



Fédérer pour ou fédérer contre?

Réalisé par :

Djoudi Margaux

Hennion Ambre

Laugel Lucas

Martin Garance

Encadré par:

Roland Delawarde

Remerciements

Nous souhaitons remercier vivement toutes les personnes qui ont permis l'écriture de ce mémoire.

En premier lieu, nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes qui ont guidé nos réflexions en acceptant de partager leur pensée à propos de notre sujet d'étude : Christel Ferret, Delphine Michel--Greaves, Benoit Mazereeuw, Antoine Bertrand, Dominique Tourneux. Nous aimerions particulièrement remercier Charlotte Buisson et Damien Ribon, qui nous ouvert les portes de Deloitte et ont pris une partie de leur temps pour approfondir notre réflexion. Leurs conseils furent d'une aide très précieuse.

Nous aimerions aussi remercier Deloitte, notre entreprise partenaire, de nous avoir accueillis au sein de la tour Majunga.

Enfin, nous souhaitons remercier chaleureusement Roland Delawarde, notre directeur de mémoire, qui nous a justement conseillés, encouragés et aidés dans la mise en oeuvre de ce mémoire de recherche.

SOMMAIRE

1. Prologue	6
2. Démarche de recherche adoptée	7
2.1. Question de recherche	7
2.2 Hypothèse de recherche	7
2.3 Enquête envisagée	8
2.3.1 Entretiens	8
2.3.2 Expérience	10
2.3.3 Observation	12
2.3.4 Sondage	13
3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée	16
3.1 La coalescence antagoniste semble être plus efficace que la coalescence assimilationniste dans la formation d'un groupe compétitif qui fait primer la performance.	16
3.1.1 L'ennemi au service de la formation du groupe	16
3.1.1.1 Quels types d'ennemis ?	16
3.1.1.2 L'ennemi comme catalyseur de la formation du groupe	18
3.1.1.3 Mise en place de relations spécifiques au sein de ce groupe	20
3.1.2 Faire mieux plutôt que faire bien : l'adversité comme facteur d'efficacité	21
3.1.2.1 La comparaison : un moteur inhérent à la nature humaine	21
3.1.2.2 Une efficacité qui pourrait se vérifier en pratique	22
3.1.2.3 Un sentiment de supériorité : être meilleur plutôt qu'être bon : une adversité à l'origine de plaisir ?	24
3.1.3 Application de cette adversité dans différents domaines	26
3.1.3.1 Dans le domaine militaire, l'adversaire est au coeur de la mise en action par tradition	26
3.1.3.2 Dans le domaine sportif, une rivalité amicale qui pousse au dépassement	27
3.1.3.3 Dans le domaine économique; des bienfaits de la concurrence	29
3.2 La coalescence assimilationniste, a contrario, se place dans une démarche positive d'effacement individuel pour la création d'un groupe uni autour de valeurs et de finalités communes.	31
3.2.1 Les valeurs : piliers d'une identité et d'une culture communes nécessaires à la formation du groupe	31
3.2.1.1 Comment définir ces valeurs ?	31
3.2.1.2 L'appropriation de valeurs partagées permet la constitution d'une identité et d'une culture commune	32
3.2.1.3 Identité et culture sont ainsi à l'origine du lien social : vers une coalescence lente, progressive mais solide	34
3.2.2 La finalité : entre efficacité et enrichissement	35
3.2.2.1 Le but : concret ou abstrait, pousse à un mieux non comparatif	35

3.2.2.2 Des finalités cachées qui accroissent la performance : domaines militaire, économique et sportif	36
3.2.2.3 Une réalisation du but alors plus enrichissante	37
3.2.3 Double-discours, autocensure et hypocrisie : des valeurs dans un souci d'apparence ?	38
3.2.3.1 Un discours officiel qui met en avant les valeurs mais un discours officieux qui les amenuise	39
3.2.3.2 Un culte de l'apparence qui implique une autocensure inconsciente	39
3.2.3.3 Les valeurs en pratique : entre oubli et attachement	40
3.3 Si la coalescence antagoniste peut paraître plus efficace que l'assimilationniste, c'est sans compter sur les dimensions de bien-être et d'épanouissement personnel qui à long-terme se révèlent déterminantes pour le maintien du sens de l'action	42
3.3.1 Des symptômes inquiétants dans les deux types de coalescences	42
3.3.1.1 La coalescence antagoniste et ses effets néfastes	42
3.3.1.2 La coalescence assimilationniste : un contrat narcissique falsifié?	44
3.3.1.3 Bien-être et santé mentale : étude du burn-out et de la soumission consentante	46
3.3.2 Vers une psychanalyse de l'entreprise : l'union des équipes, un danger pour le lien social et la notion de sens ?	48
3.3.2.1 Pulsions de vie et de mort au sein de l'entreprise : de la canalisation à l'aseptisation des relations humaines	48
3.3.2.2 De l'entreprise paternelle à l'entreprise maternelle : menace pour le lien social ?	49
3.3.2.3 Sens, Coalescence et Leadership : un triangle des Bermudes ou une Trinité sainte?	50
3.3.3 Coalescence antagoniste et assimilationniste : une dichotomie dépassée ?	51
3.3.3.1 Tentative de synthèse entre les deux méthodes	51
3.3.3.2 Une alternative : la troisième voie du "bien-être dans le bien-faire"	53
3.3.3.3 Un allié social imprévu : l'humour, véritable ciment coalescent	54
4. Bilan	56
4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée	56
4.2 Limites, interrogations, apports	57
4.3 Prospective	57
5. Sources	59
6. Annexes	60
6.1 Retranscriptions d'entretiens	60
6.1.1 Christel Ferret pour L'Occitane	60
6.1.2 Delphine Michel--Graves pour Microsoft et AOL	63
6.1.3 Benoit Mazereeuw pour Boulanger	64
6.1.4 Antoine Bertrand pour Michelin	67

6.1.5 Dominique Tourneux, ancien capitaine de vaisseau	69
6.2. Sondage mené	76
6.3 Résultats du sondage mené, 242 réponses:	79

1.Prologue

« Ok les gars, c'est votre dernière matinée aujourd'hui. Je sais bien que le parcours du combattant est difficile, mais il faut au moins qu'un groupe de notre section arrive en finale. Celle-là, elle est *pour vous*, pour l'équipe, pour la section », nous motive notre sous-lieutenant.

Sur la ligne de départ, notre chef de groupe nous galvanise à son tour : « Écrasez-les ! On est *meilleurs qu'eux*. Regardez-les, ils ne feront jamais le poids face à vous ».

Deux discours, deux méthodes. D'une part, un sentiment d'unité et d'exaltation, une envie de se surpasser pour les autres, de gagner pour le groupe. De l'autre, la rage de vaincre, de défaire l'adversaire commun, de lui prouver notre supériorité.

Si ces deux déclarations ont pour but commun la performance des troupes dans la compétition, elles se distinguent pourtant par la forme de leur rhétorique. La première vise à *fédérer pour*, c'est-à-dire à rassembler les individus du groupe par et autour d'un but commun. La seconde *fédère contre*, désigne volontairement un ennemi sur lequel se concentre l'animosité collective afin d'attiser l'engouement et le dépassement de soi.

Résultats des courses : c'est l'équipe "fédérée contre" qui est allée le plus loin dans la compétition.

2. Démarche de recherche adoptée

2.1. Question de recherche

Frappés par la coexistence de ces deux types de discours radicalement différents au sein d'une même collectivité, qui tout en s'opposant prétendent au même résultat, nous avons décidé de les confronter et de les comparer dans différents domaines - leur logique s'appliquant au secteur militaire, mais aussi économique et social- selon trois axes : l'efficacité, le bien-être et le sens.

De là émerge la problématique suivante :

Le groupe et le sens auquel il adhère sont-ils formés par processus de coalescence antagoniste ou de coalescence assimilationniste ?

Nous avons choisi la définition sociologique du terme coalescence, à savoir la réunion de parties disjointes (individus ou petits groupes) pour former une structure sociale homogène et unifiée. Selon nous, cette coalescence peut donc être antagoniste, c'est-à-dire belliqueuse et ancrée dans l'altérité, ou assimilationniste, à savoir fraternisante, appelant l'abnégation et à la limite de l'anonymisation des individus.

2.2 Hypothèse de recherche

À la lumière des résultats du parcours du combattant, de l'histoire (conflits et guerres de tous temps), de l'évolution des entreprises et de l'opinion générale, nous avons tendance à croire que l'existence de l'adversité, malgré les clivages qu'elle entraîne, pousse plus à la performance que son rival rhétorique, jugé plus niais et mou.

Toutefois, il nous semble aussi que cette motivation antagoniste peut avoir des répercussions plus négatives que son homologue finaliste, notamment sur le plan psychologique et à long-terme sur le bien-être.

Notre hypothèse de recherche est donc la suivante : **le processus antagoniste de mise en concurrence est plus efficace que la coalescence assimilationniste, mais il expose l'individu et le groupe à plus de risques psychologiques et sociaux, pouvant alors entraîner une déhiscence des valeurs et une perte de sens.**

2.3 Enquête envisagée

2.3.1 Entretiens

Pour réaliser notre enquête, il fallait nous entretenir avec des personnes ayant une expérience de travail d'équipe ou de leadership dans différents domaines afin qu'elles partagent leurs avis sur les avantages et les inconvénients des deux méthodes étudiées. Ainsi, nous avons interviewé sept personnes pour réaliser ce mémoire.

Entretien Dominique Tourneux : ancien capitaine de vaisseau

Notre sujet de mémoire nous étant venu de notre expérience à St Cyr, nous avons obtenu un entretien avec un capitaine de vaisseau, habitué à commander et à fédérer des troupes en entraînement et en opération. L'objectif de cet entretien était alors de déterminer la méthode utilisée pour fédérer les troupes afin d'atteindre un objectif et si la désignation d'un ennemi permettait de tirer le meilleur de ses hommes. Ce témoignage était d'autant plus intéressant que ce capitaine a une longue expérience militaire et qu'il peut comparer l'efficacité de son discours dans le monde militaire à celle dans le monde civil.

Entretien Antoine Bertrand : Digital product manager chez Michelin

Ensuite, nous voulions nous entretenir avec des personnes travaillant en entreprise, en particulier dans des secteurs très concurrentiels. Nous avons alors pensé à l'entreprise Michelin, qui n'est pas en situation de monopole mais qui est à la fois dominante sur certains marchés du pneu et en compétition acharnée sur d'autres. Nous sommes alors parvenus à obtenir un entretien téléphonique d'une heure avec Antoine Bertrand, Digital Product Manager du groupe. L'objectif de cet entretien était de déterminer la stratégie adoptée par l'entreprise Michelin dans le cas d'une situation de monopole, et où il n'y a donc pas d'ennemis visibles, et dans le cas d'une compétition commerciale. Le point de vue de Mr. Bertrand est particulièrement intéressant car il a occupé différents postes au sein de l'entreprise et a donc observé des différences marquantes dans la façon de manager les équipes et de les fédérer.

Entretien Christel Ferret : Directrice Marketing Monde chez L'Occitane

Nous avons effectué un entretien avec Christel Ferret, directrice Marketing Monde, responsable digital et CRM Europe chez l'Occitane. Nous avons cherché à comprendre si, sur un marché hyper concurrentiel, la mise en compétition des équipes par rapport à d'autres filiales ou d'autres entreprises était plus efficace et, si oui, si cette compétition n'altèrent pas le bien-être des salariés. Cette entreprise est d'autant plus intéressante car elle est spécifique au marché français et est en concurrence avec des entreprises principalement françaises. Dès lors, nous avons eu accès à un point de vue de management à la française qui diffère d'autres management extra-territoriaux.

Entretien Delphine Michel--Greaves, anciennement responsable des comptes et services chez Microsoft, Londres.

Ensuite, nous avons voulu comparer ce-dit management à la française avec un management étranger. Pour ce faire, nous avons interrogé Delphine Michel--Greaves, anciennement responsables des comptes et services chez Microsoft puis AOL à Londres en Angleterre. Point de vue très intéressant, car étant une entreprise de la tech anglaise, le management était assez différent du précédent et le rapport à la compétition divergeait beaucoup avec L'Occitane. De plus, AOL est une multinationale bien implantée par delà les frontières, ainsi, les collaborateurs sont tous de nationalités différentes. Ceci apportait un regard tout à fait intéressant sur différents types de management au sein d'une même entreprise et de fait le rapport à la compétition.

Entretien Benoît Mazereeuw, chef de projet digital chez Boulanger

Puis nous avons voulu diversifier les secteurs. Pour cela, nous nous sommes tournés vers celui de la distribution, marché hyper concurrentiel. Benoit Mazereeuw a accepté notre interview. Il travaille chez Boulanger, leader du multimédia en France. Sa réflexion a été tout à fait intéressante, car même dans un marché hyper concurrentiel, il avait plutôt tendance à vouloir empêcher la compétition à tout prix.

Entretien Charlotte Buisson et Damien Ribon, psychosociologues chez Deloitte

Charlotte et Damien ont été d'une aide très précieuse pour apporter un regard neuf et critique vis à vis de notre thèse. Véritables puits de science, ils nous ont éclairé sur des voies

alternatives à propos de la formation du groupe et surtout de sa résistance à travers le temps. De plus, ils ont pu nous offrir leur perception du “bien-être” en entreprise au regard de notre questionnement.

2.3.2 Expérience

Qu'est-ce que je teste ?

Le niveau d'efficacité des deux types de motivation, de coalescence, à savoir l'antagoniste et l'assimilationniste.

Protocole expérimentale

Réunir deux équipes de six joueurs pour disputer un match de volley ball. Séparer les amis venus ensemble, les gens qui se connaissent déjà pour que les joueurs aient un minimum d'amis dans les deux groupes. Pour avoir un véritable enjeu, nous disons que les vainqueurs gagneront un goûter spécialement préparé par nos soins.

Préparer deux discours de motivation. D'une part, Ambre et moi-même nous occupons du discours antagoniste, uniquement basé sur l'envie d'annihiler l'adversaire, de lui prouver son infériorité. De l'autre, Margaux et Garance s'occupent de fédérer leur équipe par un discours porté sur des valeurs communes et sur le désir de faire une superbe performance ensemble.

Nous faisons disputer le match en continuant tout le long à encourager nos équipes respectives suivant les méthodes que nous nous sommes imposés. Bien évidemment, les deux équipes n'ont pas été informées que nous évaluons leurs réactions face à nos discours, et nous ne leur répondront pas s'ils nous interrogent à ce sujet.

Nous notons l'équipe victorieuse. Puis, nous donnons un questionnaire écrit sur lequel chacun des membres des deux équipes va donner son retour concernant le type de motivation qu'il a reçu et ses impacts sur sa propre performance au jeu. Le questionnaire comportera des questions comme : “Avez-vous apprécié la manière dont (X) a motivé votre équipe ? Comment améliorer son discours de motivation ?” ou bien “ Vous sentez-vous maintenant plus proche d'un ou de plusieurs membres de votre équipe ? Pourquoi ?”.

Nous répétons l'expérience avec des groupes composés différemment : des groupes mixtes, des groupes d'hommes, des groupes de femmes, des groupes mixtes avec minorité de genres, de niveaux,...

Enfin, nous faisons évidemment partager le goûter à tous !

Observations relevées:

Globalement, les résultats purement sportifs sont peu révélateurs : sur les 10 matchs joués, 6 ont été remportés par l'équipe antagoniste, 4 par l'assimilationniste. Nous ne pouvons donc pas attribuer sur une si faible différence la propension au gain au discours antagoniste. Cependant, plusieurs choses nous ont choqué durant l'expérience :

Globalement, l'équipe antagoniste semblait plus unie car plus "démonstrative" : récurrence de cris de guerre, encouragements bruyants et parfois vulgaires, tentatives d'intimidation répétées car non réprimandées par les chefs d'équipe/motivateurs,... L'équipe antagoniste donnait donc plus l'impression d'aller au combat, de ne faire qu'un, de n'être qu'un seul corps. Cependant, au regard des questionnaires distribués à la fin des matchs, à la question "Vous sentez-vous à présent plus proches de vos camarades ?", ce sont bien les membres de l'équipe assimilationniste qui répondaient positivement en majorité. Alors, l'unité coagulée par antagonisme ne serait-elle qu'une façade ? Difficile à dire... Notamment à cause des nombreux potentiels facteurs unificateurs qui ont pu entrer en jeu : par exemple, la "victimisation" face à l'arrogance de l'équipe adverse n'a-t-elle pas eu pour effet de réunir les membres de l'équipe au lieu de les déstabiliser ?

Les deux équipes se sont dites satisfaites de la manière dont nous les avons motivées. En revanche, elles se sont montrées relativement critiques vis-à-vis de la méthode employée par l'équipe adverse. Si l'équipe antagoniste décrit la méthode assimilationniste comme étant "molle", "peu efficace" ou "peu drôle", la méthode antagoniste a été perçue réciproquement comme étant "violente", "dictatoriale", "stupide" et même "potache". Loin de vouloir caricaturer l'expérience, les cobayes ont tout de même assez volontairement réduit l'affrontement sportif à un clivant combat opposant une équipe composée de "bisounours" et une autre de tueurs en série assoiffés de sang. Ces grossissements nous en disent long sur l'état d'esprit général de nos sportifs, qui ont décelé assez rapidement ce qui les différenciait de l'équipe qui leur faisait face.

Une seule équipe ne s'est pas décomposée au moment de prendre le goûter ; les autres se dissociaient au moment où elles croyaient l'expérience "terminée". Les différents membres des équipes retrouvaient leurs amis, partageaient la collation suivant leurs affinités naturelles. L'équipe la plus soudée est une équipe assimilationniste composée équitablement d'hommes

et de femmes. Les membres de cette équipe sont ceux qui ont répondu le plus positivement à la question “Notez votre expérience, le plaisir que vous avez ressenti à jouer ce match de 1 à 10”, avec une moyenne de 8,6. Dans ce groupe, l’alchimie de la coalescence assimilationniste a pris.

Regards croisés pour une autocritique :

Au niveau social, l’expérience est pertinente parce qu’elle permet d’effacer au maximum les élans motivateurs individuels (présence de deux coachs par équipe uniquement faits pour cela). Elle teste rigoureusement les impacts des deux types de discours sur l’ardeur des sportifs et leur capacité à former plus ou moins rapidement un groupe cohésif. Par contre, au niveau purement psychologique et intersubjectif, l’expérience n’isole pas tous les facteurs : les affinités ne se prévoient et ne se contrôlent pas. Ainsi, l’ambiance d’un groupe a pu “prendre” grâce au discours employé ou tout simplement puisque l’alchimie interne était meilleure ! Les amitiés et les relations entre individus restent des variables impossibles à prédire et surtout à éliminer pour toute expérience sociale comme la nôtre. Le biais relationnel entache légèrement l’acuité de nos résultats, mais nous n’avons pas d’autre choix que de l’admettre et de travailler avec lui.

2.3.3 Observation

But initial de l’observation : Nous souhaitons savoir si Deloitte fédère ses équipes par la désignation d’un adversaire commun ou par celle d’un but absolu à atteindre.. Il s’agira de déterminer les valeurs de Deloitte, son identité et voir si elles sont partagées par ses équipes. Ensuite, nous voulons déterminer si les effets de la concurrence, de la performance sont néfastes pour les employeurs, si ces derniers développent de mauvaises habitudes et s’ils sont malheureux ou, au contraire, heureux au travail. Nous voulons observer ceci par l’outil psychologique : la discussion, des questions bien posées, des petits entretiens informels avec les membres de l’entreprise...

Ce qui est ressorti de notre visite chez Deloitte: Nous avons rapidement pu observer l’espace de travail de l’audit financier. Par la suite, nous avons découvert la tour Majunga dans son ensemble, c’est à dire les pôles dits de repos tels que le Deloitte Café, la salle de

sport et les salles de détente. Ce qui était tout à fait intéressant puisque notre recherche prend en compte le bien-être des salariés, et ce dans la façon dont ils sont managés. Enfin, Charlotte et Damien nous ont reçus pour une interview de deux heures sur notre sujet. Cette interview a été tout à fait passionnante, car nos interlocuteurs, psychosociologues, nous ont ouverts de nouvelles pistes de réflexion qui ont réellement enrichi notre mémoire.

2.3.4 Sondage

But du sondage: Il s'agit ici de comprendre l'importance de la compétition dans le quotidien des personnes que nous avons sondées. Nous avons posé des questions sur l'importance de cette dernière dans différents domaines pour comprendre, par exemple, si elle s'applique plus au domaine du sport qu'à celui de l'entreprise. Nous avons ensuite questionné notre panel sur l'importance et l'efficacité des valeurs dans l'entreprise, mais aussi s'il s'agit davantage d'une adhésion ou d'une assimilation de ces valeurs. Enfin, nous avons voulu tester l'autocensure des personnes interrogées en leur demandant si elles préféreraient une belle performance ou battre l'équipe adverse lorsqu'il s'agit d'une compétition sportive. Nous avons pour but de comparer ces résultats avec la pratique, c'est à dire l'expérience que nous avons menée. Les résultats sont probants.

