

GROW OR GO

création

D'après le documentaire éponyme de Marc Bauder

Texte et mise en scène de Françoise Bloch

Du 17 au 28 novembre 2009 – 20h30 (18 et 25/11 – 19h30 et 22/11 – 15h)

Pistes de réflexion à mener avec vos élèves avant votre venue au théâtre



GROW OR GO

Grow or go est le titre de la pièce créée par Françoise Bloch au Théâtre National du 17 au 28 novembre 2009. Il s'agit d'une adaptation du documentaire de Marc Bauder « Grow or go, les architectes du village global ».

Il se traduit par « grandis ou va-t-en »

- Qu'est-ce que ce titre vous évoque ? Développez
- *Grow or go*, c'est en quelque sorte la « loi de jungle ». Développez.

Pistes de réflexion :

- le rapport nature - culture
- la théorie de l'évolution et de la sélection naturelle de Charles Darwin

Analysez l'affiche de la pièce ci-jointe et l'extrait suivant :

« Notre mot d'ordre est *Grow or go*. C'est-à-dire que, si quelqu'un n'est pas disposé ou pas capable d'évoluer, il n'a aucune perspective à long terme »

- Qu'est-ce que le visuel de l'affiche vous évoque ? Et l'extrait ? Dans quel univers évolue-t-on ?

Pistes de développement :

- Liens entre le monde de l'entreprise et la « loi de la jungle »
- Modèle de société que l'on souhaite et son application au niveau du travail
- La crise économique actuelle, n'est-elle pas finalement le résultat de trop de « Grow or Go » ?

L'ENTREPRISE

Citez des entreprises que vous connaissez. Comment fonctionnent-elles ? Quels sont leurs objectifs ? (voir définition ci-jointe)

Analysez l'extrait de la pièce suivant :

D1 : Ne jamais s'arrêter

D2 : Ne jamais regarder en arrière

D1 : Toujours s'adapter

D2 : Continuer à se former

D1 : Considérer le marché comme son partenaire et un ami proche

D2 : S'affranchir des valeurs qui ne peuvent pas s'adapter aux valeurs du marché

D1 : Ne jamais s'arrêter

La culture d'entreprise :

Qu'est-ce que c'est ? (voir définition ci-jointe)

Les valeurs d'entreprise :

Allez sur les sites internet d'entreprises que vous connaissez et cherchez les valeurs de ces entreprises. Où sont-elles positionnées sur le site ? Que trouve-t-on dans les valeurs d'entreprises ? Quel est leur but ? Quand il y a un visuel, que s'en dégage-t-il ? Analysez.

Nous avons repris ci-joint quelques **Core values (valeurs fondamentales)** d'entreprises. Analysez-les de manière critique avec vos élèves.

Jeux de rôle avec vos élèves autour des **entretiens d'embauche :**

Mettez en scène les élèves deux par deux. L'un joue au recruteur, l'autre au candidat.

Qu'est-ce qui est déterminant dans un entretien d'embauche ? Le non-verbal a-t-il à son importance ?

Vous pouvez vous référer à l'article ci-joint extrait du site de recherche d'emploi www.Monster.be.

Le team building :

Qu'est-ce que c'est ? Quel est son objectif ?

Vous trouverez ci-joints des exemples de team building proposés aux entreprises.

LA CONSULTANCE

Qu'est-ce que la consultance ? (voir définition ci-jointe)

Support proposé pour aborder ce sujet : le film « Violence des échanges en milieu tempéré » de Jean-Marie Moutout.

Deux grands cabinets de consultance sont à plusieurs reprises cités dans la pièce :

1) Booz Allen :

Analysez l'extrait de la pièce ci-dessous :

« Booz Allen , Booz Allen est un cabinet de consultance qui compte aujourd'hui plus de 19.000 collaborateurs, travaillant dans plus ou moins 110 bureaux, répartis sur les six continents.

Notre ambition est de demeurer une référence d'excellence parmi les cabinets de consultance en stratégie, management et technologie.

Pour plus d'efficacité, nous nous sommes spécialisés dans certains secteurs, dont celui de l'automobile, le secteur industriel, celui des télécommunications, des médias et des transports. Nous avons également commencé à percer le marché public, et cela de façon à nous placer de plus en plus à la convergence des secteurs privé et public. Ainsi, nous sommes le consultant de référence auprès de l'état fédéral et de diverses agences gouvernementales aux Etats-Unis, aussi maintenant auprès du gouvernement français.

Nous offrons à nos clients une approche globale pragmatique des problèmes qu'ils nous posent, et cette offre est renforcée par la qualité exceptionnelle de nos consultants, sélectionnés parmi les meilleurs de leur pays. »

2) BCG : The Boston Consulting Group

Description tirée du site de BCG (www.bcg.be) –traduit de l'anglais :

Depuis son ouverture, BCG Brussels a connu une expansion rapide et est très vite devenu le cabinet de consultance privilégié tant des grandes entreprises belges que des sièges des multinationales européennes implantées sur place. Notre travail de conseil porte sur un large éventail de problèmes du monde des affaires au niveau PDG/conseil d'administration. Nos principaux domaines d'expertise fonctionnelle sont la stratégie, le développement d'entreprise, l'efficacité opérationnelle et l'e-commerce.

CE QUE NOUS FAISONS

Le bureau du BCG Brussels conseille principalement les multinationales et les plus grandes entreprises belges.

De plus, BCG est également au service d'un petit groupe privilégié de start-up et de moyennes entreprises possédant une grande valeur ajoutée et un fort potentiel de croissance.

Notre fichier client représente un réel échantillon transversal de l'économie mondiale:

- du secteur des services aux entreprises de télécommunication high-tech*
- des transports à l'industrie pharmaceutique mondiale*

- des entreprises de services financiers au secteur toujours en mouvement des biens de consommation

Nous aidons nos clients à gérer une grande variété de défis tels la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable, la restructuration de toutes les unités de l'entreprise pour améliorer significativement ses performances ou encore le lancement de nouvelles marques.

BCG travaille en collaboration avec ses clients pour répondre aux problèmes les plus difficiles que connaît la haute direction, permettant aux clients d'être plus efficaces et compétitifs, de construire et de maintenir leurs avantages, et de gagner la course. Nous nous appuyons sur notre vaste expertise pour poser les bonnes questions, émettre des analyses rigoureuses et développer de nouvelles approches taillées à la mesure de chaque client.

Nous mesurons notre succès non seulement à la qualité de nos recommandations, mais aussi à l'impact que nous avons sur les organisations de nos clients. Nous orchestrons une vraie ère de changement en transformant des approches intellectuelles en actions.

Nos liens avec nos clients sont forts et nos relations durables, grâce à notre livraison systématique de résultat selon la formule "impact through insight". En restant fidèles à nos engagements, à notre communauté, nous nous accommodons aux "challenges" de nos clients.

Travaillant main dans la main avec nos clients, nous mettons en place des idées nouvelles à la pointe de l'économie, qui changent la trajectoire de leurs affaires et parfois même la dynamique de leur secteur.

LE TRAVAIL

Quelle est la situation de l'emploi chez nous aujourd'hui ?

Analysez le communiqué de presse du cabinet de la ministre de l'emploi relatif aux chiffres du chômage de sept. 2009 ainsi que les mesures de crises de l'ONEM disponibles ci-joints.

Qu'est-ce qu'un syndicat ? Quels sont les différents syndicats en Belgique ? (voir résumé ci-joint)

Abordez la notion de travail avec vos élèves :

Support proposé pour traiter ce sujet : le documentaire « J'ai très mal au travail » de Jean-Michel Carré.

Qu'est-ce qui est important dans un travail ?

Que recherche-t-on dans un travail ?

Est-il essentiel dans la vie ?

Votre vision du travail est-elle différente de celle de la génération de vos parents ? Développez.

La femme est-elle plus présente que par le passé dans le monde du travail ? A quoi ressemble le quotidien de la femme moderne ?

Faut-il vivre pour travailler ou travailler pour vivre ?

