

Patrick Scharnitzky

Préface de Louis Schweitzer



Les Stéréotypes en entreprise

Les comprendre pour mieux les apprivoiser



EYROLLES

Les Stéréotypes en entreprise

Les comprendre pour mieux les apprivoiser

Les informaticiens portent des lunettes et des pulls jacquard, les secrétaires sont bien organisées mais trop bavardes, les RH sont empathiques mais utopistes, les consultants sont performants mais condescendants, les dirigeants ne lèvent pas le nez de leurs chiffres... Que de stéréotypes partagés mais nuisibles à la bonne entente de tous !

Comment fonctionnent-ils ? Pourquoi sont-ils si répandus ? À quoi peuvent-ils bien servir ? Loin de prétendre les éradiquer, cet ouvrage dresse un panorama des stéréotypes de la machine à café au bureau du PDG. Il nous explique pourquoi ils sont « utiles » et socialement ancrés dans les normes de l'entreprise.

En fondant son propos sur des recherches en psychologie sociale et en illustrant de nombreux cas concrets, l'auteur donne des clés pour comprendre les stéréotypes et les apprivoiser pour le bien-être de chacun-e et la performance de tous.

« *Un livre qui ne condamne pas mais éclaire...* »

Louis Schweitzer - Ancien président de La HALDE



© Féliçien Delorme

Patrick Scharnitzky est docteur en psychologie sociale et a été maître de conférences des universités pendant 13 ans. Il est aujourd'hui professeur affilié à ESCP Europe et consultant diversité dans le cabinet de conseil en ressources humaines « Valeurs & Développement ». Conférencier et formateur, il accompagne également les entreprises sur leur politique diversité et mène des recherches appliquées. À ce titre, il pilote la partie quantitative du programme de recherche de l'IMS sur les stéréotypes avec quatre volets depuis 2010 : le handicap, le genre, les origines et les générations. Il a écrit *Les pièges de la discrimination : tous acteurs, tous victimes* aux éditions de l'Archipel et a participé au collectif *Mixité au travail, quand les hommes s'engagent* aux éditions Eyrolles.

www.editions-eyrolles.com

Illustration de Clod - <http://clodv.free.fr/>
Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : G56209
ISBN : 978-2-212-56209-5

Les Stéréotypes en entreprise

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :

Mixité, quand les hommes s'engagent,
collectif dirigé par Marie-Christine Mahéas

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56209-5

Patrick Scharnitzky

Les Stéréotypes en entreprise

Les comprendre pour mieux
les apprivoiser

EYROLLES



À la plus grande fan de Roger Whittaker

Table des matières

Préface 9

Préambule 11

PARTIE 1 LES STÉRÉOTYPES EN ENTREPRISE DE QUOI S'AGIT-IL ?

