENVENUE EN PREMIÈRE STMG

Le Baccalauréat Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG) est un Baccalauréat technologique préparé sur 2 ans en classes de Première et Terminale.

Cette filière s'adresse particulièrement aux élèves intéressés par le fonctionnement des organisations, le marketing, le commerce, les stratégies d'entreprise, et qui se projettent dans un avenir professionnel.

LES ÉPREUVES DU BACCALAURÉAT STMG

Les épreuves en Première :

- Français oral et écrit
- **Spécialité** Sciences de Gestion et Numérique (oral de 20 min)

Les épreuves en Terminale :

- Histoire-Géographie
- Langues vivantes A et B, écrit et oral + **enseignement technologique en langue vivante A**
- Mathématiques
- EPS
- Philosophie
- **Spécialité** Droit et Economie
- **Spécialité** Management, Sciences de Gestion et Numérique
- Grand Oral

LES ATTENDUS DE LA MATIÈRE

Les sciences de gestion étudient le fonctionnement des organisations du secteur marchand ou non marchand. En analysant les ressources internes des organisations et leur environnement, les sciences de gestion apportent au management des connaissances sur les dimensions humaines et technologiques des organisations. Elles appartiennent aux sciences sociales dès lors qu'elles s'intéressent aux rôles des acteurs au sein de ces organisations, à la signification des situations et des conduites que l'on peut y observer.

LES ATTENDUS DU PROGRAMME

En classe de première, cet enseignement apporte aux élèves les repères d'une compréhension des principes généraux de gestion des organisations, quelle que soit leur nature. Ces repères permettent de se confronter à la réalité de ce qu'est une organisation. L'objectif étant de construire une réponse approfondie et complète aux questions posées notamment par la diffusion des technologies numériques.

LES TYPES D'ÉPREUVES

Deux épreuves ont lieu lors des classes de Première et de Terminale en Sciences de Gestion. En Première a lieu un oral (un manuel spécifique est dédié à cela). L'épreuve de Terminale est une épreuve commune entre la Science de Gestion et numérique et le Management.

Le Bulletin Officiel vise à évaluer la capacité du candidat à analyser une ou plusieurs situations liées au fonctionnement et au management d'une ou plusieurs organisations réelles, c'est-à-dire :

- exploiter une documentation concernant ces organisations ;
- caractériser les situations managériales et/ou de gestion proposées ;
- proposer, présenter et justifier une solution ;
- mettre en œuvre les méthodes, techniques et outils appropriés ;
- montrer l'intérêt et les limites des méthodes, techniques et outils employés.

Le sujet de terminale est formé de plusieurs dossiers composés de documents accompagnés de questions portant sur un ou plusieurs des thèmes abordés dans les programmes de management, de sciences de gestion et numérique de la classe de première et dans la partie « enseignement commun » du programme de management, sciences de gestion et numérique de la classe de terminale.

MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

C'est à partir de « questions de gestion » organisées en quatre chapitres que l'élève évoluera dans ce manuel. Ces « questions de gestion » caractérisent les phénomènes organisationnels et les choix faits au sein des organisations. Chaque question vient préciser l'orientation à donner à l'enseignement et fournit une indication sur le sens et la portée des travaux attendus des élèves. Une telle approche permet de sélectionner dans l'univers scientifique et économique de référence, les principales notions ou les concepts à travailler. A partir de notions et de précisions apportées par le contexte et les finalités des questionnements, des objectifs pédagogiques sont énoncés avant chacune des quatre chapitres afin d'identifier clairement les capacités et aptitudes à acquérir pour cet enseignement.

LE MOT DE L'AUTEUR

« L'étude des sciences de gestion permet aux élèves de mieux comprendre les mutations de l'activité humaine dans la production et la diffusion des connaissances sous l'effet de la diffusion des technologies numériques ».

Enseignante et consultante ans le supérieur, sa pédagogie place les élèves comme acteurs de leurs apprentissages en stimulant leur participation et leur curiosité. Passionnée par les équilibres socio-économiques fragiles de nos sociétés contemporaines.

INTRODUCTION GÉNÉRALE AU MODULE

Deux chapitres constituent ce premier module « Dynamique des organisations : rôles de l'individu, de l'intelligence collective et du numérique ».

Le premier chapitre part du postulat que l'individu est un « être social » autrement dit qu'il contribue par son travail et ses relations aux autres, à ce que l'organisation devienne un collectif humain tourné vers la recherche de la performance. Il s'agira d'expliquer comment la gestion appréhende l'activité humaine en tant que ressource à préserver et à rétribuer.

Le deuxième chapitre traite du numérique au croisement des nouvelles technologies (automatisation, robotique, intelligence artificielle, etc.) et des processus de transformation qu'elles génèrent pour l'organisation. Qu'il s'agisse de faciliter la communication, d'améliorer la coordination et de diffuser de la connaissance tant en interne qu'avec les partenaires extérieurs, le système d'information structure l'organisation et prend en charge la diffusion et le partage des information entre les acteurs. L'environnement de travail numérique offre des opportunités nouvelles de col-laborations constitutives d'une véritable « intelligence collective ». C'est l'étude de ce thème qui éclaire sur les contributions du numériques aux divers processus de l'entreprise : gestion, production, logistique...et à mettre en évidence les opportunités et les risques qu'il génère.

CHAPITRE 1

DE L'INDIVIDU À L'ACTEUR



Ce chapitre part du postulat que l'individu est un « être social » autrement dit comment il contribue par son travail et ses relations aux autres, à ce que l'organisation devienne un collectif humain tourné vers la recherche de la performance. La notion d'organisation est ici abordée à partir de sa définition et des principaux phénomènes relationnels qui permettent de comprendre le fonctionnement des différents types d'organisation.

Il s'agira de définir ces différents types d'organisation, d'expliquer comment un individu devient acteur dans une organisation et de voir comment concilier gestion efficace des ressources humaines et coût du travail.

OBJECTIFS

- Être en capacité d'identifier les spécificités des différents types d'organisation.
- Mettre en évidence les modalités de gouvernement d'une organisation.
- Représenter une organisation par un schéma simple.
- Identifier la personnalité d'un individu.
- Caractériser les comportements individuels au sein de groupes.
- Rechercher l'identité numérique d'un individu.
- Repérer ce qui relève de la culture et des valeurs de l'organisation.
- Distinguer l'approche par la qualification de l'approche par la compétence.
- Mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateurs pertinents.
- Evaluer le coût global du travail et la productivité du travail.
- Etablir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation.

COMPÉTENCES VISÉES

- Identifier les différents types d'organisation.
- Connaître le fonctionnement de ces organisations.
- Définir une action collective organisée.
- Observer la personnalité.
- Décoder les émotions et les composantes de l'attitude.
- Reconnaître la notion de communication interpersonnelle.
- Maîtriser son identité numérique.
- Découvrir la formation et fonctionnement des groupes.
- Interpréter les interactions individuelles au sein des organisations.
- Distinguer les phénomènes relationnels dans une organisation.
- Comprendre l'approche par la qualification et par la compétence.
- Evaluer un du coût du travail.
- Mesurer l'activité de travail.
- Analyser les conditions de travail.
- Découvrir des outils de type tableaux de bord et entretien professionnel.



Comment identifier les différents types d'organisation ?



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Voici trois fiches d'organisations différentes :

Fiche 1 : la Mairie de JAUZE est une **organisation publique** (collectivité territoriale) qui a pour but de satisfaire l'intérêt général et d'assurer une **mission de service public**. Elle compte 45 conseillers municipaux qui vote le budget Le maire et ses adjoints forment la municipalité dont les règles de fonctionnement sont prévues par la loi. Le fonctionnement de la mairie est **financé par les impôts** et les dotations de l'Etat et le **budget est voté par le conseil municipal**. Ses attributions sont multiples : écoles et équipements, police, urbanisme et logement, activités culturelles, santé et action sociale...

Fiche 2 : l'entreprise D'alembert est une entreprise familiale de coutellerie de haut de gamme. Créée en 1890, sur les **fonds propres** de Jean D'Alembert, le père de Claudine, l'entreprise a su se maintenir depuis 1962 et s'ouvrir à l'international. Elle compte 4 actionnaires : Claudine D'alembert, sa dirigeante, Anna et Théo D'alembert ses enfants et un actionnaire individuel ainsi que 2 salariés. Les actionnaires associés ont un **droit de regard sur les décisions** prises par la dirigeante, notamment lors de l'assemblée générale ordinaire. Les bénéfices sont redistribués sous la forme de revenus aux actionnaires et salariés ou réinvestis dans l'entreprise. Les comptes de l'entreprise sont **contrôlés** obligatoirement par un expert-comptable.

Fiche 3 : le secours populaire est une association loi de 1901 à **but non lucratif**. Son action consiste à apporter un soutien sur le plan matériel, juridique et moral auprès de personnes défavorisées victimes d'injustices sociales, de faim, de misère, de calamités naturelles ou de conflits armés. Les associations sont des **organisations de la société civile** composée d'adhérents pour la plupart bénévoles réunis autour d'un **intérêt commun**. Ses **membres** réunis en assemblée, doivent approuver les comptes et participer à un vote de confiance des membres du bureau. Les comptes sont **contrôlés** obligatoirement par un expert-comptable.

1. Quels sont les trois types d'organisation que vous pouvez identifier ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Quels sont leurs buts respectifs ?

.....

.....

3. Comparez la nature des services fournis par la Mairie de JAUSE et par l'entreprise d'Alembert ?

CORRECTION :

1. Une mairie est une collectivité territoriale. C'est une organisation publique. L'entreprise d'Alembert est une entreprise privée. Le secours populaire est une association à but non lucratif.
2. La Mairie propose des services publics. Le but de l'entreprise D'alembert est de faire des bénéfices. Le but d'une association est de partager un intérêt commun et non des bénéfices.
3. La mairie fournit des services non marchands, l'entreprise d'Alembert poursuit un but lucratif, c'est-à-dire qu'elle produit des biens qui ont une valeur marchande (un prix).

Mais avant d'aller plus loin sur les différentes organisations et leurs fonctionnements, intéressons-nous à leur signification.



L'essentiel

Une organisation est en sciences sociales, un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc. March et Simon, Organisations, seconde édition, Wiley-Blackwell, 1993.

On en distingue trois types :

Les entreprises privées qui sont créées par un ou plusieurs entrepreneurs. Leur but est la réalisation de bénéfices qui seront redistribués, sous la forme de revenus, de dividendes ou réinvestis. Elles produisent et/ou vendent des biens ou services sur un marché.

Les organisations publiques sont instaurées dans le but de satisfaire l'intérêt général et d'assurer une mission de service public. Elles proposent des services qui procurent un bien-être à tous les individus d'une société. Il s'agit d'administrations centrales (comme les ministères), des organismes (comme la sécurité sociale), des collectivités territoriales (communes, groupements de communes, départements, régions), et des établissements publics (comme les lycées).

Les associations sont créées autour d'un projet commun. Leur but est de partager des activités mais sans chercher à réaliser un bénéfice. Ici il s'agit de services non marchands par exemple : un syndicat de défense des consommateurs, un club sportif, une association des amis du musée...



À VOUS DE JOUER 1

Identifiez le type d'organisation :

Air France



- association
- entreprise privée
- établissement public

Mairie d'Alembert



- association
- entreprise privée
- établissement public

Restaurant du coeur



- association
- entreprise privée
- établissement public

Lycee Henri IV



- association
- entreprise privée
- établissement public

Association sportive



- association
- entreprise privée
- établissement public

Royal Canin



- association
- entreprise privée
- établissement public

S'il est habituel de classer les entreprises à partir de leur appartenance à un secteur privé ou pu-blic, il n'est pas toujours aisé de le faire lorsque l'Etat est actionnaire d'entreprises qui relèvent du secteur privé. Pour exemple le groupe Air France qui forme avec KLM une société privée mais dont l'Etat détient encore 17 % du capital. Autre exemple : en 1996, une loi fait de France Télécom une société anonyme (donc privée), dont l'Etat demeure l'actionnaire unique.

EXERCICE

01

Lisez le texte suivant et répondez aux questions.



Marion, éducatrice sportive vient d'obtenir un diplôme d'auxiliaire de vie scolaire. Elle travaille en Lozère dans différents centres équestres et vient de se spécialiser dans l'accompagnement d'enfants en difficultés. Depuis l'obtention de son diplôme, Marion s'interroge sur son avenir et souhaiterait diversifier son activité professionnelle actuelle. Elle commence donc à recenser les différents types d'organisations dans lesquelles elle pourrait postuler et retient trois structures : un centre équestre, une école primaire et l'association « Espoir Handicap ».

1. A quel type d'organisation pouvez-vous rattacher Le Centre équestre, la Mairie d'Aumont et « Es-poir handicap » ?

2. Selon-vous laquelle de ces trois organisations travaille avec des « clients », des « adhérents », des « usagers » ? Justifiez.

3. Comparez les objectifs de ces trois organisations et indiquez pourquoi elles ont été créées

4. Précisez pour chaque organisation si leur but est lucratif ou non lucratif. Justifiez.



Quel est le fonctionnement de ces organisations ?

Dans la séquence précédente, nous avons vu que toutes les organisations ne poursuivent pas le même but, nous allons voir maintenant que selon la nature de cette organisation, les modalités de gouvernement diffèrent.



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Lisez les textes suivants et répondez aux questions relatives.

Le centre équestre : le centre équestre est géré par Mme LAFUZE qui a créé une EURL en 1990 et a apporté les ressources financières sur ses fonds propres. Elle est gérante sans associé et les règles de fonctionnement sont prévues par la loi et par les statuts. Mme Lafuze a tous les pouvoirs pour agir en toutes circonstances au nom de l'entreprise. Elle fait appel à des professionnels de façon ponctuelle. Elle a l'obligation de déposer ses comptes annuels et les documents connexes au greffe du Tribunal de commerce.

La Mairie d'Aubrac : la commune est gérée par un maire, Josiane Vassal, 4 adjoints et 25 conseillers municipaux. Ils ont été élus pour 6 ans par les habitants d'Aubrac. Les élus travaillent avec une équipe de 89 employés municipaux répartis dans différents services de la ville. Les règles de fonctionnement sont prévues par la loi.

Le conseil municipal se réunit au moins une fois par trimestre. Le fonctionnement de la mairie est financé par les impôts et dotations de l'Etat.

L'association « Espoir handicap » : elle réunit 69 membres qui ont élu un(e) président, un(e) secrétaire et un(e) trésorier qui forment un bureau. Les règles de fonctionnement sont prévues par la loi et précisées dans les statuts. Les membres de l'association se réunissent régulièrement en assemblée pour prendre des décisions qui seront soumises au vote et mises en œuvre par le bureau. Le fonctionnement est essentiellement financé par des subventions et cotisations des membres.

1. D'où proviennent les ressources financières qui ont permis à Mme Lafuze de créer son entreprise ?

2. Pensez-vous que tous les dirigeants d'entreprises soient propriétaires de l'entreprise qu'ils dirigent ?

3. Qui sont les membres fondateurs « d'Espoir handicap » ? Pourquoi ont-ils créé cette association ?

4. Quels éléments permettent de dire que la mairie d'Aubrac et l'association mènent une action collective ? Quels intérêts en tirent-elles ?

5. Quels sont les avantages et les inconvénients pour Mme Lafuze d'être gérante sans associé ?

CORRECTION :

1. Mme Lafuze a fondé son entreprise à partir de fonds propres.
2. Non bien sûr, le capital social peut être ouvert aux salariés et aux actionnaires.
3. Les membres fondateurs sont des adhérents qui souhaitent soutenir les personnes handicapées dans la pratique de leurs loisirs sportifs et culturels.
4. Il s'agit d'une action collective elles défendent des intérêts collectifs sans en retirer d'intérêts financiers.
5. Mme Lafuze détient tous les pouvoirs mais le fait de ne pas avoir d'associés la fragilise pour affronter d'éventuels risques financiers.

Chacune de ces organisations a ses spécificités et n'a pas les mêmes règles de fonctionnement. Intéressons-nous désormais aux différents types de gouvernement et de contrôle qui distinguent ces organisations les unes des autres. Voyons de plus près les notions de gouvernement et de contrôle :

 **L'essentiel**
Type de gouvernement et de contrôle des organisations

Type d'organisation	Entreprise	Association	Organisation publique
Type de gouvernement	Propriétaires de la société. Chaque actionnaire détient des parts du capital social, des « actions » de taille variables.	Assemblée générale des adhérents	Dans une organisation publique, il n'y a pas de « propriétaire » en tant que tel. Les élus qui la dirigent sont souvent élus ou nommés.
Type de contrôle	Conseil d'administration, représentants des actionnaires. Audit interne. Contrôle externe (marchés financiers, banques).	Conseil d'administration, bureau, contrôle exercé par le Président. Contrôle externe demandé par les commissaires aux comptes	Contrôle externe demandé par les financeurs publics (cour des comptes)

 **À VOUS DE JOUER 2**
Identifiez le type d'organisation :

1. Concevez trois phrases qui pourraient définir la notion d'organisation autour des groupes de mots suivants (en gardant si possible leur ordre d'apparition dans la rédaction) :

a) organisation, pouvoir, plusieurs individus, collégiale

.....

.....

b) répartition du pouvoir de décision, propriétaires, structure de propriété

.....

.....

c) type d'organisation, gouvernement de l'organisation

2. Comment pourriez-vous définir la notion de « Gouvernement des organisations » ?

3. Quel est selon vous le but que poursuivent des individus dans le cadre d'une action collective pour :

a- Une fédération de branches qui défend le droit de ses entreprises adhérentes.

b- Des sportifs qui pratiquent le vélo de compétition.

c- Un couple de retraités qui créent une association de quartier.

d- Un maraîcher qui vend ses légumes sur un marché.

4. Pour chacun de ces quatre exemples quel serait selon vous le type d'organisation le mieux adapté ?

a-

b-

c-

d-



Qu'est-ce qu'une action collective organisée ?

Dans cette séquence, nous allons nous intéresser au passage d'une action individuelle à une action collective dite « organisée ».



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Lisez l'article ci-dessous pour répondre aux questions suivantes.

Un millier de personnes envahissent la RN52 à Longwy, Un millier de Gilets jaunes se sont retrouvés à Longwy pour protester contre les problèmes de pouvoir d'achat et soulever d'autres revendications. Le groupe s'est rassemblé place Darche dans la cité haute samedi à partir de 13h30. Le groupe, composé d'environ 350 personnes au départ, a rapidement augmenté pour atteindre le millier d'individus. L'ensemble s'est dirigé vers la cité basse où quelques carrefours ont été temporairement bloqués. Le cortège a ensuite bifurqué vers la zone du Pulventeux avant d'investir la RN52 au niveau de Longwy-Haut. La circulation a d'ailleurs été totalement coupée une heure et demie dans les deux sens, durant le long défilé qui les a conduits jusqu'à la sortie de la zone d'activités du Pôle européen de développement de Mont-Saint-Martin.

Arrivés sur place, les Gilets jaunes ont bloqué les deux ronds points de l'avenue de l'Europe situés avant la frontière belge, dont celui d'Auchan pendant près d'une heure. Des slogans hostiles au président Macron ont fusé. Dans les rangs, les conversations tournaient autour des difficultés à vivre avec un salaire ou une retraite peu importante. Puis, les manifestants sont repartis en direction de Longwy-Bas. Au fil des kilomètres, le cortège s'est réduit. Et quelque 150 personnes se sont retrouvées sur la place Leclerc où la manifestation s'est petit à petit dispersée. Dans l'ensemble, il n'y aura pas eu de problèmes avec les forces de l'ordre, qui se sont montrées discrètes. En revanche, de gros problèmes de circulation ont été recensés tout au long de la journée. De légères dégradations ont émaillé la dissipation du cortège, place Leclerc.

