

SESSION 2022

---

**CAPET ET CAFEP**  
CONCOURS EXTERNE

Section  
**ÉCONOMIE ET GESTION**

Option  
**COMMUNICATION,  
ORGANISATION  
ET  
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**Épreuve écrite disciplinaire appliquée**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence.  
De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

Le sujet est composé

- D'annexes numérotées de 1 à 10
- De documents ressources numérotés de 1 à 6

À partir de vos connaissances et du dossier fourni composé d'annexes et de documents ressources, il vous est demandé de proposer une séquence pédagogique relative à l'**enseignement spécifique de ressources humaines et communication** en classe de **terminale STMG** sur le thème 2 : « **Des facteurs de motivation et de satisfaction : qualité de vie au travail et rémunération** », question 2.1 - La recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ?

**Vous développerez chez l'élève les capacités suivantes :**

- Caractériser la qualité de vie au travail dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'organisation (RSE).
- Apprécier la qualité de vie au travail dans l'organisation et ses effets sur la motivation des individus.
- Prendre en compte les finalités de l'épreuve du grand oral : prendre la parole en public de façon claire et convaincante, mettre les savoirs qu'il a acquis, particulièrement dans ses enseignements de spécialité, au service d'une argumentation, et montrer comment ces savoirs ont nourri son projet de poursuite d'études, voire son projet professionnel.

Vous préciserez, en les justifiant, les points suivants :

- Les objectifs de la séquence choisie.
- Le déroulement de la séquence : positionnement dans le déroulé de l'enseignement, prérequis nécessaires, découpage en différentes séances, équipements mobilisés, etc.
- Les travaux demandés aux élèves pendant la séquence en indiquant, pour chacune des séances, la ou les ressources choisie(s) ou le ou les extrait(s) choisi(s) dans le dossier joint en explicitant les raisons de votre choix et la transposition didactique nécessaire de chacun des documents retenus pour satisfaire les objectifs fixés (extraction d'une partie du document, suppression de certains termes ou informations, adjonction d'indications, formulation de questions à traiter par l'apprenant...) ainsi que les attendus de chaque travail demandé aux élèves.
- Les modalités d'évaluation de la séquence.

**Au fur et à mesure de votre construction, vous procéderez à une analyse critique et argumentée des documents utilisés ou non, de vos choix didactiques et de mobilisation des divers apports scientifiques nécessaires.**

## ANNEXES

- ANNEXE 1 « Le label B Corp : pour les entreprises à impact positif » extrait
- ANNEXE 2 Tableaux de bord sociaux de l'entreprise UpSlide - extraits
- ANNEXE 3 « Cultiver le bien-être au travail »
- ANNEXE 4 Les conditions de travail dans l'entreprise UpSlide
- ANNEXE 5 La méthode OKR
- ANNEXE 6 Témoignages de salariés de l'entreprise UpSlide
- ANNEXE 7 Charte du télétravail - extrait
- ANNEXE 8 La rémunération dans l'entreprise UpSlide
- ANNEXE 9 « Actionnariat salarié » par Philippe CHAZALON
- ANNEXE 10 Espace presse extrait du site de l'entreprise UpSlide

NB : Les annexes comportant la source « Les auteurs » sont la retranscription d'informations fiables obtenues auprès de l'entreprise UpSlide.

## CONTEXTE DE L'ENTREPRISE UpSlide

UpSlide est une *start-up* parisienne créée en 2011 par deux jeunes entrepreneurs, Antoine VETTES et Philippe CHAZALON. Les deux hommes partagent une passion pour la technologie ainsi qu'une envie commune d'aider les autres à mieux travailler. Dans leurs précédents postes, ils avaient constaté que l'expertise technique dont ils disposaient, permettait de gagner un temps précieux sur les tâches à faible valeur ajoutée. C'est ainsi qu'ils ont créé UpSlide, entreprise experte dans la création de contenus et de fonctionnalités relatifs à une utilisation spécifique et sur mesure de la suite Microsoft Office.

Quatre équipes sont au service des clients :

- **L'équipe Produit** crée les fonctionnalités à proposer aux clients.
- **L'équipe Développement** décline les fonctionnalités pour les rendre opérationnelles.
- **L'équipe Consultants** met en place le produit chez le client, y compris la formation.
- **L'équipe Studio graphique** apporte une chaîne de valeur globale aux clients avec une formation au design sur leurs propres supports (charte graphique, modèles de documents, de tableaux, de graphiques, présentations en PAO...).

Les principaux clients tels que KPMG, BNP PARIBAS, L'OREAL, TOTAL... permettent à UpSlide de couvrir 60 pays au service de 15 000 utilisateurs.

Ce succès entraîne ainsi une internationalisation croissante de l'entreprise entre 2015 et 2019, avec les ouvertures successives de bureaux à Londres, à New York, à Berlin et à Singapour.

En 2020, le chiffre d'affaires annuel généré par le groupe est de 8,3 millions d'euros grâce à une croissance, en partie due à la vente d'abonnements, qui assure des recettes régulières et stables.

Aujourd'hui, UpSlide recrute de façon continue des collaborateurs dans toutes les fonctions pour développer ses activités et connaît une augmentation de son personnel de 20 % par an.

### **LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE**

UpSlide fonctionne sans avoir fait appel à un fonds d'investissement et s'autofinance totalement. Les dirigeants cherchent le juste équilibre entre le profit, l'exigence de rentabilité et la philosophie de l'entreprise basée sur le bien-être des salariés pour obtenir un cercle vertueux de qualité. Au-delà de la dimension purement sociale, ils recherchent un impact positif d'un point de vue sociétal, ce qui explique la décision d'être labellisée «*B Corp* ». L'objectif de ce label est de mener de front, quête de profit et quête de sens. Il correspond à la vision à long terme de la direction de UpSlide pour laquelle toutes les actions engagées doivent permettre l'équilibre entre le bien être des salariés, le respect de l'environnement et la croissance de l'organisation.

UpSlide s'oriente ainsi vers une croissance sous la forme de petites structures autonomes ou « bureaux cousins » qui seront ensuite regroupés au sein de la « famille » UpSlide. Ce choix illustre une croissance qui se veut raisonnée, mesurée, soutenable, pour toujours prendre en compte la qualité de vie au travail des salariés.

### **LA VISION MANAGERIALE DE L'ENTREPRISE**

« L'important ce n'est pas la destination, c'est le voyage ». Ce slogan résume la vision managériale de Philippe CHAZALON qui guide la stratégie à long terme. Celle-ci est basée sur deux éléments : aider les clients et les salariés à travailler plus efficacement et avec plus de plaisir.

UpSlide s'appuie sur ses fondateurs, figures incontournables tant sur le plan décisionnel qu'opérationnel, ainsi que sur ses quatre-vingt-cinq collaborateurs. Selon eux, le secret de la réussite d'UpSlide réside dans les talents qui la composent ainsi que dans ses valeurs : l'excellence, la confiance, le plaisir au travail.

Les conditions et qualité de vie au travail sont reconnues. En 2019, UpSlide a ainsi obtenu la première place du classement *HappyIndex®/AtWork*<sup>1</sup> 2019 des *start-up* de plus de 26 salariés, et la deuxième du palmarès *Agile Index®*<sup>2</sup> (entreprises de 0 à 49 salariés), première place au classement du *WorkAnywhere®* de *Choosemycompany* pour le télétravail en 2020.

### **LE SYSTEME D'INFORMATION CHEZ UpSlide**

Le système d'information sous la forme d'un *cloud* est à l'image de la structure. Celui-ci est ouvert à tous les salariés afin qu'ils puissent accéder aux informations (sauf celles relatives à certains clients aux données sensibles), quel que soit leur lieu géographique et leur mode de connexion. Les informations sont partagées de façon transparente, complète et proactive.

Les collaborateurs travaillent sur la suite bureautique Microsoft Office 365 et pratiquent le travail collaboratif avec des logiciels tels que Trello, Teams, Sharepoint, Outlook pour la messagerie. Le PGI CEGID est utilisé pour préparer les opérations de gestion de paye et de comptabilité, externalisées auprès d'un cabinet d'expertise comptable. Des outils de gestion des ressources humaines créés par UpSlide comme *Career Path* (chemin de carrière) sont utilisés par les différentes équipes et services.

UpSlide est présent sur les principaux réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook et Twitter et dispose également d'une chaîne YouTube pour partager ses vidéos, d'une page entreprise sur le site « *Welcome to the Jungle* », notamment pour déposer ses offres d'emploi et développer sa marque employeur.