Chapitre 1 Un stéréotype c'est quoi ? 17

Les contours d'un concept méconnu 17

Trois types de stéréotype : hétéro, auto, méta 26

Le stéréotype n'est pas un préjugé (mais c'est un cousin proche) 30

Le stéréotype n'est pas une discrimination (mais c'est souvent son père) 32

Chapitre 2 D'où viennent les stéréotypes ? 37

Des limites de notre cerveau 37

Des valeurs de la société 46

Des normes de l'entreprise 51

D'un emboîtement bien malheureux 53

Chapitre 3 Comment fonctionnent les stéréotypes ? 59

Ils sont automatiques et prennent le pouvoir si on les laisse faire 59

Deux cas de figure possibles 62

Ils sont inconscients au point de « nous agir » 64

Les comportements non verbaux 68

Chapitre 4 Les stéréotypes sont-ils vrais ? 71

Non, car tous les Portugais ne sont pas bruns ! 71

Oui, car il y a plus de bruns au Portugal qu'en Suède ! 73

Peu importe, le problème c'est le sentiment d'exacitude 77

PARTIE 2 L'IMPACT DES STÉRÉOTYPES SUR
LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Chapitre 5 Qui est concerné par les stéréotypes en entreprise ?	85
Tout le monde... ..	85
... Mais c'est plus dur pour certains !	92
Chapitre 6 À quoi les stéréotypes peuvent-ils bien servir ?	97
Agir vite et sans effort (parce qu'il nous arrive d'être paresseux...)	98
Avoir une bonne image de soi (parce qu'il nous arrive d'être vaniteux...)	100
Garder la situation sous contrôle (parce qu'il nous arrive d'être anxieux...)	105
Chapitre 7 Dans quelle mesure les stéréotypes nuisent-ils à la performance ?	111
Un risque de discrimination privative de talents	115
Un cloisonnement en communautés et des conflits qui en découlent	118
Un mal-être au travail pour tout le monde	123
Une rupture d'identification aux valeurs de l'entreprise	129
Chapitre 8 Les stéréotypes ont-ils le pouvoir de changer la réalité ?	135
Les prophéties auto-réalisatrices : je savais qu'il n'y arriverait pas !	136
De l'autostéréotype à l'absence de confiance : « Je savais que je n'y arriverais pas ! »	142
Du métastéréotype à l'autocensure : ils ne me croient pas capable d'y arriver !	145
La rationalisation : de toute façon, je n'ai pas envie d'y arriver !	151

PARTIE 3 COMMENT APPRIVOISER
LES STÉRÉOTYPES DANS L'ENTREPRISE ?

Chapitre 9 Deux échelles de temps.....	157
Chapitre 10 Agir sur l'organisation	165
L'organisation et ses valeurs : l'importance de l'exemplarité.....	165
Communiquer ses valeurs	168
Les process RH	175
Chapitre 11 Agir sur le management	183
Diversité dans les équipes et contacts transversaux	184
Gestion des talents, accompagnement	191
Diversité ascendante : émergence de rôles modèles	197
Sanctions/reconnaissance	202
Chapitre 12 Agir sur les personnes	205
L'acceptation de ses stéréotypes	206
La connaissance de l'altérité	209
La motivation.....	212
L'aménagement des ressources physiques et mentales	214
La gestion des émotions	218
Le sentiment de contrôle.....	220
Conclusion	223
Remerciements	225
Bibliographie.....	227
Articles scientifiques, ouvrages et chapitres d'ouvrage	227
Rapports, études et guides pratiques	233
Index	235

Préface

Louis Schweitzer¹

Le livre de Patrick Scharnitzky *Les Stéréotypes en entreprise* est un livre important et utile car il éclaire la cause principale de nombreuses discriminations et donne les moyens de les éliminer.

À mon arrivée à la présidence de La Haute Autorité de lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, à la création de celle-ci en 2005, nous avons constaté les ravages que causaient les discriminations et la nécessité de lutter contre celles-ci avec énergie.

Notre premier objectif était de susciter une prise de conscience du problème et de garantir à toutes les victimes de discriminations un recours effectif. Dans cet esprit nous avons d'abord mis l'accent sur le fait que les discriminations constituaient un délit pénal. Mais très vite il est apparu que l'approche pénale, privilégiée par de nombreuses associations de lutte contre les discriminations, n'était pas, dans la grande majorité des cas, la plus adaptée car elle impliquait la preuve de l'intention discriminatoire et celle-ci était difficile à établir ; surtout, dans beaucoup de cas elle était absente. La discrimination résultait de préjugés ou de stéréotypes dont l'auteur des discriminations n'avait souvent pas conscience. Cela nous a conduit à développer, parallèlement à l'action juridique, qu'elle soit pénale ou civile, une action de promotion de l'égalité orientée vers les partenaires sociaux, les employeurs, publics ou privés, les

1. Président de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité jusqu'en mars 2010.

grandes et petites entreprises, vers les propriétaires bailleurs et les agences immobilières.

Cette double approche, juridique et pédagogique, a permis d'obtenir des résultats notables. La très grande majorité des grandes entreprises et des administrations se sont engagées dans la mise en place de politiques de diversité et d'égalité des chances fondées sur un souci d'équité et d'efficacité avec des résultats réels.

Mais force est de reconnaître que les tests montrent que les discriminations sont encore bien réelles, qu'elles soient fondées sur l'origine ou l'âge, que les salaires et les carrières des femmes ne sont pas, le plus souvent, à la hauteur de ceux des hommes, que peu d'entreprises emploient plus de 5 % de salariés handicapés, que nombre de personnes subissent les conséquences négatives des préjugés dans leur vie professionnelle et sociale. Je ne pense pas que les quotas, adaptés à certaines situations (assemblée politique, conseils d'administration), doivent ou peuvent être étendus à d'autres domaines professionnels. Et c'est pourquoi il faut approfondir l'analyse et étudier, pour les surmonter, les stéréotypes.