Le Républicain lorrain, 27 janvier 2019.

1. Les individus participant au mouvement des Gilets jaunes ont-ils des revendications communes ?

2. Quelles actions permettraient de rendre leur action collective plus efficace ?

CORRECTION :

1. Oui, les revendications des gilets jaunes portent sur leur faible pouvoir d'achat du fait de salaires ou de retraites faibles.
2. Leur action collective serait plus efficace si elle était structurée avec des règles de fonctionnement prévues par la loi et précisées dans des statuts par exemple. C'est ce que l'on appelle une organisation collective organisée. La grève et le vote étant exclus du fait de la non structuration des Gilets jaunes (comme un syndicat par exemple qui représentent les intérêts d'une profession).



L'essentiel

A l'issue de cet exercice sur le mouvement des gilets jaunes, nous retiendrons qu'avoir des revendications communes ne suffit pas pour rendre une action commune dite « organisée », c'est-à-dire sous une forme plus structurée, plus coordonnée et régie par des règles de fonctionnement prévues par la loi, s'accompagner de statuts et conduire une action durablement.



À VOUS DE JOUER 3

1. Définissez ce qu'est une organisation et une organisation collective organisée.

.....

.....

.....

.....

2. Qu'ont en commun à ces deux groupes de joueurs de foot.



.....

.....

.....

3. Indiquez ce qui les distingue.

.....

.....

.....

APPLICATION #1

1. Les entreprises visent-elles un but lucratif ?

- Oui Non

2. Dans une entreprise :

- a. Le contrôle des dirigeants est exercé par les actionnaires
- b. Le contrôle des dirigeants est exercé par les salariés
- c. Les buts des salariés et ceux de l'organisation sont distincts
- d. Les actionnaires propriétaires de l'entreprise se distinguent des dirigeants salariés

3. Une action collective est dite organisée lorsque :

- a. L'organisation est créée
- b. Plusieurs individus se regroupent
- c. L'action collective a un cadre et une hiérarchie
- d. Elle adopte un statut juridique

4. Dans une organisation de type association :

- a. Les buts des individus et ceux de l'organisation sont distincts
- b. Les membres de l'association ne peuvent pas tirer profit de leur participation à l'association
- c. Le contrôle des dirigeants est exercé par les responsables de l'association

5. Les dirigeants d'une entreprise sont contrôlés par :

- a. Les banques
- b. Les actionnaires en assemblée générale
- c. La police

CORRECTION :

1. Les entreprises visent-elles un but lucratif ?

- Oui Non

2. Dans une entreprise :

- a. Le contrôle des dirigeants est exercé par les actionnaires
- b. Le contrôle des dirigeants est exercé par les salariés
- c. Les buts des salariés et ceux de l'organisation sont distincts
- d. Les actionnaires propriétaires de l'entreprise se distinguent des dirigeants salariés

3. Une action collective est dite organisée lorsque :

- a. L'organisation est créée
- b. Plusieurs individus se regroupent
- c. L'action collective a un cadre et une hiérarchie
- d. Elle adopte un statut juridique

4. Dans une organisation de type association :

- a. Les buts des individus et ceux de l'organisation sont distincts
- b. Les membres de l'association ne peuvent pas tirer profit de leur participation à l'association
- c. Le contrôle des dirigeants est exercé par les responsables de l'association

5. Les dirigeants d'une entreprise sont contrôlés par :

- a. Les banques
- b. Les actionnaires en assemblée générale
- c. La police

02

DE L'INDIVIDU À L'ACTEUR

Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?

Les individus communiquent et interagissent en permanence avec leur environnement et dans une organisation, ils cherchent à la fois à affirmer leur individualité en s'inscrivant dans une action collective. A l'issue de cette partie, je serai capable de mieux appréhender l'influence des **interactions individuelles au sein des groupes**.



Observer la personnalité

Nous allons voir dans cette séquence que placé au sein des organisations, l'individu s'appuie sur sa **personnalité**, sur ses **comportements** et **attitudes propres**. « *Tout ce qui nous irrite chez les autres peut nous amener à en savoir plus sur nous-même.* » – Carl Gustav Jung.



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Aller sur le site internet : www.mydiscprofile.com

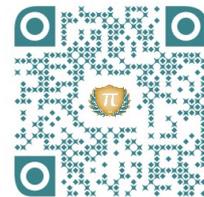
Et Identifier vos principaux traits de personnalité en démarrant le test de personnalité gratuit. www.mydiscprofile.com/fr-fr/free-personality-test.php

mydiscprofile
 Français personnalité et carrière



Le test de personnalité gratuit le plus fiable par les professionnels

Suivez notre test de personnalité gratuit pour découvrir votre personnalité et votre emploi idéal. Plus de professionnels du monde entier font confiance à DISC que n'importe quel autre profileur de personnalité pour l'évaluation du comportement et pour combler les postes vacants. Faites le test maintenant - c'est à la fois révélateur et inestimable.



FAITES LE TEST MAINTENANT ▶

Pouvez-vous identifier à l'issue de ce petit test quels sont vos principaux traits de personnalité ?



L'essentiel

La personnalité regroupe l'ensemble des traits de caractère d'un individu qui permettent d'expliquer son comportement dans un contexte donné. Repérer la personnalité d'un individu, c'est savoir repérer la permanence dans ses modes d'action et de réflexion et sa manière d'être et d'agir.



À VOUS DE JOUER 4

A partir de recherches personnelles, comment définiriez-vous les traits de caractères suivants ?

Introverti

.....

Extraverti

.....

Autonome

.....

Dépendant

.....

Stable

.....

Instable

.....

Rationnel

.....

Affectif

.....

Attention toutefois, à l'arbitraire dans l'usage de ces catégories de personnalités au sein de l'entreprise qui visent à nous assigner un profil psychologique type. Cet usage peut fausser le jugement et avoir des conséquences sur le comportement humain au quotidien. Par exemple, le modèle DISC (dominant, influent, stable, conforme), assigne chaque individu à un de ces profils psychologiques, ce qui peut générer des « croyances limitantes » et un enfermement psychologique tant du côté des managers que des collaborateurs et peut générer des jugements au sein de l'entreprise.

Comment pourriez-vous définir le caractère d'Harry Potter ?



ALLER PLUS LOIN

Regardez cette vidéo instructive sur les limites de l'utilisation de ces tests de personnalité en entreprise par Thierry Paulmier, enseignant à l'ENA et à l'EDEC.

www.youtube.com/watch?v=r-w6yPdM32o



Est-il facile d'identifier ses émotions ?

Nous allons voir ensemble dans cette séquence comment identifier les principales émotions.



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Pouvez-vous identifier ces six émotions ?



a) _____



b) _____



c) _____



d) _____



e) _____



f) _____

CORRECTION :

- a) Joie
- d) Tristesse

- b) Peur
- e) Dégoût

- c) Surprise
- f) Colère



L'essentiel

Mais comment peut-on définir une émotion ?

Les émotions sont déclenchées de façon rapide par un évènement spécifique. Leur survenue est involontaire. Les principales émotions sont la joie, la surprise, la peur, la tristesse, le dégoût et la colère.

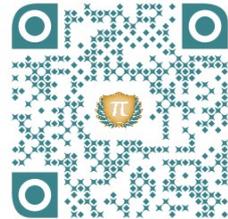


ALLER PLUS LOIN

Vous pouvez voir le film Vice-versa des studio Pixar-Disney sorti en 2015. C'est un film touchant sur la place des émotions dans nos vies.



Vous pouvez également regarder la vidéo « C'est pas sorcier - Joie, peur, tristesse, colère... QUE D'EMOTIONS ! ».



www.youtube.com/watch?v=pyeXvjCVfy8



Est-il facile d'identifier ses émotions ?

Décoder les composantes de l'attitude

Voyons maintenant comment les comportements d'un individu sont conditionnés par ses attitudes. Autrement dit, comment un individu au sein d'un groupe ou d'une organisation devient-il un acteur à partir de sa personnalité mais aussi de ses attitudes ?



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Reliez chacune de ces trois attitudes à sa définition :

- | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Attitude affective | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Attrance ou répulsion pour les épinards |
| Attitude conative | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Attitude orientée vers l'action, la décision |
| Attitude cognitive | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Le consommateur s'informe sur l'origine d'un produit |

CORRECTION :

L'attitude cognitive : réponse c. C'est l'ensemble des connaissances dont dispose l'individu à propos de « l'objet ».

L'attitude conative ou comportementale, réponse b. Exemple, je décide de prendre des cours de maths.

L'attitude affective, réponse a. Correspond aux émotions et sentiments que l'individu ressent face à l'objet de la situation.

Voyons plus précisément les caractéristiques de la notion d'attitude et en quoi elle est liée à la notion de comportement :



L'essentiel

L'attitude est une caractéristique de l'individu à évaluer positivement ou négativement une situation. Par exemple être pour ou contre la peine de mort. Elle désigne les prédispositions mentales relativement durables d'un individu à agir de telle ou telle façon. Par exemple elles peuvent changer selon le sujet : pour ou contre l'avortement. En entreprise, on parle de « **savoir être** ».

Si l'attitude est une caractéristique de l'individu souvent présentée comme relativement durable, elle n'est pas pour autant figée car elle dépend de l'expérience et des apprentissages propres à chacun.

Le comportement désigne les actions ou réactions d'un individu dans une situation donnée. Notre comportement résulte de notre attitude qui est ressentie, perçue par les autres. Il est observable. Par exemple il est une réponse de l'individu dans un contexte donné.

Intéressons-nous, à partir de cet exercice à la nature des différentes composantes de l'attitude (cognitive, conative ou affective) et comment les identifier.

EXERCICE

03

Vous venez de recevoir en cadeau un appareil photo reflex de petite taille. Comment pouvez-vous identifier les trois composantes de votre attitude par une petite phrase ?

Attitude cognitive

.....

.....

Attitude affective

.....

.....

Attitude conative

.....

.....



ALLER PLUS LOIN

Lisez l'article : « J'aimerais bien, mais j'peux point... » : exploration des écarts entre attitude et comportement en consommation alternative, écrit par Angélique Rodhain et publié dans Management & Avenir 2013/3 (N° 61), sur www.cairn.info.

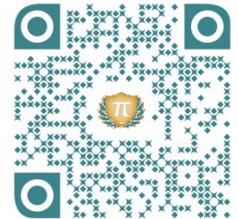


« J'aimerais bien, mais j'peux point... » : exploration des écarts entre attitude et comportement en consommation alternative

Angélique Rodhain

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2013/3 (N° 61), PAGES 50 À 69

www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-3-page-50.htm



Mieux identifier la notion de communication interpersonnelle

Nous avons vu précédemment que la qualité de la communication diffère selon des facteurs tels que la personnalité, les émotions, les attitudes des individus. Nous allons voir dans cette séquence que la communication revêt des dimensions diverses qui conditionnent la qualité des échanges.

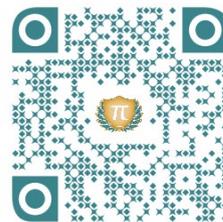


RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

A partir de cette vidéo très intéressante qui relate un entretien d'embauche, répondez aux questions suivantes.

Websérie du Service Civique : l'entretien, vidéo disponible sur Youtube.

www.youtube.com/watch?v=UsrB2EiBOrg



1. A partir de cette vidéo, repérer les signes verbaux et non verbaux de la candidate ?

.....

.....

.....

.....

CORRECTION :

1. Les **signes non verbaux** correspondent aux regards, aux expressions faciales, aux gestes, à la position du corps, aux silences, à l'habillement. Les **signes verbaux** peuvent être écrits ou oraux, dans la vidéo, ce sont des signes oraux : débit de parole, petits « tics » d'expression verbale, volume de sa voix, ton, syntaxe et vocabulaire employés.
2. Dans la vidéo, la jeune fille est sur le registre du **langage familier** lorsqu'elle livre des ressentis personnels (je ne sais pas très bien ce que veut dire « pugnace ») ou bien quand elle fait des digressions personnelles (astrologie, nappe bien repassée par exemple) qui n'ont rien à voir avec son entretien d'embauche. Il est d'usage de distinguer différents éléments du langage : familier, courant ou soutenu.
3. La personne en charge du recrutement qui dirige l'entretien aide la candidate en reformulant et en l'accompagnant dans ses réponses sans faire de commentaires. Elle est à **l'écoute** et fait vraiment preuve d'**empathie** en se montrant toujours intéressée sans interrompre la jeune fille ou porter de jugement.



L'essentiel

Allons plus loin dans l'analyse des comportements et plus précisément voyons à quoi correspond la notion de « communication interpersonnelle » et ce que l'on entend par « empathie » et par « écoute active ».

La **communication interpersonnelle** est fondée sur l'échange entre un « émetteur » et un « récepteur ». C'est la base de la vie en société. On parle de communication interpersonnelle lorsque deux individus échangent des messages, des idées, des émotions... Lors d'un entretien d'embauche, différents éléments peuvent influencer le message : le contexte, la distance entre les acteurs, les objectifs et les enjeux de chacune des parties (ce qu'ils visent et ce qu'ils peuvent gagner ou perdre).

L'**empathie** est la capacité de se mettre à la place de son interlocuteur, de le comprendre sans porter de jugement.

L'**écoute active** consiste à créer un climat de confiance durant l'échange. Le « récepteur » se concentre sur le message de l'émetteur afin de bien comprendre ce qui est dit. Elle repose sur le questionnement, la reformulation et le résumé. Les questions sont des questions ouvertes qui vont permettre de demander un développement, une reformulation afin de reprendre les éléments énoncés par l'autre de manière à bien comprendre ce qui est dit.

Nous allons repérer à partir du petit texte qui suit, les différentes informations qui sont émises par le langage de notre corps ou « **langage non verbal** » lors d'une conversation.

EXERCICE

04

Lisez le texte suivant pour répondre aux questions.

Le langage de votre corps donne son tempo à la conversation, mais il peut changer même son contenu. En effet, la gestuelle peut modifier la manière dont est perçu votre message. Dans une conversation, les informations reçues et envoyées sont hiérarchisées à partir des **critères émotionnels**. Les émotions nous permettent de prendre la décision la plus importante. Alors, le non verbal peut changer totalement la teneur de nos propos verbaux.

Il est habituel de dire que le **verbal et le non verbal sont indissociables**. En effet, ils sont tous les deux importants. On s'en rend compte quand on communique avec une personne ne parlant pas sa langue, mais utilisant le gestuel. Là on rencontre une communication incomplète. Le constat est le même dans les conversations téléphoniques. Il convient alors de retenir que le langage du corps devient une composante des échanges interpersonnels quand on l'utilise pour s'exprimer, une manière de clarifier le verbal. Il éclaire tout ce qui n'est pas vocable. L'expression de ce langage est inconsciente contrairement aux mots qui, eux, sont toujours utilisés consciemment. Parfois, d'une certaine manière, on subit les effets insidieux du langage corporel inconscient.

www.leportage salarial.fr

1. Expliquer « le langage de votre corps donne son tempo à la conversation ».

2. En quoi est-ce que l'écoute active et l'empathie favorisent-elle la communication interpersonnelle ?

3. Qu'est-ce qu'une communication de « qualité » ?



Maîtriser son identité numérique



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Regardez la vidéo suivante et répondez aux questions.

Paroles d'experts – Comment gérer sa e-réputation ? publiée sur Youtube par Orange France.



www.youtube.com/watch?v=XqwAkPJmqQc&t=2s

1. Recherchez une définition de la notion d'identité numérique.

Handwriting practice area for question 1, consisting of 15 horizontal dashed green lines.

2. Pourquoi est-il important de maîtriser son image numérique ?

Handwriting practice area for question 2, consisting of 10 horizontal dashed green lines.

3. Quelles sont les questions à se poser avant de publier sur le web ?

Handwriting practice area for question 3, consisting of 10 horizontal dashed green lines.

CORRECTION :

1. L'identité numérique désigne l'ensemble des informations sur internet qui permettent de mieux cerner un individu. Elle regroupe des contenus mis en ligne sur divers espaces, notamment sur les médias sociaux. Chaque individu dispose d'une identité numérique dès lors qu'il crée un identifiant, un pseudonyme, un mot de passe. Sur internet, d'autres éléments peuvent être volontairement ajoutés comme des photos, des informations de profil, des messages postés. Mais d'autres éléments laissés involontairement par l'individu ou laissés par d'autres personnes peuvent apparaître.
2. Car elle accessible par tous. Une mauvaise réputation sur Internet peut aussi porter préjudice lors d'un entretien d'embauche par exemple.
3. Ce que je dis peut-il choquer, quelle image cette publication donne-t-elle de moi ? Qui verra ma publication ?

Nous avons vu l'importance de gérer son image sur internet, tant pour protéger sa vie privée que pour ne pas porter atteinte à son intégrité professionnelle. Voyons quelques conseils pour protéger son identité numérique :



L'essentiel

Quelques précieux conseils qui s'adressent aux internautes :

1. Rechercher son nom dans les moteurs de recherche

Avant toute chose, il est essentiel de faire une première analyse de son e-réputation en tapant son nom et son prénom sur Google, histoire de voir ce qui ressort en premier. Entre les réseaux sociaux, les forums, les vieux sites de clubs ou de soirées ou encore les sondages auxquels on répond, on ne soupçonne pas l'empreinte qu'on peut laisser sur le web. Et au vu de la rapidité des échanges d'informations, il est préférable de réaliser une veille régulièrement pour avoir une idée claire de ce qu'il faut supprimer ou modifier (Webmii, est un très bon outil de veille sur Google, Bing, Facebook ou Twitter).

2. Faire le ménage

Une fois l'analyse terminée, on passe au grand ménage ! L'idée, ici, est de supprimer tous les contenus qui peuvent être nuisibles à sa réputation. Si besoin, il faut contacter le gestionnaire du site concerné pour supprimer tes contenus. Si le site en question ne répond pas dans un délai de deux mois, s'adresser à la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). Vous pouvez également remplir un formulaire de « droit à l'oubli » mis en place par Google depuis 2014.

3. Séparer vie perso et vie pro

Il est important de distinguer les contenus qui relèvent de la vie publique, auquel pourra accéder un recruteur, et ceux qui relèvent de la vie privée, réservés aux amis et à la famille. Il faut penser à ajuster les paramètres de confidentialités et les accès à ses comptes. Il est conseillé de créer des profils différents, l'un plus privé et l'autre réservé au domaine public.

4. Se faire connaître sur les réseaux liés à son futur domaine professionnel

Soigner son e-réputation, ça ne consiste pas seulement à supprimer les publications compromettantes ou à faire attention à ce qu'on dit. Il convient également d'être actif en s'exprimant sur des blogs, des forums ou des sites qui concernent les domaines professionnels recherchés.

5. Souscrire à une assurance e-réputation

Et pour éviter de nouvelles déconvenues, il est possible de souscrire une assurance spécialisée en e-réputation qui couvre les risques internet, prenant notamment en charge l'e-réputation, mais aussi l'usurpation d'identité et les litiges liés à des achats en ligne.

www.letudiant.fr, le 03 mars 2020

Lisez l'article suivant sur la nécessité de contrôler notre identité numérique et répondez aux questions.