Souffre-t-on au travail ? (voir articles de presse ci-joints)

L'affiche du spectacle :

THEATRE NATIONAL

COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

Fondation d'utilité publique Direction Jean-Louis Colinet 111-115 boulevard Emile Jacqmain
1000 Bruxelles T/ 02/203 41 55 Fax 02/203 28 95 info@theatrenational.be Bill
Réservations 02/203 53 03 location@theatrenational.be
www.theatrenational.be Abonnements
Programme



GROW OR GO

D'après le documentaire de Marc Bauder

Mise en scène de Françoise Bloch

Création / Du 17 au 28 novembre 2009

L'entreprise :

Extrait du site www.daskoo.org:

L'entreprise : définition et généralités

Introduction

Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise. Elle dépend de l'approche que l'on choisit. Il existe trois types d'approche :

- L'approche économique
- L'approche sociologique
- L'approche systémique

L'approche économique

Unité de production des Biens et Services

Selon l'approche économique, l'entreprise est une unité de production des biens et services destinée aux marchés de biens de consommation (grand public) et aux marchés de biens de productions (les autres entreprises).

Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de flux d'entrées : les inputs (matières premières, marchandises, services, capitaux, travail et surtout informations). L'entreprise transforme ces inputs en outputs (produits finis, marchandises, services, informations). Lors de cette transformation, l'entreprise crée de la richesse (ajout de valeur aux inputs). Cette richesse est appelée valeur ajoutée, elle représente la contribution réelle de l'entreprise à la richesse nationale (P.I.B.).

La conception de la notion de production a fortement évolué. En effet, nous ne sommes plus en situation de pénuries relatives où il suffisait de produire pour vendre. De nos jours, les entreprises essaient de différencier leurs offres et de positionner leurs produits par rapport à ceux des concurrents dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel (compétitif).

Qu'est-ce que la différenciation ?

Différencier un produit ou un service consiste à le démarquer de ceux de la concurrence sur la base des quatre « P ».

- **Produit**
 - La différenciation par le produit considère ses caractéristiques intrinsèques, à savoir sa composition, sa qualité, son aspect marchand (garanties, assistances, ...).
- **Prix**
 - Il existe deux stratégies en matière de différenciation par le prix : soit une stratégie d'écramage qui consiste à fixer les prix plutôt plus élevés que le concurrent, soit une

stratégie de pénétration de marché qui consiste à fixer les prix plutôt moins élevés que le concurrent.

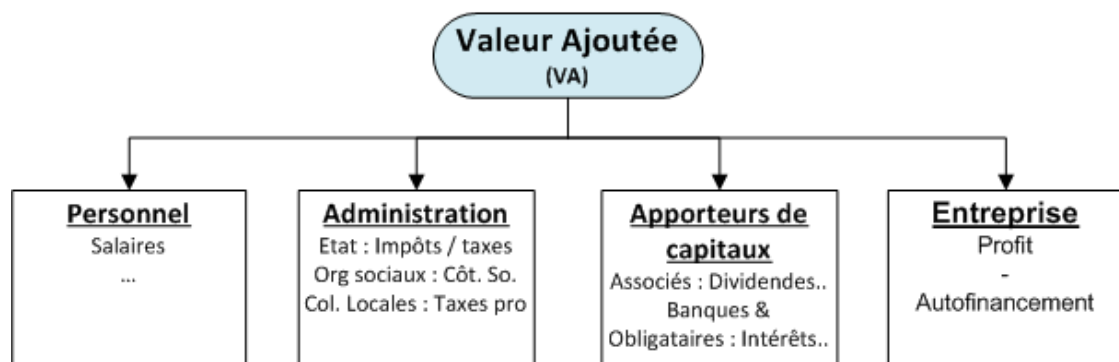
- Le prix de vente d'un produit est déterminé par quatre facteurs :
 - Coût de reviens.
 - Concurrence.
 - Demande (clients), on prend en compte la notion de prix psychologique.
 - Réglementation en matière de fixation de prix (ex : dans le secteur pétrolier en période de crise).
- **Place (Distribution)**
 - Généralement un produit de haute gamme vendu cher est destiné à un réseau de distribution sélectif. Il importe de distinguer canal de distribution, circuit de distribution et réseau de distribution.
 - Un canal de distribution, c'est la voie d'acheminement d'un produit entre deux intermédiaires dans un circuit de distribution.
 - Un circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution.
 - Un réseau de distribution est l'ensemble des circuits de distribution.
- **Publicité (& Promotion)**
 - Ces procédés concernent la communication autour du produit. Un gros budget de communication au lancement d'un produit permet de se démarquer de la concurrence.
 - La publicité consiste à attirer les consommateurs (ou prospects) vers le produit (stratégie « pull »). La publicité joue trois rôles :
 - Rôle cognitif
 - Rôle affectif
 - Rôle conatif
 - La promotion consiste à pousser le produit vers le consommateur (stratégie « push »).

Le dosage et la cohérence des quatre « P » constitue le Marketing-Mix (terme apparu dans les années 80).

Qu'est-ce que le positionnement ?

Le positionnement consiste à positionner le produit, à graver dans l'esprit des consommateurs (ou prospects) une image claire et minutieuse du produit (ou service, entreprise) par rapport à la concurrence.

Unité de répartition des richesses



L'approche sociologique

Selon l'approche sociologique de l'entreprise, l'entreprise est composée de 3 acteurs principaux :

- Apporteurs de capitaux
- Dirigeants
- Salariés

Ces 3 acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes. En effet, en ce qui concerne les apporteurs de capitaux, leur logique est purement financière, ils recherchent avant tout la rentabilité de leurs placements. Leur but est de garantir leurs gains et si possible les augmenter. Les apporteurs de capitaux sont attirés par des placements de plus en plus rentables. Leur source de pouvoir est le capital. Ils élaborent ainsi une stratégie d'investissement ou alors de retrait (en cas de perte).

En ce qui concerne les dirigeants, leur logique est la maximisation des performances de l'entreprise, évaluées par la rentabilité économique des capitaux. Leur but consiste à garantir leur place et à élargir leur pouvoir (capital et organisation).

En ce qui concerne les salariés, leur logique est l'épanouissement et la sécurité de l'emploi. Ils ont pour but de garantir leur emploi, si possible en réalisant un travail intéressant dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques. La source de leur pouvoir est le savoir-faire. Leur stratégie est celle de l'adhésion, c'est-à-dire de l'attrait de la carrière.

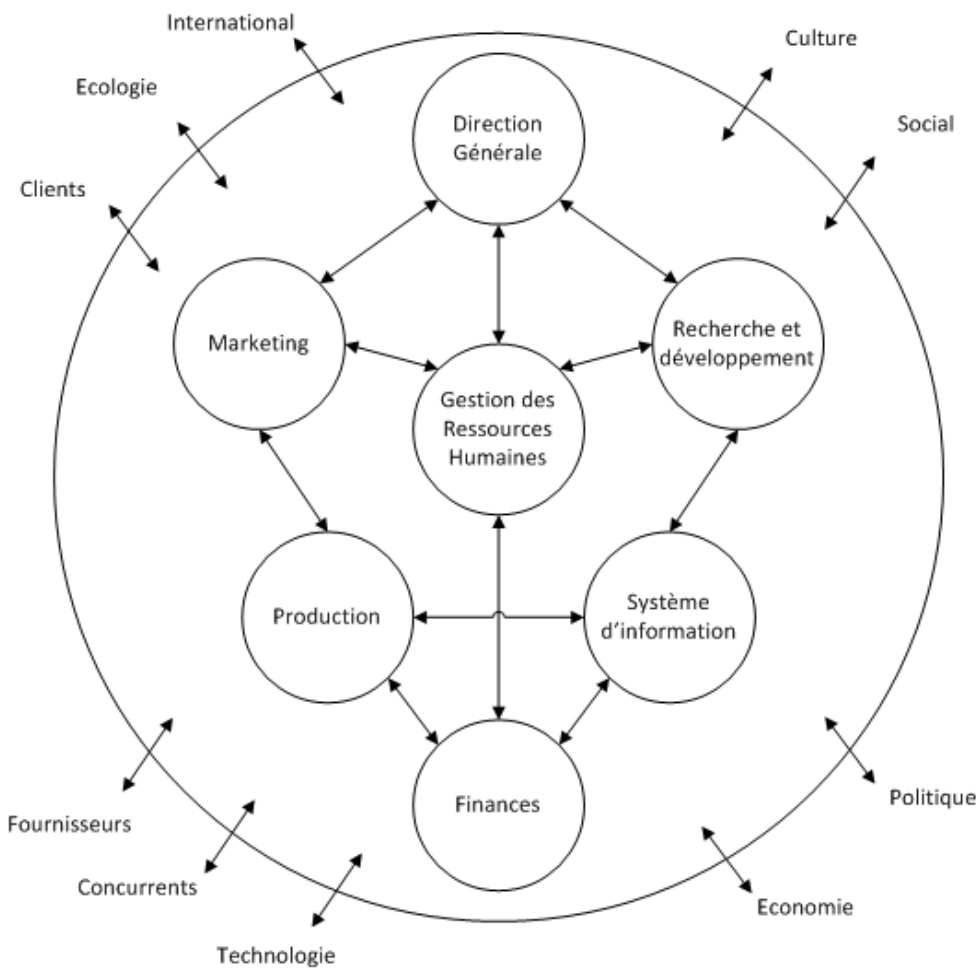
Pour que l'entreprise puisse fonctionner, compte-tenu des stratégies individuelles élaborées par les 3 acteurs identifiés, il faut donc un consensus ou compromis organisationnel.