Le livre de Patrick Scharnitzky apporte sur ce sujet une contribution essentielle. Il est clair et facile à lire, concret, illustré d'exemples tirés de la vie réelle et de résultats d'analyses scientifiques. Il rend compte de façon rigoureuse et précise des derniers progrès de la connaissance. Il ne condamne pas mais éclaire et propose des notes d'actions concrètes utiles à tous les managers, à tous les responsables des ressources humaines mais aussi à tous ceux qui ont une responsabilité dans la société et le vivre ensemble, c'est-à-dire chacune et chacun d'entre nous.

Préambule

Un mardi matin, je dépose en scooter mon fils à l'école place de la République à 8 h 20 et je dois être à La Défense pour une formation qui commence à 9 heures. Du coup, je m'autorise un passage par le trottoir pour ne pas avoir à contourner une série de rues en sens interdit dont les ergonomes urbains ont l'insondable secret. Et bien sûr, deux gendarmes sur des engins quatre fois plus cubés que le mien m'arrêtent de façon autoritaire. Il faut dire que mon scooter est un peu abîmé, sale, qu'il fait encore noir et que je ne porte pas de costume. Suis-je un hooligan de l'asphalte ? C'est manifestement ce qu'ils pensent.

Je m'exécute, retire mon casque et m'adresse à eux poliment avec des phrases bien construites, garnies d'adverbes et comprenant plus de dix mots chacune. L'un d'eux me demande pourquoi j'ai commis cette infraction et, avec une humilité à peine surjouée, je lui explique mes contraintes professionnelles associées à mon statut monoparental. Et là, miracle, son visage s'adoucit d'un coup. Il me rend mes papiers et me fait promettre de ne jamais recommencer. J'ai échappé à une amende de 135 euros et à un retrait de deux points sur mon permis.

Je partais faire une formation diversité et, sur mon scooter, je me dis que parfois les stéréotypes ont du bon, surtout quand ils sont positifs. Un consultant bien élevé qui travaille ne mérite manifestement pas d'être puni, à la différence d'un adolescent malotru qui traîne.

Vous m'imaginez avoir eu à ce moment précis un déclic pour écrire sur les stéréotypes ? Pas du tout. Je voulais juste commencer ce livre par une anecdote, un peu comme le font tous les conférenciers pour détendre l'atmosphère et éloigner la menace toujours présente qu'on va assister à un monologue sorbonnard. J'ai l'idée de ce livre depuis très longtemps. J'ai soutenu ma thèse de doctorat sur les stéréotypes en 1997 et j'ai enseigné ce concept pendant quinze ans à l'université. Et depuis quelques années, j'enseigne la psychologie appliquée au management à ESCP Europe. J'interviens également sur les questions de lutte contre les discriminations, de management de la diversité et des stéréotypes en entreprise pour un cabinet de conseil RH. Donc l'envie est là depuis très longtemps mais le moment est aujourd'hui le bon.

Toutes ces questions liées à la diversité ont connu trois grandes périodes en France depuis environ quinze ans. Les entreprises ont commencé par engager des processus de lutte contre les discriminations avec des motivations plus ou moins éthiques. Pour certaines en tout cas, il s'agissait juste de se conformer à la loi, ou de réduire certains coûts, notamment liés au handicap.

Une fois les processus dépoussiérés, certaines entreprises se sont attelées à la question du management de la diversité. C'est bien beau de recruter et de promouvoir de façon plus diversifiée, encore faut-il faire vivre ensemble et, de façon efficace, tout ce petit monde bariolé. À ce titre, certaines entreprises ont déployé des actions positives, des sensibilisations et des formations, ont élargi leurs viviers et changé leurs méthodes avec, pour quasiment toutes, les mêmes axes prioritaires : le handicap, l'égalité professionnelle et la gestion des seniors. On s'est engouffré avec très peu de recul dans des actions qui, pour certaines, ont porté leurs fruits mais qui, pour toutes, posent le problème de la stigmatisation. « Et pour les hommes blancs de 35 ans, mariés, valides et parisiens, vous faites quoi ? » me demande à peu près à chaque formation un homme blanc de 35 ans marié, valide

et parisien. Et oui, le problème du management de la diversité quand on se concentre sur certains critères, c'est de passer à côté de tous les autres.