### **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La gestion des ressources humaines est la préoccupation de tous : ainsi chez UpSlide il n'y a pas de direction des ressources humaines. C'est Charlotte LEBOUCHER, anciennement directrice de la communication, qui a le titre de *Chief People* conjointement avec Elise, *Happiness Officer*, anciennement responsable du studio graphique, qui font office de responsables RH en raison de leur appétence pour ce domaine. Elles veillent au développement personnel de chacun des collaborateurs. Le comité social et économique *Happy UpSlide* mis en place depuis le 31 décembre 2019, dispose d'un budget annuel de 10 000 €.

La marque employeur se veut la plus attractive possible auprès de jeunes issus de la génération Y et Z. Les équipes de UpSlide ont ainsi un âge moyen qui se situe en dessous de 30 ans, y compris pour les managers. Orientée vers des équipes jeunes et très compétentes, la politique sociale se veut à l'écoute du bien être des salariés ; cela n'est pas sans rencontrer certaines limites.

« L'envers de la médaille » comme le déclare Philippe CHAZALON se traduit par des départs de l'entreprise au bout de deux ans d'ancienneté, soit parce que les salariés, forts des compétences acquises, partent vers d'autres structures ; soit parce qu'ils veulent « toujours plus d'idéal » et pour certains changent radicalement de vie (tour du monde, vie associative...). Il arrive aussi qu'un salarié n'adhère pas ou déroge aux valeurs. Une des causes du *turnover* est la difficulté pour le salarié d'atteindre le niveau d'exigence attendu, malgré les actions mises en place. De plus, UpSlide peine à recruter des informaticiens (en raison de la pénurie de candidats) et des commerciaux, qui ont des difficultés à partager l'état d'esprit UpSlide et à accepter les salaires moyens proposés.

### **SITUATION PROBLEME**

Pour les dirigeants la qualité de vie au travail est au cœur de la performance d'UpSlide. Ils sont conscients que l'accroissement rapide des effectifs peut entraîner une modification de la culture de l'entreprise. **Une de leur préoccupation principale est donc de préserver l'environnement de travail et le bien-être des collaborateurs tout en poursuivant le développement de la structure.**

---

<sup>1</sup> un indice qui mesure l'engagement et la motivation au travail.

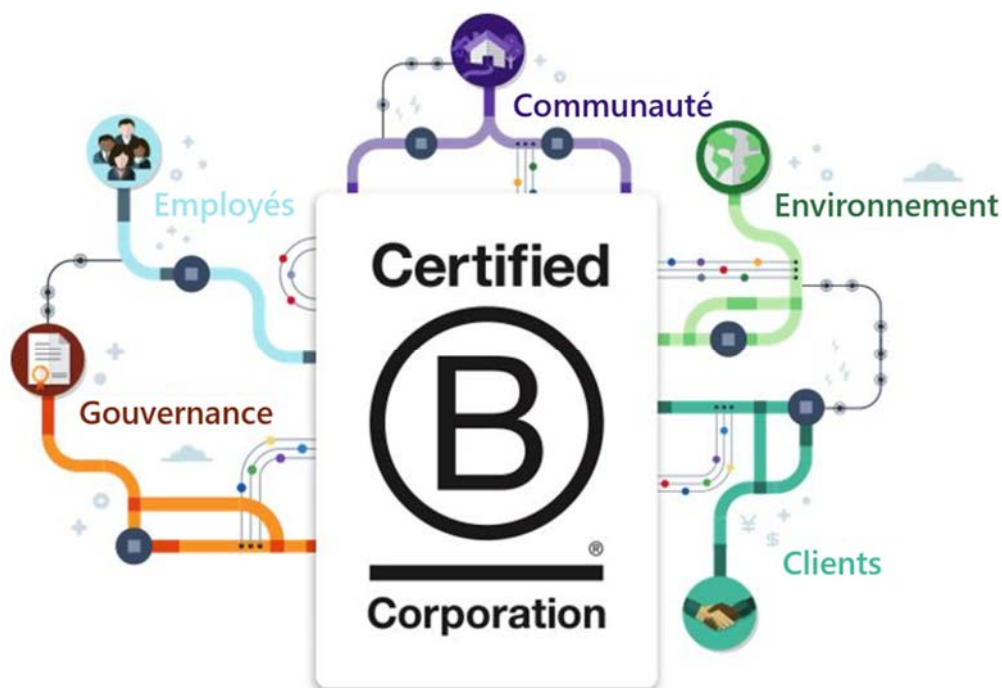
<sup>2</sup> il est le premier index de sensibilisation des entreprises à l'agilité. Ce label récompense les entreprises se développant dans une démarche dite « agile », où innovation et collaboration sont au cœur de celle-ci.



Nous envisageons de nous **engager davantage** dans la RSE en participant à des événements caritatifs ou établissant un partenariat avec une association. La **capitaine RSE** de New York prépare le premier « *volunteering day* » du groupe et celui de Londres prépare une tarification dégressive pour les ONG. Aussi, nous sommes engagés dans le processus de **certification B Corp** – le label qui distingue les entreprises exemplaires en matière d’impact positif.

### Qu’est-ce qu’une entreprise B Corp ?

Une *B Corp* est une entreprise qui respecte les normes les plus strictes en matière de performance sociale et environnementale, de transparence et de responsabilité juridique. Le but est d’aligner quête de profit et quête de sens. Ensemble, les *B Corp* forment une communauté internationale de leaders convaincus que les entreprises ont le devoir de faire le bien autour d’elles !



### Pourquoi le label B Corp ?

Nous voyons *B Corp* comme une pièce indispensable du « moteur » d’UpSlide : l’esprit de la certification est en accord avec notre philosophie et ses caractéristiques collent parfaitement à nos valeurs :

- **Excellence** – car c’est un label exigeant, dans la mesure où il est difficile à obtenir et surtout à maintenir. *B Corp* est un engagement à long-terme : afin de conserver la certification, il faut être capable de maintenir voire d’améliorer son score, qui est réévalué tous les trois ans.
- **Confiance** – car il s’agit d’un label engageant. Devenir *B Corp* impose notamment de modifier les statuts sociaux de son entreprise pour y intégrer une dimension responsable jusqu’au cœur de sa structure légale.
- **Plaisir au travail** – car c’est un label motivant. Nous sommes convaincus que travailler en respectant le bien-être collectif apporte du sens et de la joie dans le quotidien de chaque collaborateur.

Source : [www.upslide.net](http://www.upslide.net)

## **ANNEXE 2 - Tableaux de bord sociaux Upslide (extraits)**

### Répartition des effectifs du groupe

<b>Effectifs</b>	2016	2017	2018	2019	2020
France	21	28	28	41	62
Grande Bretagne	2	2	4	12	16
Etats Unis	0	0	2	3	7

### Répartition des effectifs France par statut en 2020

<b>Statut</b>	<b>Effectifs</b>
Stagiaire/alternant	8
Non cadre	5
Assimilé Cadre	2
Cadre	47

### Entrées et sorties des effectifs

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Entrées</b>	19	25	30
<b>Sorties</b>	10	12	25

### Les principaux de motifs de départ

<b>Motifs de sortie</b>
<i>Auto-entrepreneuriat</i>
<i>Volontariat international en entreprise en ONG</i>
<i>Incompatibilités avec la culture managériale UpSlide</i>
<i>Non-atteinte des objectifs</i>

### Répartition Hommes/Femmes

	2018	2020
Hommes	59,50 %	49,50 %
Femmes	40,50 %	50,50 %

Moyenne d'âge en 2020 (hors stagiaires/alternants)	28,1 ans
--	----------

Ancienneté moyenne en 2020	1,7 ans
----------------------------	---------

Source : Les auteurs





D'un point de vue philosophique comme économique, l'entreprise a tout intérêt à cultiver le bonheur au travail. Une étude conduite par le MIT et Harvard montre que les salariés heureux sont deux fois moins malades, 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs.

Pour la génération des *Millenials*, qui représentera 75 % des actifs en 2025 d'après une étude de *WoMen'Up*, le bien-être est le premier critère de fidélité envers une entreprise. La question n'est donc pas « faut-il être heureux au travail ? », mais plutôt « comment le cultiver ? » Il n'existe pas de recette magique pour y parvenir ! La mission des dirigeants est donc de trouver la meilleure formule, qui relève davantage de la confiance que d'un budget baby-foot.

### 1) Avoir conscience des objectifs et impacts

La clarté est l'un des piliers du bonheur au travail. Il s'agit d'abord de donner du sens, pour que chacun sache pourquoi il travaille, et de préciser les objectifs de l'entreprise. La méthode OKR, adoptée par de nombreuses entreprises, permet de motiver ses équipes autour d'un but commun en partageant les objectifs d'entreprise, d'équipes et individuels. Elle repose sur la définition et le partage d'objectifs (par exemple fidéliser les clients), explicités par des résultats-clés (comme augmenter de 1 % le taux de renouvellement). Tout le monde a ainsi en tête en permanence la direction à suivre et ce que cela signifie concrètement.