L'approche systémique (l'entreprise en tant que système)

Qu'est-ce qu'un système ?

Un système peut être défini comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie. Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble organisé, composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction, ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires.

L'entreprise en tant que système est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi d'opportunités à saisir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement. Les composantes de l'environnement sont très diversifiées : technologie, social, culturel, juridique, économique, politique, écologique, concurrence, clients, fournisseurs. L'environnement international prend en compte toutes les composantes précédemment cités au niveau des pays d'importation.



Pour l'informaticien d'aujourd'hui, cette tendance d'approche de l'entreprise en tant que système s'explique de plus en plus également par le succès rencontré par les progiciels de gestion (ERP : Enterprise Resource Planning) dont le paramétrage et l'implémentation requièrent de bonnes connaissances des pratiques fonctionnelles des services de l'entreprise, les relations entre ces derniers, ainsi qu'avec les clients, les fournisseurs, etc...

La culture d'entreprise :

Extrait du site du Centre de Ressources en Economie Gestion :

<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176>

DEFINITION

1 - Définition de la culture d'entreprise

1.1 Une définition « complexe »

Une évidence s'impose d'emblée : **le concept de culture suscite de nombreuses confusions et permet toutes les interprétations**. Le terme "culture" pourtant rebattu, n'admet pas en ce qui le concerne, une caractérisation, une définition unanimement acceptées. A.L. KROEBER et C. KLUCKHOHN dans « Culture : a critical review of concepts and definitions », ont en 1952 prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, (date de parution de « Primitive Culture de TYLOR »), **un peu plus de 300 définitions différentes de la culture !**

Ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font de surcroît un usage assez fondamentalement différent, ce qui contribue à en assombrir la signification. Cette conduite résulte vraisemblablement de la dimension universelle qu'engage ce concept. Il n'existe pas d'accord commun quant à une définition, une formulation simple, car quelque soit son sens, la culture ne se développe pas en vase clos !

1.2 Quelques pistes dégagées

a- Une entreprise a une culture d'entreprise :

Elle dispose d'une variable d'action qui vient se placer à côté d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, stratégie...).

Cependant, penser que la culture d'entreprise n'aurait d'influence que durant l'action et disparaîtrait des préoccupations avant et après serait une erreur évidente.

La notion de culture d'entreprise est une notion foncièrement historique caractérisée par une construction permanente.

La culture d'entreprise est à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic.

b- Une entreprise **est** une culture d'entreprise :

C'est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres.

Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, rites, symboles et mythes qui vont « formater » les membres de l'organisation.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise

Saint-Gobain et Alcatel-CIT ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé.

c- Une entreprise **subit** une culture d'entreprise :

La culture d'entreprise résulte d'une entente négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Son histoire est parfois douloureuse et il est difficile pour chaque partenaire d'en

effacer les éléments constituant ce qui les contraint parfois à des concessions. Au total, chacun subit la culture d'entreprise ou en tout cas une partie de cette culture !

Selon M. Thévenet, auteur de « *La Culture d'entreprise* », on peut encore observer trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition.

- C'est un ensemble de références

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.

- C'est une notion de partage dans l'organisation

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.

- Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise.

La culture se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité.

La définition de la culture d'entreprise a suscité de nombreuses confusions et permis toutes les interprétations possibles, ce qui explique que la culture d'entreprise n'est pas de définition précise.

Pour E. Schein, auteur de « *Organizational Culture and Leadership* », 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « **un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes** »

Pour mieux cerner cette définition, il faut s'attarder sur les composantes de la culture d'entreprise qui sont aussi diverses que variées.

2 - Les composantes de la culture d'entreprise

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà précisé, la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent.

Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

2.1 La tradition

- L'histoire de l'entreprise

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ».

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées.

Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

- Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme un figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

Et puis l'on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal et Kennedy, 1982)

Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

2.2 Le métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

2.3 Les valeurs

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants.

Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

- Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe
- Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »
- Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

2.4 Les rituels

Selon Moscovici, Directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, ce sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. » Ils ont pour fonction de « développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes. »

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

2.5 Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

III. REFLEXIONS GENERALES SUR CETTE NOTION

1 - Une « mini société » dans la Société

La culture d'entreprise provient à la fois de variables externes à l'entreprise mais aussi de variables internes.

Variables externes dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise.

Variables Internes puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même.

Ces variables permettent de déduire que la culture d'entreprise est issue du contexte social, puisqu'elle résout les problèmes inhérents à la société.

Pour R. Sainsaulieu, auteur de « *Sociologie de l'entreprise Organisation Culture et Développement* » la culture d'entreprise « **c'est une affaire de société** ».

Il note une interdépendance entre l'entreprise elle-même et son environnement (qui est considéré ici comme la Société en général).

On peut donc déduire, que l'entreprise est une sorte de « mini Société » se situant au sein de la Société elle-même, puisqu'elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci.

2 - Une notion qui positionne le salarié au premier plan

La culture d'entreprise témoigne aussi des grands changements effectués au dehors de l'organisation, tels que des chocs économiques, l'évolution du marché ou bien de la consommation (consommation de masse, par ex.), qui se répercutent par la suite dans différents départements internes à l'entreprise, qu'ils soient à caractères humains, techniques, se référant à la société ou au monde du travail.

Observée sous cet angle la culture d'entreprise donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Or, il n'ait pas aisé pour un salarié d'obtenir une satisfaction personnelle dans le cadre de son travail.

En effet, l'individu se trouve « partagé » à travers différents sentiments d'appartenance, puisqu'il fait à la fois partie d'une famille, d'une association, d'un Etat et enfin d'une entreprise.

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**. Cependant, une telle dispersion pose un problème d'identité pour les cadres moyens, qui se trouvant au cœur de conflits individuels et collectifs brutaux, réclament des règles fixes et de la clarté dans la coordination au sein de l'organisation. Ainsi, tout l'effort de l'entreprise et par la suite de la culture d'entreprise consiste à essayer de mettre les individus sous dépendance et de créer des accoutumances. »

On se trouve ici dans un paradoxe, puisque les individus faisant partie de l'entreprise créent constamment la culture d'entreprise, qui a pour but d'initier et de favoriser les salariés à la créativité, à l'innovation. Or, ce concept, les inclus dans un système qui leur demande une innovation constante tout en respectant des normes, les enfermant dans des normes respectives à la culture d'entreprise établi.

Conclusion

Tout un ensemble de raisons conjoncturelles semblent expliquer les motifs pour lesquels la culture d'entreprise est largement présente dans la littérature managériale Française. Selon Sainsaulieu : « si on parle autant de l'entreprise c'est parce que c'est une affaire de société ». C'est la composition même de l'organisation qui exerce une forte influence sur la culture de l'entreprise. Elle témoigne du profond changement actuel des valeurs de la société vis-à-vis du monde du travail.

Définition retenue :

« C'est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires. »

Les valeurs d'entreprise :

1) Entreprise Coca-cola :

Nos valeurs

L'esprit Coca-Cola France, les 7 valeurs

Nos équipes sont soudées, engagées, passionnées pour nos marques et diverses dans leurs compétences, leurs profils et leurs cultures. Elles participent avec beaucoup d'autonomie à de nombreux projets majeurs développés au niveau européen ou mondial, ce qui nous permet d'être en contact avec nos homologues d'autres pays, c'est tellement enrichissant !

Nos valeurs :

- **La passion** : Engagée par le cœur et l'esprit
- **Le leadership** : La volonté de construire un futur meilleur
- **L'intégrité** : Etre vrai
- **La responsabilité** : Si ça doit être fait, je le fais
- **La collaboration** : Nous sommes meilleurs à plusieurs
- **La qualité** : Ce que nous faisons, nous le faisons bien
- **La diversité** : As inclusive as our brands

Notre vocation : développer tous les talents dans une même direction.