Pourquoi vous ne serez jamais anonyme sur internet

Eldo Kim, étudiant de 20 ans en deuxième année d'Harvard, pensait avoir trouvé l'ultime parade pour sécher son examen : lancer une alerte à la bombe. Il a envoyé un e-mail aux services de sécurité de la prestigieuse université depuis messagerie anonyme, caché derrière le réseau Tor qui permet de dissimuler ses traces sur internet. Eldo Kim se croyait en sécurité, anonyme derrière son ordinateur. Seulement, le FBI a retrouvé sa trace et il risque cinq ans de prison et une amende de 250.000 dollars. "Cet étudiant a oublié une chose fondamentale : il est impossible d'être anonyme sur internet", tranche Jean-Paul Pinte, maître de conférences à l'université catholique de Lille et spécialiste de la fouille de données sur internet. "Aujourd'hui, quand on navigue sur la Toile, on laisse partout des traces de notre ADN numérique. Nos recherches, nos 'J'aime', nos achats... tous ces éléments se lient à notre identité numérique." Un constat que partage Stéphane Bortzmeyer, qui a animé une table ronde sur l'anonymat lors du Forum international de la cybersécurité (FIC), : « Il y a 20 ans, on pouvait acheter un livre ou lire un journal anonymement. Aujourd'hui, sur internet, ce n'est plus possible. Quoi qu'on fasse, on laisse toujours des traces numériques. »

Google, Amazon, Facebook, mais aussi les sites de e-commerce ou de presse traquent sans cesse les faits et gestes des internautes pour proposer des publicités toujours plus ciblées, mais aussi des produits ou articles qui lui correspondent, sur la base d'algorithmes.

"Il existe des outils, mais ils ne permettent pas de nous rendre complètement anonyme", souligne Stéphane Bortzmeyer : "les outils - comme Tor, les proxys, les VPN - sont complexes à utiliser et loin d'être parfaits. Tout d'abord, ils engendrent un coût pour l'internaute qui voit sa connexion ralentie, mais en plus la moindre erreur est synonyme d'une levée de l'anonymat."

"Plus que les outils techniques, recourir à un pseudo est la meilleure option pour **retrouver de l'anonymat**", estime le maître de conférences. "Il faut créer une fausse identité, en lui dédiant une adresse e-mail, un profil social, des avis et commentaires sur les sites, etc. Par exemple, moi, j'ai quatre comptes Facebook : un personnel pour mes amis, un familial, un professionnel et un qui surveille tous les autres."

Par Boris Manenti, *le nouvel Obs*, 24/01/2014

1. Pourquoi « tout le monde devrait avoir accès à l'anonymat » ?

2. Donnez un exemple d'un évènement récent qui a porté atteinte à une organisation ou un individu suite à la diffusion de données sensibles sur les réseaux sociaux.



ALLER PLUS LOIN

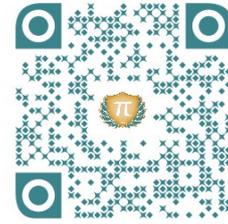
Prenez connaissance des documents présentés ci-dessous :

Lisez l'article « Sommes-nous vraiment en train de fabriquer des “crétins digitaux” ? » par Xavier de La Porte pour Franceinter.fr

J'ai l'impression que le discours sur les jeunes et les écrans est en train de changer. Alors qu'il y a quelques années, on vantait les compétences de ces digital natives - certes un peu accro à leurs écrans, mais tellement habiles à les manipuler - aujourd'hui, ce qu'on entend, ce sont le plus souvent des discours très alarmistes.

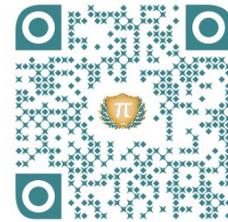
Pour ne prendre qu'un exemple, en septembre dernier, un livre a connu un gros succès commercial et médiatique "La fabrique du crétin digital", d'un neuroscientifique du nom de Michel Desmurget. Sa thèse : les écrans sont un danger pour les jeunes - enfants et ados -, les études neuroscientifiques le prouvent.

“ On est en train de fabriquer une génération perdue, qui aura le choix entre l'obésité, l'addiction, et toutes sortes de troubles émotionnels et cognitifs.



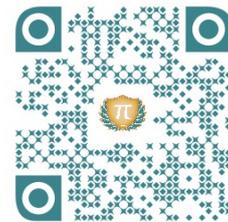
www.franceinter.fr/emissions/le-code-a-change/sommes-nous-vraiment-en-train-de-fabriquer-des-cretins-digitaux

Téléchargez le PDF en recherchant « Kit identité numérique : diaporama » sur www.eduscol.education.fr



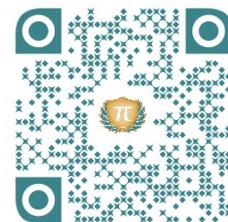
eduscol.education.fr/numerique/dossier/competences/kit-identite-numerique/kit-idnum-diapo-pdf/view

Ecoutez le PodCast « Bamboches et restaurants clandestins : comment les réseaux sociaux alimentent le scandale ? » sur Franceculture.fr



www.franceculture.fr/emissions/la-question-du-jour/bamboches-et-restaurants-clandestins-comment-les-reseaux-sociaux-alimentent-le-scandale

Regarder la vidéo sur Youtube Avant de chercher un job, pensez à nettoyer votre e-reputation publiée par BFMTV



www.youtube.com/watch?v=OiDspGCGqm8



Comment se forment et fonctionnent les groupes ?

La vie sociale d'un individu passe par l'appartenance à un, à des groupes. Voyons dans un premier temps comment caractériser ces groupes.



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

1. Pourriez-vous citer les différents groupes auxquels vous appartenez ?

2. Recherchez la définition d'un groupe d'appartenance, d'un groupe de référence ?

CORRECTION :

1. Chaque individu fait partie de plusieurs groupes : sa famille, ses amis, son équipe sportive, sa classe, son entreprise...qui contribuent à construire son identité sociale. Attention, un groupe se **définit** par ses **frontières** : qui est membre ? Qui ne l'est pas ?

2. Un **groupe d'appartenance** est un groupe auquel je fais partie, par exemple un parti politique.

Un **groupe de référence** est un groupe auquel je m'identifie, que je souhaite intégrer car je suis proche de ses valeurs et de ses normes. Par exemple, je suis ouvrier et je prends le groupe des cadres comme modèle.



L'essentiel

Mais voyons plus précisément quelle sont les caractéristiques des groupes :

Un **groupe** peut être défini comme plusieurs personnes qui vont, pendant un temps interagir, s'influencer mutuellement et se percevoir comme un « nous ». On parle de groupe si les critères suivants sont réunis :

- ⇒ présence de **relations interpersonnelles** ;
- ⇒ poursuite **d'un but commun** : l'intérêt de chacun se confond avec l'intérêt du groupe ;
- ⇒ **influence réciproque** : il y a **interdépendance** entre les membres du groupe ;
- ⇒ mise en place d'une organisation : chaque membre a **son rôle ou son statut, les valeurs et les normes** de groupe se créent.

Psychologie sociale, dir. P. Gosling, Tome 1 « L'individu et le groupe », Bréal, 2009.

A partir du texte qui suit, nous allons aborder les notions d'identité individuelle et collective, de groupe d'appartenance, de groupe de référence, de rituels, de normes.

Dans la sociabilité juvénile, la culture de la rue jouit d'un très grand prestige. Aujourd'hui, les cultures musicales populaires, et souvent d'origine ethnique - le rap vient des ghettos noirs américains du Bronx, le reggae des banlieues jamaïcaines, le punk rock des quartiers ouvriers des grandes villes anglaises -, sont les pôles de référence. [...] Ces musiques ethniques donnent des consignes de langage, de vêtements, de manières d'être avec les autres, toutes choses bien utiles à un âge où la personnalité se développe en permanence par la comparaison avec les autres. La musique classique ou le jazz n'offrent évidemment pas de telles possibilités. [...] David Lepoutre [a constaté] que les collégiens de la Courneuve qui vivent en pavillon sont méprisés par ceux qui vivent dans les barres de la cité des 40000 et intériorisent fortement cette **hiérarchie inversée** : « Il n'est jusqu'aux adolescents résidant en pavillons qui ne soient prêts à renier leur appartenance résidentielle au profit d'un ancrage de circonstance au grand ensemble. [...] Comparés aux autres, ils ont de plus grandes chances de réussite future dans leurs études et sont promis à un meilleur avenir professionnel. Pourtant, dans le contexte du collège de la cité, ce sont eux les dominés du moment. Le terme « bouffon » indique d'ailleurs bien la caractérisation négative et le mépris dont ils font l'objet. En somme, conclut-il, en insistant sur la nouveauté de la chose, « la culture des rues s'exporte bien puisqu'elle se vend et qu'elle rapporte même beaucoup d'argent ». [...] Ce n'est pas vers le « haut » que se tournent désormais les regards des jeunes mais bel et bien vers les cultures de rue.

Dominique PASQUIER, Cultures lycéennes, la tyrannie de la majorité, 2005

1. Expliquez pourquoi la « culture de rue » offre un si grand prestige auprès de la socialisation des jeunes.

2. Donnez des exemples de groupe d'appartenance et de groupe de référence

3. De quoi parle l'auteur lorsqu'il parle de hiérarchie inversée ?



L'essentiel

Nous devons retenir que si dans un groupe chaque individu a une manière d'agir (identité individuelle), celle-ci est aussi déterminée par les autres du fait de son appartenance à un groupe (identité collective). Faisons le point sur ces notions :

L'**identité individuelle** est l'ensemble des caractéristiques singulières, des rôles et des valeurs que la personne s'attribue.

L'**identité collective** est la manière dont les individus se définissent et sont définis par autrui sur la base d'appartenances sociales assignées et/ou revendiquées : profession, âge, genre, religion, ethnie, territoire, famille.

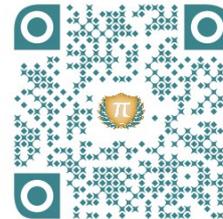
L'**identité sociale** est la combinaison de l'identité individuelle et de l'identité collective.

Par exemple, dans certains sports collectifs, les joueurs ont des **statuts** d'attaquants et de défenseurs. Le statut étant sa place. Les joueurs ont des **rôles** principaux par exemple au Hand, en attaque : « récupérateur ». Le **rôle** est la conduite qu'un des membres du groupe doit adopter par **rapport à l'attente des autres membres**. L'absence de répartition de rôle nuit à la performance du groupe.



ALLER PLUS LOIN

Regardez la vidéo « Sociologie de l'identité » publiée sur Youtube par Denis La Mache.



www.youtube.com/watch?v=wLPYT3JrUzM



Quelles sont les interactions individuelles au sein des organisations ?

Dans cette séquence nous allons aborder ce qui relève de la **culture** et des **valeurs** d'une organisation, mais aussi quelles sont les **attributions** individuelles (**profil de poste**) et collectives (**hiérarchie, réseaux sociaux d'entreprises, profils de compétences**) désignées aux membres de cette organisation.



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Voici comment l'entreprise Free met en avant sa culture d'entreprise en organisant une journée « J'aime ma boîte », publié en octobre 2019

“J'aime ma boîte, j'aime ma planète” c'est avec ce slogan que Free entend célébrer cette journée particulière au sein des entreprises. Et cette année, c'est en arborant des t-shirts éco-responsables véhiculant un message sur le développement durable et célébrant également le respect de l'environnement, que les Free Helpers ont entendu fêter cette journée.

“Ici on ne raconte pas de salades, mais on cultive nos tomates”, “l'écologie ce n'est pas sur rendez-vous”, “on ne savait pas que c'était impossible alors on l'a fait”, c'est ce que l'on peut lire sur ces t-shirts portés aujourd'hui par l'ensemble des équipes.



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Voici comment l'entreprise Free met en avant sa culture d'entreprise en organisant une journée « J'aime ma boîte », publié en octobre 2019

Un choix délibéré de mettre en avant « les petits gestes qui sont tellement importants pour notre planète. Pour lancer l'échange avec vous, chaque équipe a choisi de résumer en une phrase son engagement au quotidien » est-il précisé sur les comptes Twitter et Facebook dédiés.

1. Quel est le slogan choisi par Free pour célébrer sa culture d'entreprise ?

2. Selon vous quels sont les objectifs de Free en organisant ce type d'évènement ?

CORRECTION :

1. « J'aime ma boîte » est le slogan choisi par Free.
2. Il s'agit pour Free de placer le salarié au premier plan, de le valoriser, de lui donner de l'importance pour renforcer sa motivation et son appartenance au groupe.



L'essentiel

Selon B. Massiera, auteur de « La culture d'entreprise en France - entre globalisation et localisation du Management », l'individu « chercherait à assouvir son besoin d'appartenance sans être dépendant ».

Les **valeurs** sont des principes, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non. Ces normes sont des règles qui sont formalisées (écrites) ou tacites (un code vestimentaire particulier).

La **culture** d'entreprise est un ensemble de **références**. Elle correspond à une **notion de partage** dans l'organisation, notamment le partage des objectifs avec l'ensemble de l'entreprise, *Maurice Thevenet*.



À VOUS DE JOUER 5

Nous allons à partir de deux articles, voir quelles sont les normes et les valeurs qui correspondent à la culture de Huawei et comment l'entreprise chinoise a su les promouvoir.

Pourquoi une toute petite entreprise a pu devenir un géant en moins de 30 ans ?

Premièrement, « orientation client » signifie que Huawei est centré sur ses clients et les met en avant. C'est une entreprise qui attache beaucoup d'importance aux besoins clients, elle insiste sur le fameux cliché : « le client est roi ». Pour la plupart des grandes entreprises occidentales et orientales, l'actionnaire semble passer devant le client. Mais Huawei est un exemple exceptionnel, Ren Zhengfei, son fondateur considère le besoin actuel des clients comme le but à court terme de l'entreprise, et le besoin potentiel des clients oriente le développement de Huawei.

Par ailleurs, « Qui travaille plus gagne plus ». Chez Huawei, les salariés les plus méritants sont actionnaires, Huawei distribue des actions aux employés qui contribuent le plus à la société. Donc les employés Huawei ont plus de motivation et mettent plus d'enthousiasme au travail. Il est clair que les intérêts partagés sont favorables pour augmenter l'efficacité du travail des employés et renforcer le développement de l'entreprise. En même temps, il est à noter que Huawei fait très attention à la découverte des talents. Afin d'augmenter sa compétitivité, son système de recrutement est bien étudié par les experts. Et Huawei a investi une somme d'argent chaque année pour former ses employés et met à la disposition de ses équipes une plate-forme de développement globale, donnant aux jeunes membres de l'équipe la possibilité de prendre plus de responsabilités et d'accélérer leur carrière professionnelle. Huawei évalue les employés et sélectionne les managers en fonction de leurs performances, ainsi que l'étendue de leurs responsabilités. De cette manière, il y a plus de 170 000 employés qui obtiennent non seulement un rendement suffisant pour leurs efforts individuels mais aussi acquièrent une expérience plus importante.

Le dernier point « la persévérance, la combativité et le dévouement » est un mode d'action qui encourage des employés à travailler dur et lutter ferme comme des soldats. C'est aussi la seule méthode qui fait fonctionner les deux premiers points d'après le PDG de Huawei. Cela fait partie de la culture traditionnelle de la Chine, surtout dans l'ère Mao, qui insistait souvent sur l'esprit de la persévérance, la combativité ainsi que le dévouement. En tant qu'un ancien militaire, Ren Zhengfei a bien compris cette culture éthique

Par Ning Chen, promotion 2016-2017 du M2 IESC d'Angers

Vision et culture à Huawei

Chez Huawei il n'y a pas un Pdg, il y en a trois qui assurent une direction générale tournante tous les 6 mois. Pendant sa mandature, le Pdg continue d'assurer sa fonction habituelle, en général technique, mais en plus s'occupe de la gestion, de la communication et des situations de crise. D'où sort cette idée originale de gouvernance ? Du monde animal dont Ren Zengfei aime s'inspirer. Il observe que, dans le troupeau de buffle où il y a un leader, si le troupeau est attaqué et que le Leader meurt c'est le chaos complet et le troupeau est en grand danger. Par contre, chez les oiseaux migrateurs, les oiseaux se relaient en tête du vol dans la formation en V. Chacun est capable de maintenir le cap à tour de rôle.

Pour réussir chez Huawei il faut aussi avoir le "power to think". Il faut être curieux, lire en dehors de son domaine d'expertise, partager. Il faut avoir une perspective globale et une pensée globale pour cela la mobilité et l'expérience globale sont des clés de la rémunération. "If you have never seen the world how can you have a worldview ?". Dans cette optique, les grands "Fellows" – les experts techniques – prêtent en quelque sorte allégeance à l'entreprise en lui faisant cadeau de leurs heures supplémentaires et de leurs vacances... Donc, si on veut avoir une vie exaltante d'ingénieur et si on est prêt à faire des sacrifices, Huawei (... comme d'autres start-up de la Silicon Valley !) peut être un bon choix. Ingénieur brillant mais dilettant, s'abstenir.

Publié sur innocherche.com - Septembre 2018



L'essentiel

Nous allons donc pouvoir définir le terme de **stéréotype** et en quoi il se différencie des représentations de tel ou de tel phénomène :

Les **stéréotypes** sont des croyances sur les caractéristiques d'un groupe par ceux qui n'en font pas partie. Ils modifient les comportements et cela amène généralement un jugement plutôt négatif. C'est une forme de racisme « bienveillant » dont il faut se méfier car leur utilisation peut dévaloriser l'autre : le racisme et le sexisme s'appuient sur la surabondance de stéréotypes négatifs qui se transforment en préjugés. Les stéréotypes sont des représentations caricaturales d'une situation donnée.

Une **représentation** est une idée que l'on se fait généralement d'une situation ou d'une personne. Une forme de connaissance socialement partagée par un groupe d'individus. Une représentation concourt à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. C'est l'une des notions fondatrices de la sociologie et de la psychologie sociale.

EXERCICE

07

Nous voyons dans l'exemple de Huawei, que les salariés sont attachés au respect des **normes** visibles. **Trouvez un exemple de ces normes visibles dans le texte :**

EXERCICES



L'essentiel

Les **normes** sont des règles de pensées ou de comportement qui régissent les conduites individuelles au sein d'un groupe. Par exemple, le non-respect d'une norme (couleur de cheveux, code vestimentaire) peut exposer l'individu à un rejet de la part des autres membres.

Les **codes** sont des signes dont la signification est partagée par l'ensemble du groupe. Par exemple le fait de se saluer en se serrant la main ou en se faisant la bise peut être un signe de reconnaissance entre membres de même statut.

Les **rituels** sont des règles qui permettent de structurer l'individu, de canaliser son agressivité parfois et d'améliorer sa sociabilité. Par exemple les rituels sportifs avant de démarrer un match.

Intéressons-nous maintenant aux moyens qui sont mis en œuvre au sein des organisations pour améliorer la communication. Nous allons travailler sur les avantages et les inconvénients de mettre en place **un réseau social d'entreprise**, RSE.

