

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**Filozofická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2023**

**Bc. Šárka Štanclová**

**UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLMOUC**

**Faculté des lettres**  
Département des études romanes



**Profit versus responsabilité sociale et écologique : comment les entrepreneurs tchèques évaluent-ils le succès ?**

Profit versus social and ecological responsibility: how do Czech entrepreneurs measure success?

Mémoire de master

**Auteur : Bc. Šárka Štanclová**

**Directeur de recherche : doc. Samuel Henri Bidaud, Ph.D.**

Olomouc 2023

## Attestation sur l'honneur

Je, soussignée, Šárka Štanclová, atteste avoir réalisé ce mémoire de master, moi-même et avoir noté toutes les références utilisées dans le présent travail.

À Olomouc, le 11 mai 2023

Signature :

## Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers mon directeur de recherche, doc. Samuel Henri Bidaud, Ph.D., pour ses conseils précieux, sa disponibilité et surtout son approche bienveillante.

Un grand merci également à doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., du Département d'études économiques et de gestion, dont les cours et les travaux académiques m'ont inspirée tout au long de mes études et ont suscité un profond intérêt pour le domaine de l'entrepreneuriat conscient, que je poursuis désormais également dans ma carrière professionnelle.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	7
<b>I. LES FONDEMENTS DE LA PENSÉE ÉCONOMIQUE TCHÈQUE CONTEMPORAINE ET LEURS IMPLICATIONS</b> .....	10
I.1 La culture individualiste .....	10
I.2 Les chiffres qui nous mènent et nous induisent en erreur .....	12
I.3 L'épuisement professionnel et les maladies psychosomatiques .....	14
I.3.i. Les défis de la jeune génération grandissant à l'ère de l'Internet.....	15
I.4 L'influence du passé communiste sur la mentalité tchèque.....	17
I.5 La structure capitaliste des entreprises d'aujourd'hui .....	18
I.5.i Le capitalisme est-il responsable des problèmes sociaux et environnementaux actuels ?.....	20
<b>II. DE NOUVELLES IDÉES AXÉES SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b> .....	23
II.1 La définition du développement durable.....	24
II.2 La main invisible du marché peut-elle réguler le thermostat naturel ?.....	25
II.3 Capitalisme conscient : comment le capitalisme peut-il être une force du bien ? .....	27
II.4 Le leadership conscient .....	30
II.5 La culture consciente.....	33
<b>III. LA PRÉSENCE D'UN ESPRIT D'ENTREPRISE CONSCIENT EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ET LE RÔLE DE LA DURABILITÉ DANS LA VIE DES TCHÈQUES</b> .....	37
III.1 L'objectif de la recherche .....	37
III.2 Les stratégies de la recherche, les méthodes et techniques de .....	38
collecte de données .....	38
III.3 L'échantillon de recherche.....	40
III.3.i Les secteurs professionnels.....	40
III.3.ii La classification des générations .....	41
III.3.iii Entreprises incluses dans l'étude qualitative.....	44
III.4 Les phénomènes étudiés .....	46
III.4.i L'engagement environnemental et social en République tchèque .....	46
III.4.ii La présence de leaders conscients dans les entreprises et l'analyse de leurs compétences	50
III.4.iii Étude de la corrélation entre le comportement conscient des managers et le bien-être des employés .....	58
III.4.iv Comment les dirigeants dans les entreprises tchèques évaluent-ils le succès ? .....	64
III.5 Discussion .....	69
Conclusion .....	77
Résumé.....	80
Bibliographie .....	81
Articles Scientifiques .....	83
Sitographie .....	84

Liste des figures et des tableaux .....	86
Annexes .....	87
Annexe n°1 : Questionnaire en ligne .....	87
Annotation .....	89
Abstract in English.....	90

## Introduction

Ce n'est pas seulement pour donner suite à notre mémoire de licence que nous avons décidé de regarder à nouveau sous le capot des entreprises tchèques. Aujourd'hui, le potentiel humain est devenu un moteur majeur de la croissance économique, et c'est pourquoi il est conseillé aux employeurs d'aujourd'hui de se préoccuper plus que jamais du bien-être de leurs employés, en créant l'environnement de travail le plus agréable et le plus stimulant possible.