Chez Coca-Cola, nous sommes convaincus qu'un collaborateur épanoui est un collaborateur performant et nous mettons tout en œuvre pour que vous vous réalisiez sur le plan professionnel.

La question du bien-être au travail est, pour nous, essentielle. Coca-Cola, c'est avant tout une ambiance, à la fois fun et rigoureuse où chacun cultive transparence et sens de l'humour.

Le sourire est chez nous une institution !

Nos atouts : des locaux à l'image de nos marques, conçus pour votre bien-être, avec baby foot, terrasses, salons, restaurant d'entreprise, des collègues venus de tous horizons, un ensemble de services sur place pour vous simplifier la vie (pressing, nettoyage véhicule, fleurs, mini-boutique...) et une crèche partenaire, où nous vous réservons une place en cas de besoin*.

**Dans la limite des places disponibles.*

Tout est fait pour vous faire gagner du temps !

2) **Entreprise Total :**

Valeurs

14 Mai 09

L'ambition du Groupe est d'être exemplaire non seulement par ses performances économiques et financières, mais aussi par ses exigences renforcées en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Total poursuit ainsi l'élaboration d'une démarche éthique proactive, contribuant à faire vivre ses valeurs à l'extérieur et au sein du Groupe.

Les valeurs de Total

Le Groupe rassemble une grande diversité d'identités et de cultures autour de valeurs de base communes :

- le professionnalisme ;
- le respect des collaborateurs ;
- le souci permanent de la sécurité et de la protection de l'environnement ;
- la contribution à l'essor des communautés qui accueillent ses activités.

L'éthique en partage

Dans tous les pays où il est implanté, Total fait connaître, partager et appliquer par ses collaborateurs des principes éthiques fondés sur des valeurs de respect et d'intégrité. Son Comité d'éthique déploie une démarche méthodique, formalisée dans un Code de conduite directement inspiré de textes fondamentaux : Déclaration universelle des droits de l'homme, principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, Pacte Mondial de l'organisation des Nations Unies, conventions fondamentales de l'OIT.

- Diffuser

Disponible en 24 langues, le Code de conduite continue d'être déployé. La préface signée par Christophe de Margerie souligne l'implication du management dans la démarche. Décliné en fonction des contextes locaux ou des métiers, le Code a inspiré en 2007 l'élaboration du Guide pratique de l'intégrité et des Principes fondamentaux pour les achats.

- Sensibiliser

Le Comité d'éthique et l'Université Total organisent chaque année différents séminaires dédiés. Il intervient fréquemment dans des réunions de direction, des séminaires métiers ou des formations.

- Conseiller

Le Comité traite recours et demandes de conseil, notamment sur les relations avec la hiérarchie et l'intégrité. Un nombre qui reste modeste car les collaborateurs contactent prioritairement leur hiérarchie ou les responsables des Ressources humaines locaux.

- Evaluer

Le Groupe déploie avec la société GoodCorporation une évaluation méthodique de l'application du Code de conduite selon 84 critères. En 2008, 7 entités ont été évaluées et 2 réévaluées. Un nouveau module a été expérimenté début 2008 pour l'évaluation des nouvelles filiales dès leur création.

La poursuite d'une démarche de développement durable

De par son rôle majeur dans l'industrie pétrolière et chimique mondiale, Total est pleinement conscient de sa responsabilité sociétale et environnementale. Cette responsabilité se décline en une démarche active de développement durable, mise en oeuvre suivant une méthode fondée sur le dialogue et l'échange, application directe des valeurs promues par l'éthique de l'entreprise.

Le Groupe met en oeuvre une politique volontariste en matière de sécurité, de respect de l'environnement, de préparation de l'avenir énergétique, de gestion des ressources humaines et d'ouverture et de dialogue avec les acteurs de la société civile.

Depuis déjà plusieurs années, le Groupe rend compte de ses performances en matière de responsabilité sociétale et environnementale dans un rapport annuel dédié qui témoigne des actions en cours et des objectifs poursuivis.



3) Entreprise Procter & Gamble :

Purpose, Values and Principles



Our Purpose

We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world's consumers, now and for generations to come. As a result, consumers will reward us with leadership sales, profit and value creation, allowing our people, our shareholders and the communities in which we live and work to prosper.

Our Values

P&G is its people and the values by which we live.

We attract and recruit the finest people in the world. We build our organization from within, promoting and rewarding people without regard to any difference unrelated to performance. We act on the conviction that the men and women of Procter & Gamble always will be our most important asset.

Integrity

- We always try to do the right thing.
- We are honest and straightforward with each other.
- We operate within the letter and spirit of the law.
- We uphold the values and principles of P&G in every action and decision.
- We are data-based and intellectually honest in advocating proposals, including recognizing risks.

Leadership

- We are all leaders in our area of responsibility, with a deep commitment to delivering leadership results.
- We have a clear vision of where we are going.
- We focus our resources to achieve leadership objectives and strategies.
- We develop the capability to deliver our strategies and eliminate organizational barriers.

Ownership

- We accept personal accountability to meet our business needs, improve our systems and help others improve their effectiveness.
- We all act like owners, treating the Company's assets as our own and behaving with the Company's long-term success in mind.

Passion for Winning

- We are determined to be the best at doing what matters most.
- We have a healthy dissatisfaction with the status quo.
- We have a compelling desire to improve and to win in the marketplace

Trust

- We respect our P&G colleagues, customers and consumers, and treat them as we want to be treated.
- We have confidence in each other's capabilities and intentions.
- We believe that people work best when there is a foundation of trust.

Our Principles



We Are Strategically Focused in Our Work

- We operate against clearly articulated and aligned objectives and strategies.
- We only do work and only ask for work that adds value to the business.
- We simplify, standardize and streamline our current work whenever possible

We Value Personal Mastery

- We believe it is the responsibility of all individuals to continually develop themselves and others.
- We encourage and expect outstanding technical mastery and executional excellence.

We Show Respect for All Individuals

- We believe that all individuals can and want to contribute to their fullest potential.
- We value differences.
- We inspire and enable people to achieve high expectations, standards and challenging goals.
- We are honest with people about their performance.

Innovation Is the Cornerstone of Our Success

- We place great value on big, new consumer innovations.
- We challenge convention and reinvent the way we do business to better win in the marketplace

We Seek to Be the Best

- We strive to be the best in all areas of strategic importance to the Company.
- We benchmark our performance rigorously versus the very best internally and externally.
- We learn from both our successes and our failures.

The Interests of the Company and the Individual Are Inseparable

- We believe that doing what is right for the business with integrity will lead to mutual success for both the Company and the individual. Our quest for mutual success ties us together.
- We encourage stock ownership and ownership behavior.

We Are Externally Focused

- We develop superior understanding of consumers and their needs.
- We create and deliver products, packaging and concepts that build winning brand equities.
- We develop close, mutually productive relationships with our customers and our suppliers.
- We are good corporate citizens.
- We incorporate sustainability into our products, packaging and operations.

Mutual Interdependency Is a Way of Life

- We work together with confidence and trust across business units, functions, categories and geographies.
- We take pride in results from reapplying others' ideas.
- We build superior relationships with all the parties who contribute to fulfilling our Corporate Purpose, including our customers and suppliers, universities and governments.

Les entretiens d'embauche :

Extrait du site www.monster.be:

Conseils pour l'entretien d'embauche

Pendant l'entretien d'embauche, il s'agit de convaincre l'employeur que l'on est le candidat idéal pour le poste. Il faut donc prendre quelques conseils à cœur, afin que tout se passe comme sur des roulettes, de la première poignée de main jusqu'à la dernière question.

C'est la première impression qui compte, car le cerveau humain a besoin d'un dixième de seconde seulement pour juger le visage d'un interlocuteur comme sympathique ou digne de confiance. C'est ce que des chercheurs de l'université de Princeton ont découvert. Une impression positive est donc décisive pour le succès ou l'échec d'un entretien.