CORRECTION :

1. Le RSE permet à chaque collaborateur de créer et de personnaliser son profil individuel, d'échanger, de co-produire facilement de l'information sur un mur commun à l'ensemble de l'entreprise

2. Les avantages de la mise en place d'un RSE sont nombreux : tout d'abord un réel gain de temps, fini les délais de réponse interminables et bienvenue à une information centralisée. Ensuite il permet de gérer avec efficacité sa messagerie instantanée. Il a l'avantage de fédérer les équipes car chaque collaborateur est invité en fonction de niveau de compétence à donner son avis sur un dossier en cours. Il permet également de faire remonter des informations dans un souci d'amélioration de la communication. Enfin, il permet une nette économie en diminuant les supports papiers et réduit les déplacements.

Des limites sont toutefois à considérer : il faut rédiger une charte éditoriale afin de faire respecter les règles de la plateforme à leurs utilisateurs. Afin de sécuriser les usages de ce réseau, il convient de déployer une cellule de gouvernance collégiale ou confier à un ou plusieurs collaborateurs la gestion de la communauté. Enfin le partage des documents confidentiels est à surveiller de très près car le RSE accroît la probabilité de fuite d'informations sensibles qui pourraient être réutilisées par des concurrents malveillants.



L'essentiel

Un réseau social d'entreprise est un système virtuel d'échange professionnels accessible à tous les employés et éventuellement aux clients, fournisseurs ou distributeurs. Ce système permet de faciliter le travail collaboratif par l'accès à toutes les informations de l'organisation qui sont centralisées.



ALLER PLUS LOIN

Voici les 20 entreprises qui offrent les meilleures valeurs et la meilleure culture d'entreprise selon le site Glassdoor. Article à lire sur www.businessinsider.fr

1. **Bain & Company**
2. **Tape à l'oeil**
3. **McKinsey & Company**
4. **Pernod Ricard**
5. **Meritis**
6. **Groupe Adéquat**
7. **Danone**
8. **Chanel**
9. **Google**
10. **PageGroup**
11. **Decathlon**
12. **BlaBlaCar**
13. **OVH**
14. **Boston Consulting Group**
15. **Coca-Cola entreprises**
16. **Saint-Gobain**
17. **Criteo**
18. **Sia Partners**
19. **Boulangier**
20. **Pierre Fabre**

Pour établir cette liste, Glassdoor s'est basé sur les avis anonymes d'employés français postés avant le 2 août 2017. Glassdoor définit une bonne culture d'entreprise comme "une source de cohésion et de motivation des collaborateurs car elle regroupe les employés autour de valeurs communes, de rites ou de codes vestimentaires".



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Intéressons-nous à l'organisation du travail à distance à partir d'une vidéo disponible sur le site www.anact.fr : « Télétravail et management idées reçues et bonnes idées ».

Cette petite vidéo nous montre qu'au-delà de construire des relations dans une organisation, maintenir ces liens est un processus qui nécessite un travail constant, particulièrement dans une situation de travail à distance. A l'issue de sa lecture, nous verrons que la notion de **motivation** est posée, qu'elle est liée à une plus grande autonomie des salariés. Nous verrons également que la nature même des **relations formelles et informelles et de l'autorité** est bousculée.

Le télétravail nécessite plus de contrôle de l'activité ? Génère-t-il forcément de l'isolement ? De la surconnexion ? La réussite du travail à distance repose-t-elle uniquement sur les épaules du manager ? Retour sur quelques idées reçues et idées clés. Cette vidéo courte (2'30") a été conçue par l'Anact à la demande du Secrétariat d'Etat en charge des retraites et de la santé au travail afin de faciliter le déploiement d'un télétravail de qualité en temps de crise et au-delà.



www.anact.fr/teletravail-et-management-idees-recues-et-bonnes-idees

1. Commentez la phrase : « Le travail à distance nécessite plus de contrôle de la part de la hiérarchie »

2. Le travail à distance renforce l'isolement et la perte de motivation

CORRECTION :

1. Le télétravail ne nécessite pas nécessairement plus de contrôle de la part de la hiérarchie. Il facilite l'**autonomie** et faire le point sur les objectifs et le travail fourni renforce la **confiance** des équipes.
2. La distance physique entre les travailleurs peut rapidement conduire à un sentiment de séparation total, de **dissociation avec le groupe d'appartenance**. Le repérage d'un salarié qui rencontre des difficultés peut s'avérer plus difficile. Pour cela, le manager doit favoriser les temps d'échange à deux ou en équipe. La **gestion des conflits** repose sur les épaules du manager qui doit pour bien gérer ces situations développer la coopération de ses salariés et écouter ceux qui peuvent faire remonter les problèmes ou les solutions.

A l'issue de cette vidéo, nous comprenons que la nature même des relations avec les membres d'un collectif de travail peut changer suite à la mise en place du travail à distance. Quelques définitions nous permettront de mieux comprendre les notions de **pouvoir**, de **relation d'autorité** et de **relations formelles et informelles**.



L'essentiel

Pour Jean-Paul Willaime, le pouvoir se traduit par une capacité à contraindre, tandis que l'autorité qualifie l'exercice de ce pouvoir, dès lors qu'il est légitimé. Le pouvoir provient d'un poste, d'une hiérarchie, d'une position dominante.

Les relations formelles sont des pratiques dites officielles car elles sont respectueuses de règles et de statuts explicites à un groupe ou une organisation par exemple la réunion de travail programmée tous les lundis matin.

Les relations informelles échappent à des règles strictes d'une hiérarchie et se développent de façon plus spontanée avec plus de liberté et sur la base d'affinités.



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

Observons les relations d'autorité au sein de Décathlon. Voyons quelle est la motivation de ses salariés.

Decathlon suscite l'adhésion de la quasi-totalité de ses salariés qui se disent, fiers et heureux d'y travailler. Le fruit d'un management qui fait la part belle à la **confiance**.

Dans le détail, **90% des 23.000 salariés de l'enseigne sportive déclarent être "fier" d'y travailler**, 89% affirment que l'ambiance est "**conviviale**" et 88% estiment que "le management gère l'entreprise de façon honnête et en respectant des règles éthiques". Cette **confiance accordée aux managers**, on la retrouve effectivement dans la bouche des salariés de Decathlon, qu'ils soient restés quelques mois ou quelques années. "Il y a vraiment une bonne ambiance comme il y a beaucoup d'étudiants. Les managers sont assez jeunes aussi en général donc au niveau hiérarchique c'est assez sympa", se souvient Kevin qui a travaillé cinq ans au magasin de La Défense.

Nous misons sur un management qui rend les équipes responsables. Les objectifs sont humains avant d'être économiques", avance ainsi Xavier Rivoire, responsable communication recrutement et marque employeur de Decathlon. Une méthode éprouvée par Kevin alors qu'il portait le célèbre gilet blanc et bleu de l'enseigne, en CDI à temps partiel. "C'était du management de proximité, avec tutoiement de rigueur, pas mal de confiance et d'autonomie", détaille-t-il. Autonomie qui peut déboucher sur de nouveaux horizons. "Pour qui est volontaire, il y a la possibilité d'évoluer très vite, à la fois hiérarchiquement, mais aussi par le biais de passerelles entre les différents métiers – nous en avons plus de 400 – et services", explique Xavier Rivoire, avant d'ajouter que "la moitié des directeurs de magasin ont commencé en stage ou en CDD".

Rémi garde de bons souvenirs, même si chez Decathlon aussi la pression existe. "Quand ton responsable te dit que tu fais une mauvaise semaine, tu crains pour ton futur CDI. Mais globalement, le management n'est pas horrible !", assure-t-il. A condition toutefois d'être déterminé, selon lui. "Le travail le dimanche c'est une condition sine qua non pour entrer.

CORRECTION :

1. Il s'agit ici d'un management collaboratif et non directif. Le tutoiement est de rigueur comme la confiance et l'autonomie : « Pour qui est volontaire, il y a la possibilité d'évoluer très vite, à la fois hiérarchiquement, mais aussi par le biais de passerelles entre les différents métiers ».
2. La règle est « A fond la forme" pour les clients et "A fond le bien-être" pour les collaborateurs. Il s'agit de montrer sa détermination à accepter de travailler le dimanche par exemple. La proximité avec son manager par le tutoiement peut être un gage de motivation pour les salariés du fait de la confiance qui leur est témoignée. Le bien être est un levier qui motive les salariés qui passe par une « hyper-autonomie" accordée aux nouveaux arrivants. Mais selon une salariée, cette « hyper-autonomie est aussi opportuniste : "Pour la direction, c'est aussi un moyen de réduire la chaîne hiérarchique et donc d'avoir moins de gens qualifiés et payés plus cher ».

Nous venons de voir dans ces textes le rôle de la **hiérarchie** dans la détermination et la motivation des salariés d'une entreprise. Mais voyons à quoi correspond le **leadership** ?



L'essentiel

Le **leadership** est la capacité d'un individu à motiver, voire influencer les membres de son équipe dans une relation de confiance. C'est un ensemble de qualités relationnelles qui sont mobilisables afin d'atteindre un but commun dans un soucis d'efficacité de l'organisation.

EXERCICE

08

Voyons quelles sont ces qualités relationnelles. **Reliez les compétences relationnelles de la colonne de droite à un type de leader.**

- | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|---|
| Le directif | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | favorise l'autonomie et base son management sur la confiance en posant des limites. |
| Le chef de file | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | et charismatique et laisse une grande liberté à ses collaborateurs. |
| Le visionnaire | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | décide seul et n'est pas dans le relationnel. |
| Le collaboratif | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | favorise la collaboration et l'échange. |
| Le participatif | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | donne l'exemple et vise l'excellence. |
| Le « coach » | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | favorise la créativité et la participation. |

Il est désormais possible de s'arrêter aux différentes tactiques de communication. En effet, l'individu au sein de groupes doit régulièrement **argumenter afin de convaincre** son auditoire. Tandis que l'argumentation fait appel au raisonnement, nous allons voir que **l'influence** a le même objectif : celui de **persuader** une personne ou un groupe.



L'essentiel

Argumenter c'est construire un **raisonnement** logique afin d'apporter à son auditoire de bonnes raisons pour qu'il **adhère** à votre opinion. Dans cette situation de communication interpersonnelle, le rôle de l'argumentation montre l'importance de la personnalité et de l'image de l'émetteur.

Si nous voulons contextualiser et approfondir le rôle de l'argumentation dans un échange, voyons les différents types d'argumentation :

L'argumentation en référence à une **autorité** fait appel à une autorité reconnue par l'auditoire du fait de sa position hiérarchique par exemple.

L'argument en référence à une **communauté** consiste à faire appel à des valeurs partagées par une communauté majoritaire.

L'argumentation **analogique** s'appuie sur une opposition entre deux situations utilisées souvent en exemple comme le fait Montaigne entre les sauvages et les fruits naturels.

L'argument de **cadrage** consiste à présenter et à insister sur un aspect du sujet abordé.



À VOUS DE JOUER 6

Dans ses Essais, Montaigne fait l'éloge des Indiens Tupis, Indiens du Brésil, que l'Europe condamne comme des barbares ou des sauvages, parce qu'ils sont anthropophages, cannibales.

"Ils sont sauvages, de même que nous appelons sauvages les fruits que la nature, d'elle-même et de son propre mouvement, a produits : tandis qu'à la vérité ce sont ceux que nous avons altérés par notre artifice et détournés de l'ordre commun, que nous devrions appeler plutôt sauvages.

Montaigne, Les Essais, Livre I, chapitre 31, « Les Cannibales », 1595 (traduction Michel Tarpinian).

1. Sur quelle valeur argumentaire repose la comparaison de Montaigne ?

2. Sur quel argument d'autorité Montaigne fonde-t-il sa réflexion ?

EXERCICE

09

Rédigez quatre courtes phrases à partir de quatre situations qui vous amèneront à choisir un type d'argument. Par exemple « Vous n'êtes pas sans savoir que... » : est un argument de communauté.

1. De cadrage :

2. D'autorité :

3. De communauté :

4. D'analogie :



L'essentiel

Qu'en est-il de la notion d'influence ? En quoi se distingue-t-elle de l'argumentation ? C'est ce que nous allons voir dans cette séquence :

Influencer son auditoire est un processus par lequel un individu A fait **adopter son point de vue** à un individu B. Celui qui influence peut recourir à la **persuasion**, (par exemple persuader son supérieur de la nécessité de mettre en place un outil de gestion du temps). Il peut recourir à l'**imitation**, c'est-à-dire que la personne qui influence modifie elle-même son point de vue pour **imiter les normes** de son **groupe d'appartenance**.

EXERCICE

10

Comment définiriez-vous un influenceur sur les réseaux sociaux ? Donnez des exemples.

.....

.....

.....

.....

.....

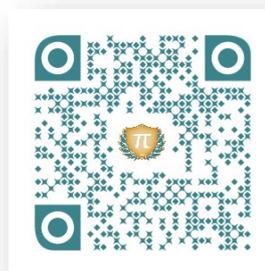
En faisant partie d'un groupe, l'individu nous venons de le voir est l'objet d'influences qui vont l'amener à adhérer aux valeurs et aux normes du groupe. L'influence d'un groupe sur l'individu s'opère par le biais de deux mécanismes : la normalisation et le conformisme. Voyons de plus près de quoi il s'agit :

EXERCICE

11

Après avoir visionné la vidéo suivante (qui nous permet de comprendre les notions de conformisme, de mimétisme, de cible d'influence sur les décisions d'un groupe), vous répondrez aux questions.

Le conformisme social / Expérience de Asch - Projet P07, publiée par Mister Fanjo sur Youtube.



www.youtube.com/watch?v=gHQWZpA7Uc

Vous est-il déjà arrivé ?

1. D'attendre devant une caisse bondée sans oser aller à une libre juste à côté ?
-
-

2. De ne pas oser rentrer dans une pièce car plusieurs personnes attendent devant la porte ?

.....

.....

3. De vous mettre à courir en imitant une foule sans trop savoir pourquoi ?

.....

.....

Voyons plus précisément comment le groupe exerce une influence de manière consciente ou inconsciente sur le comportement de chacun de ses membres.

EXERCICE

12

Après avoir lu le texte ci-dessous, répondez à la question.

Dans l'entreprise d'Emma, des collègues souhaitent déplacer une réunion sur un projet important au mardi matin au lieu du mercredi initialement fixé. Léa a pris un rendez-vous personnel important ce mardi là et a posé une journée de RTT depuis un mois. Elle en informe le groupe qui ne modifie pas le choix du créneau du mardi matin. Emma n'approuve pas ce choix mais craint d'apparaître désintéressée du projet. Elle annule son rendez-vous et devra attendre 6 mois avant d'en avoir un autre.

Pourquoi Emma se conforme-t-elle au comportement de la majorité du groupe ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



L'essentiel

Voyons ce qu'il se passe dans une entreprise lorsque des échanges deviennent difficiles et que des conflits apparaissent. Quelques notions avant de commencer :

Les postures à adopter pour **résoudre un conflit** :

- ↪ Être à l'écoute des divers points de vue.
- ↪ Ne pas rentrer dans le conflit et rester calme quoi qu'il arrive
- ↪ Proposer un compromis acceptable pour chacune des parties
- ↪ Revenir aux faits
- ↪ S'affirmer avec détermination



Mariés depuis quinze ans, Karine et Grégory Drivet créent ensemble leur cabinet de coaching Uniqpeople il y a sept ans. Et les ennuis commencent : des conflits surgissent entre eux, qui freinent le développement de leur entreprise. "Par exemple, on se mettait autour de la table pour créer de nouveaux services à proposer. Moi, j'avais plein d'idées et je reprochais à Karine son manque de créativité. Puis je me braquais et je finissais par m'isoler une demi-journée ou plus pour imaginer, seul, ces nouveaux services. De son côté, Karine culpabilisait et se remettait en cause", raconte Grégory Drivet. C'est un test de personnalité mesurant leurs forces et faiblesses qui leur permet de sortir du triangle infernal bourreau/victime/sauveur. "La première force de Grégory, c'est sa créativité et son ingéniosité. Moi, c'est le courage et l'intelligence sociale. On se heurtait l'un l'autre en cherchant notre double, alors que nos qualités sont complémentaires", raconte Karine Drivet. Mieux se connaître leur a permis de régler bien des différends.

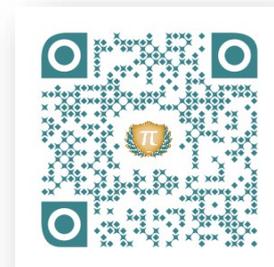
« Ces managers ont dû gérer des conflits au travail, ils racontent ».
Écrit par Gaëlle Ginibrière, pour capital.fr et publié le 07/01/2020.

Comment Grégory et Karine ont-ils dépassé leur conflit et trouvé un terrain d'entente ?



ALLER PLUS LOIN

Regardez la vidéo « 1-TUTO-FORMATION GESTION DES CONFLITS Les différents types de conflits au travail » publiée par InstitutFBocquet sur Youtube.



www.youtube.com/watch?v=pDpufnm3NGw

APPLICATION #2

1. A quel terme reliez-vous la définition suivante : « Ensemble des traits de caractère d'un individu qui permettent d'expliquer son comportement dans un contexte donné ».

- a. L'individu
- b. Le comportement
- c. La personnalité

2. Quelles sont les émotions de base ?

- a. La jalousie
- b. La colère
- c. La timidité
- d. La joie
- e. La tristesse
- f. L'envie
- g. La peur
- h. Le dégoût
- i. La surprise

3. Une personne extravertie :

- a. Prend en compte les sentiments et les émotions des autres
- b. A des émotions et des comportements constants
- c. Est tournée vers les autres

4. Le comportement est :

- a. Une réaction d'un individu de manière positive ou négative à une situation
- b. Un ensemble des actions observables chez un individu

5. L'attitude est une caractéristique de l'individu à évaluer positivement ou négativement une situation.

- Vrai Faux

6. Les signes non verbaux permettent de se mettre à la place de l'autre pour percevoir ce qu'il ressent.

- Vrai Faux

7. Sur internet :

- a. Les sites consultés collectent nos données personnelles
- b. Il est préférable d'avoir plusieurs identifiants et mots de passe
- c. Il est conseillé de n'avoir qu'un seul profil

8. Un groupe est un ensemble de personnes ayant des buts et des caractéristiques en commun.

- Vrai Faux

9. Peut-on affirmer qu'un groupe de référence peut servir de modèle à un individu ?

- Vrai Faux

10. Le rôle d'un individu est la place qu'il occupe dans un groupe.

- Vrai Faux

11. La culture dans une organisation est reliée à :

- a. Un ensemble de valeurs et de normes
- b. Son histoire
- c. Sa taille
- d. Ses rites

12. Les avantages du RSE sont de :

- a. Conserver l'historique des échanges
- b. Produire une intelligence collective
- c. Améliorer la communication

CORRECTION :

- 1. A quel terme reliez-vous la définition suivante : « Ensemble des traits de caractère d'un individu qui permettent d'expliquer son comportement dans un contexte donné ».**
- a. L'individu
- b. Le comportement
- c. La personnalité
- 2. Quelles sont les émotions de base ?**
- | | |
|---|--|
| a. La jalousie <input type="checkbox"/> | f. L'envie <input type="checkbox"/> |
| b. La colère <input checked="" type="checkbox"/> | g. La peur <input checked="" type="checkbox"/> |
| c. La timidité <input type="checkbox"/> | h. Le dégoût <input checked="" type="checkbox"/> |
| d. La joie <input checked="" type="checkbox"/> | i. La surprise <input checked="" type="checkbox"/> |
| e. La tristesse <input checked="" type="checkbox"/> | |
- 3. Une personne extravertie :**
- a. Prend en compte les sentiments et les émotions des autres
- b. A des émotions et des comportements constants
- c. Est tournée vers les autres
- 4. Le comportement est :**
- a. Une réaction d'un individu de manière positive ou négative à une situation
- b. Un ensemble des actions observables chez un individu
- 5. L'attitude est une caractéristique de l'individu à évaluer positivement ou négativement une situation.**
- Vrai Faux
- 6. Les signes non verbaux permettent de se mettre à la place de l'autre pour percevoir ce qu'il ressent.**
- Vrai Faux
- 7. Sur internet :**
- a. Les sites consultés collectent nos données personnelles
- b. Il est préférable d'avoir plusieurs identifiants et mots de passe
- c. Il est conseillé de n'avoir qu'un seul profil
- 8. Un groupe est un ensemble de personnes ayant des buts et des caractéristiques en commun.**
- Vrai Faux
- 9. Peut-on affirmer qu'un groupe de référence peut servir de modèle à un individu ?**
- Vrai Faux
- 10. Le rôle d'un individu est la place qu'il occupe dans un groupe.**
- Vrai Faux
- 11. La culture dans une organisation est reliée à :**
- a. Un ensemble de valeurs et de normes
- b. Son histoire
- c. Sa taille
- d. Ses rites
- 12. Les avantages du RSE sont de :**
- a. Conserver l'historique des échanges
- b. Produire une intelligence collective
- c. Améliorer la communication

2. Quels sont les problèmes rencontrés par Marie Nordin et par sa direction ?

CORRECTION :

1. Dans le secteur de la vente et du commerce, les vendeurs sont les ambassadeurs du produit et en première ligne pour se mettre à l'écoute des clients et leur offrir un instant privilégié de plaisir gourmand. Les vendeurs doivent avoir une parfaite connaissance de la gamme des produits afin de maintenir la notoriété de la marque. Ces compétences sont précieuses pour Jeff de Bruges dont la volonté est d'augmenter ses parts de marché.