D'après l'enquête 2019 de *ChooseMyCompany*, l'un des premiers critères du bonheur au travail est de voir l'impact de son travail sur la réussite de l'entreprise. Cela passe par des descriptions de postes précises pour que chaque collaborateur soit conscient du périmètre de son poste et de son impact sur les objectifs de l'entreprise. En étant conscient de ce qui est attendu de son travail et de comment ce dernier participe à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, le collaborateur développe un sentiment d'utilité et de bien-être.

Enfin, le cadre de l'entreprise doit lui aussi être suffisamment clair pour permettre à chacun de connaître sa marge de manœuvre, tant en termes de décision (par exemple l'autonomie d'un commercial lors d'une négociation) qu'en termes de posture à adopter. À quelles valeurs se référer pour recruter ? Quels sont les critères de validation d'une période d'essai ? Quels sont les horaires attendus de la part des cadres ? Est-il acceptable de déjeuner autour d'une raclette dans un *open space* ? L'explicitation et le partage de la culture d'entreprise sont aussi importants que la définition de règles à respecter pour bien vivre ensemble.

### 2) Etablir une relation de confiance

Une fois les objectifs et le cadre définis, toutes les conditions sont réunies pour offrir de la liberté dans l'organisation du travail. En effet, les salariés portent de plus en plus d'attention à la flexibilité et à la liberté que leur offre leur employeur. Des horaires de travail flexibles et adaptés au rythme de vie de chacun, et la possibilité de faire du télétravail, sont un bon début. Avoir une salle disponible à l'heure du déjeuner pour la sieste plaît beaucoup aussi !

### **ANNEXE 3 - « Cultiver le bien-être au travail » (suite)**

Ces aménagements imposent cependant de faire confiance à ses équipes et de partager la prise de décision. Dans son livre *Reinventing organizations*, Frédéric Laloux encourage les entrepreneurs à donner plus d'autonomie à leurs collaborateurs, pour libérer les énergies et la créativité. Cela peut se matérialiser par des modes alternatifs de prise de décision, comme la sollicitation d'avis. Le principe : toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision dans l'entreprise, du moment qu'elle sollicite l'avis de ceux qui sont concernés et des spécialistes du sujet. L'intelligence collective, en permettant à chacun d'exprimer ses idées sur un pied d'égalité, est également un puissant moteur de co-créativité qui peut apporter des axes d'amélioration insoupçonnés. Cette confiance collective permet aussi de se remettre en cause régulièrement à tous les niveaux de l'entreprise. À la clé, une agilité décuplée et une progression rapide de l'ensemble de l'équipe.



Solution

Client Stories

Pricing

Resources

TRIAL REQUEST

EN\*

EN

FR

### **3) Investir dans l'humain**

Le sentiment de progresser et d'apprendre est l'un des principaux facteurs de bonheur au travail. Une caractéristique que l'on retrouve souvent dans les entreprises dans lesquelles les salariés sont épanouis est la formation d'équipe. Des sessions de formation collectives régulières contribuent à l'efficacité et à la motivation des équipes. Ce n'est pas toujours une question de budget : il y a des modalités peu coûteuses pour accompagner l'évolution des collaborateurs : par exemple organiser des sessions d'apprentissage par les pairs pour partager les connaissances au sein des équipes.

Les managers sont également responsables de la qualité des relations au sein de leurs équipes. Cela requiert une attitude bienveillante et cohérente de leur part. Ils ont la responsabilité d'incarner les valeurs de l'organisation et d'être exemplaires. Quoi de plus inspirant que de voir son manager en action ?

Il est également de la responsabilité du dirigeant de dynamiser ses équipes par des retours justes et stimulants sur le travail réalisé. Quel salarié serait heureux sans un responsable qui lui ferait des retours réguliers sur son travail ?

62 % des salariés associent retour d'informations et épanouissement au travail.

En fait, il est très utile d'évaluer la qualité du travail des salariés pour leur permettre de développer leurs compétences. Cette approche nécessite un fort lien de confiance entre collaborateurs et hiérarchie.

De nombreuses méthodes permettent de faciliter la communication, telles que la communication non violente. Cela permet de construire des relations basées sur la transparence, l'empathie, la coopération harmonieuse et le respect des autres. Les bases idéales d'une culture de *feed back* ou retour d'informations sont la gentillesse.

Une fois que le bien-être par le travail est établi, vous pouvez alimenter le bien-être au travail. Cela peut se faire à l'occasion de l'organisation d'événements réguliers tels que des cocktails, déjeuners ou séminaires. N'oubliez pas de célébrer les réussites, petites ou grandes : la fin d'un projet, un nouveau collaborateur, la signature d'un contrat.

Au final, le bonheur au travail est accessible à tous. IL s'appuie sur des actions concrètes, et par-dessus tout sur la conviction que l'humain demeure la priorité de l'entreprise. Dirigeants et managers, cela dépend de vous.

Source : (traduit de l'anglais) Philippe Chazalon, co fondateur et co-dirigeant de l'entreprise UpSlide

[www.upSlide.net](http://www.upSlide.net)- 14/09/2021

#### **ANNEXE 4 - Les conditions de travail chez UpSlide**

**Le plaisir au travail** : pas de baby-foot mais un cadre de travail agréable. Les locaux de 800 m<sup>2</sup> (dont 650 m<sup>2</sup> utilisés à l'heure actuelle), avenue de l'Opéra en plein centre de Paris, sont équipés d'une cuisine, d'un réfectoire, de douches, avec des bureaux disposés en *open-space*, mais également des bureaux pour s'isoler. Le co-fondateur Antoine VETTES publie régulièrement sur les réseaux sociaux des vidéos relatives à l'amélioration de la productivité « #AntoineTips ». Il conseille une sieste de productivité de dix minutes tous les jours pour se ressourcer et encourage tous les collaborateurs à devenir « siesteur » à leur tour.

Le CSE propose les services suivants : un coach sportif et une séance de yoga une fois par semaine, un goûter à 16h30 tous les jeudis, un *afterwork* sous la forme d'un apéritif une fois par mois, l'achat de 15 Kg de fruits tous les lundis matin pour tous.

Un séminaire sur trois jours rassemblant les collaborateurs de tous les pays est organisé une fois par an, ainsi qu'un séminaire annuel par équipe. Un budget de *team building* de 20 € par mois et par salarié est également attribué. Les collaborateurs peuvent cuisiner et déjeuner ensemble.

Pour favoriser la cohésion de groupe et pour que tout le monde apprenne à se connaître (en raison des nombreux recrutements) et à travailler ensemble, le *Friday's Flex-Office* a été instauré. Cette méthode de « bureaux flottants » incite tous les collaborateurs à changer de bureau, y compris les directeurs et dirigeants. Seuls les développeurs restent entre eux au vu de leur effectif. Tous les lundis à 16h30 les nouveaux salariés se présentent et un bilan des événements de la semaine passée est réalisé à cette occasion.

Les horaires de travail sont flexibles. Le *co-working* et le télétravail ont été mis en place. Le télétravail est flexible également. Tous les salariés pratiquent le télétravail lorsqu'ils en ont besoin ou lorsqu'ils n'ont pas de moyen de transport (crise sanitaire ou grève des transports par exemple).

Source : Les auteurs  
D'après la vidéo M6 le 12.45 « La boîte à bonheur »

#### **ANNEXE 5 – LA METHODE OKR : COMMENT MOTIVER SES EQUIPES AUTOUR D'UN OBJECTIF COMMUN ?**

L'évaluation des salariés se fait d'après la méthode OKR, « *Objective Key Results* ». Chaque trimestre les dirigeants fixent les résultats à atteindre pour les deux ans à venir, puis par année, puis par trimestre. De plus, les équipes se fixent elles-mêmes des objectifs par trimestre, rattachés à un objectif global. A titre d'exemple, le service communication s'est fixé comme objectif d'avoir produit avant la fin du trimestre une vidéo pour promouvoir UpSlide. Cet objectif est rattaché à l'objectif annuel d'amélioration de la relation avec les utilisateurs d'UpSlide.

Source : Les auteurs

## **ANNEXE 6 - TEMOIGNAGES DE SALARIES**

### **Edouard – Content Manager**

*Quel est votre métier ?*

Le poste de Content Manager consiste à créer du contenu de communication pour la communauté de nos clients et nos prospects. Il est ensuite diffusé via des canaux traditionnels (communiqués de presse, salons ...) ou numériques (blog, réseaux sociaux, etc).

*Comment s'est passée votre intégration ?*

Très bien ! Mon intégration s'est déroulée sur un mois et m'a permis de rencontrer chaque équipe.

Dans un premier temps, j'ai été surpris d'être responsable de mon intégration.... En effet, via le logiciel de gestion de projet TRELLO, une liste des tâches m'avait été assignée, ainsi que des formations à réaliser. C'était à moi de les mener à bien en autonomie et en responsabilité. J'ai pris cela comme une réelle marque de confiance.