Il n'y a pas de deuxième chance

Lors d'un mauvais début d'entretien, il ne reste au candidat que peu de temps pour corriger cette première impression, par exemple grâce à une odeur agréable ou une voix sympathique. L'impression faite par le candidat n'est pas qu'une impression strictement visuelle. Au contraire, tous les sens sont mobilisés. Pas d'odeur corporelle désagréable, des cheveux propres, des jambes rasées pour les femmes et une barbe taillée et entretenue pour les hommes, tout ceci est obligatoire pour un entretien d'embauche. Des mains soignées sont importantes, aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

La tenue vestimentaire adéquate

De plus, quelqu'un qui s'habille de façon soignée fait aussi une bonne impression. Chantal Heller, directrice de Perfect Image à Zurich, nous décrit la bonne tenue vestimentaire pour un entretien d'embauche : « Pour les hommes : dans une branche plutôt décontractée comme par exemple l'industrie hôtelière ou du bâtiment, casual/business est le style approprié. Cela signifie un bon pantalon repassé (pas de jeans) et des chaussettes recouvrant la jambe et assortie à la couleur des chaussures, de plus un polo ou une chemise. » Un veston fait toujours bien.

Avec un pantalon ou une jupe élégante, accompagné d'un chemisier ou encore d'un joli pullover, les femmes sont bien habillées. « Une veste de couleur discrète est toujours avantageuse », explique Chantal Heller. Les pantalons taille basse sont à proscrire : ils peuvent en montrer trop lorsqu'on s'assoit. La jupe ne doit pas être plus courte que juste au dessus du genou, le décolleté pas plus profond qu'une largeur de main en dessous du sternum.

Choisir des couleurs discrètes

Les couleurs discrètes sont également valables pour le costume d'affaires. « Evitez le rouge, l'orange ou le jaune - même pour la chemise. Celle-ci doit être blanche ou de couleur pastel. Les couleurs idéales pour un costume sont le noir, le bleu, le marron foncé ainsi que l'antracite. Le mot d'ordre est : clair en haut, foncé en bas, et jamais plus de trois couleurs - ceci est valable également pour les femmes. Gardez votre veston même quand vous êtes assis. » Au mieux, la tenue d'une femme pour un entretien d'embauche dans une banque ou compagnie d'assurances est un deux-pièces avec un chemisier de couleur claire. Les épaules doivent toujours rester couvertes.

En ce qui concerne le choix des bijoux, Chantal Heller conseille d'en porter le moins possible et de renoncer aux piercings. « Faites attention à ce que les vêtements ne soient pas effilochés ni délavés. » Egalement important : des chaussures bien entretenues - et toujours fermées. « Les femmes doivent faire attention à ce qu'elles ne soient pas habillées de façon trop sexy. Les talons très hauts sont tout aussi à proscrire que des ongles ou des lèvres de couleur criarde. Si vous avez les cheveux longs, il vaut mieux les attacher, cela fait un effet moins provoquant », nous dit-elle. Si une femme décide de se maquiller, les couleurs doivent là aussi rester discrètes et ne pas être trop sexy. D'après Heller, la règle suivante est valable pour les deux sexes : « soyez économe avec le parfum. »

Langage du corps : établir un contact visuel

Si l'image physique donnée par le candidat est bonne, un grand pas a déjà été effectué. Mais lors de l'entretien, il s'agit de surcroît de susciter de la sympathie. Pour cela, il est nécessaire d'avoir un contact visuel direct avec toutes les personnes présentes. Le contact visuel doit être établi dès le début de l'entretien. Un contact visuel direct fait comprendre que l'on est ouvert, prêt à s'entretenir et que l'on s'intéresse à son interlocuteur ; pour cela, il faut sourire de façon agréable et sympathique. En écoutant de façon attentive et en hochant la tête de temps à autre, on montre à son interlocuteur qu'on l'écoute. Il vaut mieux éviter de croiser les bras, les doigts ou les jambes, car cela traduit le rejet.

Lors d'une situation de stress, tout individu peut exprimer certains tics, comme grincer nerveusement des dents, jouer sans arrêt avec un stylo ou encore se passer la main dans les cheveux. Non seulement, ces gestes augmentent la

pression ressentie, mais de plus ils rendent l'interlocuteur nerveux. Il s'agit donc pour chacun de reconnaître ses gestes de stress particuliers et de les éliminer. Pour cela, les amis et les membres de la famille peuvent être d'une grande aide. La respiration est également importante. Respirer correctement dans des situations de stress aide à réduire la pression et à garder les idées claires.

Rester authentique

En plus de la ponctualité, l'authenticité est un facteur important pour un entretien d'embauche fructueux. Un responsable du personnel remarque aussi facilement des formules toutes faites apprises par cœur et débitées le moment venu que des réponses manquant de franchise. En effet, si ce que l'on dit ne correspond pas à l'expression du visage, les chefs du personnel ont plutôt tendance à croire le langage du corps.

Se renseigner de façon approfondie sur l'entreprise

Afin d'éviter cela, un candidat doit faire preuve de l'intérêt nécessaire face à l'entreprise et surtout s'informer dans les détails sur celle-ci, explique un conseiller de la MPW Beratungsteam AG de Zurich. Cette société de conseil soutient entre autre des clients privés en ce qui concerne l'évolution de leur carrière. « Les gens doivent sentir qu'on les prend au sérieux, il est donc important que les candidats se penchent sérieusement sur l'entreprise. » De nos jours, on peut trouver sur l'Internet toutes les informations importantes sur une entreprise.

Ainsi, le candidat est préparé pour répondre à de nombreuses questions de l'employeur. Une de ces questions pourrait par exemple être de savoir quels sont les points forts de l'entreprise du point de vue du candidat et où est-ce qu'il voit un potentiel à améliorer. Cela plaide en faveur du candidat si celui-ci est en mesure de citer de tête quelques chiffres sur l'entreprise.

Préparer des questions à poser

Quand on lui demande : « Qu'aimeriez-vous savoir de plus ? », le candidat devrait absolument poser quelques questions, par exemple sur les tâches à accomplir et les exigences du poste. Il est ainsi en mesure de montrer qu'il s'est penché activement sur la position. Ce qui en revanche fait un mauvais effet, d'après une hôtelière d'une PME de Zurich, c'est de poser la question des horaires de travail : « Si la première question lors de l'entretien d'embauche est de savoir quels sont les horaires précis de travail et s'il faut travailler le week-end, cela fait très mauvais effet. Je souhaite de la part du candidat un peu plus d'identification avec son métier. »

Le directeur des ressources humaines d'un cabinet d'avocats à Zurich, lequel s'occupe des entretiens d'embauches pour les employés non juristes, résume : « Le candidat doit rester naturel. Nous ne cherchons pas la personne. C'est plutôt le portrait complet qui doit être en ordre et cohérent. »

Le team building :

Voici différentes propositions de team building faite par la société Step-up :

Extrait du site www.step-up.be:

Plus que jamais investir dans l'humain est « rentable » voire indispensable.

Notre métier consiste à mettre en place de manière professionnelle et rigoureuse des événements destinés à divertir des équipes de ventes, des clients, des managers... Mais il s'agit aussi et surtout de créer un état d'esprit chaleureux et festif, de faire vivre des moments inoubliables entre collègues, de créer ainsi une atmosphère propice au travail d'équipe.

Team building : une alternative pour repenser la collaboration

Il s'agit donc de créer une atmosphère propice à ces changements, grâce à des concepts et activités fédérateurs, ludiques, participatifs et originaux, qui stimuleront les individus pour renforcer l'énergie (et découlant de cela, la productivité) d'un groupe de collaborateurs.

1) Build your Team



Une série d'épreuves axées sur la coopération, la confiance dans ses collègues, l'esprit de compétition mais également le leadership et la communication.

Le concept

Une série d'épreuves axées sur la coopération, la confiance dans ses collègues, l'esprit de compétition mais également le leadership et la communication.

Un moniteur Step-up accompagne chaque équipe (+/-10 personnes) tout au long de l'activité pour la motiver, la pousser à faire mieux, plus vite, plus fort que les autres équipes.

Spécificités

Ce projet a pour particularité de pouvoir s'implanter à tout endroit, un minimum d'espaces verts étant requis.

De plus, la motivation des participants est exacerbée par un petit détail, celui de voir s'afficher au fur et à mesure de la journée, les résultats des autres sur chacune des épreuves. Ceci pousse inévitablement les participants à vouloir faire mieux...

Un projet simple, qui peut durer 1h ou 1 journée selon vos possibilités et la taille du groupe

2) Défis de la Cour



Courtisans et courtisanes vont devoir s'affronter au cours de joutes diverses afin de plaire au maître des lieux

Le concept

La vie de château... qui n'en a pas rêvé? Jean Jean, le maître des lieux, vous accueille pour une belle journée. Votre hôte d'un jour a un secret à vous partager. Mais il est méfiant, et à juste titre, car de nos jours, on ne prête plus si facilement sa confiance, il faut la mériter!