Nous avons pu tirer du sondage quelques conclusions intéressantes :

Tout d'abord, il faut noter que la compétition est appréciée et reconnue de manière générale. Jugée "motivatrice", elle permet aux individus d'un groupe de matérialiser concrètement un objectif, ce qui a pour effet de fédérer une équipe, de coaguler des individus. Cependant, l'enthousiasme pour la compétition varie selon les secteurs : jugée très largement bénéfique dans le domaine sportif (à 87,8%), elle est également appréciée en entreprise (à 50,3%) mais beaucoup moins dans des cadres informels comme la famille ou les amis (8,1%).

Cette différence est probablement due au caractère "superficiel" du sport, où la compétition reste très largement "amicale" : gagner ou perdre n'entraîne pas ou peu de conséquences décisives sur la vie des individus concernés. En revanche, en entreprise, la compétition et les résultats qui en découlent peuvent par exemple influencer la rémunération des salariés ; d'où une méfiance accrue envers cette dernière. Enfin, il n'est pas étonnant de

voir que la compétition dans un cadre familial est peu appréciée : bons nombres d'études (en psychologie et en sociologie) ont montré qu'elle peut avoir de graves conséquences sur le bien-être de l'enfant par exemple, mis en concurrence avec des frères et soeurs, ou sur la stabilité, l'harmonie et l'équilibre familial en général.

Il faut cependant nuancer cette première conclusion (celle selon laquelle la compétition et l'envie de battre l'adversaire sont très motivantes) par deux résultats intéressants : selon les interrogés, un groupe est plus soudé par des valeurs communes que par la compétition, et ce à 66,5% ! En outre, 75,4% des interrogés ont nié l'affirmation suivante "un groupe uniquement fondé autour de valeurs communes est peu efficace, voire trop mou". Cela démontre un attachement profond à l'idée de socle axiologique commun, qui transcenderait l'idée de compétition, apparaissant alors comme basement humaine, vide de sens. Ce socle de valeurs serait même capable de motiver suffisamment un groupe en le passant de concept de concurrence ! Cette affirmation est probablement la plus surprenante de toutes celles que l'on peut tirer du sondage, parce qu'elle contredit à la fois notre postulat de base, c'est-à-dire notre hypothèse de recherche, mais également les résultats de notre expérience !

Alors, qu'en conclure ? Comment relier l'expérience et le sondage ? Selon nous, probablement par la notion d'hypocrisie, dans le sens d'une ruse de la raison : les individus se rassurent d'un point de vue éthique en assurant haut et fort que les valeurs supplantent le concept d'adversité. Factuellement, c'est une tout autre histoire : les "cobayes" réagissent plus rapidement et plus féroce à la notion de compétition qu'à l'idée de but commun. Il y a donc émergence d'un "double-standard" : ce que l'individu prône consciemment et ce qu'il défend inconsciemment. C'est de cette dualité là que naît toute la partie épineuse du problème : peut-on décemment affirmer que les valeurs sont secondaires, et que la compétition doit primer, simplement parce que celle-ci est plus efficace ? Ne risque-t-on pas de heurter la sensibilité éthique du public ou de l'équipe, ce qui pourrait ironiquement entacher ses performances ? Ou au contraire, doit-on éviter de mentionner ou d'appliquer l'idée de compétition et donc nous priver d'une très bonne ressource à la performance seulement sous prétexte que celle-ci est clivante ? Ces deux options semblent insensées : dans un monde globalisé et libéral comme le nôtre, la concurrence est omniprésente et ne peut être évitée. Et sans valeur, la société plongerait dans un nihilisme destructeur, germe de troubles et peut-être plus radicalement de chaos, d'anarchie. Il faut donc selon nous *apprivoiser* la

concurrence, non pas pour l'ériger en tant que valeur, mais bien pour la réguler, c'est-à-dire l'employer justement pour maximiser le "surplus en efficacité" qu'elle procure tout en limitant au maximum ses effets néfastes sur les individus et leur environnement.

Distance critique et biais interprétatifs :

Plusieurs données peuvent entraver la pleine pertinence de notre sondage, et ces données doivent être analysées pour prendre un véritable recul, ce dernier visant l'objectivité scientifique. Tout d'abord, comment passer à côté des catégories socio-professionnelles : 82,8% des répondants sont des étudiants ! De là peuvent en découler beaucoup d'incertitudes: les jeunes sont-ils plus attachés à la compétition ? Si oui, les chiffres surprenants sur les valeurs ("un groupe est-il plus soudé par des valeurs communes ou par la compétition?", où la réponse fut "les valeurs communes" à 66,5%) ne devraient pas être encore plus marqués? Et alors atteindre des taux exceptionnels, comme 85%? Ou les étudiants sont-ils au contraire des utopistes, des idéalistes qui valorisent encore trop les valeurs communes comme l'entraide, l'amitié ou le partage? Ce qui fait que les chiffres concernant la question énoncée plus haut devraient en réalité baisser ? Nous ne pouvons pas véritablement savoir...

La question de la place de l'égo est décisive dans tout sondage : les répondants se rassurent, se grandissent souvent inconsciemment pour faire coller -même fictivement et dans un sondage anonyme- leur Moi avec l'Idéal de leur Moi. Les individus s'inventent souvent une rigueur ou une vertu pour faire coller leurs réponses avec leurs propres attentes personnelles. Ainsi, à la question "êtes-vous compétitif", 75% des interrogés répondent "oui", car il est bien vu de l'être dans notre société : un individu compétitif est un individu à performances, donc rentable et viable d'un point de vue économique. Et à l'heure actuelle, viabilité économique rime avec viabilité sociale (cf la culpabilisation sociale autour du statut de "chômeur"): l'individu compétitif est un actif et non pas une charge pour la société. En outre, à la question "À quel point les valeurs d'une entreprise sont-elles importantes pour vous?", 77% des interrogés ont répondu "beaucoup" ou "totalement". Or les étudiants ne travaillent pas encore en entreprise, et peu de salariés sont en réalité capables d'énoncer les valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Autre déformation par excès d'égo et volonté de paraître "bon", "adéquat" aux attentes sociales et économiques de notre temps.

3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

3.1 La coalescence antagoniste semble être plus efficace que la coalescence assimilationniste dans la formation d'un groupe compétitif qui fait primer la performance.

3.1.1 L'ennemi au service de la formation du groupe

La coalescence antagoniste telle que nous l'avons défini semble plus prompte à rassembler et souder les membres d'un groupe car la désignation d'un ennemi commun à abattre, qu'il soit matériel ou non, conduit les membres à s'unir avec force et véhémence pour vaincre.

3.1.1.1 Quels types d'ennemis ?

Lors de nos entretiens, il est systématiquement apparu que les entreprises désignent des concurrents directs ou indirects afin de motiver leurs collaborateurs et en tirer les meilleures performances possibles, mais aussi pour souder l'équipe autour d'un objectif commun qui est de dépasser la concurrence. En effet, Antoine Bertrand, chef de projet digital chez Michelin, nous a affirmé qu'il était de coutume de comparer les chiffres de l'entreprise avec ceux des entreprises concurrentes afin d'évaluer leur position sur le marché. Ainsi, lors de réunions, il arrive de désigner Continental comme le principal concurrent et de se féliciter en cas de meilleurs chiffres ou de se motiver à faire mieux si ce n'est pas le cas. Il apparaît clairement ici qu'il s'agit d'une concurrence saine qui vise à motiver les équipes. Monsieur Bertrand rappelle d'ailleurs que cela ne fait pas partie de la culture de Michelin puisque sur le marché américain, l'entreprise pourrait légalement dénigrer et mépriser ses concurrents dans ses publicités, ce que l'entreprise ne fait pas. Il existe donc différents types d'ennemi : abstrait, concret, amical ou rival.

Si la compétition est généralement appréciée et reconnue comme bénéfique, le degré d'enthousiasme vis-à-vis de la compétition varie selon les secteurs : notre sondage a révélé qu'elle est jugée très bénéfique dans le domaine sportif (à 87,8%), elle est également

appréciée en entreprise (à 50,3%) mais beaucoup moins dans des cadres informels comme la famille ou les amis (8,1%). Cette différence peut s'expliquer par le caractère "superficiel" du sport, où la compétition reste très largement "amicale" : gagner ou perdre n'entraîne pas ou peu de conséquences décisives sur la vie des individus concernés, et la compétition ne dure que le temps de l'épreuve sportive. En revanche, en entreprise, la compétition et les résultats qui en découlent peuvent influencer les résultats de l'entreprise et donc la rémunération des salariés; d'où une réticence accrue envers cette dernière. Dans le cas de l'entreprise on peut donc considérer que la concurrence est plus hostile que dans le domaine sportif et relève davantage de la rivalité hostile. Enfin, il n'est pas étonnant de voir que la compétition dans un cadre familial est peu appréciée: elle peut avoir de graves conséquences sur le bien-être et le développement de l'enfant mis en concurrence avec des frères et sœurs, ou sur la stabilité, l'harmonie et l'équilibre familial en général.

De plus, l'ennemi peut être concret ou abstrait, dans le sens où il peut s'agir d'un concurrent clairement désigné et actuellement combattu ou un ennemi simplement identifié et qui est simplement désigné comme dangereux. Au XXe siècle, le juriste allemand Carl Schmitt distingue dans La notion de politique l'ennemi privé, auquel on en fait pas la guerre mais avec lequel on se dispute, et l'ennemi public aussi appelé ennemi politique, dont la menace est telle qu'elle nécessite l'usage de la force armée. Il affirme que l'ennemi n'est pas seulement celui qui s'oppose actuellement au groupe dans un conflit armé mais aussi celui dont la conduite est identifiée par le groupe comme une menace pour sa survie ou sa prospérité et qui le désigne donc comme ennemi. Ainsi, Carl Schmitt prend l'exemple de l'Ennemi public, qui serait le seul et véritable ennemi, pour montrer que l'ennemi n'est pas nécessairement un individu ou un groupe et que sa définition peut être floue.

Dès lors, la notion d'ennemi se décline selon le domaine étudié (économique, sportif ou familial) et désigne un groupe, un individu ou un phénomène identifié par une collectivité considéré comme extrêmement menaçant. Cette identification permet alors au groupe d'unir ses forces dans un objectif commun qui est d'assurer sa survie et sa prospérité en défaisant l'ennemi. Il apparaît donc que l'ennemi, qu'il soit amical, comme dans les rencontres sportives, ou bien mortel, comme dans le cas de conflit armé, permet de souder le groupe et conduit les individus à se dépasser pour assurer leur survie.

3.1.1.2 L'ennemi comme catalyseur de la formation du groupe

Conséquence importante de la désignation d'un ennemi, qui est aussi une de ses principales fonctions : la formation du groupe et la création de sa cohésion. En effet, l'opinion générale tend à faire de l'ennemi une source de cohésion, comme le montre notre sondage. La majorité des participants affirme et reconnaît la valeur « motivatrice » de la compétition et qu'elle permet aux individus de matérialiser concrètement un objectif, à savoir défaire l'ennemi, ce qui permet alors de fédérer l'équipe et d'unir des individus qui seraient séparés voire opposés dans d'autres circonstances. Cette compétition est par ailleurs jugée nécessaire dans les domaines sportifs, où 87,8% des sondés pensent qu'elle est très bénéfique, et économiques, avec 50,3% des sondés favorables, afin de performer. Cette fonction de l'ennemi s'illustre de différentes manières.

Nos observations et expériences tendent à montrer que la désignation d'un ennemi est essentielle dans la constitution d'un groupe car celui-ci se définit par opposition aux autres. Un groupe s'identifie alors comme tel par opposition à ce qui lui est contraire ou le menace. Ainsi, dans la *Notion de politique: théorie du partisan* (1972), Carl Schmitt définit les notions d'ami et d'ennemi en fonction du degré d'intensité d'un lien ou d'une séparation entre des individus. Or, selon l'auteur, le groupe est établi tant que se maintient l'intensité de distinction publique entre ami et ennemi, sans quoi la guerre et la guerre civile menacent. La désignation d'un ennemi est donc nécessaire à l'existence même du groupe, qui a besoin de désigner une altérité pour construire son identité et perdurer. Aussi, Bergson applique cette idée à la société et crée le concept de *société close*, en opposition à celui de *société fermée*. Il montre que la cohésion de la société repose sur l'hostilité de ses membres envers ceux qu'ils identifient collectivement comme des ennemis. L'union avec certains résulte de l'opposition avec d'autres. Il s'agit là d'une tendance naturelle archaïque. De fait, il faut soit trouver un ennemi commun aux membres, que ce soit au sein du groupe ou en dehors, soit en inventer un, ce qui a notamment été le cas dans l'Allemagne nazie avec les Juifs ou en URSS qui désignait la bourgeoisie comme l'ennemi de la classe ouvrière.

Historiquement tout d'abord, il apparaît en effet que toute nation se construit sur la désignation d'individus appartenant au groupe et sur l'exclusion de ceux ne répondant pas à ses critères. Dès lors, le sentiment d'appartenance au groupe, dans ce cas la nation, est exalté par la revendication de ses valeurs et par la désignation de groupes opposés qui n'y répondent pas. Ainsi, l'ennemi sert le groupe, car désigner une entité comme une menace entraîne une réponse émotionnelle intense, comme l'hostilité collective, et un sentiment de cohésion face à celui-ci. C'est bien sur cette idée que repose la propagande, qui n'est autre qu'un ensemble de techniques de persuasion qui vise à instaurer des comportements et des valeurs normatives aux membres du groupe, notamment par la caractérisation d'un individu ou d'un groupe en tant qu'ennemi, ce qu'on appelle la *diabolisation*. Ainsi, des techniques de propagande ont été théorisées pour la première fois au cours de la première guerre mondiale par Walter Lippmann et Edward Bernays. Les résultats sont stupéfiants : la campagne de propagande de Creel, Lippman et Bernays a provoqué un sentiment anti-allemand si fort aux Etats-Unis que l'industrie américaine a vu ses capacités décupler. L'ennemi est alors un objet de colère ou de répulsion sociale qui permet de concentrer les émotions fortes du groupe, comme la peur ou l'anxiété, vers une cible. Cette désignation et cette répulsion envers un groupe extérieur permet au groupe de se former et de perdurer, comme l'explique René Girard. En effet, il faut d'abord noter que la désignation de l'ennemi par le groupe peut être justifiée et connue de l'ennemi lui-même, mais elle peut aussi être complètement injuste et inconnue du groupe désigné comme ennemi. C'est dans ce second cas qu'apparaît le concept de bouc émissaire. Un bouc émissaire peut être un individu ou un groupe qui est désigné contre son gré pour endosser la responsabilité d'une faute pour laquelle il est innocent. Ainsi René Girard dans son ouvrage *Le Bouc émissaire* (1982) montre que cette désignation sert à évacuer la violence latente dans un groupe que les membres ont généré au travers de rivalités mimétiques, les désirs de chacun étant calqués sur ceux des autres membres du groupe. Le bouc émissaire doit permettre d'exclure la violence interne d'un groupe vers l'extérieur de celui-ci afin qu'elle ne s'auto-détruise pas. Ainsi, le bouc émissaire permet au groupe de s'unir uniformément contre lui et de retrouver une paix qui sera à rétablir de nouveau lorsque les rivalités entre les membres deviendront trop fortes. En s'engageant dans la persécution collective du bouc émissaire les membres du groupe augmentent leur unité et les liens alors créés peuvent former la base d'une identité.

La coalescence antagoniste est alors plus efficace en ce qu'elle est indispensable pour l'existence même du groupe.

3.1.1.3 Mise en place de relations spécifiques au sein de ce groupe

La désignation d'un ennemi extérieur au groupe a des conséquences à l'intérieur de celui-ci, sur son fonctionnement mais aussi sur les comportements des membres et les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres.

L'expérience réalisée dans le cadre de ce mémoire tend à montrer que les groupes faisant l'expérience d'une coalescence antagoniste sont plus hostiles et agressifs à l'égard des éléments extérieurs au groupe. En effet, au cours des différents matchs réalisés l'équipe antagoniste semblait unie par une rage de vaincre et se montrait plus démonstrative que l'équipe assimilationniste. Les membres du premier groupe s'unissaient par des sortes de rituels d'intimidation et des démonstrations de force qui passaient notamment par des cris de guerre, des encouragements bruyants et parfois vulgaires, des tentatives d'intimidation,... Nous avons alors constaté une modification du comportement des membres du groupe qui se sont tous montrés plus agressifs qu'à l'ordinaire alors même que certains avaient des amis dans le groupe rival. Ces observations sont expliquées par un paradigme développé par le psychologue américain John Broadus Watson qui a établi les principes fondamentaux du "*behaviorisme*". Selon lui, le comportement observable est essentiellement conditionné par les réponses réflexes à un stimulus ou, et c'est ce qui nous intéresse ici, par l'histoire des interactions de l'individu avec son environnement. Dans cette idée, les membres du groupe antagoniste ont changé de comportement dans le cadre d'une compétition et sous les encouragements et pressions de leur chef d'équipe qui désignait clairement un ennemi à abattre et encourageait les comportements hostiles.

Cependant, au regard des questionnaires distribués à la fin des matchs, à la question "Vous sentez-vous à présent plus proches de vos camarades ?", ce sont bien les membres de l'équipe assimilationniste qui répondaient positivement en majorité. Ainsi, désigner un ennemi à abattre n'est peut-être pas la méthode la plus efficace pour créer une relation solide entre les membres du groupe. Autre fait suggérant que l'unité du groupe antagoniste n'était pas véritable et uniquement de circonstances, une seule équipe ne s'est pas décomposée au

moment de la collation à la fin de l'expérience ; les autres se dispersant au moment où ils croyaient l'expérience "terminée". Les différents membres des équipes retrouvaient leurs amis, partageaient la collation suivant leurs affinités naturelles. L'équipe la plus soudée est assimilationniste et les membres sont ceux qui ont répondu le plus positivement à la question "Notez votre expérience, le plaisir que vous avez ressenti à jouer ce match de 1 à 10", avec une moyenne de 8,6. Dans ce groupe, l'alchimie de la coalescence assimilationniste a pris alors que le groupe antagoniste n'a pas réussi à créer un lien durable entre ses membres.

3.1.2 Faire mieux plutôt que faire bien : l'adversité comme facteur d'efficacité

3.1.2.1 La comparaison : un moteur inhérent à la nature humaine

Tout d'abord, un peu de philosophie.

L'homme est par nature un être de comparaison. De fait, la sociabilité est inhérente à la nature humaine et par là, il retrouve en ses pairs une altérité qui meut ses actions quotidiennes. C'est toute la thèse que développe Kant lorsqu'il parle d'« *insociable sociabilité* ». Il met en place ce concept pour deux raisons. Tout d'abord, il pourrait exister une socialité qui ne signifierait pas nécessairement la disposition de l'homme à la vie en société, qu'on nommerait aisément la bienveillance ou encore la sympathie. Cette dernière pousserait d'emblée l'homme à l'entraide et à la coopération, évoquerait le souci du bien d'autrui et ferait partie de la nature profonde de l'homme. Il s'agit là d'une vision optimiste qui développe l'idée d'une conscience envers son prochain. Mais Kant va entamer très rapidement une étude montrant que la recherche naturelle de la compagnie des semblables se porte sur des raisons antagonistes. Au XVIII^{ème} siècle, Kant développe le thème de la mauvaiseté du coeur humain. Dès lors, l'idée de Kant est de montrer que la société est partagée entre une tendance antagoniste et une tendance qui encourage l'être humain à la sociabilité où il est poussé à entretenir des liens avec ses semblables. Ces liens sont capables de le développer, de le cultiver. Il souligne, en outre, le fait que les relations sociales contribuent au perfectionnement de l'humanité et que ce gain d'humanité est lié à la civilisation. C'est pourquoi l'humanité disparaîtrait si elle n'était pas traversée par cette tendance qui nous pousse à cultiver des passions, des passions sociables. Cette sociabilité sert de cadre à la société, elle est nécessaire pour développer une certaine forme de nous même.

En revanche, cette sociabilité est toujours accompagnée d'un antagonisme profond. C'est alors que la sociabilité se double de l'insociabilité : c'est la culture négative de la passion. S'il y a antagonisme, c'est parce qu'il y a une lutte de tensions. En effet, l'homme est contraint à se civiliser sans l'avoir voulu. Il est contraint à entrer dans des relations sociales alors qu'il n'aime pas son prochain. Cet antagonisme est donc le moyen que la nature a trouvé pour nous civiliser, à travers des *passions négatives*. Pour expliciter cela, il prend l'exemple d'un arbre dans une prairie. Tout seul, cet arbre poussera certainement mais n'atteindra pas sa taille maximale, ou l'atteindra après de longues années. C'est alors que les passions négatives interviennent: s'il y a plusieurs arbres dans une prairie, il va y avoir une course à la lumière. Nourrissant un antagonisme, les arbres vont maximiser leur capacité de développement. L'égoïsme est alors une force née. La société pousse à cultiver des passions égoïstes pour accroître son développement personnel. Nous sommes poussés à la sociabilité; mais cela n'a rien à voir avec de l'altruisme. Le rapport à l'autre dans la société n'a aucune dimension morale. Ainsi, la passion négative civilise. « N'attendons pas que l'homme devienne meilleur, qu'il réforme son cœur, qu'il vive une existence semblable aux animaux paisibles ». Les passions antagonistes nous forcent donc à nous éveiller et à nous réveiller. Kant ajoute par ailleurs que cette passion est loin de la prise en compte de l'intérêt commun. C'est aussi un accord extorqué aux hommes, une ruse de la nature, un processus de civilisation qui s'enclenche malgré les hommes.