Le jour de mon arrivée, tout mon équipement m'attendait à mon poste de travail, mais aussi des brochures, un sac, un tee-shirt et un mot de bienvenue personnalisé.

*Vous ne regrettez donc pas votre changement d'employeur ?*

Pas le moins du monde. Effectivement, j'ai perdu environ 10 % de mon salaire annuel, mais cela est totalement compensé et même dépassé par l'intérêt que je porte à ce travail, au bien-être que je ressens dans cette entreprise et aux connaissances que j'acquière continuellement. Toute l'organisation est pensée afin de permettre de libérer les potentiels des salariés.

### **Hala – Responsable Equipe Consulting**

*Depuis combien de temps êtes-vous salariée chez UpSlide ?*

Je suis entrée chez UpSlide il y a trois ans et demi, directement à la sortie de mon école de commerce. Dans le cadre de mon cursus scolaire, j'ai effectué ma dernière année d'étude en alternance au sein d'un grand groupe industriel français.

*Quel poste occupez-vous aujourd'hui ?*

Je suis responsable d'une équipe de six consultants depuis quelques mois. C'est une opportunité qui m'a été offerte en interne. En effet, je m'étais ouverte auprès de Philippe de ma volonté de monter en compétence en management ; et celui-ci est revenu peu de temps après vers moi pour me proposer d'encadrer une équipe dans le cadre d'une création de poste.

*Selon vous, qu'est-ce qui différencie UpSlide des autres entreprises en matière de gestion des Ressources Humaines ?*

L'entreprise ne gère pas des ressources humaines, mais des hommes et des femmes. Ce ne sont pas les salariés qui s'adaptent à l'organisation, mais bien l'inverse. Prenez mon exemple : le point de départ de la réorganisation du service a été la prise en compte de ma volonté d'évoluer.

Un autre exemple. Nous travaillons actuellement avec mon équipe sur un *career Path*. L'objectif de ce dispositif est assez classique puisqu'il vise à définir et proposer des chemins de carrière aux salariés. Toute la différence chez UpSlide tient au fait que ce sont directement les équipes et les salariés concernés qui proposent ces chemins de carrière. Une fois encore, c'est l'organisation qui s'adapte aux hommes et aux femmes qui la composent. C'est ce qui fait toute la différence.

### **Elise – Responsable Studio Graphique**

*Pouvez-vous nous présenter votre parcours ?*

À l'issue de mon BTS en communication, j'ai intégré une Mutuelle où j'ai travaillé durant un an et demi. Je ne m'y épanouissais pas en raison de règles et d'une ambiance bien trop rigides.

## **ANNEXE 6 - TEMOIGNAGES DE SALARIES (suite)**

J'ai intégré UpSlide en 2017, et la même année les dirigeants m'ont chargée de créer le service dont je suis aujourd'hui responsable.

J'ai mis en place les fiches de poste de mon service dont la mienne car elles n'existent pas et sont créées au fur et à mesure des besoins.

*C'est une montée en compétence importante et rapide. Comment avez-vous géré cela ?*

UpSlide m'a accompagnée. La formation est ici omniprésente. Ainsi par exemple, tous les jeudis et les vendredis (*Friday's knowledge*) des formations internes sur la base du volontariat sont proposées. Un salarié va former ses collègues sur une thématique préalablement définie et sur laquelle il a souvent une expertise.

C'est une structure réellement apprenante par échange de projets et de compétences entre les salariés.

J'ai été également accompagnée dans ma prise de poste par une formation conséquente de six jours en management d'équipe.

### **Charlotte – Service People**

*UpSlide se caractérise par un encadrement jeune. Comment accompagnez-vous vos managers dans leur prise de responsabilité ?*

Effectivement, l'âge moyen des managers est de 28,1 ans. Cela peut sembler jeune en comparaison avec d'autres entreprises. Mais chez UpSlide, nous avons une vision différente du rôle de manager. Nos managers sont des *coachs* qui doivent se rendre dispensables à leurs équipes. Leur objectif est de rendre les salariés autonomes, et de les amener à s'auto-gérer. Pour cela, le service People en lien avec les différents responsables propose ce que nous appelons le « *Tool Kit* », des boîtes à outils qui peuvent être utilisées en fonction des besoins.

*Mais comment assurez-vous alors le suivi et l'évaluation de vos salariés ?*

Nous n'avons pas chez UpSlide d'entretien annuel formalisé, car nous avons mis en place un système de feedback qui vise à une évaluation continue à 360°. Ce processus de feedback est engagé à plusieurs niveaux. Au niveau des actions et projets engagés, chaque salarié doit faire remonter ce qu'il est possible d'améliorer au fur et à mesure. Les propositions de chacun sont discutées en équipe et validées – ou non- collégialement pour être ensuite dès que possible engagées.

Ce processus de feedback nous permet d'être dans un processus d'amélioration continue, tant au niveau de nos salariés qui apprennent et évoluent, qu'au niveau de l'organisation en elle-même qui est continuellement questionnée et adaptée.

### **Victoria – Studio Graphique**

*Parlez-nous de vous chez UpSlide ?*

J'ai intégré les équipes du studio graphique il y a neuf mois maintenant mais je ne souhaite pas rester.

Pour tout vous dire, nous venons de signer avec la direction de UpSlide une rupture conventionnelle. Je pars dans un mois.

*Puis-je vous demander pourquoi ?*

Après avoir parlé avec Élise et Charlotte, nous avons convenu que le mode de management mis en œuvre au sein de UpSlide ne me convenait pas. J'ai conscience d'avoir toujours eu besoin de points réguliers. Ici, c'est l'inverse : l'autonomie prime. J'ai à cœur de bien faire mon travail. Mais chez UpSlide le niveau d'exigence est si élevé que cela m'a mis une pression telle que je n'arrive plus à la gérer. De ce fait, la qualité de mon travail en a été affectée.

Mais je ne suis pas la seule : le directeur commercial vient de quitter ses fonctions. Âgé d'une quarantaine d'années et plutôt autoritaire, il n'arrivait pas à adhérer aux valeurs de l'entreprise. C'est pourquoi la direction a préféré se séparer de lui plutôt que de créer du mal-être au sein de l'équipe commerciale.

Source : Les auteurs



## **CHARTRE DU TÉLÉTRAVAIL**

Nous avons à cœur d'offrir un environnement de travail dynamique, flexible, adaptable, contribuant à un bon équilibre vie professionnelle/vie privée. Le télétravail offre cette souplesse, c'est pourquoi nous laissons aux salariés la possibilité d'effectuer une partie de leur temps de travail hors des bureaux de l'entreprise.

Cette charte a pour but, outre l'aspect légal, de fournir un cadre à cette nouvelle pratique et de définir les « bonnes pratiques » à appliquer.

### **1. Définition du télétravail et personnes concernées**

Le télétravail est défini comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle : un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. (Article L. 1222-9 du Code du travail).

La présente charte s'applique à l'ensemble des collaborateurs de UpSlide, quel que soit leur statut (cadre, non cadre, stagiaire) sur le territoire national en contrat à durée indéterminée ou déterminée et quel que soit leur ancienneté.

### **2. Les principes de la charte**

Afin de pouvoir télétravailler, un salarié doit d'abord :

- s'assurer que la période de télétravail envisagée ne va pas nuire à la bonne organisation de son équipe et prendre en compte la nécessité de participer physiquement aux réunions ;
- obtenir la validation non équivoque de son manager ;
- disposer d'un espace de travail spécifique lui permettant d'être aussi efficace qu'au bureau pour la tâche envisagée ;
- s'engager à prévenir son assurance habitation qu'il effectue du télétravail afin d'obtenir une attestation.

Pendant la période de télétravail, le télétravailleur doit :

- effectuer les mêmes horaires que ceux réalisés habituellement au sein de l'entreprise ;
- être à la disposition de ses collaborateurs sans vaquer librement à ses occupations personnelles ;
- être concentré sur ses tâches uniquement (en particulier, la garde d'enfant n'est pas possible lors du télétravail) ;
- être totalement joignable et disponible, notamment avec une connexion internet et Skype entreprise opérationnelle ;
- travailler depuis son ordinateur professionnel ;
- être prudent quant à la confidentialité des informations sur lesquelles il travaille (par exemple, ne pas travailler sur des sujets confidentiels dans le train) ;
- se connecter à partir d'un réseau sécurisé.

**Chaque service définit le nombre de jours télétravaillés d'un à quatre jours par semaine, selon les besoins spécifiques des équipes et l'organisation du service. (...)**

Source : [www.upslide.net](http://www.upslide.net)

## **ANNEXE 8 - La rémunération chez UpSlide**

La rémunération n'est pas la plus attractive du marché mais se situe dans la moyenne. Elle est inférieure à celle proposée par les grandes entreprises. Elle se compose d'un salaire de base fixe (une partie variable existe uniquement pour les commerciaux) ainsi que d'avantages sociaux comme les tickets restaurants, 50 % sur le « Pass Navigo », une prime « vélo », une prime d'été, de 100 à 150 € pour les frais de garde d'enfants.