Alors, depuis quelques années, les entreprises les plus matures se sont lancées dans « l'inclusion ». Il s'agit d'envisager la diversité de façon beaucoup plus globale, sans pour autant abandonner des actions ciblées sur certaines populations. Le principe est de sortir d'une logique par critères, pour envisager chaque individu dans son unicité.

On comprend alors pourquoi le concept de stéréotype est devenu prépondérant car manager la diversité de façon inclusive c'est aller bien au-delà des process ou des actions déployées sur certaines populations. Il s'agit de faire évoluer les mentalités afin de créer un climat dans lequel chacune et chacun puisse être reconnu.

Écrire un livre sur les stéréotypes aujourd'hui, c'est donc répondre à une demande importante sur ce concept qui reste difficile à appréhender dans toutes ses dimensions, même pour les spécialistes, et totalement obscur pour les néophytes. Mon souhait est de répondre aux multiples questions que les managers, les RH et les responsables diversité se posent dans l'entreprise, sans jargon scientifié mais en m'appuyant sur des travaux scientifiques. J'évoquerai notamment un programme de recherche que j'ai le plaisir de copiloter avec Inès Dauvergne pour le compte d'IMS Entreprendre pour la cité depuis 2010. Ce programme de recherche a réalisé un état des lieux de certains stéréotypes majeurs dans les entreprises et surtout listé les leviers d'action permettant de réduire leur influence néfaste sur les relations professionnelles. Il se compose de quatre volets, le handicap (2011), le genre (2012), les origines (2014), et le dernier sur les générations en 2015. Pour étayer mes propos, je ferai donc parfois référence à cette recherche.

Ce livre se veut accessible. Chaque question est traitée de façon quasi indépendante des autres et peut se lire de façon isolée. Les exemples sont inspirés de faits réels et certaines personnes risquent de se reconnaître mais toutes les fonctions et les composantes de l'entreprise vont trinquer car si nous sommes toutes et tous potentiellement victimes de stéréotypes, nous sommes également toutes et tous façonnés par ces mêmes stéréotypes.

1

**Les stéréotypes
en entreprise
De quoi
s'agit-il ?**

Un stéréotype c'est quoi ?

De nombreux ouvrages sur les stéréotypes sont disponibles tant ce concept occupe une place privilégiée dans les travaux de recherche sur les conflits intergroupes et la discrimination (pour une revue de questions, voir Leyens, Yzerbyt et Schadrone, 1996 ; Azzi et Klein, 1998 ; Bouhris et Leyens, 1999 ; Legal et Delouée, 2008 ; Fiske et Taylor, 2011 ; Whitley et Kite, 2013).

Les contours d'un concept méconnu

Nous disposons de deux types d'informations pour percevoir, comprendre et interagir avec le monde extérieur : les savoirs qui génèrent une pensée dite « scientifique » et les croyances (au sens large du terme) qui alimentent plutôt une pensée dite « de sens commun » (pour une revue de questions complète sur les différents modes de pensée, il convient de se référer à l'excellent

ouvrage de Didier Kahneman : *Thinking, Fast and Slow* (2011)). Les savoirs sont avérés et rationnels. En nous offrant une photographie exacte de la réalité, indépendamment de la perception subjective que nous en avons, ils nous permettent d'adopter les comportements adéquats. C'est, par exemple, le mode de pensée attendu d'un chercheur dans le cadre de son exercice professionnel. Il déploie des protocoles scientifiques dont l'objet est d'isoler la cause d'un processus, *toutes choses égales par ailleurs* selon la formule consacrée. C'est aussi ce qui est attendu d'un recruteur menant ses entretiens d'embauche : se former une impression exacte d'un candidat, selon ses compétences, ses expériences et les performances attendues en lien avec le poste. Mais l'exactitude est bien plus compliquée à établir dès que l'on sort du laboratoire et qu'on évolue dans la vraie vie.