Cependant, ce qui a été à peine mentionné dans le mémoire de licence, c'est une autre partie prenante qui entre dans l'histoire et qui sera davantage considérée dans ce travail, et c'est notre planète. À notre époque, de plus en plus de personnes réalisent que l'état de notre planète détermine aussi notre bien-être et d'autant plus celui des générations futures. C'est pourquoi ils souhaitent aborder leur séjour sur cette Terre de manière durable : en tant que consommateurs, ils choisissent des produits et des services à empreinte écologique nulle ; en tant que main-d'œuvre sur le marché du travail ils s'y intéressent même lorsqu'ils choisissent leur employeur. Il s'agit là de deux raisons fondamentales et incontestables pour lesquelles il est logique que les entreprises se préoccupent de ces deux piliers - social et environnemental, avec le même soin que le pilier économique.

Malheureusement, ce n'est souvent pas le cas, ou pas de manière suffisante. L'économie de l'Europe occidentale et du reste du monde développé repose actuellement sur les principes du capitalisme qui, *souvent déguisé en démocratie et prétendant s'appuyer sur des valeurs telles que la liberté individuelle, la fraternité et l'égalité, et la promesse de l'abondance pour tous [...] peut facilement nous tromper en nous faisant croire qu'il est la meilleure voie à suivre, qu'il offre davantage d'opportunités de prospérer et d'échapper à des circonstances inacceptables.*<sup>1</sup>

De là vient la croyance de plus en plus ancrée dans la société occidentale que le succès (d'une entreprise ou d'un individu) peut être lu dans les chiffres. Que nous le voulions ou non, les chiffres règnent sur le monde d'aujourd'hui, les chiffres sous forme d'argent sont une source de pouvoir et les chiffres sur le compte en banque divisent notre société en passagers de première et de deuxième classe.

Notre président actuel, Petr Pavel, avait peut-être une idée similaire en tête lorsqu'il a déclaré qu'au cours des 30 dernières années (c'est-à-dire depuis la chute du communisme en

---

<sup>1</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer, 2020. p.6.

République tchèque), nous avons sous-estimé l'éducation aux valeurs. Et qu'il n'est pas bon que la jeune génération ait été élevée dans l'idée que le succès est le critère de base, quelles que soient les manières dont il est atteint.<sup>2</sup>

Actuellement, le PIB est utilisé comme indicateur de la réussite économique d'un pays, mais qu'en est-il des facteurs difficilement quantifiables, tels que le bien-être de la population ou l'état de l'air, de la nature ou des ressources naturelles finies ? Ces facteurs ne peuvent pas être exprimés en chiffres - cela signifie-t-il qu'ils n'ont aucune valeur pour les pays et qu'ils ne méritent pas d'être pris en compte dans les calculs ?

Il en va de même pour les grandes entreprises. La question qui se pose alors est la suivante : **une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires important est-elle vraiment prospère si elle contribue à la dévastation de la planète et/ou économise sur ses employés ?**

L'objectif premier de ce mémoire est de décrire les fondements de la pensée économique tchèque. Nous voudrions prendre en compte à la fois le macro-environnement et le micro-environnement qui influencent cette pensée. Le macro-environnement est le système économique et l'environnement de travail des entreprises tchèques basées sur la production capitaliste. En ce qui concerne le micro-environnement, nous entendons les caractéristiques internes des individus : leurs valeurs, les modèles de comportement appris qui sont typiques de la République tchèque. Cette question sera décrite dans le premier chapitre.

L'objectif suivant est de définir le cadre théorique du développement durable et de décrire comment la production capitaliste actuelle peut être transformée en un modèle plus durable. Dans ce contexte, le deuxième chapitre développera le thème du capitalisme conscient, qui semble être une alternative appropriée. Ensuite, un cadre des compétences d'un leader conscient, qui est une condition préalable à l'existence d'entreprises de capitalisme conscient, sera présenté et les caractéristiques d'une culture d'entreprise consciente seront décrites.

L'objectif secondaire de la thèse est de vérifier ces données théoriques sur le terrain. Nous allons interroger les dirigeants de grandes entreprises tchèques sur leur représentation d'une entreprise à succès et nous analyserons les traces du leadership conscient sur leurs

---

<sup>2</sup> Dit par Petr Pavel lors d'un duel des candidats à la présidence diffusé sur ČT24 le 23 janvier 2023. (min. 42-43')



déclarations. D'autres recherches seront menées auprès d'employés d'entreprises de divers secteurs, qui seront interrogés sur le comportement de leurs dirigeants et sur leur culture d'entreprise. Le succès est-il toujours mesuré par les chiffres aux yeux des Tchèques ? Les entreprises tchèques sont-elles prêtes à prendre en compte le pilier économique et social dans leurs activités ?