2. Marie Nordin doit renouveler fréquemment ses équipes de vendeurs qui doivent suivre une formation en interne de 2 semaines. Cela a un coût pour la maison mère qui s'interroge sur les compétences de Mme Nordin à diriger et à motiver ses équipes.

Voyons de plus près les approches par la qualification et par la compétence :



L'essentiel

La **qualification du salarié** correspond à l'ensemble des capacités que le salarié peut être amené à effectuer et qui ont motivé son embauche. Donc c'est la **capacité à exercer un métier ou un poste ou bien à accéder à un statut dans une entreprise**. Cette qualification est sanctionnée par un niveau de **diplôme (titre ou certification)** et peut aussi être validée par l'**expérience professionnelle**.

A côté de la notion de qualification, la notion **de compétence** a vu le jour au début des années 1980.

Les compétences professionnelles sont centrées sur l'individu et non sur le poste. Elles sont acquises par la formation et par l'expérience. Selon Guy le Boterf (1994), « la compétence est de l'ordre du savoir-mobiliser ». Il s'agit de la capacité d'un individu à mobiliser et à mettre en œuvre des :

- ⇒ **savoirs théoriques**, c'est-à-dire des connaissances générales et professionnelles ;
- ⇒ **savoirs pratiques**, c'est-à-dire des aptitudes professionnelles ou savoir-faire techniques ;
- ⇒ **savoir-être**, c'est-à-dire des qualités individuelles (comportementales, relationnelles ...).

Les compétences dites transversales désignent les connaissances ou savoir-faire maîtrisés par plusieurs corps de métier et applicables à différents environnements et situations de travail. Aussi appelées compétences transverses, compétences transposables, ou encore compétences transférables, elles se différencient des compétences techniques par leur caractère adaptable. Une enquête réalisée par RégionJob en 2019 révèle que 96 % des recruteurs considèrent l'importance des compétences transversales sur le CV.

R SALOMÉ HEULIN-MOREA, Mooveus, Parcours carrières,



À VOUS DE JOUER 7

Identifions ensemble les notions de **qualification et de compétence** à partir de la **fiche de poste** déposée par Mme Nordin pour le recrutement d'un nouveau vendeur préparateur :

Fiche de poste VENDEUR préparateur

Missions et tâches :

- Effectuer le stockage, le rangement des marchandises en réserve et les disposer sur les étagères
- Connaître parfaitement la gamme de produit, sa provenance et sa composition
- Mettre en place les produits sur le lieu de vente, étiqueter, contrôler l'état et la conservation des produits et retirer les produits impropres à la vente
- Être en charge du conditionnement et de l'encaissement
- Accueillir le client, identifier ses besoins et le conseiller sur les produits et services
- Identifier les besoins en approvisionnement et établir les commandes
- Veiller à l'entretien du magasin, du plan de travail et du matériel

Qualités principales :

- Vous êtes réactif et enthousiaste et vous maîtrisez les techniques de vente et les règles de gestion de stocks
- Vous connaissez les règles d'hygiène et de sécurité alimentaire
- Vous êtes avenant et patient et vous vous savez gérer votre stress et vos émotions
- Vous savez utiliser les logiciels de gestion de stocks et les appareils de lecture optique de codes-barres (pistolet, flasheur...)
- Vous êtes flexibles et vous pouvez vous adapter à des horaires décalés d'une semaine sur l'autre

Conditions d'exercice de l'emploi :

L'activité de cet emploi s'exerce au sein de magasins de détail en confiserie et chocolats en contact avec des clients, sous la tutelle du responsable de magasin. L'activité peut s'exercer en horaires décalés, les fins de semaine et jours fériés parfois. Le port d'une tenue professionnelle (blouse, gants...) peut être requis

Principaux diplômes et niveaux de formation :

CAP Équipier polyvalent du commerce
MC Vendeur spécialisé en alimentation

Recensez puis classez dans le tableau suivant, les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer le métier :

Qualifications	
Niveau de formation	
Expérience professionnelle	

Compétences	
Savoirs théoriques	
Savoirs pratiques	
Qualités individuelles	

Pour information, voici le **référentiel de compétences transversales** de l'AFPA (Association de formation professionnelle des adultes) :

Rapport aux personnes	Rapport aux contextes technico-organisationnels
✕Travailler en équipe.	✕Mettre en œuvre des modes opératoires.
✕Être fiable dans ses engagements	✕Diagnostiquer un problème et le résoudre
✕Se conformer aux règles professionnelles.	✕Savoir organiser son travail. Préparer, planifier une action.
✕Savoir négocier	✕Avoir le sens de l'esthétique et du travail soigné.
✕Gérer et développer des relations interpersonnelles ou des réseaux.	✕Recueillir et/représenter une information visuelle.
✕Mobiliser un comportement orient client et une posture de service.	✕Evaluer des performances et/ou des résultats.
✕Être sociable, faire preuve d'empathie.	✕Contrôler la conformité d'un produit ou d'un service
✕Savoir se contrôler.	✕Veiller au bon fonctionnement des matériels.
✕Avoir confiance en soi en situation sociale.	✕Gérer et résoudre de nombreux incidents de façon autonome.
✕Diriger et superviser une équipe.	✕Faire preuve d'amélioration, d'innovation, de créativité.

Santelmann, AFPA, séminaire les RCD du REC, 31 mai 2018

Voyons l'application de ces notions dans un processus de recrutement : Mme Nordin, responsable du magasin reçoit une candidature intéressante. Voici le CV de la candidate au poste :

Camille HONET
10, rue du pont
78400 Chatou
Camille.honet@hotmail.fr



Vendeuse – Préparatrice

Formation

2014 – Titre professionnel « Employé (e) commercial (e) en magasin, ESCOM, Ecole supérieure de commerce, de communication et de gestion. Draguignan
2010 – CAP Employé de vente spécialisé, option « Produits alimentaires », Lycée Jules Ferry Draguignan

Expérience professionnelle

2016 à 2019 - Vendeuse en pâtisserie et chocolaterie haut de gamme, Bontemps, Paris
2015 - Vendeuse Brioche dorée : Approvisionnement, vente et mise en valeur des produits du point de vente. Cagnes/mer
2012 à 2015 - Vendeuse Boulangerie Bernard, Cagnes /Mer

Compétences

Ranger des marchandises selon leurs dates de fabrication et des conditions de conservation
Accueillir une clientèle et proposer un service et un produit adapté
Renseigner une clientèle sur la traçabilité des marchandises (produits bio)
Sens du relationnel et très bonne présentation
Bonne gestion du stress
Accompagner le responsable sur l'état des stocks
Autonomie, dynamisme et capacité d'adaptation
Préparer les commandes et respecter les règles d'hygiène
Être à l'aise pour argumenter et convaincre

Langues et informatique

Anglais parlé couramment/ Connaissance des logiciels de gestion de stocks

1. A partir de son CV, identifiez les compétences et les qualifications de Camille HONET

Compétences	<hr/>
Qualifications	<hr/>

2. Quels sont les bonnes raisons pour le demandeur d'emploi et pour le recruteur d'identifier un profil de compétences ?

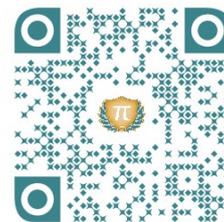


ALLER PLUS LOIN

Prenez connaissance des documents présentés ci-dessous :

L'étude d'opinion « Les jeunes et l'entreprise », révèle que le diplôme n'est plus reconnu comme le sésame universel pour les jeunes puisqu'il est cité en troisième position. Le portefeuille des atouts comme les stages en entreprise (89 %), le réseau (79 %), les parents et la famille (74 %) et enfin les diplômes avec l'enseignement supérieur (72 %).

par www.institut-viavoice.com et BNP Paribas.



www.institut-viavoice.com/wp-content/uploads/2017/11/Les_jeunes_et_lentreprise_Etude_Viavoice_pour_Croissance_Plus_et_BNP_Paribas_Novembre_2017.pdf

Vous pouvez trouver des exemples de portefeuille de compétences. Celui présenté ci-dessous provient de l'académie de Nantes. Vous pouvez le télécharger sur internet librement.

<https://www.pedagogie.ac-nantes.fr/boite-a-outils/PDF>

PORTEFEUILLE DE COMPETENCES - pedagogie.ac-nantes.fr

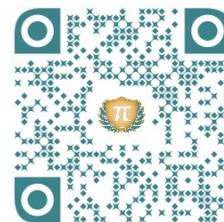


Le référencement de Pôle emploi pour renseigner son profil de poste.

Mieux qu'un CV, le profil de compétences !

Votre « CV Pôle emploi » devient « Votre profil de compétences », un véritable atout pour votre projet professionnel. Que ce soit pour faire le point sur votre situation, valider un projet ou conduire votre recherche d'emploi, votre profil de compétences vous permet d'identifier vos atouts et donc les valoriser auprès des recruteurs.

CV COMPÉTENCE PROFIL



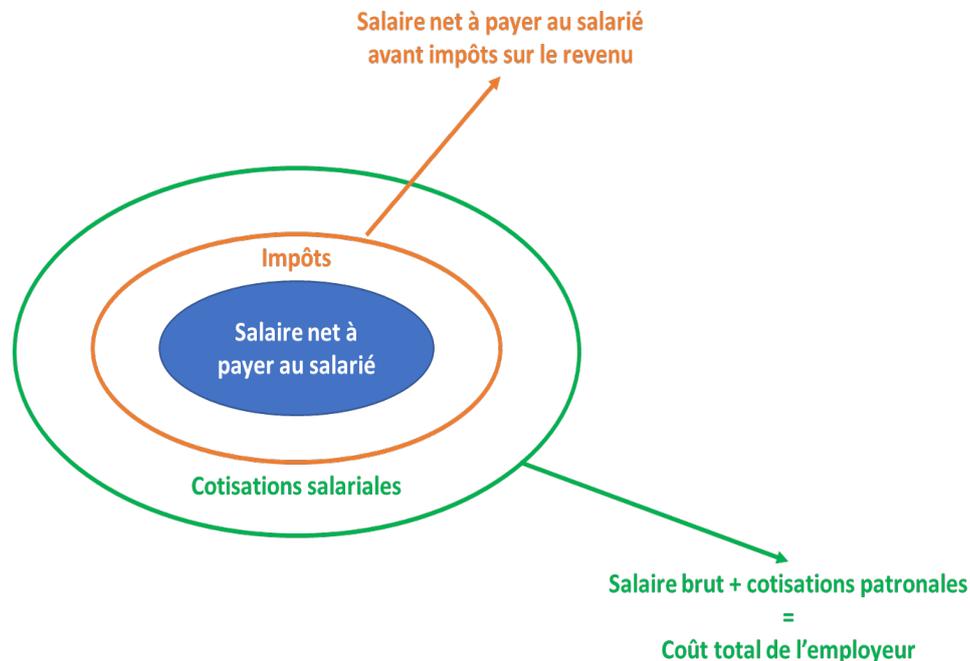
www.pole-emploi.fr/region/reunion/candidat/conseils-a-lemploi/le-cv/profil-de-competences.html#



L'évaluation du coût du travail

La rétribution du salarié s'effectue sous la forme d'une rémunération en échange de son activité de travail. Commençons à évaluer le coût global du travail pour un employeur en analysant une fiche de paie, avant de mesurer l'activité de travail au travers de la notion de productivité du travail.

Voyons tout d'abord quelles sont les **règles de calcul d'un salaire de base**.



La rémunération individuelle se compose d'un salaire de base est celui qui a été négocié entre l'organisation et le salarié lors de l'embauche ou de négociations annuelles, en fonction de ses compétences et de ses qualifications.

Ce salaire doit être au moins égal au SMIC, qui est revalorisé chaque année par l'État, et au minimum conventionnel figurant dans la convention collective négociée entre représentants des employeurs et des salariés du secteur ou de l'entreprise.

À ce salaire de base peuvent s'ajouter les **primes** (d'ancienneté, exceptionnelle, de rendement, de treizième mois...), des avantages en nature (repas, voiture, logement...) ou des **heures supplémentaires**.

Le salaire net correspond au salaire brut après déduction des cotisations salariales. L'employeur devra, lui aussi, contribuer au système social en payant des cotisations patronales qui vont augmenter le coût du travail.

L'ensemble des cotisations, appelées « cotisations sociales », sont calculées en fonction du salaire brut et garantissent au salarié de percevoir une partie de sa rémunération en cas de maladie, de chômage, de retraite...

Voici une définition de la rémunération collective :

Le salarié peut percevoir une rémunération qui va dépendre des performances de l'organisation. On parle de **rémunération collective**, qui peut prendre plusieurs formes :

- ✗ La participation : dispositif obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.
- ✗ L'intéressement : dispositif facultatif, quel que soit le nombre de salariés.

Ces formes de rémunérations permettent d'associer les salariés à la réussite de l'organisation puisqu'elles sont conditionnées aux bénéfices de l'entreprise ou à des objectifs de performance. Elles représentent donc une source de motivation des salariés qui contribuent à augmenter les résultats de l'organisation pour en percevoir une partie.

Voyons plus précisément les bases de calcul du salaire de Marie Nordin :

BULLETIN DE PAIE (mois d'avril 2021)					
EMPLOYEUR			SALARIE		
Nom : JEFF DE BRUGES			Nom : NORDIN		
Adresse : 297, rue de Vaugirard 75015 PARIS			Prénom : Marie		
N° SIRET : 365 866 887 00048			Adresse : 387 Allée du pont neuf 78000 VERSAILLES		
URSSAF : 456 288 459 00010			Numéro SS : 28678069106 17		
			Catégorie : Cadre débutant		
			Emploi : Responsable magasin		
Salaire de base	151,67	20	3033,4	Plafond SS	3428
Prime de rendement			150		
SALAIRE BRUT			3529,9		
Nature des cotisations	Cotisations salariales			Cotisations patronales	
	Base de calcul	Taux	Retenues	Taux	Montant
Santé					
Sécurité sociale (maladie, maternité, invalidité décès)	3529,9			13%	458,80
Complémentaire santé			45		55
Accident du travail, maladies professionnelles	3529,9			3%	105,90
Retraite					
Sécurité sociale (maladie, maternité, invalidité décès)	3529,9	0,85%	30,00	12,80%	451,83
Retraite complémentaire	3529,9	3,80%	134,14	5,70%	201,20
Famille, sécurité sociale	3529,9			3,45%	121,78
Chômage	3529,9			4,20%	148,26
CSG/CRDS imposable à l'impôt sur le revenu *	3523,12	2,90%	102,17		
CSG non imposable à l'impôt sur le revenu *	3523,12	6,80%	239,57		
TOTAL DES COTISATIONS			550,88		1542,85
SALAIRE NET A PAYER AVANT IMPOT SUR LE REVENU					2979,02
SALAIRE NET IMPOSABLE					3081,19
Impôt sur le revenu	Base	Taux appliqué	Montant		
Impôt sur le revenu prélevé à la source	3081,19	10,50%	323,52		
NET PAYE EN EUROS					
Payé par virement bancaire le 28 avril 2021					2 655,50
<i>La base de calcul de la CSG/CRDS se fait sur le salaire brut minoré d'une déduction forfaitaire de 1,75 % % du salaire brut (pour tenir compte des frais professionnels), soit $3529,90 * 98,25 \% = 3468,12$ euros auquel on ajoute la part employeur de la complémentaire santé (55 €), soit un total de $3468,12 + 55 = 3523,12$ euros</i>					

1. La durée légale mensuelle correspond à une moyenne par mois sur la base de 35 h/semaine x52 semaines par an sur 12 mois = 151,67 h.

2. La rémunération horaire est fixée par la convention collective qui correspond au **minimum conventionnel** selon les catégories et l'ancienneté à partir de coefficients. Ce montant minimum légal ne peut pas être inférieur au salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC). Il est fixé à l'issue d'une négociation entre les représentants d'employeurs et de salariés.

- 3.** Le salaire brut correspond au salaire de base (nombre d'heures travaillées mensuel x taux horaire) + les heures supplémentaires à 25 %
- $$= (151,67 \times 20) + (14 \times 24,75)$$
- $$= 3\,033,40 + 346,50$$
- $$= 3\,379 \quad + 150 \text{ (prime de rendement)}$$
- $$= 3\,529,90$$
- 4.** Le montant des cotisations salariales correspond aux cotisations Complémentaire santé + Cotisations Sécurité sociale + Cotisations retraite complémentaire + CSG/CRDS non imposable à l'impôt sur le revenu + CSG imposable à l'impôt sur le revenu
- 5.** Le montant des cotisations patronales correspond aux cotisations Sécurité sociale + Cotisations complémentaire santé + Cotisations Accident du travail maladies professionnelles + Cotisations Retraite sécurité sociale + Cotisations Retraite complémentaire + Cotisations famille + Cotisations chômage
- 6.** Le salaire net à payer avant impôt sur le revenu correspond au salaire brut – les cotisations salariales = $3\,529,90 - 550,88 = 2\,979,02$
- 7.** Le salaire net imposable correspond au salaire net à payer avant impôt sur le revenu + CSG imposable à l'impôt sur le revenu = $2\,979,02 + 102,17 = 3\,081,19$
- 8.** Salaire net à payer avant l'impôt sur le revenu – Impôt sur le revenu prélevé à la source = $2\,979,02 - (3\,081,19 \times 10,5\%) = 2\,979,02 - 323,52 = 2\,655,50$.



À VOUS DE JOUER 8

- 1.** Recherchez quelle est la dernière valeur du SMIC horaire brut de l'année ?