En effet, la réalité du quotidien est protéiforme et il est bien difficile d'isoler des causes uniques à un événement. Quand un consultant a échoué sur une mission chez un client, les causes peuvent être multiples. Est-ce son incompetence ? La demande du client mal formulée ? Un *staffing* défaillant ? Une stratégie mal adaptée ? On peut aussi imaginer que toutes ces causes s'additionnent sans pour autant être en mesure d'isoler et quantifier la responsabilité de chacune. Il est également envisageable que ces causes multiples se soient mutuellement alimentées : moins le consultant est compétent, plus il aura du mal à faire émerger une demande claire chez son client. Et si, en plus, ce n'était pas la bonne personne pour cette mission, il a probablement perdu confiance en lui, ce qui l'a rendu encore moins performant que ce que sa compétence intrinsèque pouvait laisser présager. Il est donc clair que la pensée scientifique est rarement adaptée à nos comportements quotidiens.

En outre, si elle répond à un besoin d'exactitude, elle ne garantit aucunement une forme de bien-être car la réalité n'est pas, par essence, flatteuse ou rassurante. Imaginons que notre recruteur effectue parfaitement son travail, il applique

un process millimétré, il coche ses cases, trie, compare et fait le choix le plus rationnel du meilleur candidat pour le poste. Mais pas de chance, ce candidat a une tête qui ne lui revient pas. Inconsciemment, il lui rappelle un vieil oncle qu'il détestait quand il était petit. Que fera alors le recruteur ? Sera-t-il toujours capable de faire le choix de la raison et du rationnel au risque de recruter un futur collaborateur avec lequel il sera toujours mal à l'aise sans comprendre pourquoi ? Ou peut-il être tenté d'écarter ce candidat pour rechercher le confort d'un relationnel moins menaçant ?

Et dans la vraie vie

Au réveil, je ne suis pas animé par une volonté pure et sacrée de percevoir le monde de façon exacte mais plutôt et tout bêtement d'aller bien. J'ai envie de passer une bonne journée. J'allume France Info pendant que je bois mon café et j'en profite pour fumer ma première cigarette (la meilleure faites-moi confiance !). Je tombe sur l'interview d'un scientifique qui m'explique les méfaits systématiques du tabac sur la durée de vie. Quel est mon réflexe ?

Option 1 : je suis rationnel et j'écrase ma cigarette en jurant que c'est la dernière. Je comprends que le fait de fumer comme je le fais depuis vingt ans va me faire perdre cinq à dix ans d'espérance de vie et même si j'assume que c'est banal, je ne suis pas très motivé à l'idée de mourir trop tôt. Mais du coup, quel déplaisir. Car, d'une part, j'aime fumer et je n'ai pas du tout envie de me priver de ce plaisir (il y en a si peu me dis-je...) et, d'autre part, j'admets par là même que, pendant vingt ans, j'ai eu tort de fumer.

Option 2 : je vais contourner l'information scientifique de sorte qu'elle ne menace pas la joie de vivre qui m'anime en cette belle matinée de juin. Je mets en place un mécanisme de défense dont l'objectif est de me protéger de cette réalité menaçante. Oui j'ai bien compris qu'il y a une menace mais ce n'est qu'une statistique, et cela ne concerne pas tous les fumeurs. La preuve, mon grand-père fume depuis ses 14 ans et

il se porte comme un charme. En plus, je suis sûr que cela concerne surtout les gens qui boivent de l'alcool et qui ne font jamais de sport. Moi la cigarette est mon seul vice, en dehors de cela j'ai une hygiène de vie irréprochable. Enfin et c'est l'argument magique de tous les fumeurs : « Moi, j'arrête quand je veux ! »

Admettez qu'on se reconnaît plus dans l'option 2. Transférez cet exemple au fait de rouler vite, ou de ne pas toujours utiliser de préservatif et vous comprendrez la magie de notre pensée de sens commun.

Pour aller bien, il nous est donc nécessaire de faire coller la réalité à la représentation positive que nous voulons en avoir afin que celle-ci ne soit pas toujours menaçante pour notre état de santé ou pour notre image. Pour ce faire, nous utilisons donc une pensée de sens commun qui doit satisfaire trois besoins essentiels.

Le premier concerne le « bien-être mental ». Cela correspond au besoin de comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons. Mieux nous le comprenons, mieux nous pouvons le domestiquer, anticiper sur le futur et adapter nos comportements (voir Dubois, 1987).