Appliquons maintenant cette thèse au processus de formation du groupe.

Dans ce cadre, il faut prendre le groupe comme une unité à part entière. Ce groupe, en nourrissant une passion négative, va s'agréger pour ne faire qu'un, face au reste de la société. Cela s'applique à tous les domaines où le vivre ensemble existe. Cette construction comparative est alors synonyme d'efficacité sans pareil dans la mesure où l'égoïsme et l'orgueil primaires du groupe vont le pousser à se dépasser constamment, à gagner en productivité et atteindre un domaine d'expertise certain.

3.1.2.2 Une efficacité qui pourrait se vérifier en pratique

L'adversité, si elle est souvent décriée, reste tout de même une méthode qui obtient des résultats probants.

Analysons dans un premier temps la situation qui a donné naissance à ce mémoire. Notre chef de groupe a en effet usé d'une méthode de coalescence antagoniste.

Son discours nous a amenés à nous focaliser sur le fait de vaincre notre ennemi, l'enjeu de la victoire étant alors devenu celui d'éviter une défaite contre des gens que nous jugions moins à même que nous de gagner. Or, aux vues des résultats du tournoi, c'est bien l'équipe soumise à ce discours qui est allée le plus loin, et qui a même creusé un écart assez sensible avec les autres groupes de notre section, puisqu'elle a échoué aux portes de la finale. On en déduit ainsi que le discours visant à désigner un ennemi a rendu le groupe plus efficace. Nous avons en effet tous suivi le même entraînement et la répartition des forces était relativement équilibrée entre les différents groupes composant notre section. Pourtant, c'est bien ce groupe qui a surpassé les autres.

Dans un second temps, analysons cette efficacité en pratique dans le domaine sportif via notre propre expérience. Le groupe encouragé avec la méthode antagoniste a remporté six matchs sur dix. S'il est vrai que ces résultats ne sont pas assez tranchés pour en conclure de façon flagrante une bien meilleure efficacité, les observations que nous avons relevées durant cette dernière restent néanmoins instructives. L'équipe motivée par un discours antagoniste que nous nommerons l'équipe A a en effet manifesté de façon bien plus prononcée son union et sa volonté de battre l'autre et de se surpasser.

Par ailleurs, d'après les entretiens que nous avons pu mener, nous avons constaté que cette efficacité se démontre également dans les départements recherche et développement de nombreuses firmes. En effet après notre interview avec Antoine Bertrand, travaillant pour la firme Michelin, nous avons compris que l'adversité était efficace pour mettre en compétition les équipes de recherche, pour les forcer à se dépasser et à être plus rapides. Par ailleurs, nous avons constaté que les industries, dont la recherche et le développement sont au coeur des défis à relever, comme dans le secteur des nouvelles technologies par exemple, usent bien souvent de cette coalescence antagoniste. Notre entrevue avec Delphine Greaves, responsable compte chez Microsoft, nous a ainsi appris que le marché des systèmes informatiques était en proie à une concurrence acerbé, il qu'il est donc très courant de motiver ses équipes en mentionnant une firme spécifique à abattre. Ainsi, dans le pitch annuel de Microsoft, Yahoo est mentionné explicitement comme l'ennemi qu'il faut surpasser. La notion de perdre contre un concurrent influençait ainsi largement les choix des équipes et était utilisée pour les fédérer.

Enfin, en analysant les données obtenues grâce au sondage nous pouvons effectivement constater qu'en pratique la coalescence antagoniste est largement utilisée dans le sport et les entreprises et qu'elle peut être très efficace. On constate en effet que 37,1 % des personnes interrogées sont plus satisfaites de battre l'autre que de faire une belle performance, ce qui bien représente une part importante des personnes sondées même si ce n'est pas une majorité. De plus, 61,1% des personnes interrogées déclarent que la compétition est employée dans leur milieu professionnelle et pour 88% des gens interrogées la compétition est ainsi très bénéfique en milieu sportif et pour 50% elle l'est également dans le milieu professionnel. Les réponses par ailleurs obtenues lorsqu'il s'agit d'utiliser une méthode efficace pour motiver ses troupes font revenir fréquemment une compétition saine. Il ne fait aucun doute que la coalescence antagoniste est jugée efficace et est largement employée en pratique.

Ainsi, il apparaît que l'efficacité de la coalescence antagoniste est admise par une partie importante de la population et que celle-ci est en particulier valorisée dans des environnements où la créativité et la rapidité sont essentielles.

3.1.2.3 Un sentiment de supériorité : être *meilleur* plutôt qu'être *bon* : une adversité à l'origine de plaisir ?

La coalescence antagoniste semble d'autant plus efficace qu'elle conduit à faire *mieux* que l'autre plutôt que faire *bien*. Or faire mieux que l'adversaire conduit à une certaine fierté, voire à un sentiment de supériorité. Dès lors, le groupe devient plus performant parce qu'il veut être le meilleur et se sentir supérieur aux autres, et c'est ce que montre clairement l'expérience réalisée dans le cadre de ce mémoire. En effet, l'équipe antagoniste a gagné davantage de matchs que l'équipe adverse et ne manquait pas de le souligner. Chaque victoire était bruyamment célébrée et validait aux yeux du groupe l'idée que son équipe était de loin supérieure tout en se donnant encore plus envie de gagner, pour prouver concrètement cela à l'autre équipe. L'équipe n'hésitait jamais à clamer son cri de guerre, dénigrant par ailleurs l'équipe adverse, s'encourageait vivement, provoquait l'équipe adverse. L'équipe antagoniste donnait donc plus l'impression d'aller au combat et se sentir supérieure à l'autre équipe. Ainsi, la recherche du plaisir associée au sentiment de supériorité conduit au dépassement de soi et à la performance. Nous parlerons donc de *compétition-émulation*.

La compétition sportive respectueuse des règles et des principes du "fair play" est un excellent exemple de cette émulation. Le plaisir que l'on tire de la compétition elle-même est souvent un de ses enjeux les plus importants; la plus grande satisfaction vient d'un combat serré où la victoire est venue récompenser une performance exceptionnelle, qui ne pourrait être reproduite régulièrement. On peut rencontrer cette forme de compétition dans plusieurs autres contextes, notamment au travail, entre plusieurs équipes d'un même département. Cette compétition est à la fois un effort total de dépassement et un jeu dont la satisfaction est le seul vrai but. Elle peut même avoir lieu sans un adversaire réel; il suffit d'adopter une difficulté particulière comme instrument permettant de mesurer la performance. C'est la recherche d'excellence et la fierté de dépasser ses adversaires ou de se dépasser qui sont le moteur essentiel de la lutte.

On retrouve cette idée de plaisir qui naît de la reconnaissance de la supériorité par autrui chez Hegel dans sa dialectique du maître et de l'esclave. Selon l'auteur, dans *La Phénoménologie de l'Esprit* (1807), le désir fondamental de chaque homme est d'être reconnu par les autres. Or cette reconnaissance n'est pas immédiate et passe par une lutte entre deux consciences qui s'efforcent de se faire reconnaître, quitte à prendre le risque de mourir ou de sacrifier ses intérêts immédiats. Dans cette opération, le maître est celui qui est prêt à prendre le risque de mourir, tandis que l'esclave est le dominé, soit celui qui a peur de mourir et qui préfère sa vie ou ses intérêts à sa dignité. Il résulte de cet affrontement que l'esclave reconnaît dans le maître un homme libre qui s'est battu pour être reconnu comme tel alors que lui-même recule devant le prix à payer pour être reconnu. On peut interpréter ce propos dans le cadre de notre analyse : la volonté d'être supérieur, d'être le meilleur se traduit par un affrontement avec autrui. Celui qui parvient à dominer l'autre gagne sa reconnaissance, satisfaisant un désir fondamental. Il apparaît aussi à la lumière de cette dialectique que le maître est prêt à tout pour se faire reconnaître, il est donc clairement plus déterminé et performant que son adversaire, il donne le meilleur de lui-même pour gagner. Nous en déduisons que la compétition est source d'une plus grande efficacité et d'une plus grande performance que l'entente cordiale car elle fait appel à un désir présent à chacun : celui d'être reconnu comme le meilleur.

3.1.3 Application de cette adversité dans différents domaines

3.1.3.1 Dans le domaine militaire, l'adversaire est au coeur de la mise en action par tradition

La notion d'ennemi, de rival ou d'opposant possède des spécificités propres à l'armée qui viennent elles-mêmes des spécificités du travail de militaire. Tout d'abord, il convient, comme nous l'a prouvé l'entretien avec l'ancien capitaine de vaisseau Dominique Tourneux, de ne pas assimiler les affrontements militaires à une simple compétition entre deux participants. Le rival au sens compétitif du terme n'existe en réalité guère dans l'armée, il s'agit bel et bien d'un ennemi qu'il faut vaincre. Il existe entre le militaire et son ennemi un lien de vie ou de mort qui rend leur relation particulière et ne fait en aucun cas de lui un simple rival. Cette distinction faite, abordons maintenant le rôle de cet ennemi dans la constitution du groupe militaire.

L'ennemi apparaît nécessaire pour fédérer un groupe militaire en opération dans l'armée, car il permet de se raccrocher à un élément concret. Désigner un ennemi permet de déterminer l'élément à abattre afin de réaliser la mission. L'existence de ce dernier fédère profondément le groupe qui veut à la fois l'anéantir et protéger ses camarades de celui-ci. En outre, si le militaire a choisi ce métier pour honorer certaines valeurs et protéger sa patrie, ces notions paraissent bien abstraites sur le champ de bataille, contrairement à l'ennemi, bien réel lui.

Traditionnellement, l'Etat a même utilisé la haine de l'ennemi pour motiver ses troupes. Les nombreuses affiches, films, écrits, de propagande bien souvent diffusés par les gouvernements dans les temps précédents les guerres en témoignent. Les guerres mondiales sont ainsi des exemples parlants d'un tel stratagème. Il est indéniable que la haine de l'ennemi "bosch" a largement fédéré les soldats au début de la première guerre mondiale. Ceci explique très probablement le nombre important d'engagés volontaires en 1914. Il ne fait donc aucun doute que la haine de l'ennemi a été utilisée par le passé pour fédérer les troupes militaires.

Toutefois, notre entrevue avec Dominique Tourneux nous a amenés à nuancer ce principe d' "haine de l'ennemi". Si, comme nous l'avons dit précédemment, il y a une réelle volonté d'abattre l'ennemi, qui permet de constituer et fédérer le groupe, la "haine de

l'ennemi" n'est tout de même pas le terme adéquat. Sur le terrain, on ne hait plus l'ennemi, on le considère comme l'élément qui empêche de vaincre. L'ennemi est en fait celui qui exécute son devoir pour son groupe. Haïr l'ennemi n'aide aucunement sur le champ de bataille. En revanche, le caractère fédérateur de l'ennemi vient de son caractère menaçant, car craindre pour sa vie et pour celles de ses compagnons fédère incontestablement le groupe.

Néanmoins, si nous avons établi que la figure de l'ennemi et non pas du rival est bien celle qui s'impose et fédère dans la réalité du combat, l'on peut toutefois analyser une certaine forme de compétition que connaissent les militaires. En effet, Dominique Tourneux qui a été professeur à l'Ecole de guerre Navale et directeur de l'Ecole de navigation sous-marine, a souligné le fait que la compétition peut être employée durant l'entraînement. Les groupes qui composent une même section sont à de nombreuses reprises mis en compétition. Ceci pousse les groupes à se souder, à donner le meilleur d'eux mêmes et permet d'enclencher une rapide progression, constatée dans l'entraînement militaire. L'on comprend ainsi quelle a été la démarche de notre chef de groupe lorsque nous étions sur le parcours d'obstacles et les résultats obtenus. Mais cette compétition n'est en aucun cas présente sur le champ de bataille : là-bas, le groupe ne forme plus qu'un et la compétition entre les soldats disparaît.

Enfin, nous pouvons souligner dans un dernier temps que cette notion de l'ennemi devient de plus en plus complexe et floue pour le militaire. En effet, les militaires sont aujourd'hui en poste dans des opérations comme sentinelles et combattent le cyberterrorisme. L'ennemi a ainsi une nouvelle forme, n'est plus réellement identifié, et l'on voit de fait que les militaires comprennent dès lors moins l'utilité de leur mission ; en attestent les contestations de ces nouvelles opérations. L'ennemi non identifié fait disparaître la notion d'objectif immédiat, vitale.

Ainsi, le domaine militaire use de la compétition à l'entraînement pour fédérer de nouveaux groupes. Mais cette compétition une fois sur le terrain disparaît et le rival est remplacé par un ennemi réel dont la menace impose au groupe de se fédérer.

3.1.3.2 Dans le domaine sportif, une rivalité amicale qui pousse au dépassement

Le domaine sportif est le domaine de la compétition par excellence. Cette compétition, dans les sports collectifs, notre domaine d'intérêt au regard de notre problématique, est notamment bénéfique et nécessaire à la formation du groupe. En outre,

notre sondage révèle que 87,9% des personnes interrogées pensent la compétition comme étant fructueuse. On peut donc s'interroger sur les bienfaits de la compétition dans la formation d'un groupe sportif. Tout d'abord, lorsqu'une équipe joue, elle cherche par tous les moyens (en restant bien évidemment dans les règles et le *fairplay*) à vaincre l'équipe adverse. Cet objectif est primordial et va permettre à l'équipe de se mettre en action en donnant le meilleur d'elle même. Cette volonté de dépassement découle de la volonté de la part d'une équipe de prouver sa supériorité sur l'autre et par là, de montrer la force des liens qui lie les coéquipiers. En outre, cette force se montre par la victoire: lorsqu'une équipe vainc, elle emploie toujours le "nous" pour décrire sa performance, prouvant *de facto* que le groupe existe bel et bien. Mais cette force se montre aussi, dans une mesure encore plus forte, lorsque l'équipe est en situation de faiblesse. C'est ainsi que lorsque l'équipe adverse mène, le groupe en difficulté va tout faire pour remonter la pente et puise dans ses dernières ressources pour reconquérir le jeu. Dans l'adversité, créée par la concurrence, le groupe apparaît alors encore plus fort. En effet, tous les membres partagent une difficulté au même moment et par là, s'épaulent, se rassurent et se motivent pour ne pas sombrer dans un laisser-aller vide de sens. La compétition ne pourrait alors pas paraître plus engageante. Chaque individu, dans un esprit collectif, se doit de dépasser sa condition physique pour le bien de la formation du groupe. S'il ne se dépassait pas suffisamment, il se verrait contraint à l'exclusion partielle ou totale du groupe, il serait "mis sur la touche". Il servirait alors d'exemple, et à l'image du *Bouc-émissaire* de René Girard, permettrait une naissance nouvelle de ce groupe. De fait, René Girard explique notamment que la formation d'une collectivité se fait par exclusion exemplaire de l'un de ses membres. C'est pourquoi le dépassement est primordial pour ne pas se retrouver dans une telle position.

Les bienfaits de la compétition ne s'arrêtent pas là. En effet, la compétition est un moyen de s'évaluer, de jauger et juger sa performance à la lumière d'une rencontre qui met à profit toute la technique, tout le physique et le collectif que les joueurs ont acquis au cours de leurs entraînements acharnés. Ainsi, lorsqu'une équipe est battue, il est bénéfique d'analyser sa performance pour cibler les points d'amélioration, surtout lorsqu'il s'agit de l'attitude collective. Tout cela aide encore et toujours le groupe à se lier d'avantage, car il apprend à supporter et être supporté par les autres joueurs. Pour ce faire, la confiance dans les capacités des autres membres de l'équipe est assurément un point essentiel. Dès lors, chaque membre du groupe doit travailler sans relâche à faire confiance et en retour à être quelqu'un sur qui

compter. Encore une fois, la compétition est bien bénéfique à la fois pour la formation du groupe et le dépassement de soi.

Enfin, comme dans toute compétition, une victoire, surtout sportive, entraîne un sentiment d'orgueil profond, que chaque être humain est enclin à vouloir prolonger. Dès lors, le processus de victoire est un schéma que tout sportif voudra répéter. De fait, il utilisera tous les moyens à sa disposition pour inscrire sa victoire (et donc celle de son groupe) sur l'adversaire (les deux étant indubitablement liés) dans une continuité affirmée.

3.1.3.3 Dans le domaine économique: des bienfaits de la concurrence

Dans le monde économique, le pendant de la compétition n'est autre que la concurrence, jugée indispensable dans une économie de marché. La concurrence désigne la coexistence de plusieurs acteurs agissant de façon rivale sur un même marché ; pour les libéraux, cette situation est souhaitable. En effet, la liste des avantages de la concurrence économique est longue : d'abord, les clients ont un large choix entre différents produits proposés et ce à différents prix, la concurrence permet d'atteindre un équilibre entre offre et demande qui débouche sur l'établissement d'un prix juste comme l'écrit Montesquieu dans *De l'esprit des lois* (1748) : « c'est la concurrence qui met un juste prix aux marchandises, et qui établit les vrais rapports entre elles », enfin elle est source d'innovation ou de destruction créatrice. Selon l'économiste Friedrich Hayek, la concurrence est un processus de découverte qui a pour finalité l'émergence des acteurs les plus efficaces. Toujours selon lui, la concurrence est un facteur de motivation qui pousse les entreprises à convaincre les acheteurs que leur vision du marché est la bonne, le succès des produits de l'entreprise devenant alors des bénéfices. Dans le cas contraire, l'entreprise doit revoir sa stratégie marketing et ses produits pour faire du profit. Ainsi, la concurrence pousse à l'innovation, cruciale pour gagner toujours plus de part du marché et pouvoir devancer les concurrents. De son côté, Joseph Schumpeter affirme que le rôle fondamental de la concurrence réside dans son concept de « *destruction créatrice* ». Dans *Le cycle des affaires* (1939), l'économiste démontre que le progrès technique est au cœur de l'économie et que les innovations sont cycliques : une innovation de rupture entraîne d'autres innovations développées par des concurrents. Il y a alors des cycles économiques caractérisés par une phase de croissance

suivie d'une phase de dépression, qui correspond au moment où les entreprises en retard technologiquement sont chassées du marché.

De plus, les bienfaits de la concurrence se déclinent avec les types de concurrence. Or de nombreuses analyses micro-économiques mettent en opposition deux grands types de concurrence : la concurrence pure et parfaite et la concurrence imparfaite.

La première a été décrite pour la première fois par l'économiste Léon Walras. Cette théorie de la formation des prix est selon lui la meilleure parce qu'elle permet d'atteindre un équilibre optimal, c'est-à-dire qu'elle permet la pleine satisfaction de la demande, le plein emploi de la population active et l'utilisation de tous les capitaux. Ainsi, cette concurrence bénéficie à toute la population car elle maximise le bien-être de chacun, mais aussi aux entreprises car elle sous-entend la transparence de l'information entre les acteurs, la libre entrée et sortie du marché et la libre circulation des facteurs de productions.

La concurrence imparfaite, quant à elle, désigne toutes les situations qui s'opposent à la concurrence parfaite : monopole, oligopole, monopsonne... Là encore, il y a de nombreux avantages à se trouver dans ces types de concurrence. Dans le cas du monopole, une entreprise, dite "price-maker", est la seule à offrir un produit à un prix qu'elle impose, ce qui lui permet de vendre ses produits bien au-dessus des prix du marché et faire de larges profits, qu'elle peut maximiser en pratiquant différents prix pour différentes catégories de consommateurs. Les autres entreprises sont dites "price-taker" et doivent aligner leurs prix sur ceux de l'entreprise en position de monopole. Dans le cas de l'oligopole, les entreprises s'entendent pour fixer des prix plus élevés que ceux de la concurrence parfaite : en résulte un nombre faible de vendeurs qui disposent d'un important pouvoir de marché et un nombre important d'acheteurs. On retrouve cette situation aujourd'hui dans le cas de Coca-cola et Pepsi, seuls producteurs de cola, ou encore avec Airbus et Boeing, les deux plus gros constructeurs aéronautiques. Dans ces situations, les entreprises ayant un pouvoir de marché profitent de la concurrence pour faire des profits, tandis que les autres entreprises doivent s'adapter quitte à faire des pertes, mais cela les pousse à innover pour renverser la concurrence imparfaite en leur faveur. Enfin, l'acheteur est quant à lui le perdant de cette situation car l'entreprise dominante impose des prix bien au-dessus de ceux de la concurrence parfaite.

Ainsi, selon le type de concurrence, les entreprises et les consommateurs ou uniquement l'un des deux profite des bienfaits de la concurrence économique.