- 2.** Expliquez pourquoi le salaire de base de Mme Nordin est justifié

- 3.** En matière de calcul de salaire de base, doit-on systématiquement vérifier qu'il existe une convention collective ?

- 4.** Combien d'heures Marie Nordin travaille-t-elle par semaine ?

5. Comment le nombre d'heures mensuelles inscrites sur son bulletin de salaire (151,67 h) est-il calculé ?

.....

.....

.....

.....

EXERCICE

16

Calcul du coût du travail : A partir du salaire de base de ce futur salarié de la fonction publique, finissez de remplir le bulletin de salaire ci-dessous :

Salaire de base	151,67	10,96	1663,8	Plafond SS	3428
HS à 25 %					
Prime de rendement					
SALAIRE BRUT			1663,8		
Nature des cotisations	Cotisations salariales			Cotisations patronales	
	Base de calcul	Taux	Retenues	Taux	Montant
Santé					
Sécurité sociale (maladie, maternité, inv. décès)	1663,8			13%
Complémentaire santé					
Accident du travail, maladies professionnelles	1663,8			3%
Retraite					
Sécurité sociale (maladie, maternité, inv. décès)	1663,8	0,85%	14,14	12,80%
Retraite complémentaire	1663,8	3,80%	63,22	5,70%
Famille, sécurité sociale	1663,8			3,45%
Chômage	1663,8			4,20%
CSG/CRDS imposable à l'impôt sur le revenu *	2,90%		
CSG/CRDS non imposable à l'impôt sur le revenu *	6,80%		
TOTAL DES COTISATIONS		
SALAIRE NET A PAYER AVANT IMPOT / REVENU				
SALAIRE NET IMPOSABLE				
Impôt sur le revenu	Base	Taux appliqué	Montant		
Impôt sur le revenu prélevé à la source	1,50%		
			NET PAYE EN EUROS		
Payé par virement bancaire le 28 avril 2021				
A CONSERVER SANS LIMITATION DE DUREE					

Pour conclure cette séquence, nous retiendrons que le **coût du travail** ne se limite pas au salaire.



L'essentiel

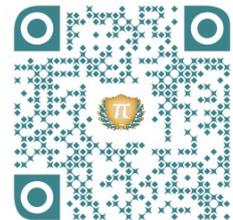
Le coût du travail comprend l'ensemble des charges liées à la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines dans l'organisation (coûts de recrutement, de formation, de licenciement...) auxquelles s'ajoutent les coûts liés aux dysfonctionnements dans l'organisation mis en évidence par des indicateurs sociaux par exemple.



ALLER PLUS LOIN

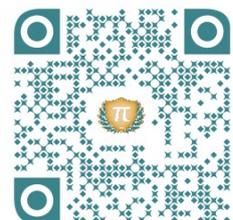
Prenez connaissance des documents présentés ci-dessous :

Une petite vidéo très claire sur le calcul du salaire brut et sur la signification du salaire de base.
« Salaire brut » publiée sur Youtube par Bruno Bertrand.



www.youtube.com/watch?v=VC2p0rtnQeY

Et la vidéo très didactique de « Dessine-moi l'éco » avant la réforme du prélèvement à la source.
Dessine-moi l'éco : le bulletin de salaire publiée sur Youtube par Dessine-moi l'éco



www.youtube.com/watch?v=oNqL3gtn3mY

CORRECTION :

Le terme de « météo » entre les managers et les salariés permet d'avoir une idée des relations professionnelles au sein d'une entreprise. Il est important pour un responsable des ressources humaines d'être à l'écoute de ces indicateurs très utiles pour connaître l'état du « climat social » dans son organisation. Que nous dit David Abiker, journaliste sur Europe 1 ? Que d'après une enquête Cegos dans les entreprises du secteur privé : 60 % des DRH du privé pensent que le climat social est bon contre 47 % pour les salariés. Autrement dit, la perception de la météo sociale n'est pas la même selon que l'on soit salarié ou DRH. Par exemple 60 % des DRH pensent que les rémunérations sont équitables alors que les salariés pensent exactement l'inverse.

Voyons comment une entreprise mesure de façon objective la ressource que constitue l'activité humaine. Autrement dit, quels sont les informations dont dispose une organisation pour mesurer d'une part l'activité collective et d'autre part l'activité humaine individuelle ?



L'essentiel

Voyons dans un premier temps la mesure de l'activité collective :

Indicateurs	Définition
Volume d'activité	Cet indicateur mesure le volume de l'activité réalisée par le travail des hommes de l'organisation <i>Exemples : Quantités produites, nombres de ventes, nombres de services offerts, chiffre d'affaires réalisés, nombre d'adhésions obtenues...</i>
Productivité du travail	Elle mesure l'efficacité avec laquelle une organisation utilise les ressources humaines dont elle dispose pour produire des biens ou offrir des services. Productivité du travail = Quantités produites/Quantités de travail utilisées Si la quantité de travail utilisée est évaluée en heures, on obtient la productivité horaire Si la quantité de travail utilisée est évaluée en nombre de personnes employées, on obtient la productivité par tête
Performance	Ces sont les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés
Satisfaction client	Mesure la satisfaction des attentes des clients/usagers/adhérents de l'organisation par rapport aux services rendus par le personnel

Avant d'approfondir par un exercice « comment évaluer l'activité du magasin gérée par Mme Nordin », intéressons-nous à l'indicateur de **productivité du travail** et à l'intérêt de sa mesure pour une entreprise. Cette valeur est centrale pour apprécier la capacité d'une entreprise à maximiser sa production avec les ressources humaines dont elle dispose



L'essentiel

La productivité du travail correspond au rapport entre la production obtenue par l'entreprise exprimée en quantités physiques et les ressources humaines dont elle dispose. Il convient de distinguer deux types de **productivité du travail** :

La productivité par tête	Production / Effectifs Ex : 330 kg de ciment ont été produits par 30 salariés. La productivité par tête est de $330 / 30 = 11$ kg par « tête »
La productivité horaire	Production / Nombre d'heure Ex : 24 000 articles fabriqués / 2100 h travaillées sur le mois d'avril. La productivité horaire sur le mois est de $24\,000 / 2100 = 11,43$ articles fabriqués par heure



À VOUS DE JOUER 9

La cimenterie Lafarge produit et vend dans le monde entier des granulats de béton prêts à l'emploi. Elle emploie de 19 à 32 agents de production sur son site de Sète dont certains à temps partiel selon le volume de production à réaliser. Madame Renoir, directrice des ressources humaines souhaite évaluer la productivité du travail de son site sur le 2er trimestre de l'année.

Quelle la productivité horaire et la productivité par tête pour les mois de mai et juin :

Indicateurs de productivité	Avril	Mai	Juin
Nbre de granulats produits	1 500 tonnes	2 300 tonnes	2 700 tonnes
Nbre d'agents de production	19	25	32
Détail de calcul de la productivité par tête	Production / Effectif $1\,500 / 19 = 78,94$		
Productivité par tête	78,94 tonnes par agent de production		
Temps travaillé	2 260 h	3 300 h	4 025 h
Détail du calcul de la productivité horaire	$1\,500 / 2\,260 = 664$ kg		
Productivité horaire	Soit 664 kg de granulats produits par heure de travail		

EXERCICE

17

La productivité française est en hausse : + 8,4 % en 2019, comparé à 2018 ! La crise des gilets jaunes et les nombreuses grèves n'ont donc pas eu un impact désastreux sur la productivité horaire de la France. **Comment expliquez-vous :**

1. Que le **PIB français ait augmenté** en un an avec sensiblement le **même nombre d'heures travaillées** sur l'année, les Français n'ont travaillé que 9 heures de plus en moyenne ?

2. Que les Luxembourgeois et les Français aient travaillé le même nombre d'heures en 2019 (à une heure de différence) et que nos voisins soient bien plus productifs : ils produisent **145% de richesse de plus par heure** que les Français ?



L'essentiel

Après avoir décomposé la mesure de **l'activité humaine collective**, intéressons-nous à la mesure de **l'activité humaine individuelle**. A côté des indicateurs de mesure que nous venons de voir, voyons quelles sont les informations plus ciblées sur l'individu dont dispose une organisation pour mesurer son activité. Il s'agit d'indicateurs **quantitatifs de performance individuelle**, de réalisation au regard des objectifs, mais aussi d'indicateurs plus **qualitatifs**.

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Performance individuelle : résultats/objectifs	Qualités relationnelles
Réalisations en volumes et valeur	Prise d'initiative
Rendement, cadence	Rayonnement personnel
Contribution du travail personnel aux résultats de l'entreprise	Disponibilités au travail de groupe
Le taux d'absentéisme,	Intégration aux groupes de projet
Le nombre d'accidents du travail	Capacités au management d'équipe...



À VOUS DE JOUER 10

Quelle la **productivité horaire** et la **productivité par tête** pour les mois de mai et juin :

- | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|---|
| Volume d'activité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Quantités produites |
| Productivité du travail par tête | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Résultats obtenus/objectifs fixés |
| Performance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Taux d'absentéisme |
| Satisfaction client | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Prise d'initiative |
| Indicateurs quantitatifs individuels | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Enquête satisfaction adhérents |
| Indicateurs qualitatifs individuels | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> Quantités produites /Nbre de salariés |



L'essentiel

Le turn-over a un coût du fait tout simplement de la nécessité de lancer une procédure de recrutement. Les coûts suivants doivent être pris en compte dans la mesure de l'activité de travail.

Pour exemple, les coûts de recrutement englobent :

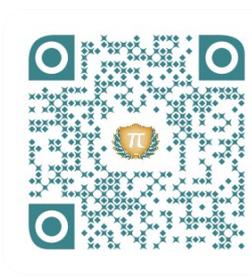
- ↻ Définition du besoin et conception d'une offre d'emploi ;
- ↻ Publication du besoin et sourcing des candidats ;
- ↻ Gestion du flux de candidatures/de la communication aux candidats ;
- ↻ Présélection : cv, lettre de motivation, entretien téléphonique, etc.) ;
- ↻ Sélection des candidats (entretien(s), passation et correction de tests, etc.) ;
- ↻ Recours à d'éventuels prestataires comme des cabinets de recrutement ou pôle emploi ;
- ↻ Démarches et déclarations liées à l'embauche ;
- ↻ Accueil, équipement et intégration ; montée en compétence et formation ;
- ↻ Management spécifique en période d'intégration/d'essai.



ALLER PLUS LOIN

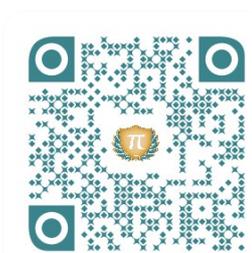
Prenez connaissance des documents présentés ci-dessous :

Les Pays les Plus Productifs au Monde et la Productivité en France en 2019 par *Maité Bouhali* pour *expertmarket.com*



www.expertmarket.com/fr/les-pays-les-plus-productifs-au-monde

Le Luxembourg, le pays le plus productif du monde par *Bianka Carrière*, pour *perspective.usherbrooke.ca*



<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAAnalyse?codeAnalyse=2413>



Analyser les conditions de travail

Certaines activités, certains métiers sont plus difficiles à exercer que d'autres et le niveau de productivité du travail est aussi impacté par **la nature des conditions de travail**. Voyons de plus près ce que l'on entend par **conditions de travail** :



L'essentiel

Les « conditions de travail » désignent l'environnement dans lequel les individus exercent leur activité professionnelle. Quels sont les facteurs qui permettent d'appréhender les conditions de travail ?

- ↪ **Les facteurs physiques et environnementaux** : le froid, la pénibilité physique mais aussi l'éclairage, la chaleur, la climatisation, le sol glissant, la musique de fond, le bruit, la température... L'ergonomie est la science qui étudie et propose d'améliorer les aspects de ces facteurs physiques.
- ↪ **Les facteurs organisationnels** qui recouvrent les rythmes temporels et les horaires : durée de pauses, planning, répartition du temps de travail dans la journée, la semaine, l'année ou en période de pointe, travail de nuit, en horaires décalés...
- ↪ **Les facteurs sociaux** : travail en réseau, règles de politesse, échanges avec la hiérarchie et les collaborateurs.
- ↪ **Les facteurs psychologiques** comme les sanctions, les situations professionnelles qui provoquent du stress, le travail de samedi, le port de vêtements imposés...



RÉFLÉCHISSONS ENSEMBLE

A partir de cet article paru le 29 janvier 2021 dans le quotidien L'INDEPENDANT, répondez aux questions suivantes.

Des agents de la Maison sociale de proximité (MSP) du Tech ont débrayé une heure, hier matin. La raison ? Une souffrance au travail en raison des méthodes de management mises en place par le directeur du territoire (qui regroupe les structures de Céret et d'Argelès-sur-Mer).

« Depuis son arrivée, il y a 2 ans, ce dernier est dans une gestion autoritaire du personnel : infantilisation, culpabilisation [...]. Cela a des répercussions sur le personnel. Pour nous, il n'y a pas de pilotes dans l'avion », détaillent les grévistes. Ils assurent avoir « averti » le conseil départemental de cette situation, via un courrier envoyé le vendredi 18 décembre dernier par le biais de la CGT. « À ce jour, nous n'avons pas eu de réponse », avancent-ils. D'où l'action qui a rassemblé un tiers du personnel.

Aujourd'hui, leurs conditions de travail se sont « aggravées » avec l'arrivée de la Covid-19 et la mise en place « imposée sans organisation préalable » du télétravail. « L'accueil téléphonique se fait avec du matériel inapproprié au vu du flux des appels, du réseau internet... On se débrouille comme on peut, alors que dans le social, nous devons travailler dans une parfaite harmonie. Il y a vraiment une sensation de bricoler », poursuivent-ils. « Face à une véritable souffrance au travail », les grévistes souhaitent « le respect du statut des agents et de leurs fonctions ». Ainsi que « la fin des méthodes de management en cours au sein des MSP du Tech ».

1. Classez les revendications des salariés de la Maison sociale de proximité au regard des quatre types de facteurs de conditions de travail dans le tableau suivant :

CORRECTION :

1. Cet article fait état des difficultés rencontrées par les salariés de la Maison sociale de proximité. Des solutions doivent être trouvées afin d'améliorer leurs conditions de travail.

Les facteurs des conditions de travail			
Physiques	Organisationnels	Sociaux	Psychologiques
« Matériel inapproprié au vu du flux des appels, du réseau internet » ; Sensation de « bricoler ».	Gestion autoritaire du management ; « Il n'y a pas de pilote dans l'avion » ; Les grévistes souhaitent « le respect du statut des agents et de leurs fonctions » ; la fin des méthodes de management (...).	On se débrouille comme on peut.	« Véritable souffrance au travail » ; Infantilisation, culpabilisation.

2. Les conditions de travail, bonnes ou mauvaises, ont des conséquences directes sur une organisation :

⇒ pour les salariés : motivation, efficacité au travail, absentéisme, syndicalisation, etc. ;

⇒ pour l'employeur : formalités administratives et remplacement d'un salarié absent, diminution de la production, dégradation du climat dans l'entreprise, etc.

Pour une organisation, de bonnes conditions de travail sont la garantie d'attirer les meilleurs candidats au recrutement, d'avoir des équipes motivées et efficaces. Les conditions de travail ont donc un impact sur la performance des organisations. En interne, elles favorisent le climat social, l'implication au travail et donc la performance. En externe, elles ont des répercussions sur l'image et la notoriété de l'organisation. Ainsi, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, l'employeur peut être condamné, car il est responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés.

Pour améliorer les conditions de travail, l'employeur peut, par exemple, proposer des formations ou mettre à disposition du matériel de sécurité. Toutefois, ce type d'actions aura des conséquences financières qu'il conviendra d'évaluer.

Mais comment ces conditions de travail évoluent-elles dans le temps ? Qu'en est-il de la période actuelle marquée par des réorganisations permanentes du travail ? Le niveau de chômage et sa persistance incitent-ils les salariés à accepter des conditions de travail plus contraignantes ? Quelles sont les évolutions observables depuis ces dernières années et quelles perspectives de contractualisation s'ouvrent aux salariés comme aux entreprises ?



L'essentiel

Les évolutions récentes des conditions de travail sont impactées par différents facteurs :

⇒ L'individualisation qui touche la mesure de l'efficacité au travail et impacte à son tour la rémunération et les évolutions de carrière. L'approche par les compétences et la notion de « capital humain » met en avant l'employabilité de l'individu ;

⇒ La contestation du droit du travail au nom de l'efficacité économique et de la concurrence (conventions collectives, travail du dimanche) ;

⇒ La précarité des emplois du fait du recours à l'intérim, aux contrats courts et au détachement des salariés entre entreprises, crée une instabilité et des conditions de travail plus stressantes ;

⇒ La réorganisation permanente du travail amène les organisations à revoir et aménager la répartition du travail pour accroître les performances économiques ;

⇒ Les technologies numériques impactent fortement les conditions de travail pour exemple le travail à distance qui devient peu à peu la norme.

Nous allons nous intéresser à la notion de qualité de vie au travail qui est apparue dans les années 1970 années 70 en France sous l'influence des pays anglo-saxons. Son approche est intéressante pour l'analyse des conditions de travail car elle est désormais indissociable du bien-être des salariés et de la performance des entreprises.



L'essentiel

La qualité de vie au travail fait référence à de nombreux facteurs parmi lesquels on distingue :

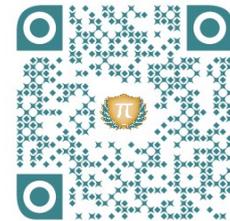
- ↗ la qualité du contenu du travail : variété des tâches, autonomie...
- ↗ la qualité des relations sociales : reconnaissance, participation aux décisions...
- ↗ la qualité de l'environnement et de l'organisation du travail : bruit, sécurité, charge de travail, prévention des risques...
- ↗ les possibilités d'évolution professionnelle : formation, rémunération...
- ↗ le fait de pouvoir mieux concilier vie professionnelle et vie privée : horaires de travail, accès aux services, recours au télétravail...



ALLER PLUS LOIN

Prenez connaissance des documents présentés ci-dessous :

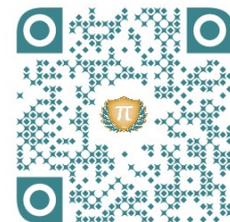
Les outils de l'ANACT, Agence nationale de l'amélioration des conditions de travail sont très utiles pour aborder sereinement l'activité de travail : Performance et amélioration des conditions de travail : Estimez les coûts de la non-santé dans votre entreprise :



www.anact.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-de-quoi-sagit-il

Une émission Cash Investigation de France 2 diffusée début septembre 2017 avait révélé les conditions de travail et les méthodes de management controversées du géant de la distribution Lidl. Intitulé « Travail, ton univers impitoyable », le reportage pointait, en pleine réforme du Code du travail, les méthodes de management particulières chez Lidl mais également chez Free.

Regardez à présent la vidéo suivante : « estimez les coûts de la non-santé au travail dans votre entreprise » publiée sur Youtube par ANACT.



www.youtube.com/watch?v=XuiyHIDBFnk

CORRECTION :

1. Un tableau de bord peut proposer des données mensuelles cumulées par trimestre et mises en perspectives sur une année par exemple. L'intérêt est bien de se rendre compte si l'on s'éloigne ou non des objectifs fixés. Par exemple, le coût moyen de production, le chiffre d'affaires, le coût du travail, la productivité par tête, le nombre moyen de salariés, le nombre d'accidents du travail, sont autant de données qui peuvent être comparées avec les années précédentes ou les trimestres précédents afin de prendre des décisions adaptées.