# I. LES FONDEMENTS DE LA PENSÉE ÉCONOMIQUE TCHÈQUE CONTEMPORAINE ET LEURS IMPLICATIONS

## I.1 La culture individualiste

La culture est un facteur qui peut influencer la façon dont les gens pensent et se comportent. Les psychologues interculturels divisent souvent les cultures en deux groupes principaux :

Les **cultures collectivistes** qui soulignent l'importance de la coopération sociale et se concentrent sur les besoins et les objectifs du groupe dans son ensemble plutôt que sur les besoins et les désirs de chaque individu. Ces cultures sont les plus courantes dans les pays d'Asie et d'Amérique du Sud.<sup>3</sup>

Le deuxième groupe est celui des **cultures individualistes**, qui mettent l'accent sur les besoins de l'individu plutôt que sur ceux du groupe dans son ensemble<sup>4</sup>, typiques de l'Amérique du Nord et de l'Europe occidentale<sup>5</sup> y compris la République tchèque. C'est pourquoi nous allons l'expliquer plus en détail.

Figure n°1 : Les traits caractéristiques de la culture individualiste



[source : VeryWellMind<sup>6</sup> ; modification de l'auteur]

<sup>3</sup> CHERRY, Kendra. *What Is a Collectivist Culture? Individualism vs. Collectivism*. VeryWellMind [en ligne]. 2022 [page consultée 2023-03-28]. Disponible sur : <https://www.verywellmind.com/what-are-collectivistic-cultures-2794962>.

<sup>4</sup> *Individualistic Culture Explained: Pros and Cons of Individualism*. Masterclass.[en ligne] 2022 [page consultée 2023-03-29]. Disponible sur: <https://www.masterclass.com/articles/individualistic-culture>.

<sup>5</sup> CHERRY, Kendra. *Individualistic Culture and Behavior*. VeryWellMind [en ligne]. 2023 [page consultée 2023-03-29]. Disponible sur: <https://www.verywellmind.com/what-are-individualistic-cultures-2795273>.

<sup>6</sup> Ibid.

*La figure 1* décrit les quatre traits de caractère les plus courants d'une personne de culture individualiste. Les personnes vivant dans des cultures individualistes sont plus susceptibles de reconnaître et de soutenir l'unicité et la diversité de pensée, d'origine, d'expérience et d'apparence. Dans cette culture, les individus se concentrent souvent sur leur développement personnel, ayant des objectifs individuels qui priment, par exemple, sur les objectifs de la société. Les individus de ces cultures ont tendance à être autonomes, autosuffisants et donc indépendants des autres. Cependant, cela contribue à une société quelque peu décousue et incohérente, où l'on constate souvent un manque d'empathie et de compassion pour les autres, ainsi qu'une entraide qui se réduit souvent aux proches et à la famille. Les personnes issues de cultures individualistes peuvent donc se sentir isolées et seules par rapport aux personnes issues de cultures collectivistes.<sup>7</sup>

L'individualisme et la compétitivité qui lui est naturellement associée sont fortement ancrés dans la société tchèque. Dès l'enfance, nous apprenons à nous comparer et nos parents exercent une pression constante sur nous pour que nous soyons meilleurs que les autres, et surtout pas pires. Nous avons tendance à collectionner non seulement les victoires symboliques (notes à l'école, victoires, promotions au travail), mais aussi et surtout les victoires matérielles. Nous avons même tendance à identifier le succès à la réalisation d'objectifs par nous-mêmes, sans l'aide d'autrui - ce qui réduit généralement notre capacité à coopérer ainsi que nos attitudes à cet égard, mais favorise également la compétitivité et un sentiment de solitude dans notre société.<sup>8</sup>

Cette façon de penser s'est probablement approfondie au début des années 1920 avec le développement du marketing. Des hommes d'affaires et certains politiciens à vocation économique aux États-Unis ont commencé à s'inquiéter de la stagnation de l'économie parce que les gens avaient déjà tout ce dont ils avaient besoin pour vivre et qu'ils n'allaient pas vouloir acheter davantage et donc travailler plus, ce qui allait entraîner une perte de leurs bénéfices. C'est alors que l'industrie de la publicité a commencé à se développer. Les connaissances en psychologie ont commencé à être appliquées au marketing afin de stimuler le désir des gens

---

<sup>7</sup> *Individualistic Culture Explained: Pros and Cons of Individualism*. Masterclass.[en ligne] 2022 [page consultée 2023-03-29]. Disponible sur: <https://www.masterclass.com/articles/individualistic-culture>.