3.2 La coalescence assimilationniste, a contrario, se place dans une démarche positive d'effacement individuel pour la création d'un groupe uni autour de valeurs et de finalités communes.

3.2.1 Les valeurs : piliers d'une identité et d'une culture communes nécessaires à la formation du groupe

3.2.1.1 Comment définir ces valeurs ?

A la question “ À quel point les valeurs d'une entreprise sont-elles importantes pour vous ?”, 77% des interrogés ont répondu “beaucoup” ou “totalement”, preuve que les valeurs ont une place importante dans la vie de chaque individu.

Une valeur peut être définie comme une perception partagée par les membres d'un groupe et qui oriente leur comportement. Or les valeurs, que ce soit au sein d'une entreprise ou dans le milieu sportif, sont diverses et dépendent de la perception que chaque groupe a de lui-même et de son environnement. Ainsi, lors de notre entretien réalisé avec Antoine Bertrand, digital Product Owner chez Michelin, nous avons remarqué l'importance des valeurs de l'entreprise dans la gestion du personnel et la réalisation de sa mission. Le respect des hommes et de l'environnement apparaissent comme la raison d'être de l'entreprise, qui se donne pour mission d'offrir à tous une mobilité accessible tout en diminuant ses externalités négatives sur l'environnement. Le respect des hommes ne s'applique pas qu'au consommateur mais aussi aux employés qui sont encouragés et accompagnés tout au long de leur carrière afin qu'ils s'épanouissent sur leur lieu de travail. Pour Antoine Bertrand il est très important de définir des valeurs fortes au sein d'une entreprise pour que les employés se reconnaissent en celle-ci et trouvent un sens à leur travail. Notre interlocuteur chez Boulanger partage cet avis. En effet, il se rappelle de son entreprise avant l'instauration de valeurs (mises en place par un nouveau PDG) et insiste sur la différence d'ambiance au sein de

celle-ci. Si rien ne s'était passé, il aurait pu démissionner. Aujourd'hui, les valeurs de Boulanger sont "pro, simple et sympa", pour l'exemplarité, la simplicité du fonctionnement, l'entraide, la collaboration, et l'inutilité des comportements individualistes, des valeurs qui sont partagées par les employés.

L'efficacité de ces valeurs pour créer un groupe soudé et s'assurer du bien-être des employés se constate d'ailleurs dans les performances de l'entreprise. Pour ces deux managers, il faut penser au bien-être des gens et cela passe par l'établissement de valeurs fortes dans lesquelles ils se reconnaissent. Il y a une corrélation évidente entre le bien-être et l'efficacité. Ainsi, chaque entreprise définit des valeurs qui lui sont propres afin de souder ses collaborateurs et s'assurer de leur bien-être. Cependant, la grande diversité de ces valeurs n'efface pas le fait qu'elles reposent toutes sur un même mécanisme. Les valeurs facilitent les relations sociales et permettent de créer une identité commune aux membres du groupe.

Ainsi, pour le philosophe Shalom Schwartz, qui explique son propos dans *Toward an Universal Structure of Human Value* (1987), il existe en fait 12 valeurs universelles, communes à tous mais les individus et les groupes se distinguent les uns des autres par l'importance qu'ils attribuent à leurs différentes valeurs. En d'autres termes, les personnes et les groupes ont différentes « hiérarchies » ou « priorités » de valeurs. Selon lui, les valeurs ont six caractéristiques fondamentales: elles sont des croyances associées aux affects, elles sont liées à des objectifs qui motivent l'action, elles transcendent les actions et les situations spécifiques, elles servent de critère de jugement, elles sont hiérarchisées et sont partagées au sein du groupe. Ainsi les valeurs permettent de cimenter le groupe en lui donnant une identité, en conférant une base commune à ses membres et en cela elles répondent à un besoin, et même trois selon le philosophe : un besoin biologique, un besoin d'interaction sociale et un besoin de survie et de bien-être au sein de groupes.

3.2.1.2 L'appropriation de valeurs partagées permet la constitution d'une identité et d'une culture commune

Les valeurs sont au cœur du processus de création d'un groupe car elles sont constitutives d'une identité nécessaire à l'attachement des individus pour leur groupe. En effet, l'identité se définit comme une somme d'opinions permettant à l'individu de se sentir unique. L'identité est ce qui permet à l'individu d'avoir le sentiment d'exister en tant qu'être

s'affirmant. Mais que sont les valeurs sinon les lignes directrices de toutes nos opinions ? Les valeurs doivent donc être considérés comme fondements d'une identité individuelle.

Qu'en est il alors d'une identité commune ? Ce qui était vrai pour l'individu l'est aussi pour le groupe. Un groupe, pour qu'il se sente unique et puisse s'affirmer doit avoir une identité commune. De fait, l'on constate qu'une identité commune est bien ce qui définit une nation, une tribue, un peuple. Mais comment conjuguer cette identité commune avec les identités individuelles précédemment citées ?

Si les valeurs étaient le fondement de l'identité individuelle, c'est paradoxalement elles-aussi qui sont fondements de l'identité de groupe. Les valeurs rendent l'individu unique mais sont aussi ce qui le lie aux autres car elles peuvent être partagées. Dès lors, les valeurs partagées par les individus d'un même groupe deviennent alors fondements de l'identité commune du groupe. De fait l'identité commune est elle aussi une somme d'opinions mais qui sont cette fois partagées.

Ferdinand Tönnies, dans *Communauté et société* (1887), afin d'expliquer le passage de l'individu vers la société, subdivise la volonté en deux formes. La première, la *volonté réfléchie*, se caractérise par une volonté d'adapter les moyens aux fins. La deuxième, la *volonté organique*, se caractérise quant à elle par l'attachement et l'affection de l'individu envers sa famille, sa ville, ou tous lieux auquel il se raccroche, ses coutumes et ses valeurs. La communauté, entité résultant de la volonté organique, unifie le rapport que ses membres entretiennent au monde, leur confère une vision semblable et est donc constitutive de l'identité commune.

Mais il existe par ailleurs un mécanisme d'appropriation des valeurs. En effet, un individu qui était lié par un certain nombre de valeurs à son groupe, peut par la force des choses finir par assimiler des valeurs qui n'étaient pas les siennes originellement. L'identité du groupe se renforce alors et avec elle la cohésion. L'individu se fond dans un groupe qui lui correspond parfaitement et ne ressent plus le sentiment de devoir affirmer son identité personnelle au sein de celui-ci sans pour autant avoir l'impression que celle-ci est amenuisée. En revanche, le besoin d'affirmation du groupe qui est alors de plus en plus défini devient lui grandissant.

Il est intéressant d'analyser si en pratique ce phénomène d'appropriation est courant. D'après notre enquête, nous constatons en effet que pour 76% des gens les valeurs de l'entreprise dans laquelle ils travaillent sont très importantes. On voit ainsi que l'identité

individuelle doit se sentir en harmonie avec celle du groupe. Par ailleurs, nous constatons que 48% des personnes sondées estiment que les valeurs de leur entreprise ont modifié leurs propres valeurs. Par ailleurs, il existe des domaines dans lequel le partage des valeurs est plus que fondamental. Notre entrevue avec le capitaine de vaisseau Dominique Tourneux nous a ainsi bien prouvé que le partage de valeurs est à l'essence même du métier de militaire. Au sein des entreprises, ce phénomène d'appropriation existe également, bien qu'il soit moins fort, c'est notamment ce qui est ressorti de la quasi totalité de nos entretiens, à savoir la nécessité d'avoir des valeurs communes permettant de se connecter à l'entreprise et un mécanisme fréquent d'appropriation partielle des valeurs préexistantes de l'entreprise.

Ainsi, les valeurs sont constitutives d'une identité commune nécessaire à l'affirmation du groupe. Ses valeurs sont en grande partie partagées par l'ensemble des individus qui le constituent. Enfin bien souvent, dans un désir d'appartenir encore d'avantage au groupe l'individu est amené à s'approprier ses valeurs.

3.2.1.3 Identité et culture sont ainsi à l'origine du lien social : vers une coalescence lente, progressive mais solide

L'identité est largement comprise dans le sens commun comme étant la reconnaissance de l'individu par lui même et par les autres. Cette identité se rattache généralement à une culture, une culture qui a su grandir en l'individu qui s'est, lui-même, approprié toutes ses caractéristiques. Mais qu'est ce que la culture? Nous allons ici nous attacher à une définition qu'en fait l'*UNICEF* : *“La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.”*. En ce sens, le partage de ces attributs avec autrui permet à l'individu de prendre part à un groupe qu'il considère comme le sien. En revanche, ce processus s'inscrit dans l'histoire et, de fait, est un mécanisme qui a besoin de temps pour se former mais surtout pour devenir quelque chose de durable, solide.

La formation d'une culture nécessite un temps certain. En effet, chaque individu, pour se sentir porté par un groupe, a besoin d'en comprendre l'histoire et s'y identifier. Sans cela, le rattachement ne pourrait être qu'éphémère et, dès lors, le groupe ne saurait être que partiel.

En outre, c'est au travers de siècles, voire de millénaires, que certaines cultures se sont formées, comme le confucianisme en Chine, par exemple. Chaque individu a besoin de se figurer une histoire qui est au fondement d'une partie de sa personnalité. Par là, l'individu se rapproche de ses ancêtres et crée un lien inconscient. Ce lien inconscient est l'histoire personnelle, qui n'est pas de événementielle, mais bien inscrite dans le *temps vécu*. Cette construction inhérente à chacun ordonne, certe, une discipline mémorielle de tout temps mais va renforcer la solidité du lien culturel dont chacun ne saurait se défaire, sans quoi il y perdrait son identité.

Ce lien solide va inscrire le groupe dans une situation de coalescence pérenne. En effet, le lien social créé par l'identité et la culture va permettre un enracinement du groupe autour de valeurs et principes partagés. Or ce lien, inscrit dans la durée, est immuable. Dès lors, toute personne se rattachant à ce groupe sait qu'il va s'inscrire dans une éternité inflexible. De fait, le groupe pensé en tant qu'unité ne saurait être plus fort au regard des liens qui poussent les individus à entrer dans la continuité historique.

3.2.2 La finalité : entre efficacité et enrichissement

3.2.2.1 Le but : concret ou abstrait, pousse à un mieux non comparatif

Si l'existence d'un adversaire peut comme nous l'avons prouvé pousser à faire mieux, il existe cependant à travers la notion de but, l'existence d'un mieux non comparatif.

En effet, cette volonté de "faire mieux pour faire mieux" transcende les individus et les fait tendre vers la progression. L'homme a besoin d'une finalité non déterminée par un alter ego, une finalité bien plus abstraite. La notion de réussite, il est vrai, peut être évaluée en fonction d'un élément de comparaison mais aussi en fonction de critères strictement personnels. En outre, s'exécuter de telle sorte qu'on honore ses valeurs est un élément qui rend plus efficace la mise en action.

Dans le domaine sportif, cette volonté de faire mieux pour faire mieux se traduit de façon significative dans la volonté de faire avant tout une belle performance. On constate en effet d'après notre sondage que 62,9% des personnes sondées préfèrent faire une belle performance que de simplement battre leur adversaire. On voit ainsi que le mieux non comparatif est lui aussi très efficace. De façon plus générale, nous pouvons constater que

pour 66,8% des personnes sondées, le groupe est jugé plus performant s'il est soudé par des valeurs et un objectif communs.

Comment expliquer cette efficacité ? L'homme a en réalité besoin d'un but plus conceptuel car celui-ci donne du sens à son action. Prenons le cas d'un militaire. Le fait de battre son adversaire est certes gratifiant et nécessaire pour lui mais c'est bien l'amour de sa patrie et la volonté de la protéger qui pousse le militaire à s'engager au combat. La comparaison, si elle peut-être flatteuse ne peut pousser un homme à risquer sa vie, contrairement à la volonté de protéger les valeurs qui sont au fondement de son identité. Cela est ressorti de façon extrêmement claire dans l'interview que nous avons mené avec Dominique Tourneux.

En pratique, c'est également dans le domaine économique que l'on peut vérifier que ce but non comparatif est efficace. L'interview du chef de groupe Home Confort de chez Boulanger nous a ainsi appris que depuis l'instauration de valeurs l'entreprise avait relancé son chiffre d'affaires de 30%.

Ainsi, il apparaît clair qu'un but qui soit non comparatif est fort et peut pousser l'individu à se dépasser encore d'avantage.

3.2.2.2 Des finalités cachées qui accroissent la performance : domaines militaire, économique et sportif

Nous l'avons vu plus haut, la désignation d'un ennemi semblait accroître l'efficacité et la rapidité de la performance du groupe dans sa formation et dans son exécution. Or, il s'avère que cet rivalité n'a qu'un impact amoindri dans notre sujet d'intérêt. En effet, au premier abord, l'ennemi désigné semble être une source de motivation intarissable dans la mise en action du groupe mais tout porte à croire que ce but n'est que partiel et que de toutes autres finalités se cachent derrière cette façade antagoniste.

Dans le domaine militaire, tout porte à croire que le premier objectif n'est pas de battre un adversaire mais bien de protéger la patrie face à un adversaire. Cette distinction est très importante car la compétition serait alors un *moyen* et non un *résultat* qu'il faudrait absolument atteindre. Cette analyse se retrouve également dans le milieu sportif. Ainsi, 62,9% des personnes que nous avons interrogées disent préférer la belle performance de l'équipe sur le simple fait de battre l'adversaire. Dans une autre mesure, seulement 38,9% des personnes interrogées se disent encouragées par la mise en compétition au sein de leur

entreprise. Les chiffres parlent. Vaincre un adversaire par la mise en compétition n'est pas une finalité. Elle est d'ailleurs très souvent rejetée. De fait, sur les multiples entretiens que nous avons effectués, nombreuses sont les personnes interrogées qui ont tendance à rejeter complètement la compétition. Certains ont même développé une certaine aversion pour cette dernière. C'est le cas de Christel Ferret, Directrice du Marketing Clients Monde chez l'Occitane, qui décrit la compétition -à comprendre comme la *vraie* compétition, non pas la compétition ludique- comme affaiblissante, notamment lorsqu'il s'agit du potentiel d'une équipe, car cette compétition serait crispante, voire aliénante.

De là, si la compétition n'est pas à l'origine de la performance, cela signifie que d'autres finalités sont à mettre en avant. Parmi ces dernières, il y a la bonne réussite d'une mission imposée, c'est à dire combiner *l'esprit* et *la lettre* de la mission, ou encore valoriser la performance en tant que telle, plutôt que le résultat, c'est à dire mettre au jour certains progrès d'une équipe plutôt qu'une victoire vide de sens. De plus, ces attributs se retrouvent dans l'intégralité de nos domaines d'étude.

Alors, ce sont ces finalités, intrinsèques au groupe, qui permettent d'accroître réellement leur performance. Vaincre l'adversaire ne devient qu'accessoire, une sorte de plus value qui s'agrège seulement à la performance en tant que telle.

3.2.2.3 Une réalisation du but alors plus enrichissante

Il convient enfin d'analyser non plus la méthode employée ni même son efficacité mais les effets que cette dernière a sur son sujet. La méthode assimilationniste semble se démarquer nettement en terme de bien être et d'enrichissement personnel.

En effet, si le but est défini par les valeurs de chaque individu, atteindre son but revient ainsi à honorer ses valeurs. Or, honorer ses valeurs est synonyme d'accomplissement personnel pour l'individu. D'autant plus que cet accomplissement est bien souvent d'ordre moral ce qui donne ainsi à la réalisation du but une satisfaction particulière, puisqu'elle répond aux exigences de nos valeurs. De fait, selon Hegel, dans sa *Phénoménologie de l'Esprit* (1807), l'homme, pour ressentir la pleine expression de sa liberté et donc ressentir une satisfaction maximale, doit donner un contenu tourné vers une réalisation d'ordre moral et collective à sa liberté. Or, en suivant un but conforme à ses valeurs, l'individu considère

d'une certaine manière qu'il a contribué à améliorer la société. Ce facteur rend donc l'atteinte de ce but bien plus forte.

Fédérer pour va ainsi plus loin qu'une simple cohésion mais donne "une raison d'être" aux employés, comme nous l'a indiqué Antoine Bertrand lors de notre entrevue. En outre, il apparaît évident que d'un point de vue psychologique une satisfaction issue non pas d'une comparaison avec l'autre, mais générée d'elle-même est plus saine. Une satisfaction obtenue par comparaison avec l'autre peut être considérée en partie comme une manifestation d'un complexe d'infériorité inhérent à chaque individu.

Par ailleurs, une telle approche est également plus enrichissante d'un point de vue global pour le groupe car elle est susceptible de toucher un grand nombre de personnes. C'est notamment ce qui est ressorti du sondage mené. De nombreuses personnes ont ainsi indiqué que la méthode de coalescence antagoniste ne convenait largement pas à tous les types de personnalité, contrairement à la méthode de coalescence assimilationniste.

Enfin, nous pouvons noter qu'en pratique, bien souvent, un but dénué d'esprit de comparaison sous entend des moyens d'y accéder souvent bien plus enrichissants personnellement. La méthode de coalescence antagoniste sera en effet basée sur le dénigrement de l'adversaire, une volonté agressive voir presque animal dans le sport d'affirmer sa supériorité. A l'inverse, la méthode de coalescence assimilationniste permet de revenir à des valeurs fondamentales, de rappeler aux membres du groupe ce qui les lie profondément, ravivant ainsi l'identité commune. Le chemin pour atteindre un but lié à une méthode de coalescence assimilationniste est donc plus préférable en terme de développement personnel.

Ainsi, nous pouvons considérer qu'atteindre un but en s'arrachant à toute volonté de comparaison et à toute volonté de montrer sa supériorité est bien plus enrichissant d'un point de vu moral et personnel mais aussi social pour l'individu. Par ailleurs, la méthode d'accession à ce but semble elle aussi plus enrichissante.

3.2.3 Double-discours, autocensure et hypocrisie : des valeurs dans un souci d'apparence ?

3.2.3.1 Un discours officiel qui met en avant les valeurs mais un discours officieux qui les amenuise

La plupart de nos interviews, si ça n'est pas leur intégralité, prônait les valeurs comme étant absolues et méprisait le concept de compétition. Pourtant, au fil de l'entrevue, en ciblant nos questions, en empruntant des voies détournées, les termes de "concurrence", "récupérer des parts de marché", "vigilance envers les concurrent", "surveillance" revenaient constamment dans le discours de nos interlocuteurs.

De fait, à nos premières questions sur la dominance des valeurs sur la compétition, celle du *fédérer pour* sur celle du *fédérer contre*, les réponses sont unanimes : les valeurs, la belle performance, l'achèvement d'un objectif commun sont le nerf de guerre de tout manager en charge de fédérer des équipes. En revanche, ce même manager garde toujours en tête l'importance de gagner des parts de marché sur ses adversaire, lancer un produit plus innovant que telle ou telle entreprise, ou encore détecter un nouveau marché. Ainsi, on remarque chez ces dirigeants un discours officiel, mettant en avant la beauté des valeurs, surplombant un discours plus officieux tourné vers la concurrence.

Attention, tout cela n'indique pas que les valeurs n'ont pas leur place et qu'elles ne sont pas primordiales. Simplement, deux discours se superposent. Et le manager a raison de prôner ses valeurs de manière très officielle, car nous l'avons vu, elle fédèrent de manière pérenne, permettent à chaque collaborateur de s'identifier clairement, et leur donne ainsi une raison humainement valable de poursuivre leur travail et de se lever chaque matin. De plus, la compétition fait peur et, comme nous l'avons évoqué plus haut, instaure un climat qui pourrait paraître malsain au développement serein du potentiel de chaque individu. En effet, nombreuses sont les personnes qui ne supportent pas la compétition. Il serait alors contre productif de la part du manager de prôner une idée que la plupart des collaborateurs rejettent, et qui pourrait potentiellement mener à une décomposition partielle ou totale du groupe.

3.2.3.2 Un culte de l'apparence qui implique une autocensure inconsciente

Face à ce constat, il est légitime de s'interroger sur cette volonté de prôner les valeurs à tout prix. Nous avons évoqué quelques raisons dans le paragraphe précédent mais la

réflexion ne s'arrête pas là. En effet, il y a une dissonance entre le discours et la réalité. Cela a été prouvé par une prise de conscience lors de l'analyse comparative de notre sondage avec notre expérience. De fait, 62,9% des personnes interrogées font primer la belle performance sur la volonté de battre l'adversaire, or en pratique, nos cobayes, lors du match, quelque soit la manière dont ils étaient motivés, n'hésitaient pas à clamer "on vous a battus!" ou au début de chaque match "vous allez perdre!". On remarque donc une claire autocensure de la part des sondés. Comme s'ils essayaient de s'auto-convaincre qu'ils cherchaient la belle performance avant tout, alors que dans les faits, c'est bel et bien la volonté de battre l'adversaire qui domine.