La participation est versée à tous et un plan d'épargne salariale est proposé.

L'intéressement est calculé sur le renouvellement des abonnements des clients à hauteur de 20 % du taux de renouvellement et intégré tous les trimestres dans le salaire.

En 2020, l'ouverture à l'actionnariat aux salariés d'UpSlide a été mise en place : L'actionnariat est proposé à l'ensemble des salariés à partir de 5 ans de présence sur la base d'une action peu chère et d'une obligation de revendre l'action en partant de l'entreprise. Cette association des salariés au capital de l'entreprise doit permettre de renforcer la cohérence des actions individuelles et l'implication des salariés dans la création de valeur.

Source : Les auteurs



## **ANNEXE 9 - Actionnariat salarié : trois raisons d'ouvrir le capital de l'entreprise à ses collaborateurs**

L'entrepreneur qui souhaite associer ses salariés à la bonne marche de son entreprise dispose de deux catégories de solutions pour partager la valeur. La première catégorie regroupe les dispositifs qui ont un effet sur le résultat de l'entreprise : primes collectives, participation ou encore intéressement. La seconde comprend les mécanismes qui partagent la propriété de l'entreprise, comme l'actionnariat salarié. Ce dispositif revêt des avantages indéniables, en particulier pour les entreprises de croissance ; en voici trois exemples.

### **1. Rétribuer ses collaborateurs en l'absence de ressources immédiatement disponibles**

Une entreprise en croissance dispose de ressources limitées. En effet, la création de valeur sur le long terme impose des investissements parfois conséquents qui ont un effet sur les résultats à court terme, tout en constituant un actif qui prend de la valeur avec chaque nouveau client. C'est là le paradoxe qui a fait sombrer nombre de projets pourtant bien pensés : pour décoller, une entreprise a besoin d'embaucher des salariés, mais tant qu'elle n'est pas pérenne, elle n'a pas nécessairement les moyens de garder ses ressources humaines à bord !

En ouvrant son capital aux employés, l'entreprise envoie un message fort. : celui d'embarquer pour une aventure collective et d'en partager le succès.

Comment, alors, rétribuer les équipes pendant cette période intermédiaire de création de valeur ? Les dispositifs type primes ou participation exigent d'avoir un résultat à partager avec les salariés et représentent des coûts supplémentaires pour la société. A contrario, l'actionnariat salarié permet de partager la valeur future tout en réduisant les coûts actuels. Il est donc particulièrement adapté aux PME de croissance qui souhaitent offrir une rémunération disponible à terme, sans coût immédiat pour la structure.

### **2. Fidéliser ses équipes**

Aujourd'hui, 43 % des jeunes actifs déclarent souhaiter changer d'emploi dans les deux ans. À l'ère du « zapping », proposer aux salariés de s'ancrer dans leur entreprise sur le long terme est un choix philosophique. En effet, l'entreprise est avant tout un projet humain : un ensemble de personnes qui dédient leur temps à une cause commune ; et comme dans tous les projets humains, le temps est essentiel pour tisser une confiance durable et une compréhension mutuelle profonde.

Pour sécuriser ce contrat à long terme entre entreprise et salarié, la loi prévoit plusieurs mécanismes encadrant l'accès au capital sous condition de durée. Par exemple, dans le cas des actions gratuites, une période d'acquisition minimum est fixée entre leur octroi et leur acquisition effective par le salarié. C'est également le cas pour les stocks options ou les BSPCE, dont l'exercice peut être soumis à une condition d'ancienneté minimum dans l'entreprise. La fiscalité sur la plus-value réalisée, en particulier dans les PME de moins de dix ans, dépend également de la durée de détention. Un argument supplémentaire qui peut inciter les collaborateurs à poser leurs valises pour plusieurs années !

### **3. Enrichir la gouvernance de son entreprise**

Entrée en vigueur en mai dernier, la loi Pacte témoigne d'un changement des mentalités : l'objectif unique d'une société n'est désormais plus de servir ses actionnaires. En effet, l'article 1833 du Code Civil inclut désormais l'obligation pour l'entreprise de prendre en considération « les enjeux sociaux et environnementaux de son activité », en plus de l'intérêt de ses associés. Quoi de mieux pour bien prendre en compte les intérêts des parties prenantes que d'enrichir la gouvernance en les associant au capital — et donc aux organes de prise de décision ultimes ?

En prenant plus de pouvoir, les salariés feront ainsi remonter la prise en compte de leurs difficultés dans les priorités de l'entreprise. La résolution plus rapide et efficace de problèmes de management ou de manque de reconnaissance renforcera ensuite mécaniquement leur engagement. Au bout du compte, c'est l'efficacité globale de l'entreprise qui est accrue.

Source : Philippe Chazalon, CEO et co-fondateur d'UpSlide  
#Dirigeant.fr - 25 mars 2021



## Ils parlent d'UpSlide



### B SMART

Interview d'Aurore Jaugin :  
CEO France chez UpSlide

06/07/2021



### B SMART

Interview d'Antoine Vettes :  
CEO et cofondateur d'UpSlide

29/06/2021



Interview sur le recrutement, les postes à  
pourvoir et les valeurs d'UpSlide



### Super Collaboratif

Interview de Charlotte  
Leboucher :  
Télétravail – Un an après,  
quelles sont les bonnes  
pratiques retenues ?

17/03/2021

>Lire l'article

Interview sur la pratique du *mentoring* entre  
entrepreneurs mis en place à raison de 2 heures  
par mois



### M6

La Boîte à Bonheur – Le 12.45

20/06/2019

>Visionner le reportage



Article relatant le retour sur expérience en matière  
de télétravail post-confinement avec les bonnes  
pratiques qui ont été développées et mutualisées  
ainsi que la nécessité de la flexibilité du télétravail.

Reportage présentant la qualité de vie au travail à  
travers les conditions de travail mises en place :  
les postes de travail ergonomiques, la salle de  
sieste, la cuisine commune..., un atelier de  
découverte des personnalités par les couleurs,  
l'évaluation à 360° et l'autonomie des salariés.

[www.upslide.net/fr/espace-presse/](http://www.upslide.net/fr/espace-presse/)

## DOCUMENTS RESSOURCES

- DOCUMENT 1 « La RSE »
- DOCUMENT 2 « Le bien-être au travail »
- DOCUMENT 3 « L'entreprise libérée »
- DOCUMENT 4 « La théorie de l'autodétermination » (extrait)
- DOCUMENT 5 « La pédagogie différenciée »
- DOCUMENT 6 « Extrait de référentiel »