<sup>8</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Profit or consciousness? What do new business leaders need to know?* [en ligne]. Seville, Spain, 2017 [page consultée 2023-11-29]. Disponible sur: <https://library.iated.org/view/KUBATOVA2017PRO.p.0624>

d'acheter et de consommer davantage.<sup>9</sup> Ces conditions ont largement contribué au développement d'une économie de marché basée sur la consommation de masse.

## I.2 Les chiffres qui nous mènent et nous induisent en erreur

Dans le contexte de la consommation massive et de la poursuite du succès, une énorme confiance dans les chiffres s'est développée. *Il n'est pas exagéré de dire que les chiffres dictent la façon dont nous vivons nos vies. Ils nous disent comment nous réussissons à l'école, combien nous pesons, qui pourrait gagner une élection et si l'économie est en plein essor.*<sup>10</sup> Le problème ne réside pas dans les chiffres eux-mêmes, mais dans l'importance que la société leur accorde. Et dans le fait que la société a tendance à considérer les chiffres comme données certaines, alors qu'il s'agit très souvent d'estimations statistiques calculées ou de suppositions d'experts, mais pas de faits. Lors de la pandémie de covid-19, cette question a également été soulevée dans le contexte des médias. Les médias ont fait leurs gros titres sur des nombres records de personnes infectées ou décédées, sur des chiffres concernant l'occupation des hôpitaux ou sur des promotions probables. Toutefois, à quelques exceptions près, les salles de presse ne disposaient pas de journalistes scientifiques capables d'évaluer la crédibilité des études ou des experts individuels.<sup>11</sup> Dans le pire des cas, ils les ont affichés sans contexte complet, ce qui a facilement conduit à une désinformation.

Dans l'économie contemporaine, la croyance dominante est que pour être efficace, il faut minimiser les coûts et maximiser les bénéfices. Cela a toutefois conduit à l'habitude de n'inclure dans le calcul que les coûts qui sont mesurables et peuvent donc être *exprimés en chiffres*. La question qui se pose alors est la suivante : le bénéfice est-il crédible s'il ne peut pas couvrir entièrement tous les coûts réels associés à la production ?

*Pour de nombreux gouvernements, la croissance économique, c'est-à-dire l'augmentation du PIB, est le bien suprême. Pourtant, il ne reflète pas toujours les valeurs des citoyens. Une industrie polluante, par exemple, est bonne pour le PIB, mais mauvaise pour l'environnement.*<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> BLAUW, Sanne. *The Number Bias: How numbers dominate our world and why that's a problem we need to fix*. Sceptre, 2020. p. « À propos de l'ouvrage ».

<sup>11</sup> ŽABKA, Jan. *Brouci Pytlíci místo expertů. Pandemie není sport a většina médií vědě nerozumí, ukázal covid*. Hlídací Pes [en ligne]. 2020 [page consultée 2023-03-11]. Disponible sur : <https://hlidacipes.org/vetsina-medii-nerozumi-vede-ukazal-covid-vedou-clickbaitove-titulky-a-brouci-pytlici-misto-expertu/>.

<sup>12</sup> BLAUW, Sanne. *The Number Bias: How Numbers Lead and Mislead Us*. Sceptre, 2020. p.38.

De même, le chiffre d'affaires ou le nombre de produits fabriqués est utilisé pour évaluer le succès d'une entreprise, qui comptabilise chaque centime dépensé dans les coûts mais ne tient souvent pas compte de l'origine des ressources (ou de l'épuisement des ressources naturelles), ni ne donne aux travailleurs la possibilité d'exprimer leurs propres préférences quant aux meilleures décisions à prendre pour leur entreprise.<sup>13</sup>

Il existe de nombreux facteurs de production qui ne peuvent pas être aussi facilement exprimés en chiffres, mais qui devraient sans aucun doute être associés au succès et donc à la prospérité économique d'une entreprise ou d'un pays. Tout simplement parce qu'il s'agit de valeurs écologiques ou humaines intrinsèques, infiniment grandes, telles que le bien-être et la sécurité des personnes ou de la planète.<sup>14</sup>

Cependant, notamment dans les pays où nous sommes attachés au système de production capitaliste, nous ne nous préoccupons que du profit à court terme au détriment de la viabilité financière et environnementale à long terme<sup>15</sup>, ce qui, si rien ne change, nous conduira probablement à des crises dont nous ne pourrions pas nous sortir facilement.