Le deuxième caractérise le « bien-être social ». Nous devons, bien sûr, nous sentir unique car le sentiment d'être interchangeable est assez désagréable. Mais dans le même temps, nous devons exister socialement dans un système. Nous avons besoin de partager des codes, d'être reconnus par les autres et de ressembler à des schémas qui nous rassurent. Cette forme de bien-être nous pousse donc inconsciemment à un certain mimétisme qui se traduit par des codes sociaux partagés tels que le langage, les pratiques culturelles ou encore certains standards vestimentaires.

Enfin, le troisième concerne une sorte de « bien-être affectif ». Nous avons besoin d'être rassurés, d'évoluer dans un environnement non menaçant car le stress est inconfortable. Et pour

réduire cette menace, nous sommes prêts à toutes les contorsions possibles pour réinterpréter la réalité de sorte qu'elle nous apaise.

Mais le monde de l'entreprise est-il toujours en mesure de satisfaire ces trois besoins ? D'une part, l'entreprise est un système de plus en plus complexe, souvent organisé en une constellation d'entités faisant intervenir des partenaires de toutes sortes. Elle est sur-organisée, sur-planifiée, constituée de codes et de normes explicites et implicites complexes. Le « calvaire » que représentent les premiers jours d'un stagiaire en est un bon révélateur. On crée des codes pour se parler, on abuse d'acronymes et d'anglicismes, on invente des titres pour répartir les responsabilités, on place les gens dans des organigrammes improbables et celui ou celle qui arrive dans ce système complexe n'y comprend rien. L'entreprise moderne est donc de moins en moins en capacité de satisfaire une forme de bien-être mental.

D'autre part, les acteurs de l'entreprise sont de plus en plus volatils, le *turn-over* est important même dans les entreprises dont la philosophie est de « faire grandir » ses salariés. Les contrats sont multiples au point qu'on ne sait plus très bien qui est dedans et qui est dehors. Se côtoient des gens en CDI, des CDD, des stagiaires, des intérimaires, des apprentis, des personnes détachées et payées par un fournisseur mais qui travaillent bien dans les locaux. Il est donc difficile de développer un sentiment d'appartenance sociale. Quand un intérimaire travaille sur une mission depuis douze mois ou qu'un salarié a accumulé plusieurs dizaines de CDD, quel sentiment d'appartenance peut-il développer ? On lui demande de s'investir pour l'entreprise mais dans le même temps, on ne le titularise pas. C'est une forme d'injonction paradoxale qui peut le mettre dans une situation délicate, potentiellement source de mal-être.

S'ajoute à cela le fait que les mutations sociétales et les attentes par rapport au monde du travail ne permettent pas toujours

une identification aux valeurs de l'entreprise. En effet, le rapport au travail change du fait de la place socialement valorisée accordée à la vie extra-professionnelle : la parentalité, la santé, le sport, etc. Beaucoup d'études convergent vers la conclusion que les valeurs de ce *xxi*^e siècle changent et que nos envies d'éthique se déconnectent de plus en plus de celles des entreprises. Le développement durable, la non-discrimination, la protection de la petite enfance dans les pays émergents sont autant de valeurs modernes auxquelles les entreprises doivent faire face dans la capacité à générer l'adhésion de leurs salariés à certaines pratiques industrielles par exemple. Pour toutes ces raisons, on comprend bien que l'entreprise aujourd'hui peine à concilier enjeux éthiques et exigences de performance, ce qui peut compliquer sa mission de satisfaire le bien-être social.

Enfin, le bien-être affectif est constamment menacé par une situation économique et financière instable, la précarité de certains contrats rend fragile la position de beaucoup de salariés, le stress et la pression temporelle sont présents dans toutes les activités. La concurrence accrue pousse les entreprises à un management agressif et peut créer un mal-être au travail qui peut se traduire par ce que l'on appelle pudiquement « les risques psychosociaux ». L'exemple le plus extrême est, bien entendu, le suicide mais le mal-être touche un nombre infiniment plus important de personnes dans une forme plus larvée et souvent indémontrable qu'est le stress. Là encore, force est de constater que l'entreprise peine de plus en plus à garantir un bien-être affectif.

De fait, l'entreprise est un environnement qui ne facilite pas toujours le recours à une pensée rationnelle. Au contraire, elle stimule le recours à une pensée de sens commun qui permet, par distorsion de cette réalité, de retrouver une forme de bien-être et d'aller bien. Et plus elle est menaçante, plus elle accentue par voie de conséquence le recours à la pensée magique, aux biais décisionnels et aux stéréotypes.