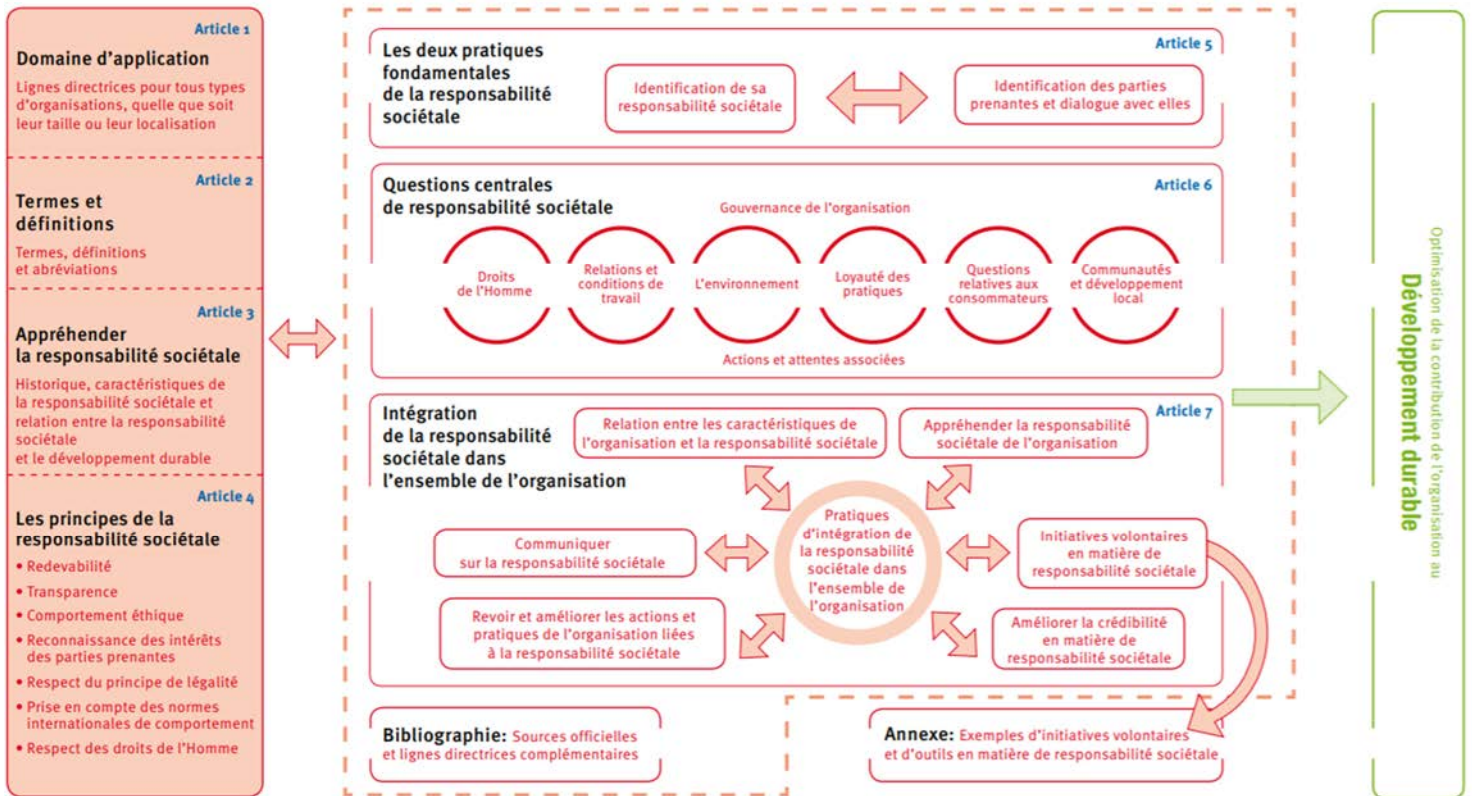
**DOCUMENT RESSOURCE 1 – La RSE**

**La norme ISO 26000 – Responsabilité Sociétale**

Pour les entreprises et les organisations qui s’engagent à fonctionner de manière socialement responsable, ISO 26000 est incontournable.

ISO 26000, ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu’un comportement socialement responsable et respectueux de l’environnement est un facteur clé de la réussite. Non seulement ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais, de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l’engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale.

**Vue d’ensemble de la norme ISO 26000**



<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

**LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN QUELQUES MOTS**

La responsabilité sociétale des entreprises ou des organisations (RSE/RSO) est une démarche visant à intégrer les enjeux du développement durable, à moyen et long-terme, dans la vision et la stratégie d’une organisation. Il s’agit d’une démarche volontaire de la part des organisations. Depuis sa publication en 2010, la norme ISO 26000 constitue le cadre de référence en la matière. Elle donne des lignes directrices et ne fournit pas un cadre d’exigence en vue d’une certification.

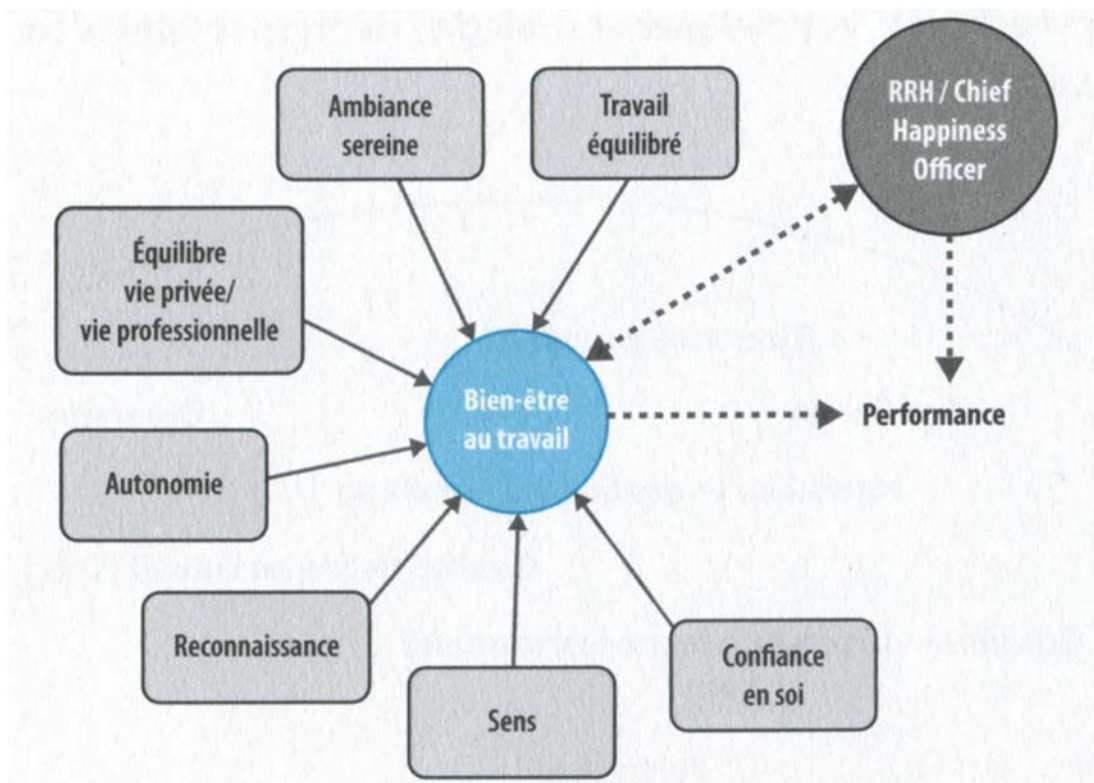


<https://www.resonancerse.com/qui-sommes-nous/la-rse-cest-quoi/>

## DOCUMENT RESSOURCE 2 - Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est un sentiment de satisfaction, d'harmonie et de sérénité au travail qui résulte d'une adéquation entre les attentes, les souhaits des individus et les réponses organisationnelles proposées.

Le bien-être au travail repose sur plusieurs conditions cumulatives facilitées par des pratiques RH (reconnaissance, équilibre vie privée, vie professionnelle), des pratiques managériales (autonomie, travail équilibré, ambiance sereine dans l'équipe, compréhension du sens des missions) et des pratiques individuelles de renforcement de sa confiance en soi. L'accroissement du bien-être au travail à tous les niveaux de l'organisation, pour tous (individus, managers, top managers...) permet d'améliorer la performance en se focalisant sur le travail et non pas sur des aspects contingents qui le perturberaient.



### Points de vigilance :

- 1- Piloter et analyser le suivi des risques associés au mal-être au travail (risques psychosociaux, taux d'absentéisme, accidents et conditions de travail, conflits...).
- 2- Prendre en compte l'ensemble des attentes des collaborateurs (personnelles, relationnelles matérielles, conditions de travail...) pour améliorer leur bien-être.
- 3- Définir des priorités et mettre en place progressivement des actions d'améliorations (espace de détente, d'échanges, ergonomie des postes de travail, organisations du temps de travail...).
- 4- S'appuyer sur un management soucieux de diffuser l'idée que le bien-être au travail est un des leviers de la performance.

Source : « Les fondamentaux de la GRH » de A. Pennaforte, JL. Guignard, JP. Herbinier - Editions DUNOD- 2018

### **DOCUMENT RESSOURCE 3 - L'entreprise libérée**

Une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise ». Ce nouveau modèle organisationnel suscite un engouement croissant depuis la parution française, en 2012, de l'ouvrage d'Isaac Getz<sup>1</sup>, « Liberté et Cie », dont la première édition anglaise date de 2009, et la diffusion, en juin 2015, du documentaire « Le bonheur au travail ».

Au cœur du sujet se trouve une idée simple : toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise. Il s'agit donc de remettre l'homme au cœur de l'activité et d'ouvrir le champ d'initiatives des salariés. Une démarche qui ne fonctionne, selon I. Getz, que dans la mesure où ils se considèrent « intrinsèquement égaux, sans hiérarchie, ni titres, ni privilèges et qu'on les laisse se motiver eux-mêmes ».

Si le sujet est à ce point porteur, c'est qu'il semble répondre aux aspirations des salariés et aux préoccupations des dirigeants d'entreprise. La faible motivation au travail est un sujet central pour le management. De nombreux baromètres tentent de mesurer le degré de « bien-être » au travail, facteur de performance (ou de contre-performance).

Certains promoteurs de l'entreprise libérée mentionnent notamment l'étude Gallup de 2012 qui révélait qu'en France, seulement 9 % des salariés se déclaraient motivés par leur travail (*selon l'étude Gallup<sup>2</sup> 6 % des salariés français sont motivés par leur travail en 2019*). Le pays occupait alors la 18<sup>e</sup> place sur les dix-neuf pays européens sondés. Parallèlement, les exigences d'accroissement de la performance et de la rentabilité peuvent pousser à des choix managériaux et organisationnels générateurs de coûts pour la société. Selon l'INRS, « en France, le coût social du stress (dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés) a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d'euros », précise I. Getz, en rappelant une étude commanditée par l'INRS.