Kubátová et Kročil estiment que *cela est dû en partie aux aspirations à faire de l'économie d'entreprise une science qui n'accepte pas les valeurs humaines incommensurables, l'éthique et la morale*.<sup>16</sup> Et Kubátová souligne dans un autre article<sup>17</sup> que ces bases constituent aujourd'hui l'arrière-plan théorique de toutes les disciplines économiques et managériales et, comme elles sont pleinement respectés par la science actuelle (surtout occidentale), elles continuent à se répandre à la fois à travers les systèmes éducatifs et sous la forme de normes sociales généralement acceptées.

Cependant, il semble que ce ne soit pas la seule lacune du système éducatif actuel et nous pourrions également inclure, par exemple, l'absence d'éducation financière (sauf dans les écoles à vocation économique) ou de formation à la pensée critique.

---

<sup>13</sup> *Criticism of capitalism*. Britannica [en ligne]. [Page consultée 15.3.2023]. Disponible sur : <https://www.britannica.com/topic/capitalism/Criticisms-of-capitalism>.

<sup>14</sup> STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Development and Change, 2009, p.1023.

<sup>15</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer, 2020. p.18.

<sup>16</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava, et KROČIL, Ondřej. *The Potential of Impact and Integral Investing for Sustainable Social Development and the Role of Academia in Their Dissemination*. [en ligne]. Olomouc, 2020 [page consultée 26.11.2022]. Disponible sur : <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6939>.

<sup>17</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Profit or consciousness? What do new business leaders need to know?* op. cit. p.0625

### I.3 L'épuisement professionnel et les maladies psychosomatiques

Il y a plus de quarante ans, Erich Fromm a mis en évidence les effets négatifs d'un mode de vie individualiste et axé sur la propriété. *Parce que les gens ne peuvent pas avoir tout ce qu'ils désirent, ils ne peuvent jamais être absolument heureux et leur faim insatiable de possessions se paie par l'insatisfaction, l'anxiété et le stress.*<sup>18</sup>

Aujourd'hui, la poursuite du succès conduit non seulement à l'hyperactivité des individus, au workaholisme, mais aussi au non-respect d'un mode de vie sain, qui inclut un sommeil suffisant. *Nous avons tendance à porter notre capacité à dormir un peu comme un badge d'honneur qui valide notre éthique du travail. Mais tout ce que cela prouve, c'est un énorme manque de respect de soi et de priorités.*<sup>19</sup> Ce comportement s'accompagne logiquement de stress, de fatigue et du syndrome d'épuisement professionnel. Selon Han, auteur du livre *The Burnout Society (2015)*, ce burnout affecte maintenant toute la société car elle est devenue fatiguée de son propre mode de vie.<sup>20</sup>

**Le burnout ou l'épuisement professionnel** peut être défini comme un syndrome qui se manifeste par une sensation de fatigue, d'épuisement et de baisse de performance professionnelle. Il s'agit d'un état où une personne essaie de s'adapter aux exigences et au stress du travail de manière prolongée et infructueuse. Cet état peut être causé par une surcharge de travail, un manque de soutien de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques, un déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle, un manque de motivation ou le sentiment que le travail n'est pas significatif ou que l'on ne participe pas suffisamment aux décisions. L'épuisement professionnel peut avoir un impact négatif sur la santé physique et mentale d'un individu et peut conduire à la dépression, à l'anxiété, à des problèmes de mémoire et de concentration et à d'autres problèmes de santé.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> POPOVA, Maria. *9 Learnings from 9 Years of Brain Picking*. The Marginalian. [en ligne] 2015 [page consultée 17.8.2022] Disponible sur : <https://www.themarginalian.org/2015/10/23/nine-years-of-brain-pickings/>

<sup>20</sup> HAN, B-Ch, and BUTLER, E. *The burnout society*. 2015.pp.30-34.

<sup>21</sup> *Syndrom vyhoření*. Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra. [en ligne] page consultée [27.4.2023] Disponible sur : <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>

Au cours des dernières années, de plus en plus d'études ont été publiées révélant les maladies non-fatales (définies comme *psychosomatiques*) les plus courantes, qui touchent aujourd'hui environ un tiers de la population adulte.