Il faut tout de même souligner que ce processus est clairement inconscient. Aucun sondé n'aurait volontairement menti à ce genre de question, par le principe d'anonymisation du sondage. De là naît la question suivante: d'où provient cette autocensure ? Pour pouvoir y répondre, il convient de se pencher du côté de la psychanalyse, domaine qui a largement été exploré par Sigmund Freud. Ce dernier va analyser l'inconscient et sa composition. Selon lui, l'inconscient serait composé du *Ça*, lieu des pulsions morbides et sexuelles, et cet inconscient serait censuré par le *Surmoi*, agissant comme un filtre, pour pouvoir correspondre aux attentes de la réalité physique. C'est ainsi que lorsqu'une pulsion se crée dans l'inconscient, si elle n'est pas conforme au sens commun, elle sera refoulée par le *Surmoi*, sans même que l'individu ne se rende compte de ce processus.

Si l'on transpose ce mécanisme à notre domaine d'étude, on peut faire une analogie tout à fait percutante. En effet, tout ce qui a attrait à la compétition ou la concurrence est bannie par la culture de l'entreprise, pour valoriser ce que tout le monde considère comme fondamental à la coalescence au sein de la structure, c'est à dire les *belles valeurs* auxquelles tout le monde adhère. De plus, chaque collaborateur se prend au jeu: il assimile ces valeurs, y adhère, et enfin, bannit la compétition de son esprit, car trop peu conforme à la "normalité" d'un individu en société. C'est ainsi que les valeurs deviennent une version aseptisée d'un inconscient refoulé.

3.2.3.3 Les valeurs en pratique : entre oubli et attachement

Si nous avons pu constater que les valeurs revenaient fréquemment dans les discours au moins officiels des entreprises ou clubs sportifs, il convient toutefois d'étudier la concrétisation de ces valeurs à travers les actes de ces derniers.

Une conclusion s'impose : une certaine hypocrisie règne. Nous constatons dès la lecture du sondage que si 78% des gens se jugent compétitif, 68% sont contre la compétition acerbe dans le sport et 81% dans le milieu professionnel. Il semblerait ainsi que les gens n'assument en réalité pas leur nature compétitive. Pourtant, nous constatons dans les faits que plus de 60% des personnes sondées évoluent dans un milieu compétitif, ce qui semble incohérent avec une proportion aussi importante de personnes opposées à la compétition.

Par ailleurs, analysons l'action concrète des entreprises. Nous constatons d'après notre entrevue avec le responsable de chez Boulanger que l'entreprise se préoccupe du bien être des employés pour leur efficacité et non pas seulement par souci de respecter certaines valeurs. S'il est évident qu'une entreprise doit se préoccuper de son profit et du maintien de sa production, nous pouvons cependant comprendre qu'un but uniquement tourné vers les valeurs est, dans des entreprises évoluant sur des marchés concurrentiels, en pratique irréalisable. Les autres entrevues révèlent également que malgré l'encensement des valeurs le but est bien souvent largement tourné vers un profit chiffré qui peut aussi bien motiver les salariés que incarner une épée de Damoclès au dessus de leur tête en cas de non remplissage des quotas.

Prenons des exemples frappants d'entreprises prônant l'équité dans leurs valeurs mais qui ne le concrétisent pas dans leurs actes. La firme Danone, qui se targue d'avoir notamment instauré une série de valeurs au sein de son entreprise et subventionne de nombreux fonds sociaux. Cette dernière est pourtant l'une des pires entreprises française en terme d'écart salarial entre employés et patrons. Le rapport d'Oxfam France de 2010 intitulé "CAC 40 : le grand écart salarial" dénonce ainsi des écarts indécents entre PDG et employés et une rémunération largement excessive envers les actionnaires.

De plus, d'expérience personnelle, nous pouvons constater qu'il est en fait assez difficile de définir les valeurs des entreprises, car ces dernières ne sont pas clairement affichées et revendiquées dans les actions de ces entreprises. Ceci montre ainsi que si ces groupes sont supposés être soudés par des valeurs, celles-ci ne sont pas assez fortement imposées dans l'entreprise pour qu'elle soient véritablement perçues par les consommateurs.

Cependant, il convient de nuancer notre propos. En effet, nous constatons en pratique également un phénomène inverse. Une entreprise ayant des difficultés ou étant en temps de crise a tendance à revenir à ses valeurs pour re-souder ses équipes et relancer la marque. Cette stratégie est d'autant plus probante que les demandes actuelles des consommateurs sont tournées vers une économie locale responsable et plus respectueuse de l'environnement. Par ailleurs, il est aujourd'hui primordial pour une entreprise de revendiquer des valeurs car les exigences globales de la société se sont largement accentuées sur ce point là. L'exemple des dénonciations dont a fait l'objet la firme Nike après que l'on ait découvert que sa chaîne de production employait des enfants est frappant. Paradoxalement, si les entreprises ne souhaitent pas forcément faire ressentir leurs valeurs dans leurs actes, l'évolution de la société est aujourd'hui telle qu'elles y sont obligées.

Ainsi, si de nombreux acteurs ont tendance à revendiquer de façon abstraite des valeurs plutôt que les rendre réelles en action, l'évolution de la société actuelle tend cependant à renforcer un mouvement contraire à ce phénomène, qui impose l'action concrète.

3.3 Si la coalescence antagoniste peut paraître plus efficace que l'assimilationniste, c'est sans compter sur les dimensions de bien-être et d'épanouissement personnel qui à long-terme se révèlent déterminantes pour le maintien du sens de l'action

3.3.1 Des symptômes inquiétants dans les deux types de coalescences

3.3.1.1 La coalescence antagoniste et ses effets néfastes

Il faut tout d'abord rendre à César ce qui est à César : la coalescence antagoniste possède ses avantages. L'ennemi commun a cela de pratique qu'il simplifie grandement la définition d'un groupe, lui permettant d'agir plus efficacement et dans un laps de temps plus court. Néanmoins, si l'énergie que déploie l'antagonisme semble plus puissante à

court-terme, il faut tout de même souligner que cette énergie s'essouffle rapidement, pour quasiment disparaître à long-terme. L'antagonisme est épuisant : il épuise les ressources du groupe, qui cherche à faire *mieux que l'adversaire* sans relâche et donc sans repos, mais aussi celles du leader. En effet, ce dernier doit déployer plus d'énergie pour incarner le contrepoids, l'ennemi. Il doit se renseigner sur lui, connaître ses faits et gestes, le faire vivre littéralement. Ce double-jeu peut avoir des répercussions négatives sur la psychologie du leader. De surcroît, ce phénomène ne fait qu'empirer avec le temps, jusqu'à devenir véritablement insoutenable.

Il faut ensuite souligner que *fédérer contre* possède un biais, un hiatus, un dangereux décalage. Sous couvert de challenge, de compétition, de dépassement de soi à travers les équipes, s'installent intuitivement des *systèmes claniques*, à savoir des systèmes dans les lesquels l'opposition entre deux clans est ce qui permet paradoxalement de les faire vivre. La disparition du clivage représenterait alors la disparition de l'identité du clan, donc a fortiori l'anéantissement du clan lui-même. Cette vie *à travers* autrui, *par* autrui, se retrouve dans des pratiques managériales déviantes, aujourd'hui dénoncées par les psychologues et sociologues du travail -le fait de vouloir uniquement et absolument écraser la concurrence par exemple-.

Enfin, c'est la question de la disparition de l'ennemi qui est la véritable limite de la coalescence antagoniste. En effet, si l'ennemi disparaît, contre qui fédérer l'équipe ? Comment se trouver un nouvel ennemi, un nouvel adversaire assez pertinent pour pouvoir remplacer l'ancien ? La coalescence antagoniste enferme en fait le groupe dans une dynamique de « fuite en avant » : il faut toujours trouver un nouvel adversaire *à sa taille*, qui permette par effet de miroir de rassembler, d'unir les individus. Prenons deux exemples pour illustrer cette thèse. Le premier : soient deux groupes d'individus A et B. Le groupe A est excellent. Il s'est défini contre le groupe B, qu'il écrase dans tous les domaines. A cherche donc B', avec $B' > B$ pour pouvoir rester en compétition, pour faire vivre le « challenge » et donc son propre groupe. A est *dépendant* de l'existence d'un B', ou des B'' ($B'' > B' > B$ et ainsi de suite...) A est donc *contingent* à l'existence de B' assez bons pour lui, tout en cherchant toujours mieux, toujours plus difficile. Une fois que A est « trop haut », qu'il ne trouve plus d'ennemi suffisamment bon, A disparaît. C'est donc quand A est au meilleur de lui-même que A meurt. En d'autres termes, l'ascension de A provoque sa chute. A s'est donc

enfermé dans une « fuite en avant » suicidaire. Ce paradoxe rend A extrêmement fragile. Passons à présent au deuxième exemple, qui est simplement l'inverse du premier. A est extrêmement mauvais, et s'est défini toujours contre B. B bat A. A cherche donc B' avec $B' < B$. La même démarche d'autodestruction que dans le premier cas s'enclenche, seulement A est ici en plus constamment soumis à la défaite. Ce sentiment d'être battu sans relâche a bien évidemment des répercussions terribles sur le bien-être des individus et sur leurs performances (la défaite entraîne la défaite par phénomène de spirale descendante). La situation d'équilibre (A trouve sur la longue durée un B qui lui correspond, c'est-à-dire qu'il ne battra jamais complètement mais qui ne le battra jamais complètement non plus) est rare, notamment dans notre monde contemporain, qui soumet toutes les entités à la dichotomie « croissance-décroissance », soit « gagner-perdre ».

Dans le cas où A ne trouverait plus d'ennemi à sa taille mais tenterait tout de même de survivre, A a recours à une des pires pratiques managériales en termes d'effets néfastes sur la psychologie : la « bouc-émissarisation ». Afin d'extérioriser la frustration engendrée par l'absence d'adversaire, le manager sélectionne un membre de sa propre équipe qu'il désigne comme étant responsable du malheur de cette-dernière et de la déhiscence de l'identité du groupe. L'antagonisme est ici *intériorisé*, il se propage au sein du groupe comme un virus au sein d'un organisme. Ce phénomène est destructeur ; pour le bouc-émissaire tout d'abord, dont l'intégrité est fortement remise en question et qui sera très probablement ostracisé. Pour le groupe en lui-même ensuite, dont l'unité est brisée par la désignation d'un membre « malade », à évacuer au plus vite. Finalement, ce sont tous les membres du groupe qui sont affectés par la désignation du bouc-émissaire : la sentence du manager aurait très bien pu tomber sur chacun d'entre-eux... La bouc-émissarisation est donc source de pression psychologique et de déconstruction du groupe. Cette démonstration s'oppose à celle menée en première partie car elle considère concrètement et négativement le bouc-émissaire plutôt que philosophiquement et positivement.

3.3.1.2 La coalescence assimilationniste : un contrat narcissique falsifié?

La coalescence assimilationniste n'est pas non plus toute rose. Ces effets néfastes sont tout aussi insidieux que ceux de la coalescence antagoniste, mais ils ont la particularité d'être plus discrets.

Tout d'abord, rappelons qu'il est illusoire de penser que l'on puisse entrer en symbiose avec les valeurs d'un groupe, d'une organisation. Il y a un hiatus entre l'intention réelle du groupe, qui s'incarne dans son slogan ou sa devise par exemple, et l'incarnation de ses valeurs dans la vie quotidienne. Il y a donc un espace composé d'« aller-retours » entre le littéral et le figuré, en particulier dans le monde de l'entreprise, auxquels le salarié doit s'adapter. Les valeurs peuvent donc souvent s'apparenter à des « coquilles vides », « marketée » par la communication interne de l'organisation (c'est-à-dire par le chef du groupe, ou par le département de communication lui-même en entreprise). C'est d'ailleurs pour remédier à cette image que certains grands cabinets de conseil comme Deloitte ont mis en place des départements d'éthique, qui veillent entre autres à l'application concrète des grands principes, des valeurs de l'entreprise.

Ensuite, c'est la notion de contrat psychologique que la coalescence assimilationniste menace. Le « contrat de travail psychologique », tel qu'il est défini par le sociologue américain Chris Argyris, désigne le maintien par les salariés d'une organisation d'un haut niveau de productivité et de l'acceptation d'un certain nombre de règles définies par leur supérieur hiérarchique en l'échange de droits, de revenus et de la reconnaissance. Cet accord est tacite, informel et interprétatif : son seul pilier est hiérarchique. Or, avec l'avènement de la « start-up era », où les sociétés se veulent moins verticales (« top-down ») mais beaucoup plus inclusive et horizontale (« bottom-up »), la hiérarchie tend à s'éclipser, même si ce n'est qu'en apparence. Toute la dynamique de flexibilité, de nivellement (« mon patron est mon pote ») rend le contrat de travail psychologique obsolète, car elle efface le référentiel hiérarchique. Elle introduit au contraire la dimension narcissique aux nouvelles valeurs de l'entreprise. En effet, si chaque salarié pèse autant que tous les autres, les risques d'anonymisation et de déshumanisation sont forts. Pour contrer ce mouvement, les managers font appel à la survalorisation : tous égaux, les individus ne forment tous qu'une seule collectivité, mais chacun est glorifié pour sa particularité, pour la pierre qu'il ou elle apporte à l'édifice commun. Sur le papier, cela sonne très bien ; en réalité, c'est tout autre chose.

Chacun doit se trouver « sa niche », sa particularité, afin de gonfler son égo, sans sortir des cadres de références du groupe, bien évidemment. Cette survalorisation pousse donc au mouvement paradoxal du « être créatif dans la norme », « être disruptif dans la continuité ». La coalescence assimilationniste, au lieu d'engendrer une anonymisation par la norme, entraîne donc en réalité le phénomène inverse : elle fragilise les égos, les forçant à se solidifier par des tendances narcissiques paradoxales (« être unique dans la foule ») ancrées dans une dynamique axiologique de reconnaissance malsaine.

Enfin, si l'on pouvait penser que face à la coalescence antagoniste, la coalescence assimilationniste résisterait mieux au long-terme, c'était sans compter sur la fragilité des valeurs. Certes, leur titre de « valeur » les rend noble, ce qui fait qu'à moyen terme, *fédérer pour* donne un élan absolu vers le meilleur. Mais les valeurs, même si elles renvoient à des principes universels (la morale, l'amour, ...) ne sont pas immuables, encore moins éternelles. Elles varient selon la conjoncture historique, économique et sociale (à titre d'exemple, le respect de l'environnement est une valeur qui s'est imposée au XXIème siècle, en à peine vingt ans). Pire encore, ces valeurs ne sont pas forcément respectées par ceux qui sont censés y adhérer ! D'après notre sondage, 24%, soit quasiment un quart des actifs considèrent les valeurs d'une entreprise comme « un peu ou pas du tout importantes ». Dès le départ, les valeurs ne sont donc pas forcément considérées. Et leur mépris va évidemment en s'accroissant avec le temps, avec l'habitude, l'oubli et l'usure. Finalement, l'organisation en elle-même peut aussi aller à l'encontre de ses propres valeurs : pensez-vous que le scandale « Cambridge Analytica » est plutôt justifié par la valeur d'ambition, d'innovation, de courage ou d'ouverture de Facebook ?

3.3.1.3 Bien-être et santé mentale : étude du burn-out et de la *soumission consentante*

La manière par laquelle les individus sont motivés, rassemblés et unis a bien évidemment un impact sur leur bien-être et sur leur santé mentale. Comme nous l'avons vu, nos deux types de coalescences présentent des avantages et des inconvénients qui entraînent le développement de certains comportements chez les individus, comportements qui, poussés à l'extrême, peuvent relever de la pathologie. Nous étudierons donc ici deux cas de dérives

psychologiques qui découlent de l'antagonisme et de l'assimilationnisme et qui selon nous révèlent beaucoup de leur teneur insidieuse.

Tout d'abord, commençons par « la maladie du siècle » : le burn-out. Selon Santé publique France, le burn-out est défini comme « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à des situations de travail émotionnellement exigeantes ». En d'autres termes, la pression mise au travail entraîne une charge mentale et un surmenage tels que le salarié finit par plier. Ses symptômes, la dépersonnalisation (cynisme poussé à l'extrême), l'atonie et la dévalorisation de soi peuvent conduire à la dépression clinique. Mais quel lien avec notre coalescence ? Et bien le lien est le suivant : d'après Charlotte Buisson, psychosociologue chez Deloitte, ce sont les écarts entre les discours et la réalité, entre les valeurs, les slogans et les actions qui provoquent un détachement, un désengagement du salarié. C'est cette prise de distance qui est source de mal-être. En effet, les futurs travailleurs cherchent souvent un emploi par nécessité économique plutôt que par correspondance de valeurs. Ils adhèrent donc à un discours dominant alors qu'ils sont peut-être eux-mêmes fondamentalement en désaccord avec celui-ci. Ce désaccord fondamental souvent intériorisé, pour ne pas dire refouler, est une véritable bombe à retardement émotionnelle. Mais ce n'est pas tout : l'excès inverse, à savoir le rattachement psychologique total à l'entreprise est aussi une cause du burn-out. En effet, une sur-intégration des valeurs de l'entreprise peut mener le salarié à s'identifier à elle. Ce processus d'incarnation de l'entreprise est dangereux, car il rend le salarié dépendant de l'organisation : si elle va mal, le salarié souffre aussi. C'est en fait la sensation d'impuissance qui pousse le salarié au burn-out : dépassé par les événements, l'individu se sent incapable de venir en aide à sa société (ce qui équivaut à lui-même, par processus de projection) et finit par craquer.

Étudions à présent le cas de la soumission consentante. Celle-ci fait écho aux travaux de la Boétie dans son Discours de la servitude volontaire (1576), qui pointait déjà le flou entourant la dichotomie obligation-soumission. Dans notre étude, cette soumission consentante renvoie particulièrement à la coalescence antagoniste : l'individu s'efface, s'écrase volontairement pour le bien de son équipe, pour qu'elle puisse vaincre l'équipe ennemi. Que ce soit par peur de ralentir le groupe et donc d'être pointé du doigt comme étant « le maillon faible » (méthode du bouc-émissaire) ou par abnégation malsaine, l'individu sacrifie une partie de son intégrité psychique en l'échange d'une plus grande intégrité sociale (il se sent plus utile à l'équipe de cette façon-là). Pour illustrer cette notion concrètement,

imaginez un sportif qui se sortirait lui-même du terrain à chaque rencontre pour permettre à son équipe de gagner, même quand il n'y a pas d'enjeu (match amical par exemple) ou un salarié qui accepterait toutes les requêtes de ses collaborateurs, mêmes les plus farfelues, sous prétexte de corporatisme ou « pour le simple bien de l'entreprise », jusqu'à crouler sous les demandes. L'aliénation psychique auquel l'individu soumis s'expose le condamne à la frustration à court-terme, à la colère à long-terme. Naissent de cette colère bons nombres de névroses, psychoses, dépressions et autres pathologies toutes aussi préoccupantes les unes que les autres.

3.3.2 Vers une psychanalyse de l'entreprise : l'union des équipes, un danger pour le lien social et la notion de sens ?

3.3.2.1 Pulsions de vie et de mort au sein de l'entreprise : de la canalisation à l'aseptisation des relations humaines

Quel est le rôle du chef de groupe ? Probablement de gérer les volontés et les désirs individuels pour créer une dynamique collective. Surement de transformer la somme des intérêts individuels en un intérêt collectif. En termes psychanalytiques, le chef se doit de canaliser les *pulsions de vie* et les *pulsions de mort* du groupe. Par pulsion, nous entendons « le concept limite entre le psychique et le somatique, comme le représentant psychique des excitations issues de l'intérieur du corps et parvenant au psychisme, comme mesure de l'exigence de travail qui est imposé au psychisme en conséquence de sa liaison au corporel », comme l'a décrit Sigmund Freud dans ses écrits de *Métapsychologie* de 1915. Pour simplifier, une pulsion est un phénomène dynamique d'abord inconscient qui ne meurt que lorsque le désir est satisfait, c'est-à-dire quand l'objet du désir meurt, symboliquement au moins. Si la pulsion de vie « construit, assimile », celle de mort « démolit, désassimile » selon E. Hering.

Dans un groupe, les pulsions de vie sont bienvenues : dynamiques, elles poussent le groupe à créer, à innover, à entreprendre des actions risquées mais à hauts potentiels de récompense. Au contraire, les pulsions de mort, destructrices, créent de la compétition interne, de la rivalité, de la jalousie. Porteuses de violence, les pulsions de mort doivent être évacuées d'une manière ou d'une autre par le groupe. Un de ces manières est la *dénomination* : trouver l'ennemi de tous pour y concentrer les pulsions de mort du groupe. Dans le cas de la

coalescence antagoniste, l'adversaire permet de concentrer les pulsions de mort vers l'extérieur et donc de les évacuer. Mais dans le cas de la bouc-émissarisation par exemple, les pulsions de mort se tournent vers l'intérieur et fragilisent ainsi grandement l'organisme dans lequel elles évoluent.