#### **« Libérer l'entreprise »**

Dans la perspective d'Isaac Getz, « une autre façon de créer la motivation, ou plutôt de l'auto-motivation, c'est d'agir sur l'environnement plutôt que sur les personnes. (...) » Il considère que l'organisation classique, pyramidale, souffre d'un excès de processus bureaucratiques, de *reporting*, de procédures et de toutes sortes de systèmes de contrôle qui entravent les salariés. On parle « d'entreprise comment » lorsque l'on impose aux salariés la façon dont ils doivent travailler et que le pouvoir d'innovation reste confiné au management ou, dans les plus grandes entreprises, aux services de R&D, Qualité ou marketing.

La capacité d'entreprendre des autres acteurs de l'entreprise s'en trouve alors freinée. Les conséquences directes en seraient une perte de motivation, de performance et de capacité d'innovation. L'entreprise libérée promet de booster la performance de l'entreprise grâce aux innovations issues de l'intelligence collective, les employés se trouvant « libérés » de la hiérarchie et du contrôle. L'objectif est de rendre aux salariés la responsabilité du résultat de leur travail en leur donnant la capacité de s'organiser librement.

Source : ANACT 09/2015  
Veille et Management de l'Information L'entreprise libérée

---

<sup>1</sup> **Isaac Getz** est professeur à l'ESCP Europe et auteur de livres dans les domaines du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle. Il a été professeur visitant aux Universités Cornell, Stanford et à l'Université du Massachusetts. Il est connu pour avoir théorisé la notion de l'entreprise libérée et l'avoir popularisée en France.

<sup>2</sup> **Gallup** désigne par « employés engagés », les salariés qui s'impliquent, sont enthousiastes face à leur travail et dévoués à leur entreprise. Gallup mesure l'engagement des salariés. Les résultats, donnés quotidiennement, sont basés sur des entretiens téléphoniques obtenus auprès d'un échantillon de 1500 personnes.



## DOCUMENT RESSOURCE 4 - La théorie de l'autodétermination (extrait)

Tout le monde désire avoir des employés motivés : les gestionnaires des ressources humaines, les employeurs, les superviseurs, etc. Mais encore faut-il savoir par quoi les individus sont motivés. Ainsi, la motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres mots, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur. La présence relative des divers types de motivation engendre pour ce travailleur des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques différentes.

Un cadre utile et particulièrement efficace pour comprendre et stimuler la motivation au travail est la **théorie de l'autodétermination (TAD)**, élaborée principalement par deux chercheurs américains, **Edward Deci et Richard Ryan**. Par rapport à d'autres théories connues, la TAD a le mérite d'identifier sur un continuum tous les types de motivation et leurs différentes conséquences, de montrer et d'expliquer quel est le « carburant » de la bonne motivation et de voir les sources possibles de ce carburant en milieu de travail.

### Le « continuum d'autodétermination »

La théorie de l'autodétermination identifie généralement quatre types de motivation, eux-mêmes classés en deux grandes catégories, qui peuvent exister à divers degrés chez un individu, entraînant différentes conséquences (voir figure 1).

Il est important de constater que des conséquences positives sont généralement associées aux deux types de motivation autonome, que des conséquences moins positives ou négatives sont reliées aux formes de motivation contrôlée et que des conséquences généralement négatives sont liées à l'absence de motivation. Bien qu'il soit évident que la grande majorité des gens a besoin de travailler pour gagner de l'argent (motivation extrinsèque), les recherches sur la TAD ont toutefois permis de découvrir qu'une importance trop grande accordée à ce type de motivation, au détriment des autres, mène à des conséquences moins favorables, en d'autres mots, l'argent ne fait pas nécessairement le bonheur.

FIGURE 1 > Continuum des différents types de motivation au travail

	AMOTIVATION	MOTIVATION CONTRÔLÉE		MOTIVATION AUTONOME	
		MOTIVATION EXTRINSÈQUE	MOTIVATION INTROJECTÉE	MOTIVATION IDENTIFIÉE	MOTIVATION INTRINSÈQUE
Définition générale	Absence d'autorégulation et d'énergie volontaire.	Recherche de récompenses et évitement de punitions externes.	Recherche de récompenses et évitement de punitions internes.	Lien avec les valeurs personnelles, importance et utilité sociale de la tâche, sens.	Faire des tâches par plaisir, satisfaction inhérente, le travail se suffit en lui-même.
Caractérisé par	Apathie, désengagement, résignation, manque de direction claire, manque de sens.	Recherche avide de salaire, d'avantages sociaux, de bonis, de récompenses externes et évitement de punitions (ex. : mise à pied).	Protection et valorisation de l'estime de soi, maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte.	Faire des tâches importantes (que celles-ci soient agréables ou non), qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficient à la société.	Plaisir, absorption, concentration intense, émotions positives, ne pas voir le temps passer.
Les personnes ayant un haut niveau de ce type de motivation disent	« Je ne sais pas trop pourquoi je fais ce travail. » « Je n'estime pas avoir les ressources nécessaires pour faire ce travail. » « Je ne sais pas où mène ce travail. »	« Je travaille pour le salaire. » « J'occupe mon emploi pour la sécurité financière qu'il m'apporte. » « Je conserve mon emploi puisqu'il me permet d'avoir un certain niveau de vie. »	« Je travaille fort pour ne pas échouer et perdre ma réputation. » « Je serais déçu si je n'étais pas bon. » « Je désire être le meilleur à tout prix dans mon domaine. »	« Ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants. » « Ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles. » « J'occupe cet emploi parce c'est significatif pour moi. »	« Je fais cet emploi pour les moments de plaisir qu'il m'apporte. » « Je fais mon travail parce qu'il est intéressant et qu'il m'apporte des expériences positives. »
Exemple	Une personne au poste de préposé à la clientèle ne connaît pas les attentes face à son poste et se désengage.	Un individu choisit un type d'emploi principalement à cause du salaire et des avantages sociaux.	Un vendeur est prêt à tout pour se maintenir en tête du classement du magasin comme « voler » des ventes à un collègue ou vendre un produit inadapté.	Une infirmière accorde de l'importance à l'hygiène de ses patient(e)s même si cette tâche n'est pas agréable.	Un professeur adore enseigner et ne voit pas le temps passer lorsqu'il est avec ses étudiant(e)s.

La figure 2 démontre que plusieurs conséquences positives sont associées à la motivation autonome alors que le portrait est moins reluisant en ce qui concerne la motivation contrôlée. Il est clair, pour un gestionnaire des ressources humaines, qu'il est préférable de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. Mais comment s'y prendre ? Selon la TAD, le levier de gestion principal est la satisfaction de trois besoins psychologiques innés, universels et fondamentaux.

FIGURE 2 > Les conséquences des divers types de motivation au travail

MOTIVATION	CONSÉQUENCES			
	Psychologiques	Physiques	Comportementales	Économiques
<b>MOTIVATION AUTONOME</b> Motivation intrinsèque Motivation identifiée 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de bien-être</li> <li>• Moins de détresse</li> <li>• Moins d'épuisement professionnel</li> <li>• Plus de concentration et de plaisir au travail</li> <li>• Plus d'engagement affectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus d'énergie et de vitalité</li> <li>• Moins de somatisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de partage d'information</li> <li>• Plus d'entraide</li> <li>• Plus de performances intra- et extra-rôle</li> <li>• Intention de partir (ou départ) plus faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins d'absences de courte et de longue durées</li> <li>• Moins de présentéisme</li> </ul>
<b>MOTIVATION CONTRÔLÉE</b> Motivation introjectée Motivation extrinsèque 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de bien-être</li> <li>• Plus de détresse</li> <li>• Plus d'épuisement professionnel</li> <li>• Moins ou peu de concentration et de plaisir au travail</li> <li>• Plus d'engagement de continuité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins d'énergie et de vitalité</li> <li>• Plus de somatisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins ou peu de partage d'information</li> <li>• Moins ou peu d'entraide</li> <li>• Performances intra- et extra-rôle minimales</li> <li>• Intention de partir (ou départ) plus élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus d'absences de courte et de longue durées</li> <li>• Plus de présentéisme</li> </ul>

### Les trois besoins psychologiques essentiels

TAD a identifié empiriquement les besoins psychologiques les plus centraux pour expliquer le bien-être et a démontré scientifiquement que trois d'entre eux doivent essentiellement être satisfaits pour un fonctionnement optimal dans différentes sphères de vie, dont le travail.





**Les trois besoins innés et universels identifiés par la TAD sont la compétence, l'autonomie et l'affiliation sociale.** La TAD postule que les milieux de travail où la satisfaction des besoins est possible sont bénéfiques, tandis que les milieux où la satisfaction est menacée, où les besoins sont frustrés sont néfastes sur le plan tant individuel qu'organisationnel.