2. Par exemple un fort taux d'absentéisme, ou bien une forte baisse de la productivité horaire ou encore une hausse du coût moyen horaire lié à une hausse des heures supplémentaires peuvent être des alertes pour le manager pour corriger une situation.

EXERCICE

19

L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel

D'autres outils de pilotage sont à la disposition du manager comme **l'entretien annuel d'évaluation** et **l'entretien professionnel** qui permettent une évaluation du salarié dans l'exercice de ses fonctions. Voyons de plus près de quoi il s'agit en visitant la page internet suivante :

RÉUSSIR MON ENTRETIEN PROFESSIONNEL



À ne surtout pas confondre avec l'entretien annuel (facultatif), l'entretien professionnel (obligatoire) concerne tous les salariés de tous les secteurs. Il a lieu tous les deux ans avec un état récapitulatif tous les 6 ans, lui aussi obligatoire. Nous vous livrons dans cet article une explication détaillée des objectifs de l'entretien professionnel ainsi que les clés pour le réussir.

Temps de lecture : 10 mn

TÉLÉCHARGEMENT

- 📄 Vidéo de simulation de votre entretien professionnel
- 📄 Conseils pour préparer son entretien professionnel : version salarié (vidéo)
- 📄 Mini guide entretien pro
- 📄 Tableau de synthèse au bout de 6 ans (entretien récapitulatif et 3ème entretien)
- 📄 Consulter la plaquette sur la réforme de septembre 2018 / page 9 "L'entretien professionnel, une obligation qui évolue"

« Entretiens professionnels » et « parcours à 6 ans » prolongés jusqu'au 30 juin 2021

Dans le cadre de la crise sanitaire, des dispositions spécifiques en matière de formation professionnelle, permettant aux employeurs de satisfaire à leurs obligations légales dans un contexte difficile, sont parues au JO du 3 décembre 2020 au sein d'une ordonnance. Merci de consulter notre actualité pour en savoir plus.

L'objectif de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un temps d'échange privilégié entre vous et votre employeur. Il permet de définir vos perspectives d'évolution en termes de compétences et de maintien de votre employabilité.

Un dispositif pour les salariés

Je suis concerné si :

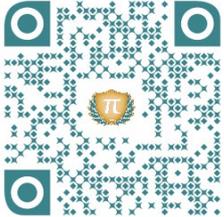
- Je suis salarié depuis plus de deux ans au sein de l'entreprise. Il est obligatoire et a lieu tous les deux ans.
- Je suis en reprise d'activité.

Je ne suis pas concerné en cas de : congé de maternité, congé parental d'éducation, congé de proche aidant, congé d'adoption sécurisée, période d'activité à temps partiel qui suit l'expiration du congé de maternité ou d'adoption, arrêt longue maladie, à l'iss

Les points abordés lors de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel permet de co-construire un projet professionnel qui répond aux besoins de l'entreprise et à vos souhaits

- Vos missions sur votre poste de travail
- Votre parcours au sein de l'entreprise
- De vos compétences maîtrisées et celles à acquérir
- Des formations et des dispositifs mobilisables (notamment le CPF, CPF de transition professionnelle)
- De vos projets d'évolution souhaités
- Des perspectives éventuelles en interne que peut vous offrir l'entreprise et sur lesquelles vous pourriez vous positionner



www.ocapiat.fr/reussir-mon-entretien-professionnel/

Qu'est-ce qui différencie l'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel ?

APPLICATION #3

1. La qualification du salarié est centrée sur :

- a. Sa capacité à exercer un métier
- b. Son poste de travail
- c. Sa personnalité

2. Pour évaluer les compétences d'un individu, il est nécessaire d'analyser :

- a. Son poste de travail
- b. Ses qualités relationnelles
- c. Ses diplômes
- d. Ses savoirs techniques

3. Quelles sont les variables du calcul de la productivité horaire du travail ?

- a. Le chiffre d'affaires
- b. Le nombre de salariés
- c. Le nombre d'heures de travail
- d. Le turn-over

4. La fiche de poste a pour effet :

- a. De lister les tâches attendues de chacun dans son activité de travail
- b. De préciser le contenu d'un poste à pourvoir
- c. De favoriser le recrutement d'un candidat

5. L'approche par les compétences permet de définir les postes de travail :

Vrai Faux

6. Les conditions de travail n'ont pas d'incidence sur la productivité du travail :

Vrai Faux

7. Le taux d'absentéisme est un indicateur qui permet :

- a. D'évaluer la compétence des salariés
- b. D'impacter le calcul du coût du travail
- c. D'alimenter le tableau de bord de l'entreprise

8. Le salaire est la seule variable qui influence la motivation des salariés :

Vrai Faux

9. Peut-on affirmer que la rémunération que perçoit le salarié correspond au salaire net :

Vrai Faux

10. Le salaire de base est toujours égal au Smic :

Vrai Faux

11. Le coût du travail pour une entreprise correspond à :

- a. Salaire brut + cotisations sociales
- b. Salaire brut + cotisations patronales
- c. Le coût du travail ne se limite pas au salaire mais à l'ensemble des charges liées à la gestion des ressources humaines (coûts de recrutement, de licenciement, de formation...)

12. La rémunération collective va dépendre des performances de l'entreprise :

Vrai

Faux

13. Quels sont les indicateurs qui mesurent l'activité de travail ?

- a. Les primes
- b. Les heures supplémentaires
- c. Le temps de travail
- d. La valeur du point de la grille salariale

14. La productivité du travail est à la baisse lorsque :

- a. La production stagne et le temps de travail diminue
- b. La production diminue et le nombre d'heures travaillées augmente
- c. La production stagne et le nombre d'heure travaillées est identique

15. L'amélioration des conditions de travail a des effets sur :

- a. La production et la performance de l'entreprise
- b. Le sentiment d'appartenance des salariés
- c. La satisfaction clients

16. Quels sont les facteurs qui permettent d'évaluer les conditions de travail ?

- a. Les facteurs physiques et environnementaux
- b. L'accès à internet au sein de l'entreprise
- c. Les facteurs sociaux

17. Quels sont les facteurs qui impactent fortement les conditions de travail ?

- a. L'usage généralisé de contrats courts
- b. L'individualisation du rapport salarial
- c. La concurrence
- d. Les réorganisations du travail et la polyvalence

18. L'activité d'auto-entrepreneuriat consiste à :

- a. Créer une société unipersonnelle
- b. Créer une micro entreprise
- c. Être salarié détaché de son entreprise

CORRECTION :

1. La qualification du salarié est centrée sur :

- a. Sa capacité à exercer un métier
- b. Son poste de travail
- c. Sa personnalité

2. Pour évaluer les compétences d'un individu, il est nécessaire d'analyser :

- a. Son poste de travail
- b. Ses qualités relationnelles
- c. Ses diplômes
- d. Ses savoirs techniques

3. Quelles sont les variables du calcul de la productivité horaire du travail ?

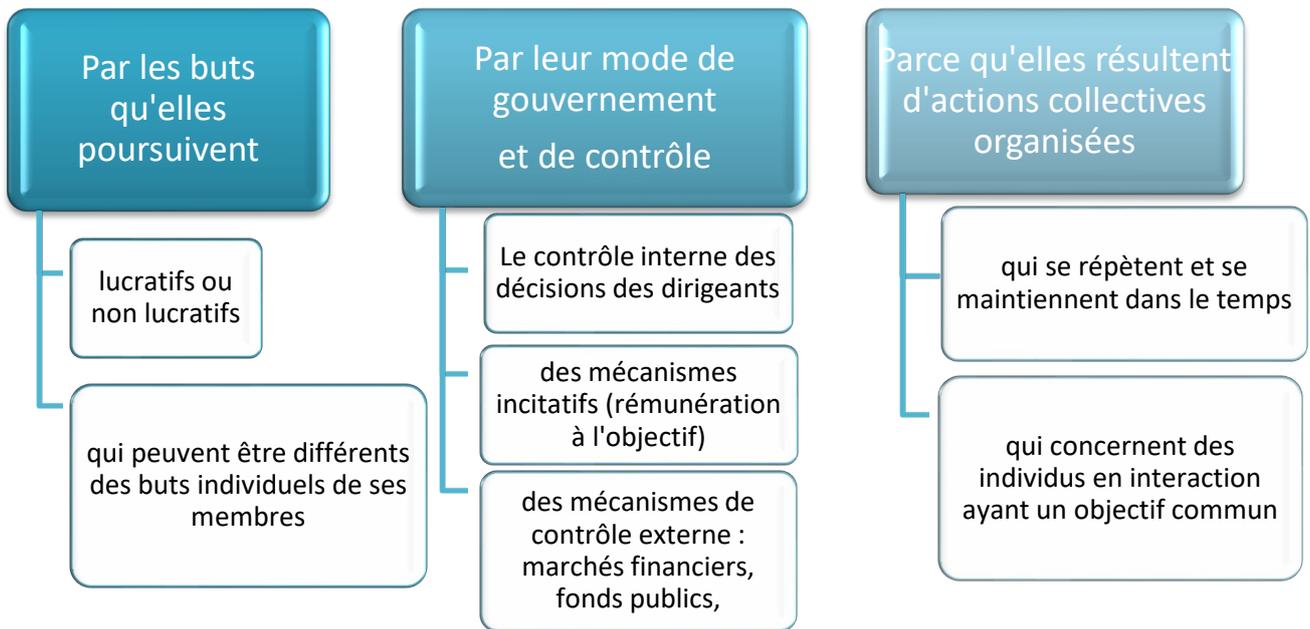
- a. Le chiffre d'affaires
- b. Le nombre de salariés
- c. Le nombre d'heures de travail
- d. Le turn-over

4. La fiche de poste a pour effet :
- a. De lister les tâches attendues de chacun dans son activité de travail
 - b. De préciser le contenu d'un poste à pourvoir
 - c. De favoriser le recrutement d'un candidat
5. L'approche par les compétences permet de définir les postes de travail :
- Vrai Faux
6. Les conditions de travail n'ont pas d'incidence sur la productivité du travail :
- Vrai Faux
7. Le taux d'absentéisme est un indicateur qui permet :
- a. D'évaluer la compétence des salariés
 - b. D'impacter le calcul du coût du travail
 - c. D'alimenter le tableau de bord de l'entreprise
8. Le salaire est la seule variable qui influence la motivation des salariés :
- Vrai Faux
9. Peut-on affirmer que la rémunération que perçoit le salarié correspond au salaire net :
- Vrai Faux
10. Le salaire de base est toujours égal au Smic :
- Vrai Faux
11. Le coût du travail pour une entreprise correspond à :
- a. Salaire brut + cotisations sociales
 - b. Salaire brut + cotisations patronales
 - c. Le coût du travail ne se limite pas au salaire mais à l'ensemble des charges liées à la gestion des ressources humaines (coûts de recrutement, de licenciement, de formation...)
12. La rémunération collective va dépendre des performances de l'entreprise :
- Vrai Faux
13. Quels sont les indicateurs qui mesurent l'activité de travail ?
- a. Les primes
 - b. Les heures supplémentaires
 - c. Le temps de travail
 - d. La valeur du point de la grille salariale
14. La productivité du travail est à la baisse lorsque :
- a. La production stagne et le temps de travail diminue
 - b. La production diminue et le nombre d'heures travaillées augmente
 - c. La production stagne et le nombre d'heure travaillées est identique
15. L'amélioration des conditions de travail a des effets sur :
- a. La production et la performance de l'entreprise
 - b. Le sentiment d'appartenance des salariés
 - c. La satisfaction clients
16. Quels sont les facteurs qui permettent d'évaluer les conditions de travail ?
- a. Les facteurs physiques et environnementaux
 - b. L'accès à internet au sein de l'entreprise
 - c. Les facteurs sociaux
17. Quels sont les facteurs qui impactent fortement les conditions de travail ?
- a. L'usage généralisé de contrats courts
 - b. L'individualisation du rapport salarial
 - c. La concurrence
 - d. Les réorganisations du travail et la polyvalence
18. L'activité d'auto-entrepreneuriat consiste à :
- a. Créer une société unipersonnelle
 - b. Créer une micro entreprise
 - c. Être salarié détaché de son entreprise

LE TEMPS DU BILAN

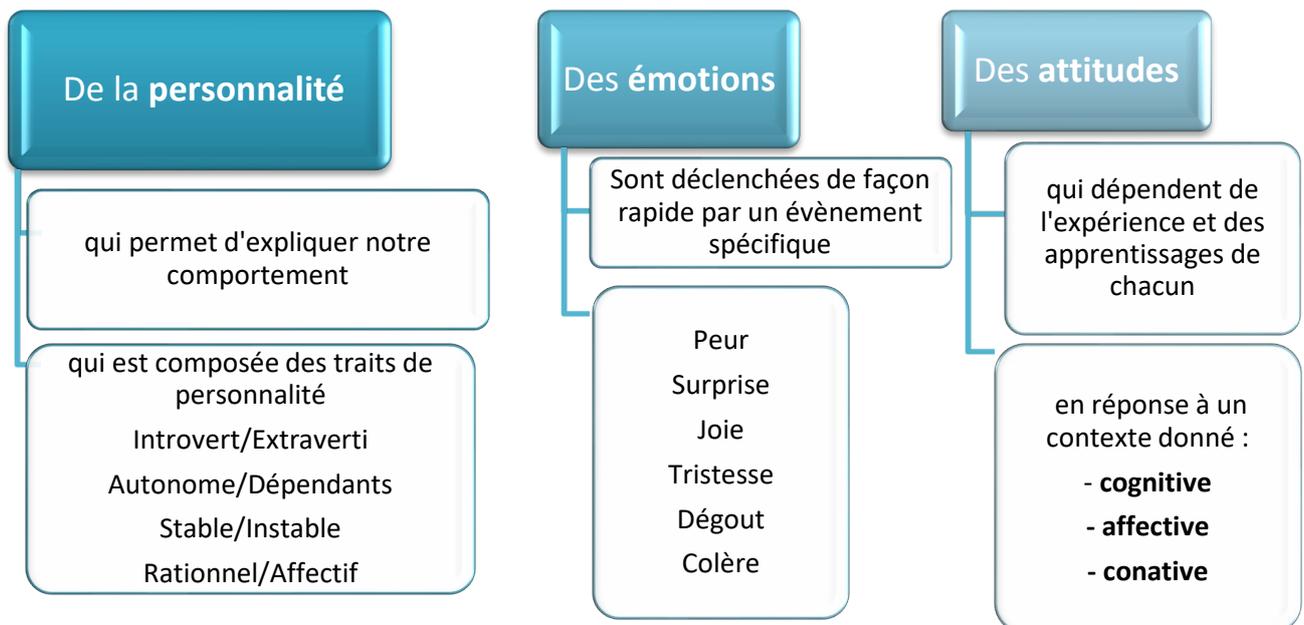
Partie 1. Comment définir les différents types d'organisation ?

Classification des organisations :



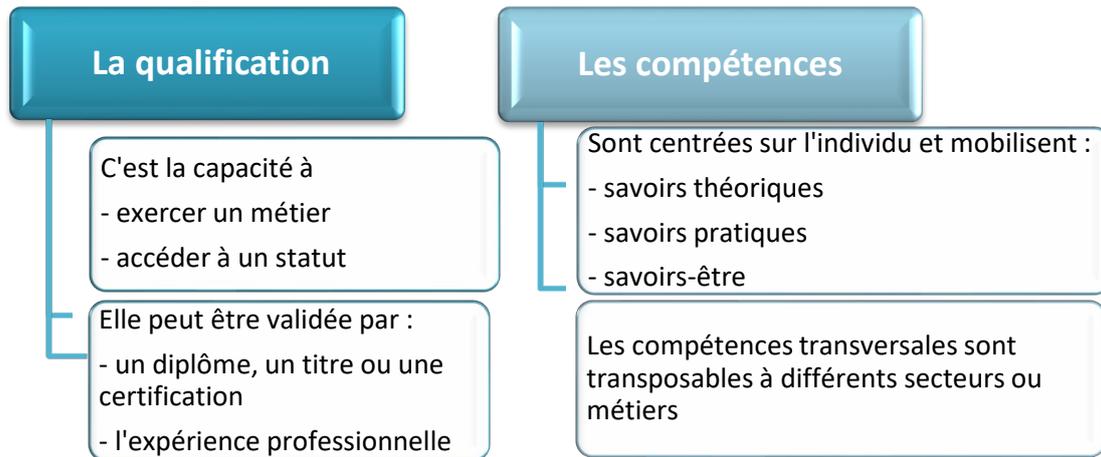
Partie 2. Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?