Pour être dignes de vous voir confier ce secret, vous allez devoir réaliser plusieurs élégantes épreuves ; réaliser un tableau, reconnaître des instruments et mélodies connues, apprendre à danser, reconnaître des mets délicats, "chasser" à l'arbalète, bref, des disciplines nobles, simples et agréables.

En fin de journée, nous vous proposerons bien entendu un banquet de style "renaissance", car nous ne pouvons nous quitter ainsi, les règles de savoir vivre ne nous le permettraient pas!

3) Scout toujours!



On entend régulièrement parler de retour aux sources, à la simplicité... Nous avons à quelques reprises proposé ce concept, et finalement il n'a pas encore été mis en place, aurez-vous le courage d'être les premiers?

En tous cas scout au moins un jour!

Ahhhhh, les rires, les chants autour du feu, les marches pour atteindre l'endroit de camp, monter sa tente, aller chercher du bois pour construire son mât, trouver son totem, se baigner dans le lac.

Et oui, c'est encore possible. Notre équipe vous propose un séjour mémorable. Pas de luxe, juste des moments à partager simplement ensemble. Un véritable régal... en dehors des sentiers battus!

Une expérience d'une grande simplicité, qui resserrera les liens de l'équipe tel le brelage serrant les planches constituant votre tablette.

Alors, prêts à enfilez votre short et chaussez vos bottines?

La consultance :

L'appellation *consultant* vient de l'anglais et désigne une personne qui formule des conseils : il fournit à son client des recommandations issues de l'expérience (la sienne et/ou celle de son entité d'appartenance), appuyées par un diagnostic de la situation. Ils sont souvent regroupés au sein de sociétés de conseil ou bien interviennent de façon indépendante. On peut être consultant dans tous les domaines : informatique, gestion financière, football,... Dans le privé mais aussi le public.

Les raisons pour engager un consultant :

- **Expertise spécialisée:** en général, le directeur d'une entreprise recourt aux services d'un consultant lorsqu'il a besoin d'une expertise spécialisée et qu'il ne dispose pas de nouvelles technologies ou des nouvelles méthodes de gestion.
- **Urgence:** un consultant peut être aussi demandé lorsque surgit un besoin urgent et que les ressources internes ne sont pas disponibles. Un consultant peut répondre rapidement à un problème précis, car il est entraîné à agir promptement et il est souvent déjà familiarisé avec plusieurs aspects du problème pour les avoir décelés, observés et analysés ailleurs.
- **Objectivité:** d'autres raisons peuvent motiver un dirigeant d'entreprise. En effet, celui-ci peut désirer obtenir un point de vue objectif sur une situation complexe qui implique plusieurs personnes dans l'entreprise. Même la personne la plus qualifiée à l'intérieur d'une entreprise risque, dans l'analyse d'un problème et la définition des solutions pratiques, d'être influencée par ses implications personnelles, ses habitudes et ses façons de voir les choses. Parce qu'il est indépendant de l'entreprise, le consultant peut être impartial dans des situations où il est difficile aux gens de l'intérieur de l'entreprise de l'être.
- **Confidentialité :** parfois, le dirigeant d'entreprise désire effectuer une étude et garder confidentielle son identité. Un consultant peut être très utile pour ce genre d'étude qui concerne soit des études de marché, des études d'acquisition de compagnies, etc.
- **Crédibilité :** un consultant peut être demandé pour présenter un rapport dans le but d'appuyer une décision qui a été prise par un directeur d'entreprise. Un directeur peut connaître exactement ce qu'il veut et quelle décision prendre mais préfère se référer à un consultant pour obtenir le support nécessaire dans la réalisation de son projet. Ce qui pourra s'opposer, à ce moment là, à l'intégrité et à l'objectivité d'un consultant.
- **Capacité de travail :** souvent, l'entreprise cliente manque de cadres disponibles pour réaliser une étude ou un projet interne.

Les missions sont de durées très différentes en fonction des besoins, en général de 1 mois à 2 ans.

En d'autres mots, l'objectif des entreprises qui font appel à des consultants est d'obtenir un point de vue externe qui permet en particulier de :

- Avoir une vision objective de la situation d'entreprise.
- Bénéficier d'expériences diversifiées (nouvelles approches...)
- Contourner la difficulté à traiter des sujets jugés « sensibles » (réorganisations, fusions, etc)
- Créer une dynamique là où des ressources internes à l'entreprise peuvent ne pas vouloir ou ne pas pouvoir se mobiliser suffisamment (problème de hiérarchie, de sympathie, d'adhésion, etc.)
- Apporter des compétences et expériences techniques non maîtrisées en interne.
- Les directeurs d'entreprises commanditent également des missions de consultants externes lorsqu'elles souhaitent justifier et se décharger de la responsabilité d'une modification l'organisation du travail de façon impopulaire. Exemple : une restructuration.

Le travail :

Communiqué de presse du cabinet de la ministre de l'Emploi :

Analyse des chiffres du chômage pour le mois de septembre 2009

Sur base du nombre de demandeurs d'emploi indemnisés par l'Onem relatif au mois de septembre 2009, on constate une augmentation nationale, sur une base annuelle, de l'ordre de 8,8% (soit une augmentation de 35.955 demandeurs d'emploi indemnisés), moindre qu'au mois d'août qui était alors de 11,4%. Il y a eu, au mois de septembre 2009, 444.503 demandeurs d'emploi indemnisés par l'Onem. La hausse concerne les trois Régions du pays, mais de manière inégale, comme ces derniers mois :

- +17,7% en Région flamande ;
- + 2,8% en Région wallonne ;
- + 7,9% dans la Région de Bruxelles-Capitale.

1. Une diminution du nombre de demandeurs d'emploi sur une base mensuelle

Entre août 2009 et septembre 2009, on relève une diminution globale de 5% du nombre de demandeurs d'emploi indemnisés par l'Onem, ce qui peut être vu comme un signe encourageant. La baisse est présente dans les trois Régions du pays :

- -5,6% en Région flamande ;
- -4,7% en Région wallonne ;
- -4,3% dans la Région de Bruxelles-Capitale.

2. Un impact de la crise qui reste limité en Belgique

Chiffres du chômage août 2008-août 2009 en Belgique, dans l'Eurozone et l'UE.

	Août 2008	Août 2009	Différence
Belgique	7,5	7,9	+0,4
Zone Euro (16)	7,6	9,6	+2
UE (27)	7	9,1	+2,1

Depuis le début, la Belgique continue de mieux résister à la crise que ses voisins européens, certainement grâce aux nombreuses mesures prises en faveur de l'emploi, notamment les 3 mesures anti-crise. En effet, selon les derniers chiffres d'Eurostat disponibles, entre août

2008 et août 2009, le taux de chômage a progressé de +0,4% en Belgique, contre +2% pour la Zone euro et +2,1 pour l'Union européenne des 27.

3. Un frein au chômage structurel grâce au système du chômage temporaire

On observe aussi une augmentation du nombre de personnes en chômage temporaire qui passe de 118.510 à 158.976 sur une base annuelle. L'augmentation du nombre de chômeurs temporaires est plus grande en Flandre (de 76.239 à 103.204 chômeurs temporaires) qu'en Région wallonne et bruxelloise (respectivement de 37.772 à 49.270 et de 4.499 à 6.502).

Il reste donc indéniable que le régime du chômage temporaire, encore élargi par les mesures anti-crise, est un bon amortisseur pour les travailleurs et les entreprises par temps de crise économique.

4. 4695 employés en chômage temporaire en septembre 2009

Les mesures anti-crise permettent d'atténuer les effets de la crise économique sur nos entreprises et d'éviter une hausse trop importante du nombre de demandeurs d'emploi indemnisés par l'Onem. Ainsi, ce sont 4.695 employés qui ont été mis au moins un jour en chômage temporaire par leur employeur durant le mois de septembre. Il y en avait 1.205 en août dernier. La moyenne du nombre de jours de suspension du contrat est de 5,7 jours en septembre.

5. Une baisse du nombre de demandeurs d'emploi de longue durée indemnisés par l'Onem, essentiellement en Wallonie

Au niveau des demandeurs d'emploi indemnisés par l'Onem depuis deux ans et plus – principaux bénéficiaires du plan d'accompagnement et de suivi des demandeurs d'emploi – la baisse persiste, tant sur une base annuelle que mensuelle (-5.956 à un an d'intervalle, soit -2,9% et -9.983, soit -4,8% par rapport à août 2009).