Plus spécifiquement, selon les résultats scientifiques, il est permis de croire que la satisfaction des besoins augmente la motivation autonome et que la frustration des besoins augmente la motivation contrôlée. Mais comment augmenter la satisfaction des besoins et diminuer leur frustration ?

## Les sources de satisfaction et de frustration des trois besoins psychologiques

La recherche identifie trois grandes sources de satisfaction (ou de frustration) des besoins psychologiques au travail (voir figure 3) : **la rémunération, les relations avec le supérieur immédiat et l'organisation du travail.** Selon la TAD, ce sont les trois principaux leviers qui ont un impact sur la motivation des travailleurs (par la satisfaction ou la frustration des trois besoins) et qui, par la suite, ont un **effet positif ou négatif sur le bien-être et la performance générale des individus, selon qu'une motivation autonome ou contrôlée a été stimulée.**

FIGURE 3 - Modèle intégrateur synthétique de la TAD, appliqué au monde du travail

SOURCES DE SATISFACTION ET DE FRUSTRATION DES BESOINS	LEVIER D'INTERVENTION : TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES	MOTIVATION	CONSÉQUENCES
<b>Rémunération</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste et équitable sur les plans procédural et distributif</li> <li>• Récompenses soutenant la coopération</li> <li>• Récompenses financières soutenant la satisfaction des besoins (p. ex., Gagné &amp; Forest, 2008)</li> </ul>	<b>SATISFACTION DES BESOINS</b> Autonomie Compétence Affiliation sociale 	<b>MOTIVATION AUTONOME</b> Motivation intrinsèque Motivation identifiée 	<b>Psychologiques</b> Santé psychologique
<b>Leadership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à la satisfaction des besoins</li> <li>• Prendre la perspective des subordonnés</li> <li>• Reconnaître les émotions et sentiments</li> <li>• Expliquer le rationnel derrière chaque demande et chaque règlement</li> <li>• Offrir des choix (p. ex., Mageau &amp; Vallerand, 2003)</li> </ul>			<b>Physiques</b> Moins de somatisations
<b>Organisation du travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire une tâche significative et importante</li> <li>• Rétroaction sur les progrès par rapport à la tâche</li> <li>• Rétroaction sur le progrès d'une personne (p. ex., Gagné, Senécal, &amp; Koestner, 1997)</li> </ul>			<b>Comportementales</b> Adaptation et créativité
<b>Rémunération</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Injuste et inéquitable sur les plans distributif et procédural</li> <li>• Récompenses soutenant la compétition</li> <li>• Récompenses financières favorisant la frustration des besoins (p. ex., Gagné &amp; Forest, 2008)</li> </ul>	<b>FRUSTRATION DES BESOINS</b> Autonomie Compétence Affiliation sociale 	<b>MOTIVATION CONTRÔLÉE</b> Motivation introjectée Motivation extrinsèque 	<b>Psychologiques</b> Santé psychologique mitigée
<b>Leadership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements contrôlants</li> <li>• Faire ressentir de la culpabilité</li> <li>• Avoir recours aux menaces</li> <li>• Manipuler en offrant des récompenses conditionnelles</li> <li>• Donner des ordres de façon autoritaire (p. ex., Mageau &amp; Vallerand, 2003)</li> </ul>			<b>Physiques</b> Plus de somatisations
<b>Organisation du travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail exigeant psychologiquement</li> <li>• Travail isolé et avec peu de contacts sociaux</li> <li>• Peu de contrôle sur la tâche (e.g., Parker &amp; Ohly, 2008)</li> </ul>			<b>Comportementales</b> Adaptation atténuée et créativité moindre
			<b>Économiques</b> Coûts à court et à long termes plus contenus
			<b>Économiques</b> Coûts à court et à long termes susceptibles d'être plus grands

## Pour une compréhension globale, systémique et scientifique de la motivation au travail

Face à un monde du travail complexe et qui semble parfois difficile à décoder, la TAD offre un cadre d'analyse scientifiquement solide et utile sur le plan de la pratique pour savoir comment stimuler le bien-être et la performance (au sens large) par l'augmentation de la satisfaction des besoins et de la motivation autonome et la réduction simultanée de la frustration des besoins et de la motivation contrôlée.

Source : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/mieux-comprendre-la-motivation-au-travail>

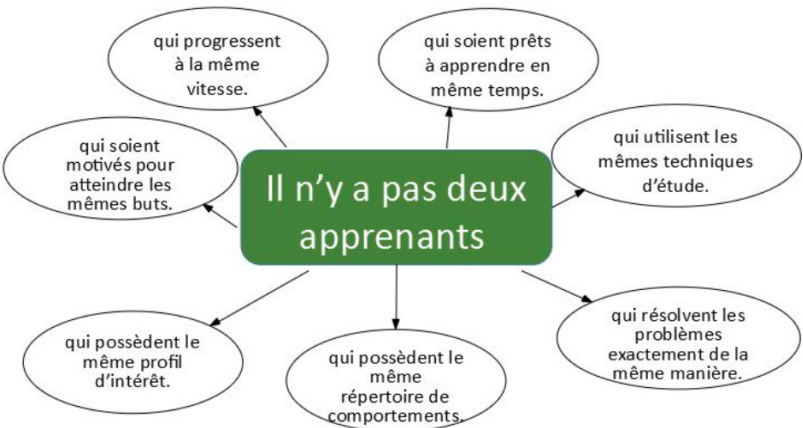




« Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson sur ses capacités à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide. »

Citation attribuée à Albert Einstein

### Les 7 postulats de Burns (1972)



### Définition de la pédagogie différenciée

C'est adapter les situations d'apprentissage de sorte qu'elles puissent être profitables aux élèves (Modèle cognitiviste : en fonction de la maturité des élèves).

« La pédagogie différenciée peut se définir comme une pédagogie variée qui propose une large palette de démarche et de procédés, dans un cadre très souple, pour que les élèves apprennent un ensemble de savoirs et de savoir-faire commun à tous. » ( 1)

« La pédagogie différenciée s'oppose à l'idée que tous les élèves doivent travailler à un même rythme durant la même durée et avec les mêmes procédés d'apprentissage. » (1)

(1) Comment différencier la pédagogie, Eric Battut, Daniel Bensimhon

### Les modalités de différenciation

Elles peuvent se succéder selon l'organisation du temps d'enseignement découpé en trois phases : avant, pendant, après l'enseignement (note Forget, CNESCO, 2017)



Source : [www.magistere.education.fr/](http://www.magistere.education.fr/)

**THEME 2 Des facteurs de motivation et de satisfaction : qualité de vie au travail et rémunération**

Questions	Notions	Indications complémentaires
<p><b>2.1. La recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ?</b></p>	<p>Responsabilité sociale de l’entreprise (RSE), performance sociale, qualité de vie au travail. Motivation.</p>	<p>L’attention portée par les employeurs aux conditions de travail permet, au-delà des obligations légales et conventionnelles, de faire du bien-être au travail un vecteur de performance.</p> <p>La motivation des acteurs engendrée par de meilleures conditions de travail peut conduire à un accroissement de la productivité et de la performance économique.</p> <p>L’attention portée aux conditions de travail et la communication qui en est faite contribuent à l’amélioration de l’image de l’organisation (notamment de sa marque employeur et donc de sa performance).</p>
	<p>Les conditions de travail : environnement de travail, éléments d’ergonomie, durée du travail.</p>	<p>Les conditions de travail étudiées dans ce cadre concernent principalement l’environnement et l’ergonomie du poste de travail ainsi que la durée du travail.</p> <p>D’autres conditions de travail (santé et sécurité, rémunération) sont traitées dans les questions suivantes. Si celles-ci ne sont évidemment pas sans lien avec la recherche du mieux vivre au travail, elles sont traitées séparément car elles répondent à des questions spécifiques.</p> <p><i>Il est intéressant d’étudier, dans le cadre de projets, la manière dont les facteurs d’ambiance, l’aménagement et l’ergonomie des espaces de travail et d’autres modifications du cadre de l’activité de travail peuvent contribuer directement ou indirectement à la préservation de la santé, physique et psychique, et à la sécurité des individus au travail.</i></p>

Source : BOEN spécial numéro 8 du 25/07/2019 : Extrait du programme d’enseignement spécifique de Ressources Humaines et Communication

### **INFORMATION AUX CANDIDATS**

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

#### **EXTERNE - PUBLIC**

Concours

E D E

Section/option

8 0 1 0 E

Epreuve

1 0 2

Matière

9 3 1 2

#### **EXTERNE - PRIVÉ**

Concours

E D F

Section/option

8 0 1 0 E

Epreuve

1 0 2

Matière

9 3 1 2