**Les maladies psychosomatiques** sont très liées à notre époque et peuvent être définies comme des problèmes résultant d'un mode de vie dans lequel le patient est exposé à des niveaux élevés de stress ou d'insatisfaction, ce qui finit par affecter sa santé.<sup>22</sup> Dans les pays développés, y compris ceux de l'UE, ces maladies comprennent : les maux de dos ; les troubles dépressifs majeurs ; les douleurs cervicales ; d'autres troubles musculo-squelettiques ; le diabète ; les migraines ; l'anxiété, etc.<sup>23</sup>

Dans son article paru dans *A2larm*, Klara Lang, étudiante en sociologie, qui a elle-même fait l'expérience d'un traitement psychiatrique, fait part de ses préoccupations concernant l'époque individualiste actuelle : *Le temps crée un environnement défavorable, voire toxique, pour notre santé mentale. Dans cet environnement, nous sommes confrontés à l'atomisme et à l'isolement, à l'inégalité, à l'aliénation, à la passivité sociale, à la dissociation émotionnelle, ce qui entraîne un consumérisme compensatoire et d'autres phénomènes connexes.*<sup>24</sup> Pour elle, il n'est pas étonnant que les régions les plus développées du monde soient depuis longtemps en tête pour ce qui est de l'incidence des troubles psychiques.

### **I.3.i. Les défis de la jeune génération grandissant à l'ère de l'Internet**

La prévalence de l'anxiété et de la dépression est particulièrement élevée chez les personnes qui ne sont pas dans le monde du travail depuis très longtemps ou qui viennent d'y entrer - selon les données de *Talk2ama*, elle touche environ une personne sur deux née après 1995.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Profit or consciousness? What do new business leaders need to know?* op. cit. p.0626.

<sup>23</sup> *Global, regional, and national incidence, prevalence, and years lived with disability for 301 acute and chronic diseases and injuries in 188 countries, 1990-2013: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2013.* The Lancet [en ligne] 2015. [page consultée 3.3.2023] Disponible sur : [https://www.thelancet.com/journals/lanour/article/PIIS1474-4422\(16\)30073-4/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanour/article/PIIS1474-4422(16)30073-4/fulltext). pp. 743-800

<sup>24</sup> LANG, Klára. *Jak kapitalismus cvičí tvého vnitřního pejska: Současná psychiatrie "léčí" pomocí týchž prostředků, které naše problémy zavínají.* A2larm [en ligne] 2018 [page consultée 17.3.2023] Disponible sur : <https://a2larm.cz/2018/12/jak-kapitalismus-cvici-tveho-vnitriho-pejska/>

<sup>25</sup> KAIN, Petr. *Proč se mladí hroutí. A proč pro to ti starší nechtějí mít pochopení.* Aktuálně.cz [en ligne] 2022 [page consultée 17.3.2023] Disponible sur : <https://nazory.aktualne.cz/komentare/proc-se-mladi-hrouti-a-proc-pro-to-ti-starsi-nechteji-mit-po/r~3537ccd8e25911ec82b7ac1f6b220ee8/?fbclid=IwAR3hDrgPuWdeOuanzSP70Xl3tTmtGqIf0qdZFxgTxkYdhnnL7YxuvjNDRM>

Les jeunes d'aujourd'hui sont soumis à la pression constante d'une multitude d'informations et de sensations et vivent dans une société qui célèbre la performance.<sup>26</sup> Les paroles de chansons populaires et les livres donnent la priorité à la réussite individuelle plutôt qu'aux liens communautaires, à l'appartenance à un groupe et à l'acceptation de soi<sup>27</sup>, qui sont si importants pour le bien-être psychologique. Une enquête<sup>28</sup> menée par le portail d'offres d'emploi *Indeed*, par exemple, a révélé que la *génération Z*<sup>29</sup>, ainsi que les *milléniaux*<sup>30</sup>, sont les plus susceptibles de se sentir épuisés par le travail - 58 et 59 % des répondants des deux groupes se sont caractérisés de la sorte.

La probabilité que les jeunes soient écrasés par le travail est peut-être aussi plus élevée parce que cette population passe beaucoup plus de temps sur les réseaux sociaux (que par ex. les autres groupes d'âge), où ils ont aussi tendance à se comparer aux profils embellis<sup>31</sup> présentés par les personnes qu'ils suivent, en particulier sur *Instagram*. Selon les données d'une enquête<sup>32</sup>, cela représente jusqu'à 4,5 heures par jour. Et ceux qui sont constamment en ligne ont plus de mal à ignorer les courriels du travail<sup>33</sup> et ne peuvent donc jamais se reposer suffisamment.