6. Les jeunes, toujours victimes de la crise

Les chiffres de l'Onem démontrent une nouvelle fois que les jeunes chômeurs complets indemnisés de moins de 25 ans continuent à être les principales victimes de la crise. Au mois de septembre 2009, il y a ainsi eu une augmentation de 12,4% sur un an. A ce sujet, la ministre de l'Emploi rappelle qu'elle a pris, lors du récent conclave, toute une série de mesures visant à promouvoir l'embauche des jeunes :

- Une exonération totale pour 2010 et 2011 des cotisations de sécurité sociale pour le seul groupe cible jeune maintenu dans l'AIP à savoir les jeunes de moins de 19 ans, jeunes très peu qualifiés, allochtones peu qualifiés et jeunes handicapés peu qualifiés;
- Pendant les années 2010 et 2011, les employeurs qui engagent un jeune de moins de 26 ans inscrit au chômage depuis au moins 6 mois et qui possède au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire pourront bénéficier pendant cette période d'une activation de l'allocation de chômage de 1000 euros par mois;
- 42 millions complémentaires seront investis en 2010 et 2011 pour augmenter encore davantage la borne bas salaire de la réduction structurelle des cotisations sociales. Cet effort supplémentaire pour hausser la borne bas salaires au-delà du renforcement prévu par les partenaires sociaux dans le plan de simplification portera cette borne à 6.150 euros en 2010 et à 6.450 en 2011. Ce renforcement permettra de porter le taux effectif de cotisation à 15% sur le salaire minimum en 2010 et à 13,5% en 2011 contre 16 pc en 2009 !

Extrait du site de l'Onem: www.onem.be

Mesures de crise

La loi du 19/06/2009 portant des dispositions diverses en matière d'emploi pendant la crise, permet d'adapter, dans le secteur privé, le volume de travail des travailleurs qui travaillent dans une entreprise en difficulté, par le biais du "crédit-temps de crise" et/ou de la "suspension de crise employés". Cette législation entre en vigueur à partir du 25 juin 2009.

Conditions préalables

Pour appliquer les mesures de crise, l'entreprise doit prouver, par le biais du formulaire LOI DE CRISE-1, qu'elle satisfait aux conditions préalables expliquées dans la feuille info "Mesures temporaires de crise visant l'adaptation du volume de l'emploi - conditions générales". L'entreprise doit être liée par une CCT ou un plan d'entreprise approuvé autorisant l'utilisation des mesures de crise, et elle doit être considérée comme entreprise en difficulté suivant les critères de la loi de crise.

Le crédit-temps de crise

Le *crédit-temps de crise* offre la possibilité de diminuer les prestations des travailleurs occupés à temps plein, sur la base d'un accord entre employeur et travailleur. Cette mesure est donc distincte du crédit-temps "ordinaire" qui prévoit *un droit* au crédit-temps dans le chef du travailleur!

Le crédit-temps de crise permet que le travailleur occupé à temps plein réduise ses prestations d'1/5 ou d'1/2 et ce pour 1 mois minimum et 6 mois maximum. Cette période n'est pas déduite de la durée maximale du crédit-temps "ordinaire".

Durant le crédit-temps de crise, le travailleur reçoit de l'ONEM une allocation mensuelle qui est généralement supérieure à l'allocation d'interruption prévue dans le crédit-temps "ordinaire". Celle-ci peut être demandée au moyen du formulaire "C61-crédit-temps de crise" et/ou "C61-crédit-temps de crise-conversion".

Des informations complémentaires sont reprises dans la feuille info "Le crédit-temps de crise".

La suspension de crise employés

La *suspension temporaire des prestations des employés* permet la suspension totale de l'exécution du contrat de travail ou l'introduction d'un régime de travail à temps réduit avec au moins 2 jours de travail. Les limites dans lesquelles cette suspension est autorisée et les formalités à suivre sont expliquées dans la feuille info employeurs ou dans la feuille info travailleurs "Mesure temporaire de crise visant l'adaptation du volume de l'emploi - suspension de crise employés". L'employeur doit:

- informer, sept jours à l'avance, l'employé et l'ONEM de la suspension prévue; la notification à l'ONEM se fait par voie électronique;
- avant le début de la suspension, inscrire dans le livre de validation un formulaire de contrôle C3.2A numéroté (qu'il peut obtenir auprès du bureau du chômage de l'ONEM) et le transmettre à son employé;
- mentionner les heures de chômage effectives sur un formulaire C3.2-EMPLOYEUR-ALLOCATION DE CRISE.

Le syndicat :

Résumé de dossier n° 43 du Crisp ((Centre de recherche et d'information socio-politique) écrit par *E. Arcq et P. Blaise* :

Les syndicats sont de grandes organisations qui défendent les intérêts des travailleurs dans une multiplicité de lieux de négociation et de concertation: Leur action peut aller de l'expression conflictuelle des revendications des travailleurs dans les entreprises jusqu'à la participation à la gestion des grands organismes de la sécurité sociale ou à la pression sur les décisions politiques, tant au niveau fédéral qu'au niveau des communautés et des régions.

Les trois principales organisations syndicales présentes en Belgique: la Confédération des syndicats chrétiens de Belgique (CSC) la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) et la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB). Le poids de ces trois organisations a amené les pouvoirs publics à les reconnaître comme' représentatives pour de nombreux aspects de la vie économique et sociale.

L'enracinement historique très différent des trois organisations fait encore sentir ses effets sur les structures et les pratiques d'aujourd'hui. Les doctrines syndicales quant à elles peuvent donner un éclairage sur les attitudes et les mentalités particulières à chaque organisation. Histoire et doctrines sont l'objet des deux premiers chapitres du dossier. Les structures des organisations sont ensuite examinées à la fois d'un point de vue descriptif et d'un point de vue comparatif. Enfin, un repérage des principaux modes d'intervention des syndicats fait l'objet d'un chapitre consacré à l'action syndicale. Celle-ci a dû s'adapter aux évolutions économiques et sociales qui ont été très rapides ces dernières années. Le dossier examine les transformations qu'a connues le syndicalisme y compris sur le plan international.

Article tiré de www.lemonde.fr:

Un nouveau suicide d'un salarié de France Télécom a eu lieu à Lannion (dans les Côtes-d'Armor), jeudi 15 octobre. Le groupe français de télécommunications a indiqué qu'il s'agissait d'un ingénieur de 48 ans, en arrêt maladie depuis un mois sur les conseils de son médecin du travail. L'homme s'est pendu à son domicile à Lannion, selon un porte-parole de l'entreprise, portant à vingt-cinq le nombre de suicides à France Télécom en près de deux ans.

Une série de suicides d'employés de France Télécom – vingt-quatre en vingt mois avant celui de Lannion – a suscité un vif débat sur les problèmes internes et les conditions de travail de cette entreprise. Mardi 13 octobre, un autre salarié de l'entreprise avait tenté de se suicider chez lui, mais a été sauvé par les pompiers.

Le PDG de France Télécom, **Didier Lombard**, s'est rendu sur place, vendredi. *"Plus que jamais, il faut que nous accélérions l'ensemble des mesures que nous prenons pour sortir de cette spirale infernale. Il faut absolument arrêter cette vague de suicides qui est en train de frapper l'entreprise"*, a-t-il dit avant de rencontrer les syndicats et des membres du personnel.

"C'est une terrible nouvelle, que je redoutais", a ajouté **Stéphane Richard**, tout juste nommé numéro 2 du groupe. M. Richard a ajouté que la victime avait *"laissé une lettre à son domicile"*. Sans en connaître *"la teneur exacte"*, il a indiqué que le salarié y faisait *"état d'une déception dont il aurait souffert"* au sujet d'*"un poste sur lequel il était candidat et où il n'a pas été retenu"*. Des sources concordantes, citées anonymement par l'AFP, rapportent que ce père de trois enfants avait récemment postulé pour une position à Rennes, qui lui a été refusée. Pour **Françoise Leloarer**, déléguée CGT, *"ce suicide est lié aux conditions*

managériales, aux objectifs et à l'individualisation. C'est tout ça qui est mis en cause par le personnel".