Les pulsions sont donc un flot d'énergie inhérent à la dynamique de groupe. Chaque organisation tente de les apprivoiser pour en amoindrir les potentiels effets néfastes. Aujourd'hui, à

l'heure du management horizontal, le monde de l'entreprise cherche à aseptiser les pulsions plutôt que de s'y confronter directement. Il y a un déni complet de la conflictualité pulsionnelle à la hauteur de la présence des conflits. D'après Charlotte Buisson, les managers ont perdu la capacité à animer cette conflictualité, à en faire un moteur productif. Pour illustrer cette thèse, Charlotte nous raconte « l'histoire de la conférence d'entreprise. » Lors d'une réunion, un des membres du comité se fait rappeler à l'ordre par le manager de manière sèche (avec un « scud », pour utiliser le mot de Charlotte). « Il y a vingt ans, tout le monde aurait réagi et en aurait discuté avec cette personne ou avec le manager. Maintenant, tout le monde se tait et sort avec la boule au ventre. Nous sommes rentrés dans une ère de non-dits, ou de *tabous partagés* ». Le leader, censé mettre de l'ordre dans la tension par la parole, est paradoxalement en train de la bannir de la scène sociale. En résulte une hypocrisie généralisée, un langage fade, une grisaille mécanique qui déshumanise les salariés. « Il n'est pas étonnant de vouloir proscrire les émotions au travail. Les émotions sont la seule barrière qui empêchent de considérer l'homme comme une ressource, une machine, ce qui est le but ultime du capitalisme financiarisé. »

3.3.2.2 De l'entreprise paternelle à l'entreprise maternelle : menace pour le lien social ?

Les révolutions industrielles se sont construites autour de la lutte sociale, de la revendication d'une sphère économique qui resterait en contact avec la vie des travailleurs. Les entreprises se sont donc progressivement rendu compte qu'elles gagnaient à « bien » traiter leurs employés. Bons nombres d'études démontrent en effet que le bien-être au travail et la productivité sont directement corrélés. Le lieu de travail est donc graduellement devenu un lieu d'épanouissement de la *libido*, à comprendre comme « l'énergie vitale du sujet ». La

meilleure coalescence entrepreneuriale est alors devenue le plaisir, l'accomplissement du sujet. L'entreprise est ainsi passée d'un statut *paternel* à un statut *maternel*.

Explicitons cette transition, opérée dans les vingt dernières années par les grandes entreprises notamment. L'entreprise paternelle, autoritaire, froide, impérieuse et exigeante, est l'entreprise hiérarchique typique, dont l'apogée fut dans les années 80. À l'inverse, l'entreprise maternelle, protectrice, *couve* ses salariés. Apparue avec la mondialisation, elle se veut nourricière et chaleureuse : outre les salaires, l'entreprise contemporaine se dote de salles de sport, de cafés, de télévisions avec des consoles de jeux, de babyfoots, de salles de siestes, ... Véritable microcosme, l'entreprise maternelle trouve son bien dans le bien de ses salariés : que pourrait-il y avoir de mal à cela ?

Le mal dans cela est dans le mot énoncé plus haut : l'entreprise maternelle *couve* ses salariés. Elle les met au chaud d'un côté, les écrase de l'autre. *Castratrice*, elle se cherche constamment à combler tous les besoins de ses salariés, les privant peu à peu de leur mobilité et de leur libre-arbitre. La vie entrepreneuriale se substitue alors peu à peu à la vie sociale. Le salarié finit par prendre un café au 10^{ème} étage, fait ses courses au premier, fait garder son enfant au troisième. Ses collaborateurs remplacent ses amis, et ses nouvelles connaissances partagent tous quelque chose avec lui : un statut, celui de salariés de la même entreprise. Cette communautarisation de l'entreprise peut être bénéfique pour les individus, à court-terme notamment (en termes de praticité par exemple), mais est une menace pour le lien social à long-terme. En effet, mélanger vie professionnelle et vie sociale peut à la fois troubler le salarié, lui appliquer une pression supérieure (plus de « déconnexion » avec le travail) et le couper de la « vraie vie », à savoir de ses autres cercles sociaux, de ses autres communautés (sa vie de village, familiale, ...). L'entreprise maternelle enferme donc le salarié dans une *jouissance perverse* : il jouit de l'accessibilité des loisirs, satisfait ses désirs en continu, mais s'ostracise incorrigiblement.

3.3.2.3 Sens, Coalescence et Leadership : un triangle des Bermudes ou une Trinité sainte?

Sens, coalescence et leadership semblent difficile à réunir, alors que ces trois notions sont intimement liées. Le leader, responsable de la coalescence du groupe, trouve un sens à celui-ci. Le groupe, coagulé autour du sens, élit un leader. Et le sens n'existe que lorsqu'il s'incarne dans des individus, menés par un chef. Pourtant, les fragilités de la figure du chef et les effets néfastes des deux types de coalescence abordés entachent profondément le sens de

l'action. Tel le triangle des Bermudes, nos trois notions « englobent » les dimensions psychologiques, sociologiques, philosophiques et même psychanalytiques du groupe pour ériger des règles se renouvelant avec l'arrivée de nouveaux membres, selon la conjoncture,...

La question du sens est alors difficile à aborder. Si « sens » renvoie à la « signification », il faut s'attaquer aux dimensions structurelles du problème. Y-a-t-il une sémiotique, une linguistique de la coalescence et du leadership ? Y-a-t-il une signification à l'action collective ? La réponse est à la fois évidente et d'une extrême complexité : oui, l'action collective répond à une demande, à une *cause*. Qu'elle soit lucrative ou non, désintéressée ou pas, toute action collective a comme plus petit dénominateur commun la réponse à un *appel*, qu'il soit tourné *contre* quelqu'un ou *pour* quelque chose. Vient alors la question du sens comme celui de la « direction » : où l'action collective mène-t-elle ? Vers la réalisation d'un objectif peut-être, incarné par les discours du leader et relayé par ses valeurs, par exemple. Vers une *amélioration*, sûrement. Toute action collective est collective avant tout parce qu'elle ne peut être réalisée aussi bien seule. L'individu se soumet au groupe pour que ce dernier lui serve de ressort, non pas par amour du jeu social. La coalescence est donc un simple moyen de canaliser les énergies individuelles pour maintenir la « direction » commune, le sens. Le chef, quant à lui, est cette entité symbolique porteuse du sens, l'idole vivante qui permet de visualiser l'objectif, de pouvoir quasiment y goûter, et donc d'y tendre plus facilement. Ainsi, sens, coalescence et leadership sont indissociables : ils forment une « trinité sainte » de l'action collective

3.3.3 Coalescence antagoniste et assimilationniste : une dichotomie dépassée ?

3.3.3.1 Tentative de synthèse entre les deux méthodes

Si le clivage entre coalescence antagoniste et coalescence assimilationniste semble infranchissable, il faut tout de même admettre que bons nombres de groupes sociaux ou économiques tentent de rassembler ces deux notions. En entreprise par exemple, la concurrence fait office d'ennemi à abattre, les parts de marché s'apparentant à des parcelles de territoire conquises. Mais l'entreprise cherche aussi à rassembler ses salariés par des valeurs communes, qui s'apparentent quant à elles à la base militaire, immuable, vers laquelle les soldats fatigués se retirent pour se ressourcer, se reposer avant de repartir au front. Le même fonctionnement s'applique au domaine sportif, par exemple.

Ainsi, la synthèse entre *fédérer pour* et *fédérer contre* serait possible. Réunissant l'énergie dynamique négative du surpassement et la poussée vers un « mieux » absolu, cette synthèse se voudrait flexible et évolutive. S'approchant de l'image d'un *spectre*, elle adapterait ses méthodes managériales aux besoins du groupe pour maximiser ses performances et son bien-être de manière pérenne. Cette synthèse se nommerait selon nous *fédérer avec*. Avec les autres, car elle place plus que jamais les individus au cœur du système, mais aussi avec tous les outils, les ressorts psychosociologiques mis à la disposition du groupe. La dimension plurielle et polymorphe de ce type de coalescence lui permettrait de s'inscrire à long-terme.

Prenons l'exemple des astrophysiciens de la NASA. La NASA a été créée le 29 juillet 1958, dans un contexte de Guerre Froide, neuf mois après le succès soviétique de Spoutnik. Clairement antagoniste, la « course à l'espace » motivait les scientifiques en exaltant leur volonté d'écraser le bloc de l'Est sur le terrain mythique et symbolique de l'espace. Avec la chute de l'URSS, la NASA a dû modifier sa manière de motiver ses chercheurs. La conquête de l'espace est devenue un espoir, celui de trouver la vie autre part que sur Terre. Plus récemment encore, l'espace s'est transformé en échappatoire potentielle de notre planète, menacée par le réchauffement climatique. Il s'est ainsi opérée un glissement coalescent : à la rage de vaincre les scientifiques soviétiques s'est substituée l'espoir de sauver une humanité en perdition, de chercher la vie extra-terrestre. Il y a donc passage de la coalescence antagoniste à la coalescence assimilationniste. Prenons à présent un exemple inverse : le plan Vigipirate. L'armée française est animée par la valeur de défense de la patrie, elle n'est donc pas censée avoir d'adversaire défini en temps de paix. Mais le XXIème siècle a vu l'émergence d'un nouveau type de guerre, plus informel : le terrorisme. La mise en place du plan Vigipirate et de l'Opération Sentinelle marque la matérialisation par l'État français de ce nouvel ennemi public, de ce nouvel adversaire à éliminer, où contre lequel nous devons nous défendre sur notre propre territoire. Ainsi, nous sommes passés d'une défense axiologique à une défense antagoniste. La valeur de protection de la patrie n'a pas pour autant disparue, au contraire, ce qui montre que la coalescence assimilationniste et antagoniste peuvent cohabiter : nous sommes donc en présence d'un cas de *fédération avec*.

3.3.3.2 Une alternative : la troisième voie du “bien-être dans le bien-faire”

Outre la potentielle synthèse entre les deux types de coalescence, Charlotte Buisson et Damien Ribon nous ont partagé leur « solution » à notre problème, à notre dichotomie : une troisième voie, qui permettrait de nous libérer de la distinction « fédérer contre- fédérer pour ». Cette alternative se résume dans la maxime « le bien-être dans le bien-faire ». Pour expliciter cette maxime, il faut reprendre et analyser le chemin de pensée des deux psychosociologues. Selon eux, il faut recentrer le groupe sur l'action qu'il entreprend, sur le *travail* qu'il accomplit, dans le sens d'activité liée à la production, que ce soit de valeur ou non. C'est lui qui permet la véritable réalisation de l'homme. Si le mot réalisation est trop abstrait, on peut le remplacer par le principe de plaisir : il n'y a pas de meilleure sensation que celle qui survient lors de la finalisation d'un travail que l'on sait pertinemment de bonne facture. Ainsi, le travail est la seule notion pérenne à laquelle tout le monde peut se raccrocher. Face à l'hypocrisie de la *survalorisation* des individus, le travail bien fait est le seul facteur de reconnaissance encore fiable. En effet, il attire non seulement la bienveillance et le respect des collaborateurs mais procure aussi de l'autosatisfaction. L'individu *sait* qu'il rend un bon travail, et peut se gratifier lui-même. Cette reconnaissance personnelle est plus importante et puissante que n'importe quel autre type de reconnaissance. L'individu satisfait sa libido, gonfle son égo : il *s'augmente*, tend vers sa propre réalisation.

Le travail est donc ici une finalité autant qu'un moyen. Un moyen parce qu'il permet de gagner reconnaissance et sécurité (financière ou sociale), une finalité parce qu'il participe à l'accomplissement de l'individu. L'action sociale est donc un levier de performance mais aussi de satisfaction. C'est un véritable « travail *du* groupe et un travail *de* groupe ». Travail du groupe parce que celui-ci se plie au jeu social (le groupe se travaille lui-même, il évolue selon les interactions entre ses membres, il se corrige et s'adapte constamment) et travail de groupe parce que la tâche demandée requiert une *force de travail* qui ne peut pas se résumer à un celle d'un individu seul. Compris dans son sens large, le travail est enfin l'origine de toute coalescence, puisqu'il est à l'origine de toute action. Le travail bien fait, c'est-à-dire *l'excellence* du travail accompli, serait donc le but de toute coalescence. En ce sens, la troisième voie du « bien-être dans le bien-faire » est la voie la plus pertinente, la plus simple et donc la voie évidente à emprunter. La seule difficulté notionnelle est la suivante : tout le monde n'est pas capable de rendre un travail bien fait... En tous cas objectivement. Le

concept étudié repose uniquement sur un principe intersubjectif de jugement, qui expose l'individu au regard de ses collaborateurs. La notion de travail bien fait est relative. C'est d'ailleurs pour cela que les entreprises ou les organisations ont mis en place des normes de « qualité » du travail : objectifs chiffrés, contraintes de temps et autres impératifs définissent à la place des individus la valeur intrinsèque de leur production. La satisfaction procurée par un travail est donc soumise à des chiffres et des règles ; aliénée, elle ne remplit hélas plus sa fonction première de réalisation de l'homme.

3.3.3.3 Un allié social imprévu : l'humour, véritable ciment coalescent

Face aux tabous partagés et à l'hypocrisie généralisée du groupe, l'individu peut se sentir censuré. Il développe alors l'humour, un moyen de communication informel, subtil et fin qui lui permet d'échapper à la censure et de s'exprimer. L'humour est alors ce qui permet de dire l'indicible, de rendre léger des sujets lourds et difficiles à aborder.

L'humour est donc un moyen de *méta-communication*, c'est-à-dire un moyen de communiquer sur la communication. Il permet de se tirer de paradoxes dans le sens psychanalytique du terme, à savoir de contradictions non médiatisées. Il tourne en dérision des réalités parfois difficiles à accepter pour pouvoir mieux les appréhender.

Ainsi, l'humour est « ce qui permet d'évacuer éphémèrement la tension, la rendant supportable et surmontable » selon Damien Ribon. Mais l'humour n'a pas qu'une fonction apaisante, au contraire. Il est un puissant facteur de cohésion. En effet, il est ce qui permet aux individus de partager un sourire, une interaction courte et divertissante qui ne les détourne pas de leur tâche première. Ainsi, des collaborateurs peuvent rire d'une situation cocasse tout en travaillant, par exemple. L'humour, tout en ne nuisant pas à la productivité, permet en outre aux individus de s'unir de manière informelle, selon leurs affinités. En effet, les différents types d'humour (noir, de situation, jeux de mots, ...) opèrent une sélection parmi les individus « réceptifs » ou non et créent donc des liens sociaux (les « élus » étant ceux qui répondent, rient à la blague).

Enfin, l'humour permet aux subordonnés de « recadrer » leurs subordonnants. C'est donc un instrument de contrôle, de régulation de la hiérarchie. « Par l'humour, je suis capable de dire des choses que je serais incapable d'exprimer en temps normal, en particulier à mes supérieurs, par exemple » nous affirme Antoine Bertrand. L'humour a de cela qu'il opère un *nivellement* éphémère mais bien réel. Face à lui, tous les individus sont égaux et libres, libres de rire ou non, de prendre au sérieux la remarque émise avec légèreté ou pas. Et c'est cela aussi le problème. En tant que moyen de méta-communication, l'humour est habité par un hiatus, un biais interprétatif : qu'est ce qui doit être pris au sérieux dans une blague ? À quel point l'humour habille-t-il le message pour le rendre implicite ? Y-a-t-il même forcément un message à transmettre dans l'humour ? Il est impossible de rédiger une sémiotique exhaustive du langage humoristique. Tout est donc encore affaire d'herméneutique, d'interprétation, rendant l'humour à la fois extrêmement accessible et élitiste. Dans tous les cas, l'humour reste un facteur de cohésion incontournable, solidifiant les liens sociaux déjà établis et permettant d'en créer des nouveaux.

4. Bilan

4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée

Il est donc venu l'heure de dresser un bilan, de revenir sur l'hypothèse de recherche émise pour la valider ou l'invalider. Pour mémoire, notre hypothèse était la suivante : **le processus antagoniste de mise en concurrence est plus efficace que la coalescence assimilationniste, mais il expose l'individu et le groupe à plus de risques psychologiques et sociaux, pouvant alors entraîner une déhiscence des valeurs et une perte de sens.**

À la lumière de l'enquête menée, **nous sommes dans l'obligation de nuancer fortement notre hypothèse de recherche avant de pouvoir la valider.** Non, le processus de coalescence antagoniste n'est pas simplement plus « efficace » en termes de chiffres, comme nous l'a démontré notre expérience. Cependant, l'identité du groupe se forme plus facilement et les individus se rassemblent plus rapidement avec une situation d'adversité. Il y a donc plus gain de temps que de pure performance. Or « le temps étant de l'argent » en entreprise par exemple (permet de dégager du profit), ce gain accroît l'efficacité totale du groupe, son rendement. Donc il y a quand même une part de vraie dans l'affirmation du début de phrase. Ensuite, affirmer que la coalescence antagoniste expose l'individu et le groupe à plus de risques psychologiques et sociaux est juste : même si la coalescence assimilationniste n'est pas toute rose, celle antagoniste est tout de même clairement plus dangereuse, car elle se nourrit d'énergie négative, et pousse ainsi rapidement les individus vers le surmenage, la tension. La coalescence antagoniste est surtout moins viable sur le long-terme que son homologue assimilationniste, car elle enferme les individus dans un processus comparatif sans limite. Enfin, la question de la déhiscence des valeurs et de la perte de sens concerne indifféremment les deux types de coalescence, et d'ailleurs tous les types de groupes sociaux : toute dynamique de groupe s'érode avec le temps et perd son élan initial. Maintenir un « cap » est une épreuve en soi que le leader se doit de relever pour rester viable socialement.

Pour finaliser la thèse que nous avons défendue et ajustée, j'aimerais éclairer notre dichotomie « antagonisme-assimilationnisme » par un dernier couple notionnel classique,

incontournable de la philosophie antique : celui de *phusis et nomos* (la nature et la culture). Selon nous, c'est de là que survient la différence fondamentale entre nos deux coalescences. La coalescence antagoniste s'appuie sur la *phusis* : elle joue sur l'animalité des individus, leur instinct de survie (même métaphoriquement, survie dans une compétition, sur un marché, ...), dégage une force bestiale mais qui s'essouffle à long-terme. Au contraire, la coalescence assimilationniste est *nomos* : elle est valeurs, principes solides, mais aussi normes et lois. À la fois pérenne mais lente, solide mais contraignante, noble mais abstraite, elle élimine ce qu'il y a de primaire dans l'individu (au cœur de sa force) pour le « dresser ». Plus intellectuelle mais moins humaine que sa rivale, la coalescence assimilationniste est autorité plutôt qu'adversité. Évidemment, et tout comme les concepts de *phusis et nomos*, les notions que nous avons étudiées regorgent de subtilités, continueront à faire couler de l'encre et à susciter l'intérêt de futurs managers comme nous, intéressés par la dimension humaine du *Sens et du Leadership*

4.2 Limites, interrogations, apports

Passons à présent rapidement les biais interprétatifs et les limites de notre analyse en revue. Comme nous avons pu l'écrire et le répéter tout au long du mémoire, la psychologie, la sociologie, la philosophie et la psychanalyse sont des sciences humaines et sociales. Elles ne sont donc pas exactes et subissent constamment des modifications selon la subjectivité des individus « étudiés » et des individus « étudiants ». Entre l'hypocrisie décelée au sondage, l'autocensure entrepreneuriale et notre propre volonté de démontrer qu'il y avait bien de l'hypocrisie (ce qui déforme aussi notre propre perception !), on ne s'arrête plus jamais : ; les écarts s'accumulent et l'exactitude scientifique menace d'y passer. Pour maintenir une véritable rigueur scientifique, nous avons donc croisé toutes nos recherches, nos lectures avec des données factuelle et des interviews : nous avons constamment confronté la *théorie* avec la *pratique*.

4.3 Prospective

Vient enfin la question de la continuité, de la pérennité de notre recherche. L'étude du groupe est intimement corrélée avec la conjoncture scientifique, technologique et sociale. Ces trois dimensions forment un *paradigme*, c'est-à-dire un cadre théorique à travers des

étudiants comme nous qui disséquons des phénomènes. Mais de récentes découvertes remettent en question et bousculent ces paradigmes. À l'ère de la digitalisation, de l'avènement de l'intelligence artificielle, comment redéfinir les équipes, le groupe, la concurrence et le lien social ? Comment motiverons-nous les équipes dans cinquante ou cent ans, lorsque l'adversaire ne sera pas matériel (des données par exemple, de l'information) et que les membres du groupe seront des humains d'un côté, des machines et des robots de l'autre ?

5. Sources

Définition de la culture par l'UNICEF, www.unicef.fr

Rapport Oxfam France du 24 mai 2018 “CAC 40 : le grand écart salarial”

G.W.F.Hegel, *La Phénoménologie de l'Esprit*, 1807, édition Broché

F.Tönnies, *Communauté et société*, 1887, édition Puf

R.Girard, *Le Bouc Émissaire*, 1982, Grasset

E.Kant, *Idée d'une histoire universelle d'un point de vue cosmopolitique*, 1784, 5ème et 4ème propositions, Gallimard

S.Freud, *Métopsychoanalyse*, 1915, page 15, Folio essais

E.La Boetie, *Discours de la servitude*, 1576, GF

C.Schmitt, *La Notion de politique*, 1972, Champs classique

H.Bergson, *Les deux sources de la morale et de la religion*, 1932, GF

W.Lippman, *Public opinion*, 1922, Martino Fine Books

F.Hayek, *Prix et production*, 1931, Production and other works

S.Schwartz, *Toward an Universal Structure of Human Values*, Revue française de sociologie, Ed Ophrys, 2006

6. Annexes

6.1 Retranscriptions d'entretiens

6.1.1 Christel Ferret pour L'Occitane

Quel fonction occupez vous chez l'Occitane?