Cette dépendance à l'égard des appareils mobiles les isole en outre de leur environnement et les empêche d'établir des relations sociales plus profondes<sup>34</sup>, que ce soit au travail ou dans la vie de leur partenaire, ce qui est une composante essentielle d'un psychisme sain.

Sinek mentionne que l'un des plus grands défis pour les jeunes générations est le « *monde de la satisfaction instantanée* ». La technologie et l'internet ont rendu le monde plus facile et plus rapide. *Tout ce que nous voulons, nous pouvons l'avoir instantanément, à l'exception de la satisfaction professionnelle et de relations sociales solides. Ces dernières requièrent de la*

---

<sup>26</sup> BARTOŠOVÁ, Linda. *Na syndrom vyhoření má nárok i mladá generace. Neschopnost zvládnout tempo práce není lenost*. Interview accordée au Český rozhlas. [en ligne] 2022 [page consultée 17.3.2023] Disponible sur: <https://vltava.rozhlas.cz/na-syndrom-vyhoreni-ma-narok-i-mlada-generace-neschopnost-zvladnout-tempo-prace-8729824>

<sup>27</sup> SHETTY, Jay. *Think Like A Monk*. Simon & Schuster. 2020. p.255.

<sup>28</sup> THRELKELD, Kristy. *Employee Burnout Report: COVID-19's Impact and 3 Strategies to Curb It*. Indeed. [en ligne] 2021 [page consultée 17.3.2023] Disponible sur: <https://www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report>.

<sup>29</sup> Ce concept est abordé dans la section III.3.ii. La classification des générations

<sup>30</sup> Ce concept est abordé dans la section III.3.ii. La classification des générations

<sup>31</sup> SHARMA, Robin. *The 5AM Club*. HarperCollins Publishers, 2018. p.44

<sup>32</sup> *How Gen Z is driving the future of retail : NRF Retail Converge: Insights and trends from the digitally native generation*. [en ligne] [page consultée 16.3.2023]. Disponible sur : <https://nrf.com/blog/how-gen-z-driving-future-retail>.

<sup>33</sup> KAIN, Petr. *Proč se mladá hroučí. A proč pro to ti starší nechtějí mít pochopení*. Op.cit.

<sup>34</sup> SINEK, Simon. *Millenials at the Workplace*. Interview dans l'émission Inside Quest. [en ligne] 2016 [page consultée 23.11.2022] Disponible sur: <https://youtu.be/hER0Qp6QJNU>.



*persévérance*.<sup>35</sup> Il suggère ensuite que les *milléniaux* ont souvent tendance à quitter leur emploi après une courte période et à le remplacer par un autre, parce que « leur travail n'a pas d'impact ». <sup>36</sup>

#### **I.4 L'influence du passé communiste sur la mentalité tchèque**

Si les facteurs qui font que nous nous sentons épuisés aujourd'hui sont la technologie, l'impatience ou l'environnement de travail axé sur le profit, un autre facteur à ne pas négliger est l'environnement dans lequel nous grandissons<sup>37</sup> - l'influence de la famille, de l'école ou de nos pairs et de leurs valeurs.

Notre pays, comme tous les autres, a sa propre mentalité nationale, qui se forme le plus souvent sur la base de stéréotypes ou d'idéaux d'autrefois, mais aussi sur la base des crises que la nation a dû traverser dans le passé. Lorsque nous voyageons dans d'autres pays, nous pouvons remarquer que la mentalité tchèque est passive<sup>38</sup> avec des tendances à avoir peur de donner son avis, par rapport à certains pays d'Europe occidentale.

Il semble qu'il s'agisse d'un héritage du régime communiste qui s'est maintenu en République tchèque sous diverses formes pendant plus de 40 années au 20<sup>e</sup> siècle, et qui survit probablement (consciemment ou inconsciemment) dans la mémoire de la République tchèque jusqu'à aujourd'hui.

*Le communisme en République tchèque était un régime qui punissait les erreurs, sans compromis et souvent avec cruauté. Ce régime prétendait être pacifique, centré sur l'homme et orienté vers la société. En réalité, il était très inhumain, surtout si quelqu'un montrait sa propre volonté et agissait contrairement à la doctrine. (...) **L'idéal était la passivité : celui qui ne fait rien ne gêne rien.***

*L'une des pires caractéristiques qui nous a affectés en tant que nation est que le totalitarisme communiste était incapable d'admettre l'échec. « Ne faites pas d'affaires, ne vous souciez pas de ce qui pourrait être différent, ne sortez pas des sentiers battus. Si vous le faites,*

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Simon Sinek énumère quatre raisons pour lesquelles les milléniaux ne sont pas heureux : l'éducation, la technologie, l'impatience et l'environnement de travail. [Ibid.]