Les caractéristiques individuelles d'un individu

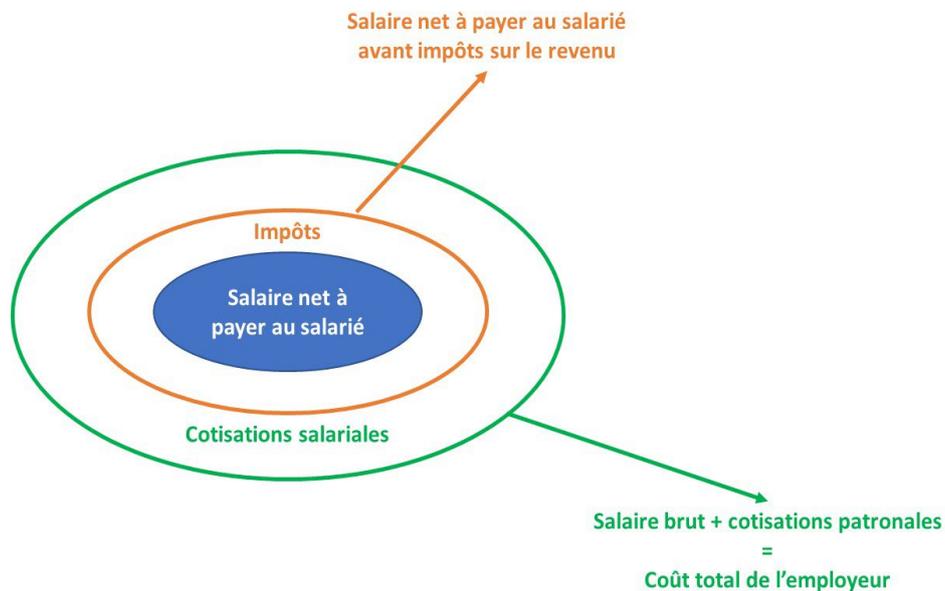


L'individu est en interaction avec son environnement

Les qualifications et les compétences des individus

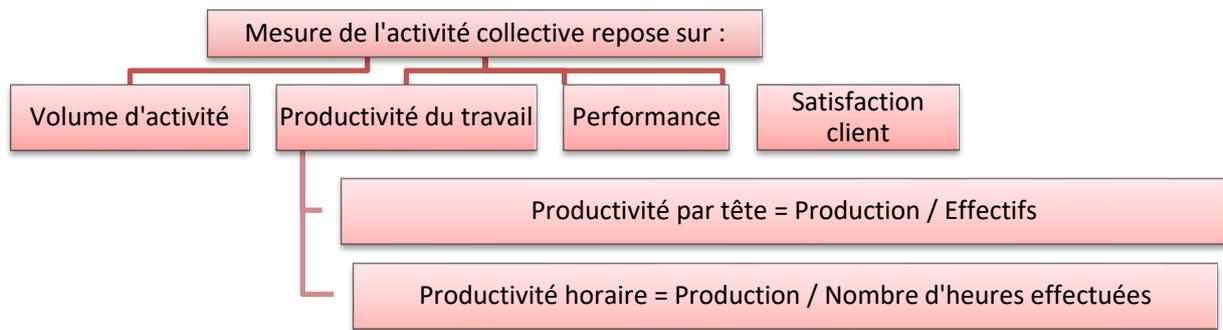


La rémunération individuelle et collective

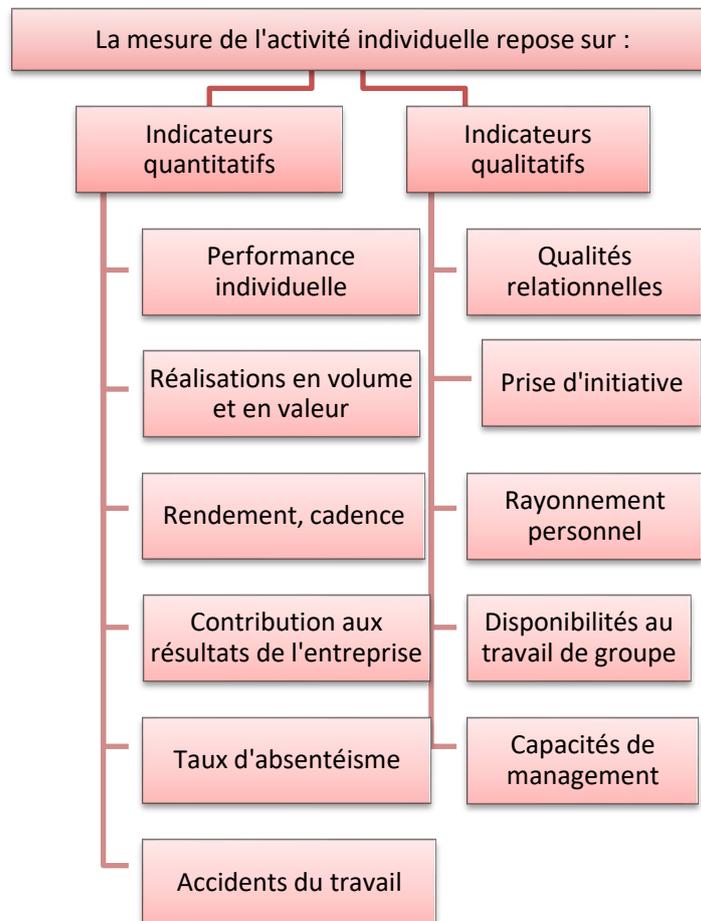


La rémunération individuelle	La rémunération collective
<p>Se compose d'un salaire de base est celui qui a été négocié entre l'organisation et le salarié lors de l'embauche.</p> <p>À ce salaire de base peuvent s'ajouter les primes, des avantages en nature ou des heures supplémentaires.</p> <p>Le salaire net correspond au salaire brut après déduction des cotisations salariales. L'employeur devra, lui aussi, contribuer au système social en payant des cotisations patronales qui vont augmenter le coût du travail.</p> <p>L'ensemble des cotisations sociales, sont calculées en fonction du salaire brut et garantissent au salarié de percevoir une partie de sa rémunération en cas de maladie, de chômage, de retraite...</p>	<p>Va dépendre des performances de l'organisation.</p> <p>Elle peut prendre plusieurs formes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ La participation : dispositif obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. ➔ L'intéressement : dispositif facultatif, quel que soit le nombre de salariés.

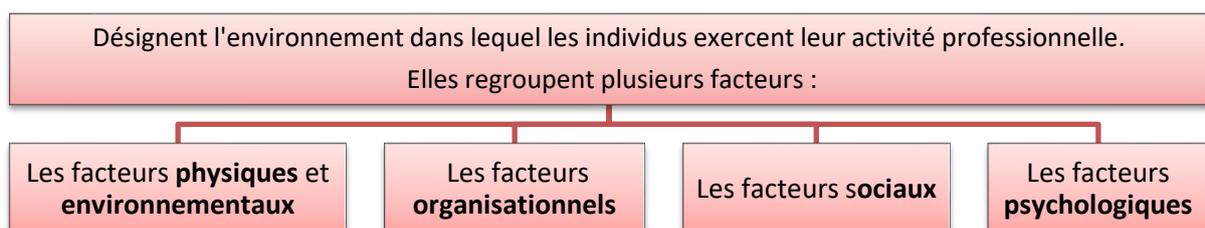
La mesure de l'activité collective



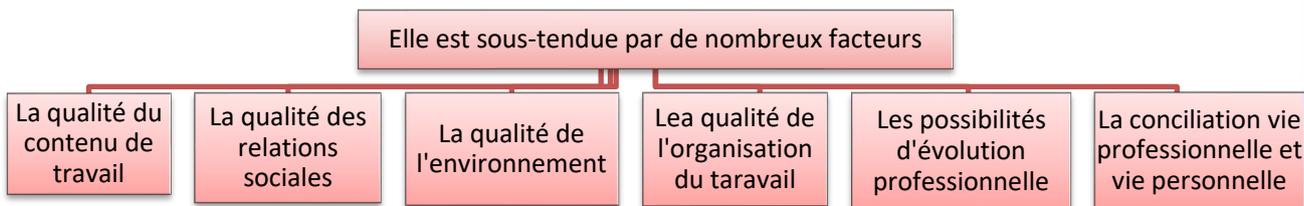
La mesure de l'activité individuelle



Les conditions de travail



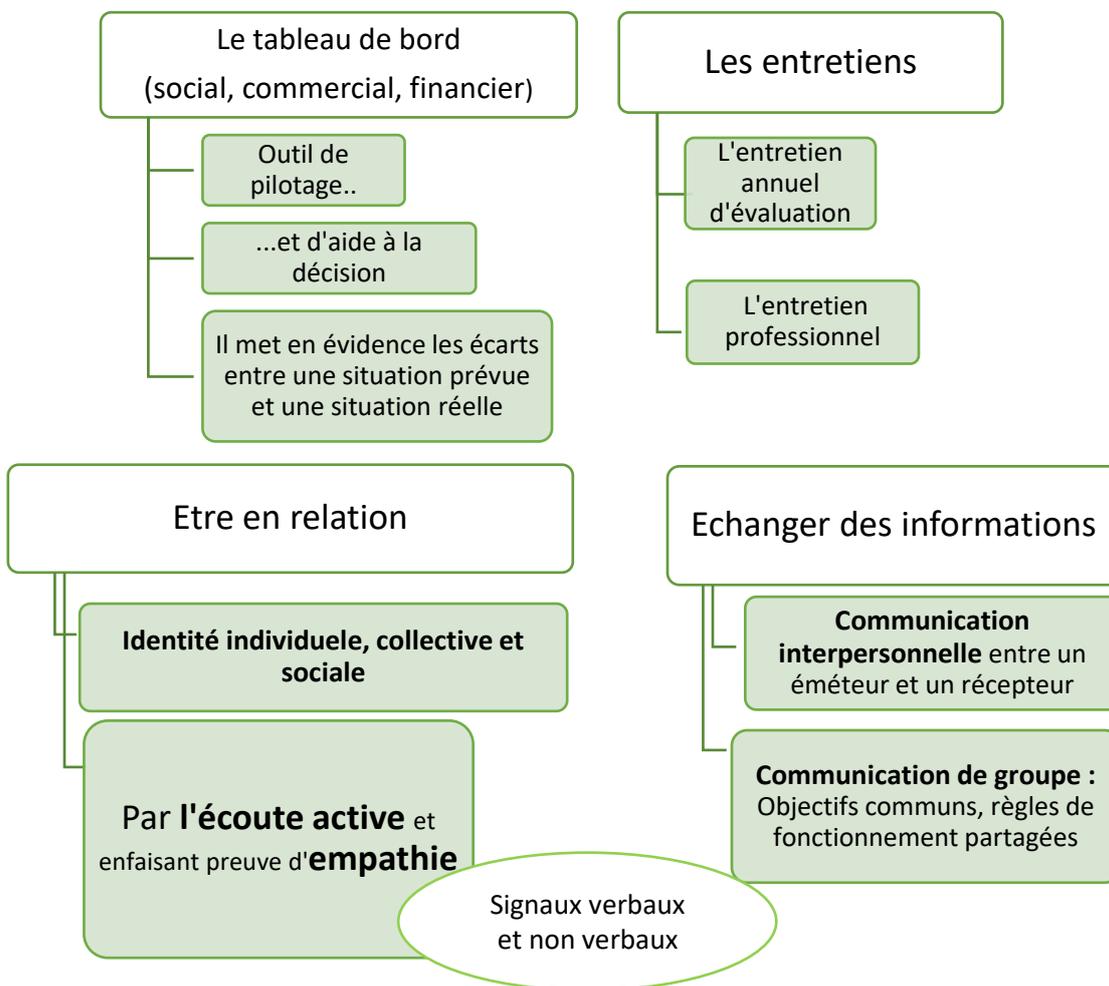
La qualité de vie au travail



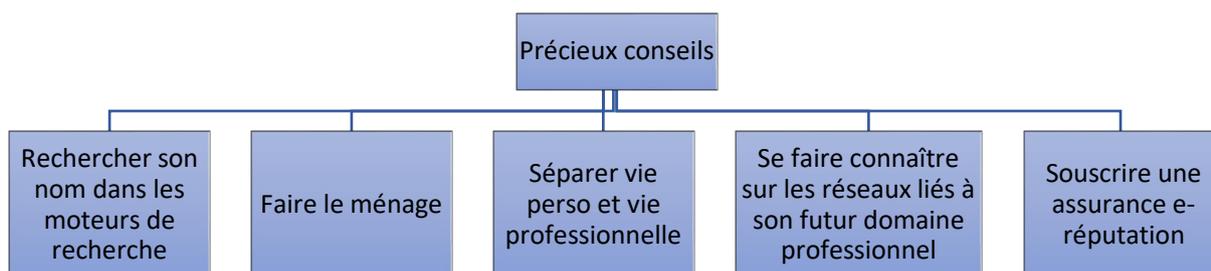
Externalisation des activités de l'entreprise

Avec l'instauration du statut **d'auto-entrepreneur**, un nouveau rapport au travail voit le jour. Un salarié peut contractualiser avec son ancien employeur en démissionnant et en adoptant un statut qui lui permet de garder un lien de travail sans être salarié de l'entreprise.

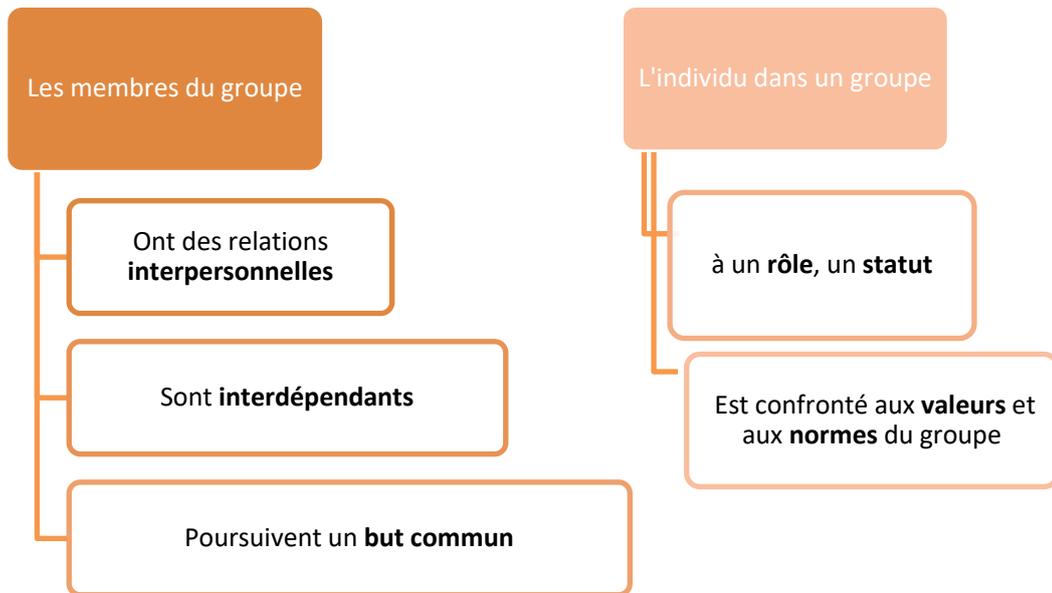
Des outils d'évaluation au service des organisations et des salariés



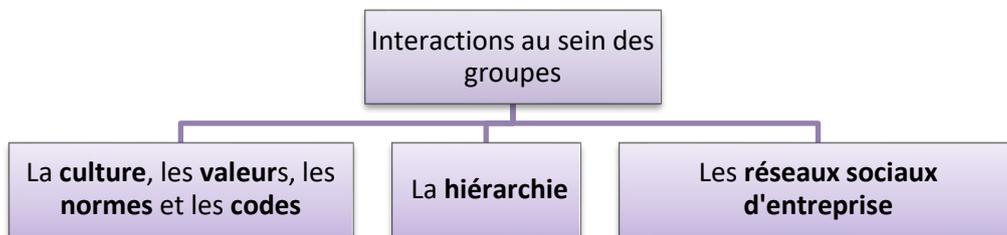
Contrôler son identité numérique



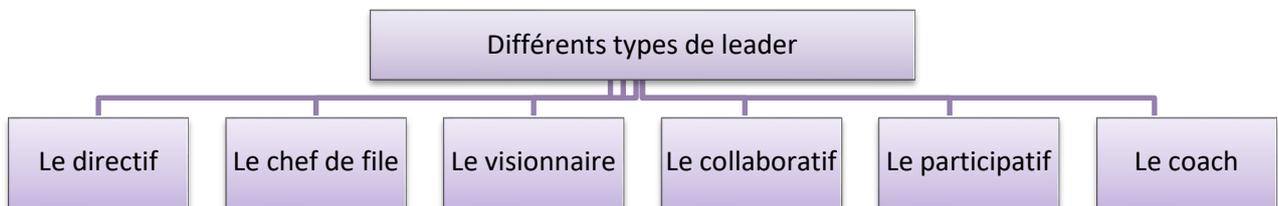
Les L'individu, un acteur au sein d'un groupe



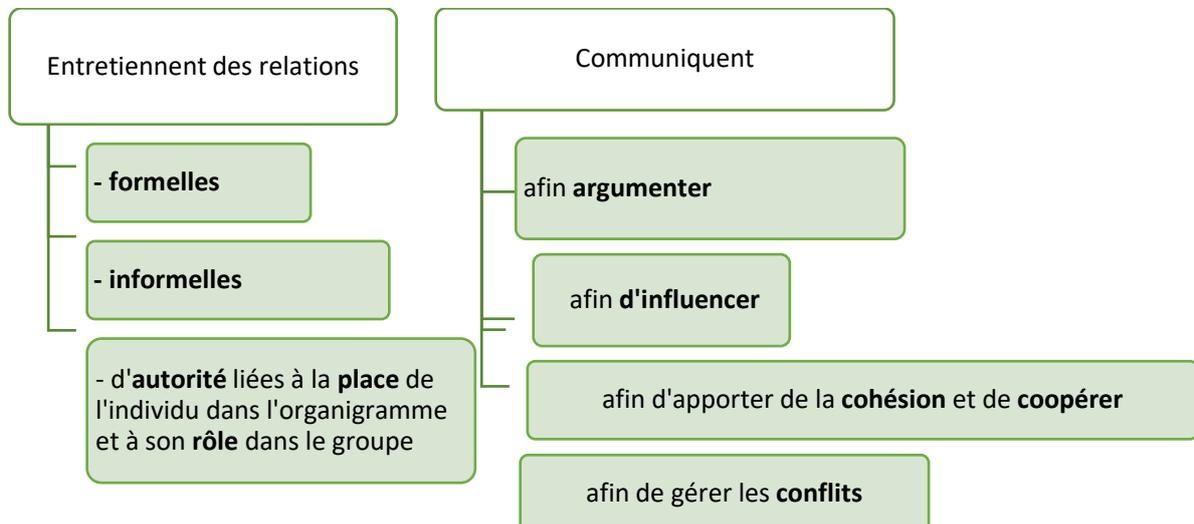
Les interactions des individus dans une organisation



Les relations d'autorité au sein des groupes



Les relations des individus dans une organisation



Comparer les types d'organisation, leurs buts et modes de gouvernement.

Les randonnées organisées par ATALANTE, sont accessibles au plus grand nombre. Ces « voyages randonnées » permettent de découvrir un pays au rythme de la marche. Dans une ambiance conviviale avec vos compagnons de voyages, vous effectuez un séjour actif suivant les pas de votre guide. Francophone, il anime et partage sa connaissance du pays avec vous. Avec notre engagement pour un tourisme responsable, le guide joue rôle essentiel dans notre conception du voyage aventure. Créée en 1986 par Frédéric Faure et Christophe Leservoiser, deux voyageurs passionnés, Atalante est précurseur dans l'organisation de trek à travers le monde et dans ses engagements pour un tourisme responsable.

L'association « Escapade » est affiliée à la FFRP, organise des randonnées pédestres accessibles à tous ceux qui veulent visiter à pied notre belle région des Cévennes (jusqu'en Ardèche, en Lozère, dans l'Hérault) ou la plaine du Gard, dans un cadre convivial et chaleureux. Cette association a déposé ses statuts en préfecture et a constitué un bureau.

Rémi et Nathalie viennent rendre visite à leurs amis Yvan et Théo qui habitent à Saint Mathieu de Trévières. Afin de profiter d'une journée ensoleillée, Nathalie et Rémi proposent à leurs amis de faire une randonnée sur la journée au Pic Saint-Loup qui reste un lieu incontournable à découvrir dans la région.

1. Compléter le tableau suivant :

	ATALANTE	Escapade	Nathalie et Rémi
Type d'organisation			
Buts poursuivis			
Gouvernement			

2. Représenter l'organisation ATALANTE sous la forme d'un schéma simple :

Par les buts qu'elle poursuit

Par son mode de gouvernement et de contrôle

Parce qu'elle résulte d'actions collectives organisées

EXERCICE

21

Le sentiment d'appartenance.

Augmentation, prime, intéressement... Nicolas Cuynat, de Neptune RH s'empresse d'ajouter que « l'on ne peut pas gérer seulement par le salaire ou le cadeau ». Le gérant de ce cabinet grenoblois de recrutement et de formation, spécialisé dans les travaux publics et le gros œuvre, cite deux autres leviers tout aussi importants à ses yeux : « Les valeurs et l'intellect. » L'intellect ? « C'est le B.A.BA du management, explique Nicolas Cuynat. L'individu cherche à se situer dans le collectif de l'entreprise. Il faut lui confier des responsabilités, lui déléguer des projets, bref, le mettre en valeur. » Il convient aussi de « rassurer » les hommes, en « créant de la proximité et de la convivialité » au sein de la société. « Des gens sont prêts, phénomène nouveau, à consentir des efforts financiers en quittant un grand groupe pour une PME pour se sentir mieux dans leur boulot », constate le gérant de Neptune RH. Quant au respect de certaines valeurs, c'est tout simplement « revenir aux fondamentaux du BTP : l'équipe, le compagnonnage, le tutorat, la transmission du savoir, les moments festifs aussi.

Frédéric Marais, le moniteur 2013