J'ai deux fonctions et donc deux patrons chez L'Occitane. D'une part je m'occupe du Marketing Client Monde, de l'expertise data et de l'expérience client. C'est une fonction très transversale et influente car je dois faire en sorte de montrer quelle est la politique de la marque. D'autre part, je suis patronne digitale et CRM Europe. Je dirige une cinquantaine de personnes et ce ne sont que des cadres.

Votre entreprise est elle en situation de monopole, oligopole, ou marché concurrentiel classique?

L'Occitane est en situation de marché concurrentiel classique. C'est d'ailleurs un secteur hyper concurrentiel.

Comment fédérez vous vos équipes dans l'établissement d'un objectif à atteindre?

J'ai une approche managériale qui n'est pas du tout dans le contrôle. Je mets en place beaucoup de coaching avec pour objectif de faire grandir mes collaborateurs, permettant de réellement faire évoluer le business.

Favorisez-vous l'esprit de compétition? Si oui, contre qui?

Absolument pas. Je trouve que la compétition affaiblit le potentiel de réussite d'une équipe.

Désignez et mentionnez-vous un rival à battre lors de vos réunions afin de fédérer vos équipes?

Pour gagner des parts de marché, on doit évoluer au global, cela passe par l'innovation sur les produits et de fait on n'a pas de target réellement définie. Mais cela existe dans d'autres entreprises. Par exemple, Yves Rocher a clairement désigné L'Occitane comme

rival il y a deux ans autour des crèmes mains et a mis en place tout un système pour récupérer nos parts de marché.

Quelles sont les valeurs de L'Occitane?

Il y a l'entrepreneuriat, le respect des collaborateurs, l'innovation, le pan international et tous les sujets autour de l'équipe.

Pensez vous que les valeurs de votre entreprise permettent au mieux de motiver vos équipes?

Je pense que oui, ces valeurs motivent et amènent à la réussite du groupe. Avec l'entrepreneuriat, les équipes peuvent faire tout ce qu'elles veulent, elles ont toutes les clés en mains pour s'éclater, mais ça c'est seulement sur le papier. Il y a souvent un décalage entre l'entrepreneuriat prôné dans les débuts de l'entreprise (15 millions de CA) et l'entreprise qui mature à 1,4 Milliards de CA. Par exemple lorsqu'on veut optimiser le taux de discount de l'entreprise, on met en place un certain nombre de *promote check*, si ça ne rentre pas dans les taux établis, on se fait rejeter et on subit alors des processus qui empêche d'être libres de nos mouvements.

Après il y a le côté positif de l'entrepreneuriat mais c'est aussi dans une optique très individualiste de "je suis le meilleur", mais on ne peut marcher qu'ensemble.

Pensez vous que vos équipes se retrouvent dans ses valeurs ou les ont ils assimilées?

Les équipes certainement se retrouvent dans les valeurs, mais il y a un effet pervers de l'entrepreneuriat. Lorsque les plus jeunes ont atteint des objectifs, ils n'ont plus aucune fidélité pour la boîte et la quittent.

Selon vous, est il plus efficace de *fédérer pour* ou *fédérer contre*? (vaut il mieux galvaniser une équipe ou se donner un adversaire à battre) Quels sont les avantages et inconvénients de chaque méthode?

Avant je travaillais chez Yves Rocher, au comité de direction, et du fait de la personnalité du président, la compétition était largement favorisée. C'était l'état d'esprit d'un homme de 70 ans, qui tenait pour adage "diviser pour mieux régner". Monsieur rocher mettait les filiales en compétition et voire même les gens dans une même filiale mais il s'agit de l'ancienne

génération. C'est clair qu'il y a un aspect positif à ça, cela fait monter des expertises très fort et très rapidement, mais aujourd'hui ça n'est plus pareil. Je ne vois pas l'intérêt d'abattre pour gagner. Par exemple, dans un marché digital, le développement se fait en collaboration avec d'autres entreprises, on appelle ça l'éducation de marché, l'éducation mutuelle. C'est pourquoi la philosophie de l'open software est aujourd'hui remontée. A un moment, les entreprises mettent à disposition du monde entier des programmes pour améliorer leur sujet, on s'enrichit des autres, plutôt que de s'enfermer.

Pensez- vous que le niveau de bien être des salariés peut dépendre de la manière dont il sont motivés?

Dans le digital, je suis persuadée que les gens sont malheureux si on ne donne pas du sens, si on ne partage pas. Je fais donc depuis 10 ans des stand up meetings tous les lundis matin avec les équipes. Il y a tout le monde, du petit stagiaire aux cadres supérieurs, tous dans une salle pendant ¾ d'heure. On regarde ce qui se passe, on projette la semaine. Il s'agit de donner un sens et construire ensemble.

Chez Petit Bateau on avait 40% de croissance grâce à ça.

La compétition entrave-t-elle le sens initial de l'action?

Oui car elle crispe lorsqu'elle targette au sens négatif mais elle permet de se dépasser, aller au bout de soi même.

Avez vous quelque chose à rajouter concernant notre sujet d'études ?

La compétition interne est vide de sens mais il en faut quand même. Dans les boutiques, c'est différent, il s'agit de qui vendra le mieux, il a un espèce de concours où chacun va essayer de faire une progression importante. Mais la compétition au niveau des comités de direction peut faire partir l'entreprise à volo. C'est le partage des meilleures pratiques, d'expériences qui va rendre plus fort.

Après, si la compétition est saine, si elle est prise sur mode ludique, avec des équipes les unes entre les autres, ou même au sein de l'équipe, ça peut effectivement conduire au dépassement de soi.

6.1.2 Delphine Michel--Graves pour Microsoft et AOL

Quel est votre parcours dans l'entreprise?

J'ai commencé par travailler chez Microsoft, en tant que responsable aux comptes dans le domaine du digital. Je dirigeais une équipe de vente de contrats publicitaires à l'international. Puis, chez AOL, à Londres, je me suis occupé de la gestion de services, sans équipe de vente cette fois-ci.

Combien de personnes dirigez-vous?

Une vingtaine environ.

Votre entreprise est elle en situation de monopole, oligopole, ou marché concurrentiel classique?

Elle est en situation de marché classique, mais avec une concurrence acerbe.

Comment fédérez vous vos équipes dans l'établissement d'un objectif à atteindre?

Pour moi, il faut rendre limpide l'objectif à atteindre. Le manager ayant la plus grosse influence sur ses équipes, c'est à lui d'expliquer avec honnêteté les buts fixés. Dans mon cas, il fallait au mieux comprendre la problématique du client, être au plus près d'eux.

Désignez et mentionnez-vous un rival à battre lors de vos réunions afin de fédérer vos équipes?

Il n'y a pas de rival clairement défini, mais le chiffre faisait office d'altérité, de chose à *battre, à atteindre*. Nous sommes une entité commerciale avant tout !

Quelles sont les valeurs de votre entreprise?

Se donner au maximum et être au service de son compte : s'il saute, vous sautez avec lui ! (rires)

Pensez vous que les valeurs de votre entreprise permettent au mieux de motiver vos équipes? Pensez vous que vos équipes se retrouvent dans ses valeurs ou les ont ils assimilées?

Les deux. Pour moi, les valeurs d'une société sont clé. Quand on commence à ne plus partager les mêmes valeurs que l'entreprise pour laquelle on travaille, de manière fondamentale et constante, c'est le début de la fin. Par exemple, chez Microsoft, il n'y a pas d' "identity policies" : on veut du résultat et de l'intelligence, peu importe le "background".

Favorisez-vous l'esprit de compétition? Si oui, contre qui?

Non, je favorise essentiellement la collaboration. Il faut que l'ambiance, que le le mouvement général reste positif. Le mieux est selon moi la *concurrence joviale*, fondée sur des jeux amicaux qui poussent les salariés à se dépasser.

Selon vous, est il plus efficace de *fédérer pour* ou *fédérer contre*? (vaut il mieux galvaniser une équipe se donner un adversaire à battre) Quels sont les avantages et inconvénients de chaque méthode?

Je préfère fédérer *pour*, même si ce "pour" est le chiffre.

Pensez- vous que le niveau de bien être des salariés peut dépendre de la manière dont il sont motivés?

Avez vous quelque chose à rajouter concernant notre sujet d'études ?

Rien n'est jamais tout blanc ou tout noir. Les valeurs d'entreprise existent, ce ne sont pas une mascarade. Pour moi, les valeurs sont le *bedrock*, à savoir la fondation de tout ce qu'il y a à atteindre. Ce sont à la fois le matériel permettant le travail et le sens qui en découle.

6.1.3 Benoit Mazereeuw pour Boulanger

Quel fonction/poste occupez vous chez Boulanger?

Je suis chef de groupe Home Confort sur la partie digitale et directeur de la partie électroménager.

Quel est votre parcours dans l'entreprise?

J'ai dix-huit ans de maison, d'abord dans les consommables puis dans les composants PC et disques dur, dans les aspirateurs et repassage par la suite, et enfin trois ans sur la télé, à chaque fois en tant que chef de produit ou acheteur. Aujourd'hui je fédère une équipe plus importante.

Combien de personne dirigez-vous?

Je dirige actuellement 18 personnes.

Votre entreprise est elle en situation de monopole, oligopole, ou marché concurrentiel classique?

La distribution est un marché hyper concurrentiel.

Comment fédérez vous vos équipes dans l'établissement d'un objectif à atteindre?

Jamais je ne définis une cible directe. C'est évident, il faut remplir les objectifs chiffrés, rendre une vitrine sexy et attirante mais je dois quand même avouer que nous avons des objectifs tournés vers la concurrence, c'est à dire gagner des parts de marché, avoir une grande vigilance sur l'offre de la concurrence par rapport à la nôtre et de fait faire extrêmement attention à la qualité de nos produits. De plus, nous sommes référents sur le marché, avec Darty et Fnac, dès lors la surveillance est constante. Alors on peut faire une plu-value sur la différence de l'offre!

Favorisez-vous l'esprit de compétition? Si oui, contre qui?

L'esprit de compétition est à proscrire, chacun doit grandir à son rythme. Je n'aime pas trop les comparaisons avec les autres équipes. Nous sommes forts de nos valeurs, nos lignes de conduite, et nous effectuons régulièrement des retours sur nos objectifs communs; et les équipes ne s'y opposent que très rarement. Il n'y a pas d'esprit de compétition en interne. Nous sommes toujours dans la collaboration, on essaye de choper les bonnes idées de l'autre. Le partage est alors beaucoup plus formateur que la compétition.

Quelles sont les valeurs de votre entreprise?

Les valeurs de Boulanger sont “pro, simple et sympa”. “Pro” c’est l’exemplarité, au service du client. “Simple” c’est pour aucune complication inutile, dans aucun processus. “Sympa” c’est pour l’absence de souci, il faut être souriant, favoriser l’entraide, la collaboration, et l’inutilité des comportements individualistes.

Pensez vous que les valeurs de votre entreprise permettent au mieux de motiver vos équipes?

Oui, parce que j’ai connu Boulanger avant l’instauration de ces valeurs, c’était vraiment différent, j’ai même voulu quitter la boîte tellement je m’y sentais mal.. Aujourd’hui ces valeurs ont démontré leur performance, avec un turnover de 30%. En outre, après l’instauration de ces valeurs, l’approche du management a bien changé avec plus de bienveillance et une exigence plus juste.

Pensez vous que vos équipes se retrouvent dans ses valeurs ou les ont ils assimilées?

Ces valeurs sont plus pour la plupart facilement identifiables. Les gens se reconnaissent dedans. Le plus dur est de maintenir le cap, notamment dans les périodes les plus difficiles.

Selon vous, est il plus efficace de *fédérer pour* ou *fédérer contre*? (vaut il mieux galvaniser une équipe se donner un adversaire à battre) Quels sont les avantages et inconvénients de chaque méthode?

Clairement fédérer pour. Dans l’adversité, fédérer contre peut permettre de bons résultats mais on *épouse* les gens plus vite. Il faut un management dans le positif dans toutes les circonstances pour que la croissance soit pérenne. Fédérer contre est peut-être meilleur sur le très très court terme mais les gens s’essouffent à cause d’une pression trop présente.

Pensez- vous que le niveau de bien être des salariés peut dépendre de la manière dont il sont motivés?

Oui, bien-sûr!

Avez vous quelque chose à rajouter concernant notre sujet d'études ?

Il faut penser au bien-être des gens : ça augmente l'efficacité ! Il y a une corrélation évidente entre le bien-être, l'efficacité. La pression de la compétition est en tout point néfaste.

6.1.4 Antoine Bertrand pour Michelin

Quel fonction/poste occupez vous chez Michelin?

Je suis Digital Product Owner chez Michelin, soit chef de projet digital. Il s'agit d'une position de management transverse, je n'ai donc pas de subordonnés sauf dans le cadre de projets particuliers.

Combien de personne dirigez-vous?

Je manage jusqu'à 14 personnes sur des gros projets.

Votre entreprise est elle en situation de monopole, oligopole, ou marché concurrentiel classique?

Michelin opère sur un marché concurrentiel classique, il n'est pas en position de monopole. Cependant l'entreprise est dominante en France sur des marchés précis, comme les pneus d'avions par exemple.

Comment fédérez vous vos équipes dans l'établissement d'un objectif à atteindre?

Je fédère mes équipes par l'exemplarité, l'entraide entre pairs et par la valorisation du travail de mes équipiers.

Désignez et mentionnez-vous un rival à battre lors de vos réunions afin de fédérer vos équipes?

En France le concurrent principal est Continental et il arrive donc de désigner l'entreprise comme tel lors de réunion afin de galvaniser les ventes. Cependant désigner un ennemi à abattre n'est pas dans la culture de l'entreprise et cela se voit d'ailleurs dans notre communication. En effet, aux Etats-Unis il est légal de dénigrer un concurrent dans les publicités, mais Michelin ne le fait pas.

Quelles sont les valeurs de votre entreprise?

La mobilité est un facteur de développement humain, il s'agit de permettre aux gens de se déplacer, ce qui est le moteur de la mondialisation, mais cela conduit à une augmentation de la pollution. Donc Michelin fait de la mobilité durable sa principale valeur. D'ailleurs la devise de l'entreprise est "offrir à chacun une meilleure façon d'avancer", pour cela nous développons des pneus qui durent plus longtemps, le recyclage, la régénérescence etc. En interne Michelin encourage le développement personnel et professionnel.

Pensez vous que vos équipes se retrouvent dans ses valeurs ou les ont ils assimilées?

Un peu des deux, cela dépend de chaque individu.

Favorisez-vous l'esprit de compétition? Si oui, contre qui?

Michelin ne favorise pas un esprit de compétition, il n'y a pas de compétitions entre les développeurs par exemple. Cependant, en fonction du secteur, il est clair que favoriser l'esprit de compétition permet de mobiliser les équipes pour en tirer le meilleur. Par exemple, dans le métier de commercial, les deux employés les plus performants obtiennent des bons de 200€ pour un restaurant étoilé, des primes... On retrouve aussi de la compétition entre les équipes en recherche et développement. Cela dépend donc des métiers mais la compétition au sein de l'entreprise ne fait pas à proprement parler partie de la culture de l'entreprise.

Selon vous, est il plus efficace de *fédérer pour* ou *fédérer contre*? (vaut il mieux galvaniser une équipe se donner un adversaire à battre) Quels sont les avantages et inconvénients de chaque méthode?

Galvaniser contre ça marche, c'est la compétition. Michelin engagé dans la compétition automobile en championnat. On galvanise contre, plus trop de concurrence dans les compétitions automobiles.

Penche du côté fédérer ensemble, autour de valeurs d'entreprise, c'est une raison d'être

Pensez- vous que le niveau de bien être des salariés peut dépendre de la manière dont il sont motivés?

Oui, et le type de motivation dépend de la personnalité des salariés.

La compétition entrave-t-elle le sens initial de l'action?

Oui, cela peut déformer, et même effacer, le sens initial de l'action. Michelin concilie bien compétition et raison d'être, mais si une entreprise vise à maximiser son profit, alors il y a forcément abandon de certaines valeurs. Par exemple, Apple fait de l'obsolescence programmée pour vendre un maximum, quitte à perdre le sens initial de son action. Michelin ne veut pas de cela et insiste sur l'existence d'une raison d'être.

Comment l'absence de concurrence influence-t-elle votre gestion d'équipe ?

Il n'y a quasiment pas de concurrence dans certains domaines, la pneumatique métro par exemple, et l'ambiance est donc plus détendue. Cependant même sur ce type de marché nous ne sommes pas à l'abri d'un nouveau venu, c'est pourquoi les équipes sont toujours aux aguets. Il faut donc faire en sorte que le quasi monopole puisse durer et que le service soit irréprochable.

6.1.5 Dominique Tourneux, ancien capitaine de vaisseau

Quel est votre grade et votre rôle ? Quel a été votre parcours pour en arriver là ? combien d'hommes avez-vous à votre charge ?

Mon grade est Capitaine de Vaisseau (équivalent Colonel dans les autres armées). Mon rôle n'est pas lié au grade mais aux différentes fonctions que j'ai remplies pendant 26 ans dans la marine. Elles ont été de plusieurs natures :

o Dans l'enseignement :

Elève : à l'Ecole Navale (Ingénieur de Marine) puis en école de spécialité des Ingénieurs, à l'Ecole de Navigation sous-marine, à l'Ecole Atomique, à l'Ecole de Guerre Navale.

Directeur de l'Ecole de navigation sous marine pour les sous marins d'attaque

Professeur à L'Ecole de Guerre Navale

o Dans les forces : Fonctions de Chef de service et de commandement

Ingénieur Mécanicien sur des bateaux de surface et des sous-marins.

Commandant en second de sous-marin et d'un bateau de surface.

Commandant d'un sous d'attaque d'ancienne génération (diesel) et d'un sous marin nucléaire lanceur d'engins (SNLE)

o Nombre d'hommes en charge : très variable selon les fonctions

Comme chef de service de 20 à 40 hommes

Comme Commandant en second ou Commandant de 60 à 180 hommes

Comme Professeur de 7 à 40 hommes.

Quels sont les éléments qui diffèrent entre gérer un groupe dans le civil et gérer un groupe dans le militaire selon vous ?

o Groupe militaire :

Adhésion au projet. Les militaires sont des engagés qui ont un devoir d'obéissance. Ils savent, en signant, que la finalité de leur engagement est l'intérêt et le service de la Patrie, le plus souvent par les armes et éventuellement au péril de leur vie.

L'articulation du commandement est clairement définie. Les fonctions et leurs périmètres sont connus de tous. Les grades, dans une unité (ex bateau ou unité à terre) traduisent bien les niveaux de responsabilité. Dans certains cas très exceptionnels et pour une courte durée la fonction peut primer le grade.

Il n'existe pas de représentation syndicale comme on l'entend dans le civil. Il existe des instances ou des dispositions pour faire remonter les informations, mais le droit de grève n'existe pas. Le bon fonctionnement repose sur l'honnêteté intellectuelle des acteurs qui relaient les informations.

Les affectations sont de courte durée (2 ou 3 ans maximum). Même s'il existe des difficultés relationnelles, elles ne vont pas durer.

Les problèmes financiers sont de moindre importance, par tranche d'âge, il n'y a pas de très grande différence de salaire.

o Groupe Civil :

Recherche de la satisfaction personnelle. L'argent et l'intérêt du travail sont des moteurs essentiels, l'intérêt de l'entreprise est la plupart du temps d'un ordre inférieur. Peu d'adhésion à la finalité de l'entreprise et cette adhésion est inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise

Présence forte d'instances syndicales qui perturbent les relations entre les dirigeants et le reste du personnel tout au moins dans son expression française.

La hiérarchie officielle n'est pas toujours représentative de la distribution des responsabilités.

Les disparités salariales peuvent rendre la gestion plus difficile.

Comment fédérez-vous vos équipes dans l'établissement d'un objectif à atteindre ?

Partager avec elles l'objectif à atteindre même si toutes n'ont pas accès au même niveau d'information. C'est décrire, sans fard mais dans un niveau de langage compréhensible, quel est l'objectif recherché, quelles limites et quel garde-fou on entrevoit dans chacun des domaines d'action, ensuite, que chacun fasse son travail, sans jamais entraver celui des autres, parfois en le facilitant.

Etablir des relations de confiance car chacun tient entre ses mains la vie de l'autre. C'est-à-dire savoir déléguer tout en conservant des moyens de contrôle et en habituant les subordonnés à rendre compte. (C'est volontairement que je n'utilise pas le mot collaborateur) Confier des responsabilités en fonction des capacités de chacun.

Écouter mais décider.

Être exigeant avec tous mais en fonction des niveaux de compétence et des responsabilités confiées.