LA DIRECTION EN DIFFICULTÉ

La direction peine à endiguer le phénomène. Pour les syndicats, ces suicides sont en lien direct avec la stratégie du groupe, les nombreuses mutations que subissent ses cadres et la réduction des effectifs. Fin septembre, après le suicide d'un employé d'Annecy-le-Vieux (Haute-Savoie), Didier Lombard avait mis fin au principe de mobilité systématique des cadres tous les trois ans. Au début d'octobre, le numéro 2 du groupe, [Louis-Pierre Wenès](#), auquel les syndicats reprochaient des dérapages verbaux et la mise en place d'un "*management par la terreur*", avait été remplacé.

M. Richard, son successeur, avait promis aux syndicats et aux salariés "*d'engager le dialogue*", de conduire avec eux "*le renouveau social dont l'entreprise a besoin*". Il avait par la suite reconnu que France Télécom était allé "*trop loin dans le contrôle des salariés*". Mais pour les syndicats, les salariés de l'entreprise sont "*toujours en danger*". Après ce nouveau suicide, ils ont appelé les employés à "*agir sous toutes les formes, et notamment des assemblées générales*" le 20 octobre, jour de la prochaine séance de négociation sur le stress au travail.

Article tiré de www.francesoir.fr:

L'Observatoire du stress s'inquiète des conditions de travail à France Télécom où l'on recense 17 suicides ou tentatives depuis quinze mois.

Il y a quinze jours, Sophie (*), 42 ans, s'est tuée à son domicile en Ile-de-France. La jeune femme, cadre à France Télécom, ne supportait plus ses conditions de travail. Sa famille est certaine qu'elle n'avait aucun autre souci. Sa hiérarchie préfère parler de « drame personnel », sans cependant minimiser la tragédie car c'est une de plus, une de trop. En l'espace de quinze mois, dix-sept salariés de l'entreprise ont tenté de mourir, commettant un geste désespéré qui a été fatal à huit d'entre eux. Dans l'interview qu'il nous a accordée, Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales, admet que « c'est un signal », que l'entreprise a « nécessairement un sentiment d'implication ».

A l'Observatoire du stress de France Télécom (FT), créé en 2007 pour analyser les causes de la souffrance au travail, et y remédier, Jacques juge le phénomène « inquiétant » : « Nous en avons assez de compter les personnes décédées et d'entendre toujours le même discours à FT, du style "est-ce qu'il n'était pas alcoolique", "malade", ou "en instance de divorce" ? La direction cherche sans cesse un motif personnel pour fuir ses responsabilités. Certes, il peut y avoir débat. Même si nous étions juges, nous aurions du mal à statuer : les causes d'un suicide s'entremêlent parfois. Mais certains gestes sont indéniablement liés au boulot, et la hiérarchie le sait ! »

La douloureuse reconversion des techniciens

Comme ses collègues du CNSHSCT (Comité national santé, hygiène, sécurité et conditions de travail) de l'opérateur et l'ensemble des syndicats, de la CFE-CGC à SUD-PTT, Jacques

considère 2008 comme une année noire et déplore l'absence de réactions : « Le silence de notre employeur est terrible. Il nous sidère. Il nous révolte. » Cette année-là, 7 fonctionnaires se sont donné la mort. D'abord, il y a eu Philippe (*), à Amboise (Indre-et-Loire), un technicien muté dans un centre d'appel ; le 19 février, il s'est pendu sur le site. Le 17 mai, à Strasbourg, Marc (*) a lâché prise : sa mutation forcée, ses nouveaux horaires, lui avaient rendu la vie impossible, comme il l'a écrit dans sa lettre. Le 24, un collègue de Longwy, en Meurthe-et-Moselle, s'est supprimé : « Il avait du mal à assimiler les nouvelles techniques », a précisé la CGT. En mai toujours, 2 employés se sont suicidés dans l'Eure, un autre en Vendée. Puis, le 2 juillet, Jean-Michel s'est jeté sous le train. Lui aussi était technicien, lui aussi avait été contraint de changer de métier, d'abandonner ses satellites pour vendre des produits : évoluer, s'adapter, deux mots qu'on lui rabâchait. Il n'a pas réussi.

« Une volonté d'éjecter les fonctionnaires »

« Dans l'entreprise, la moyenne d'âge est de 49 ans, précise Patrick Ackermann, représentant syndical SUD-PTT. Les gens qui avaient le même poste depuis vingt ou trente ans ont vécu des transformations énormes après la privatisation de FT. De 1996 à 2006, 40.000 personnes sont parties dans des conditions relativement positives, notamment grâce à la mobilité dans la fonction publique ou au congé de fin de carrière. Mais depuis, on pousse les gens vers la sortie sans dispositif d'accompagnement sérieux. Aux techniciens de 50 ans, on propose entre quinze et trente mois de salaire. Et après, ils font quoi ? Comment vivent-ils ? Hier, une collègue de 54 ans a cédé : elle dit préférer la pauvreté au harcèlement. On en est là. Nous sommes une société privée en secteur concurrentiel, il faut faire du chiffre et il y a une volonté délibérée d'éjecter les fonctionnaires. » Les anciens sont remplacés par « des jeunes de 20 ans, en CDD, qui ne rechignent pas sur les heures tardives et qui travaillent aussi le samedi, renchérit Anne-Marie, déléguée SUD-Télécom. Nous, nous sommes considérés comme des verrues ».

(*) Tous les prénoms suivis d'un astérisque ont été modifiés.

“Les 50 ans et plus souffrent beaucoup”

La création, en 2007, de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom relève de l'initiative salariale, inédite en France. Il recense des milliers de témoignages alarmants.

Depuis la privatisation de l'opérateur historique en 1996, les effectifs ont fondu : « Nous sommes passés de 160.000 salariés à 100.000, de nombreux sites ont été fermés, précise Patrick Ackermann, représentant du syndicat SUD-PTT à France Télécom. En cinq ans, il y a eu 70.000 changements de métier, une situation qui a généré beaucoup de stress. Les suicides ou tentatives, dont on ne connaît pas le nombre exact, ne sont que l'aspect émergent du malaise dans l'entreprise. Mais nous avons un sentiment de dépression collective. »

Des médecins du travail ont plusieurs fois tiré la sonnette d'alarme, en vain, certains ont même démissionné parce que la direction de France Télécom ne tenait pas suffisamment compte des rapports qu'ils lui adressaient. Le phénomène s'est amplifié ces dernières années mais en 2004 déjà, la sénatrice Marie-Claude Beaudeau (Val-d'Oise, Communistes, républicains et citoyens) avait attiré l'attention d'Alain Lambert, ministre délégué au Budget, sur la gravité de « la crise sociale et sanitaire », parlant alors d'un « degré de souffrance qui croît dans des proportions inquiétantes ». A l'époque, la parlementaire avait révélé le récent

suicide d'un cadre supérieur à Paris et de neuf autres drames similaires en Corse, à Lyon et en Loire-Atlantique : « Il est impossible de ne pas faire le lien entre ce constat et l'évolution des pratiques de gestion du personnel. »

« C'est ça ou la porte ! »

Depuis sa création, l'Observatoire du stress recueille des témoignages alarmants. Les salariés en détresse savent qu'ils seront écoutés sans être jugés, que les actes relayeront leur parole. « Ils préfèrent s'adresser à nous plutôt qu'aux cellules d'écoute de la société, qui n'offrent aucune garantie de confidentialité, explique Jacques. Faire appel à la cellule d'écoute, c'est obligatoirement se signaler à la DRH et après, on ignore si la personne en situation de fragilité ne sera pas plus vite poussée dehors. Les résultats du questionnaire de l'Observatoire démontrent que les 50 ans et plus souffrent beaucoup. » Affectés par les mutations, la mise en concurrence avec des jeunes et les changements de métier, les anciens de FT s'avouent « démoralisés ».

Selon Patrick Ackermann, « les cadres ne sont pas épargnés, beaucoup d'entre eux sont restés sur le carreau ou ont été contraints d'accepter des postes d'agent d'exécution, préférant subir que partir ». Jacques évoque l'agence de Morlaix (Finistère) délocalisée à Brest : « Cela représente un aller-retour de 120 kilomètres par jour pour des salariés qui ont 40, 50 ans, une famille, une maison. On leur dit c'est ça ou la porte. Ce qui me tue, c'est que la direction est dans le déni total des problèmes humains. Le 17 mars, un employé a tenté de se jeter par la fenêtre du 17^e étage de la tour Lyon-Bercy à Paris. Son entourage l'a retenu in extremis. Selon la direction, ce n'était pas une tentative de suicide. Puisque le collègue a survécu, il a témoigné. Son geste était bien lié à ses soucis professionnels. L'inspection du travail a rappelé l'entreprise à l'ordre. Point final. »