Mettre les équipes en situation où les hommes doivent compter les uns sur les autres et avoir des comportements solidaires.

Mettre en place des activités de groupe extra professionnelles pour favoriser l'établissement de liens (repas, matchs, marches, etc.)

Y-a-t-il une différence pour souder une équipe sur le terrain et en simple entraînement ou dans l'administratif ?

L'entraînement est en général fait dans les conditions les plus proches possibles de la réalité, les enjeux sont connus et les objectifs ne peuvent en général être atteints qu'avec la participation de tous. On est dans le concret. Les résultats sont visibles par tous, la progression est en général mesurés, et accessible à tous. L'émulation joue un rôle important.

Dans l'administratif, on est dans une forme un peu abstraite, les conséquences des travaux ne sont pas, la plupart du temps, immédiatement visibles. L'individualisme n'a pas d'impact aussi important.

Désignez et mentionnez-vous un rival à battre afin de fédérer vos équipes ?

Il ne s'agit pas d'un rival (ce n'est valable que dans une compétition) il s'agit de désigner un ennemi et l'objectif à atteindre, ce qui facilite grandement par la suite la compréhension du rôle de chacun.

Favorisez-vous la haine de l'ennemi pour souder un peu plus vos équipes ?

La haine de l'ennemi est un argument de propagande qui a toujours été employé. Favorise-t-elle la cohésion ? Probablement oui avant l'engagement. Mais après ? C'est moins sûr. Je ne sais qu'une chose, c'est que face à l'ennemi, c'est lui ou moi, mais est ce que je le considérerai pour autant comme un salaud ? Probablement pas. Ce qui est haïssable, c'est la défaite

Y-a-t-il un ennemi nécessaire dans l'armée ?

Oui, un ennemi ou un adversaire est nécessaire, même si sa désignation à un moment donné n'est pas nommément précise. Ex : être prêt à défendre les frontières, peu importe contre qui, mais comment s'organiser (hommes et moyens) pour répondre à cette mission.

Vous qui travaillez dans des sous-marins était-il facile de motiver les troupes face à un ennemi sachant qu'il n'était pas à proprement parlé visible ?

La visibilité de l'ennemi n'est pas un problème. La difficulté à résoudre est d'atteindre l'objectif sans se faire « neutraliser » avant. Par nature l'ennemi cherchera à être invisible et imprévisible. La motivation s'obtient avec l'adhésion de tous pour réussir la mission. Expliquer comment chacun s'intègre dans le puzzle : il faudra donc confier à chacun d'une façon claire son domaine de responsabilité. Dans le domaine des opérations (établir en permanence la situation de tous les bâtiments situés à proximité et définir la menace qu'ils représentent) dans le domaine des armes (s'assurer de leurs disponibilité permanente) dans le domaine technique (maîtriser la vitesse, le bruit, l'immersion, la production d'électricité, etc.) dans le domaine humain (veiller à ce que l'équipage soit dans les meilleures conditions physiques et mentales possibles : nourriture, sport, repos, distractions)

Favorisez-vous l'esprit de compétition d'une section envers une autre pour la souder quitte à amoindrir la force globale du groupe ?

On peut favoriser l'esprit de compétition lorsqu'il s'agit d'entraînement ou de jeux. C'est un excellent facteur de progrès, mais certainement pas lorsqu'il s'agit de combattre un adversaire, les enjeux ne sont plus de même nature.

Quelles sont les valeurs pour lesquelles vous vous engagez ?

Le service de la Patrie même si je suis par certains côtés très européen car je veux défendre d'une façon désintéressée ce qu'elle représente à mes yeux notamment la liberté sous toutes ses formes : penser, entreprendre, s'exprimer, se déplacer, etc

La discipline : elle inclut le respect de l'autorité et une grande loyauté intellectuelle. C'est l'adhésion aux grands choix des armées et l'obéissance à la hiérarchie. Il ne s'agit pas de servilité, les options hiérarchiques sont discutables, mais une fois adoptées (ordres), elles doivent être exécutées c'est le devoir d'obéissance

Sans discipline aucune vie sociale normale ne me semble possible.

Le travail car l'armée est un cadre dans lequel je voulais travailler et y apprendre un métier. Le travail n'y est perçu que comme un moyen pour atteindre l'objectif (la réussite de la mission) et non comme une fin en soi.

Les valeurs humaines amitiés, solidarité, respect, ce ne sont pas que des mots.

L'honneur n'est pas à mon sens une valeur générique mais un ensemble de caractéristiques comportementales personnelles qui conduit à accomplir des actions qui conservent l'estime de soi, de son groupe, de son pays.

Pensez-vous que ces valeurs jouent un rôle déterminant dans l'exécution de vos missions?

Oui car elles sont des éléments sous jacents de cohésion.

Pensez-vous que vos troupes se sont toujours retrouvées dans ses valeurs ou les ont elles assimilées à force d'être immergées dans le groupe ?

Autrefois oui, par ce qu'elles représentaient la culture commune liée à notre pays plus qu'à l'immersion dans le groupe. Aujourd'hui ces valeurs sont moins enseignées et la culture commune évolue. Elles restent cependant très fortes et partagées dans les armées.

Etes-vous forcé d'adhérer aux valeurs de l'armée ? A quel point vos discours de motivation sont-ils encadrés par la hiérarchie ?

Les 7 valeurs de l'Armée de terre : Loyauté, Devoir, Respect, Service désintéressé, Honneur, Intégrité, Courage.

Si on n'accepte pas ces valeurs il vaut mieux ne pas rentrer dans les armées ou n'y faire qu'une carrière courte pour apprendre un métier par exemple. De toute façon sans adhésion, tôt ou tard on sera éjecté par l'institution.

Je n'ai jamais eu de directive ou de remarque pour traiter du sujet de la motivation.

Pensez- vous que le niveau de bien être de vos soldats peut dépendre de la manière dont ils sont motivés ? N'est-ce pas difficile de souder une équipe sachant que vivre des épreuves difficiles peut impliquer le repli sur soi ?

L'homme s'adapte très vite à des situations inconfortables, même s'il ne les souhaite pas et ne les apprécie pas forcément. C'est une difficulté d'autant plus facile à gérer que la totalité du groupe est soumis aux mêmes règles. Soumettre des hommes à une épreuve difficile les oblige à compter les uns sur les autres et à s'entraider, Le repli sur soi n'est jamais la solution et on voit très souvent se développer le soutien mutuel des plus forts vers les plus faibles.

Mais si la situation ne l'impose pas, il n'y a aucune raison de pénaliser les hommes et il convient de leur assurer une situation décente (salaire, conditions de vie, aide aux familles, etc.), c'est un facteur important de leur adhésion à l'institution.

La volonté de défaire l'adversaire peut-elle faire perdre de vue aux soldats leur objectif premier qui serait de protéger ?

Si vous faites allusion aux excès qui ont pu être constatés lors d'invasions ou de guerres par des hommes, on ne peut que constater que c'est arrivé, c'était même à une certaine époque une règle puisque les armées peu payées se servaient sur l'ennemi. Les conditions, aujourd'hui, sont différentes et c'est le rôle du commandement de ne tolérer aucune dérive.

Selon vous, est-il plus efficace de *fédérer pour* ou *fédérer contre* ? (vaut-il mieux galvaniser une équipe via des valeurs ou se donner un adversaire à battre) Quels sont les avantages et inconvénients de chaque méthode?

Nous sommes en temps de paix, la fédération et les motivations sont principalement liées à l'adhésion aux valeurs décrites précédemment et au style de vie qu'offrent les armées. Ce sont des éléments pérennes qui entraînent l'adhésion des engagés et qui répondent à la notion de fédérer pour. Cette notion n'est pas à mettre en opposition avec celle de fédérer contre : ces deux notions sont complémentaires.

La notion d'adversaire à combattre est plus évolutive, mais elle est je pense nécessaire pour aller au combat et une fois clairement désigné, c'est à coup sûr un élément fédérateur puissant.

Avez-vous quelque chose à rajouter concernant notre sujet d'études spécifique à votre champ d'expertise ? Une expérience/anecdote à partager ?

Le travail est un facteur essentiel de la stabilité d'un groupe, laisser des hommes désœuvrés, c'est générer les conditions de grandes difficultés. Exemple du Jauréguiberry : une partie de l'équipage n'avait rien à faire (traversée de l'atlantique seul) les appelés les mieux formés ont soulevé l'le reste de l'équipage contre le commandement)

L'argent est un facteur important pour la motivation dans le monde civil.

La mixité peut dans certains cas être un facteur de rivalité dans les groupes et donc entraîner des comportements individuels peu favorables à la solidarité. Il n'existe pas d'attitude tranchée, pour ou contre, mais le choix de la mixité doit être évalué au coup par coup.

La politique et la religion sont des sujets tabous dans les armées. Chacun peut avoir ses opinions mais il n'est pas question d'en faire état.

6.2. Sondage mené

6.2.2 Questions du sondage

- Sexe :
 - Homme*
 - Femme*
 - Non binaire*

- Ages :
 - de 18*
 - 18-24*
 - 25-34*
 - 35-49*
 - 50-64*
 - 65 et +*

- Nationalité

- Catégorie socio-professionnelle :
 - Agriculteurs exploitants*
 - Artisans, commerçants et chefs d'entrepris*
 - Cadres et professions intellectuelles supérieures*
 - Professions Intermédiaires*
 - Employés*
 - Ouvriers*
 - Retraités*
 - Autres personnes sans activité professionnelle*
 - Etudiant*

- Etes vous quelqu'un de compétitif ?

oui

non

- A quel point les valeurs d'une entreprise sont-elles importantes pour vous ?

Pas du tout

un peu

beaucoup

totalelement

- Pensez vous que les valeurs de votre entreprise/établissement ont modifié vos propres valeurs ?

oui

non

- Dans une équipe de sport êtes vous plus satisfait de :

battre l'équipe adverse

de faire une belle performance avec votre équipe

- Dans votre milieu professionnel êtes vous souvent encouragé via la compétition ?

oui

non

- Est ce qu'une compétition trop forte peut altérer votre bien être dans le milieu professionnel ?

oui

non

- Est ce qu'une compétition trop forte peut altérer votre bien être dans le milieu sportif?

oui

non

- La compétition peut-elle vous faire perdre de vue votre objectif commun premier ?
oui je suis parfois influençable
oui mais seulement après avoir considéré sérieusement ce changement d'objectif
non je reste tout le temps fixé sur l'objectif initial

- Vous êtes vous déjà sentie en contradiction avec les valeurs prônées par un groupe qui encourage la compétition (professionnel, sportif, familial,...) ?
oui
non
officiellement non mais officieusement oui

- Si vous deviez leader une équipe par quels moyens tenteriez vous de la souder ?

- Dans quel cas la compétition est elle bénéfique ?
milieu pro
milieu sportif
milieu familial

- Pensez vous qu'un groupe soudé simplement par des valeurs est trop mou/ pas assez efficace ?
oui
non

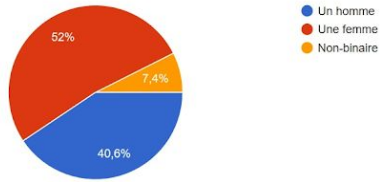
- Pour vous le groupe sera plus performant s'il est soudé par :
l'envie de battre un adversaire commun
es valeurs communes de l'équipe

- Avez vous une réflexion à nous partager concernant le sujet ?

6.3 Résultats du sondage mené, 242 réponses:

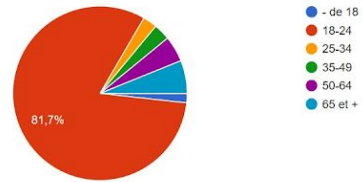
Etes-vous :

229 réponses



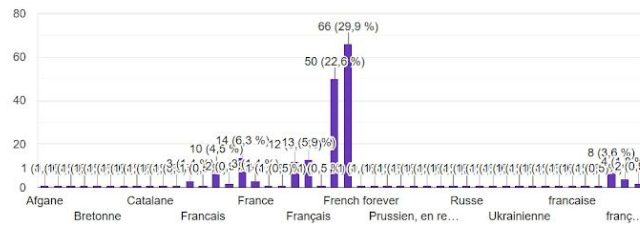
Votre âge :

229 réponses



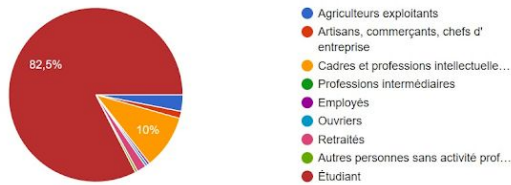
Votre nationalité :

221 réponses



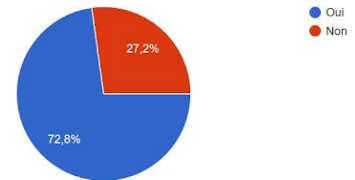
Votre catégorie socio-professionnelle

229 réponses



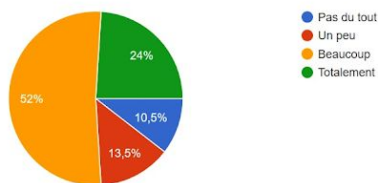
Etes-vous quelqu'un de compétitif ?

228 réponses



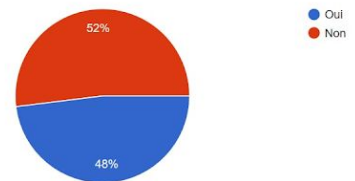
À quel point les valeurs d'une entreprise sont-elles importantes pour vous ?

229 réponses



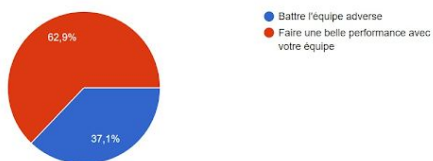
Pensez vous que les valeurs de votre entreprise/établissement ont modifié vos propres valeurs ?

229 réponses



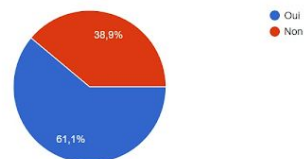
Dans une équipe de sport êtes-vous plus satisfait de :

229 réponses



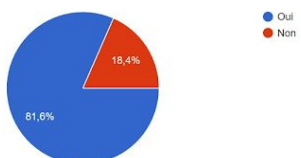
Dans votre milieu professionnel êtes vous souvent encouragé via la mise en compétition ?

226 réponses



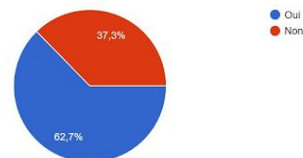
Est ce qu'une compétition trop forte peut altérer votre bien-être dans le milieu professionnel ?

228 réponses



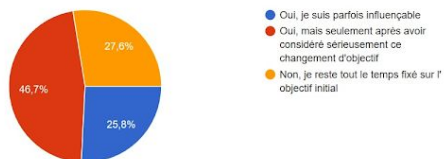
Est ce qu'une compétition trop forte peut altérer votre bien être dans le milieu sportif ?

225 réponses



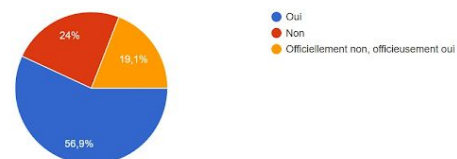
La compétition peut-elle vous faire perdre de vue votre objectif commun premier ?

225 réponses



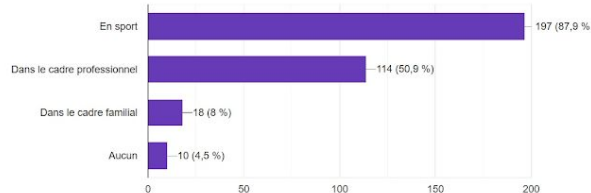
Vous êtes-vous déjà sentie en contradiction avec les valeurs prônées par un groupe qui encourage la compétition (professionnel, sportif, familial,...) ?

225 réponses



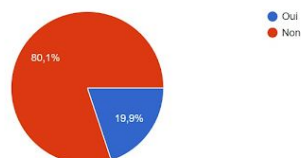
Dans quel cas la compétition est elle bénéfique ?

224 réponses



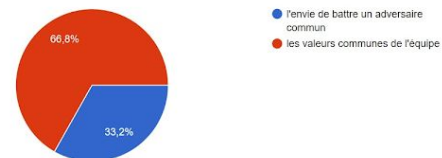
Pensez-vous qu'un groupe soudé simplement par des valeurs est trop mou/pas assez efficace ?

226 réponses



Pour vous le groupe sera plus performant s'il est soudé par :

223 réponses



Si vous deviez leader une équipe, par quels moyens tenteriez-vous de la souder?

Par la concurrence amicale
Expérience commune et collaboration (ça peut être tout simplement un stage de cuisine ou de sport par exemple)
En leur prouvant la nécessité d'être à plusieurs pour certaines tâches, en leur prouvant qu'ils peuvent se faire confiance
Autour d'une mission commune
Discussions ++
Trouver un terrain d'entente entre les membres qui s'apprécient le moins
Team building
Confiance, entre-aide et ambition commune
Par des encouragements plutôt que des critiques, des activités de groupe (repas partagés, escape games, visites dans des parcs/musées/etc.), en les encourageant à se complimenter
Identité commune
L'empathie, l'attachement les uns aux autres
Compétition
Activités collectives
L'empathie
Ateliers de teambuilding
Moments de cohésion
La fédérer contre, pour lui faire comprendre ses valeurs, pour fixer un objectif, pour les différencier
Je leur conseillerais de partir une semaine dans l'espace histoire de leur montrer à quel point il est nécessaire de rester soudés ; de surcroît il s'agit d'un moyen relativement économique et totalement disruptif.
Coopération et créativité
La bonne humeur, la joie de la performance accomplie (progrès, victoires)
L'amitié
motivation sur l'objectif principal et démonstration du "pourquoi"
Le discours

Activités communes
Activités de groupe
objectif à atteindre, difficultés à surmonter
Tissage de compromis
Des soirées de co-working
par la recherche d'un objectif commun
Compétition
Un objectif commun
But commun
Motivation/ Encouragements
L'empathie

Avez-vous une réflexion à nous partager concernant le sujet ?

- Les milieux pro compétitifs favorisent les personnes qui ont déjà confiance en elles et qui n'ont pas trop de scrupules à se mettre en avant : les plus timides / modestes sont mis à l'écart et leur potentiel non exploité. Par ailleurs, cela crée une mauvaise ambiance et rend difficile le travail en équipe.
- On se soude rapidement contre mais seules les valeurs partagées maintiennent la performance sur le long terme
- La compétition (type sport) aide à se dépasser dans le monde pro sans être forcément dans un nouveau contexte de compétition. Par contre, quelqu'un qui n'a jamais appris à gérer la compétition peut clairement en souffrir en entreprise. Très risqué d'utiliser la compétition interne.. + distinguez mieux dans vos questions compétition interne et compétition dans un cadre de concurrence avec une autre boîte.
- Je me demande si le point de vue des hommes est différent de celui des femmes. Malheureusement, dans les domaines sportifs les deux sont souvent séparés, et dans les entreprises, avec le plafond de verre, le jeu est faussé car les hommes sont majoritaires dans les positions de 'décideur'. Il faudrait étudier des groupes d'hommes et des groupes de femmes et les comparer avec des groupes mixtes à 50%. Je ne pense

pas que les éléments en jeu seraient pareil dans les 3 cas. Ensuite, intervient la personnalité des différents individus dans l'équipe et je crains qu'il y aura toujours celui qui se met en avant 'm'as-tu vu?', un autre qui ne dira jamais rien, le râleur, le soumis, celui qui change d'avis dès que les autres sont absents, etc. Observez bien une émission comme 'The Apprentice' et les difficultés pour le leader de mener véritablement.

- C'est un processus de sélection naturel donc naturel par définition, de mon humble avis
- Le militantisme par exemple crée des groupes non compétitifs en interne mais rassemblés dans une lutte (on peut créer de l'antagonisme et une envie de gagner sans passer par la compétition entre individus) : quel est le monstre commun?
- Je pense qu'une valeur indispensable est le respect/honnêteté : respect du manager pour son équipe et respect du manager par l'équipe: valeur très rare dans sa réciprocité.
- Vis-à-vis de la dernière question : je pense que l'envie de battre un adversaire commun rend un groupe plus performant que des valeurs communes sur le court terme, mais que ça ne marche pas sur la durée
- À plusieurs plus loin - seul parfois plus vite Les valeurs ancrent durablement un groupe dans la cohésion et l'adhésion à des objectifs pour aller chercher la performance
- La compétition interne fait perdre du temps et de l'énergie au groupe, le problème d'un ennemi commun est le risque de se tromper d'ennemi. Le partage de valeurs solides et de la vision de l'objectif sont bien plus moteurs et valorisants en termes de réussite
- Il est hélas plus facile de fédérer contre que de fédérer pour mais c'est beaucoup moins productif. Par ailleurs promouvoir le collectif en installant une concurrence entre ses membres est une contraction très difficile à surmonter
- Je pense qu'il faut d'abord partager un sens commun à l'action. Lui donner un objectif atteignable et un autre encore plus haut qui doit être en rapport avec les valeurs portées par chacun et mises au service de l'objectif