<sup>38</sup> STRÁDALOVÁ, Hana. *Odráz 20.století v mentalitě české společnosti*. Masarykova Univerzita. 2008. Brno. pp74-75.

*vous risquez d'être puni. » On nous a appris que ce n'était que si nous suivions l'ordre que nous serions récompensés. C'est ainsi que Kartous, l'auteur du livre *Umění neúspěchu (L'art de l'échec)*, décrit son expérience de l'ère communiste.<sup>39</sup>*

Selon Kartous, il n'est pas étonnant que ce principe soit encore ancré dans l'éducation et l'enseignement tchèques. Bien que plus de 30 ans se soient écoulés depuis la chute du communisme en République tchèque, les changements de valeurs durent généralement plusieurs décennies et *c'est dans l'éducation et la formation qu'ils survivent sous une forme parfaitement préservée.*<sup>40</sup> Et ce qui les perpétue, ce sont malheureusement souvent nos propres programmes de comportements appris. Si le passé a façonné l'identité d'une personne, il est rare qu'une telle chose puisse être changée. D'autant plus quand c'est à un niveau inconscient et que nous-mêmes ne voulons pas admettre ou reconnaître les traces du communisme en nous.

Depuis la Révolution de velours, lorsque nous avons réussi à nous libérer du régime communiste, nous nous sommes de plus en plus tournés vers une société occidentale dont la prospérité s'est développée sur les bases du capitalisme.

Cependant, les jeunes générations, souvent des êtres très sensibles et beaucoup plus orientés vers les valeurs écologiques<sup>41</sup> que les générations précédentes, sont plongées dans un monde où s'exercent deux influences différentes : celle de leur culture, qui les incite à ne pas trop se démarquer, et celle du monde extérieur, qui glorifie la réussite et exige donc de l'individu qu'il soit audacieux et qu'il se démarque, par exemple en commençant à gagner beaucoup d'argent grâce à un talent ou à une ingéniosité étonnants à un jeune âge. Ces influences semblent s'annuler l'une l'autre et peuvent provoquer une telle confusion dans l'esprit des jeunes qu'ils éprouvent souvent des sentiments d'anxiété, d'épuisement et de frustration.

## **I.5 La structure capitaliste des entreprises d'aujourd'hui**

---

<sup>39</sup> KARTOUS, Bohumil. *Totalita způsobuje strach ze selhání, handicap života v 21. století*. Dans: *Umění Neúspěchu*. Britské listy. [en ligne] 2023 [page consultée 29.3.2023] Disponible sur: <https://blisty.cz/art/112622-totalita-zpusobuje-strach-ze-selhani-handicap-zivota-v-21-stoleti>.

<sup>40</sup>Ibid.

<sup>41</sup>*Mladí a životní prostředí*. Česká rada dětí a mládeže. Crdm.cz [en ligne] 2023 [page consultée 28.3.2022] Disponible sur: <https://crdm.cz/clanky/aktuality/mladi-a-zivotni-prostredi/>

Le capitalisme, dans sa forme actuelle, peut être défini comme un système économique dans lequel :

- a. les propriétaires d'entreprises (capitalistes) emploient des travailleurs (main-d'œuvre) qui reçoivent un salaire ; et la main-d'œuvre ne possède pas les moyens de production, mais les utilise simplement au profit des propriétaires du capital.<sup>42</sup>
- b. La production de biens et de services est déterminée par deux forces, l'offre et la demande<sup>43</sup>, et le marché est guidé (à présent avec l'appui de l'État<sup>44</sup>) par *la main invisible*<sup>45</sup> qui conduit à la satisfaction des meilleurs intérêts de la société. (Il s'agit d'une métaphore de l'interaction des pressions sur l'offre et la demande du marché qui conduit au mouvement naturel des prix et au flux des échanges.)<sup>46</sup>
- c. Et tout cela part du principe que les personnes qui opèrent sur le marché sont des représentants de l'homme économique. Si *l'homo œconomicus* est un consommateur, son objectif principal est de maximiser son profit ; s'il est un producteur, son objectif principal est le bénéfice.<sup>47</sup>

Pour résumer, le capitalisme reconnaît donc des valeurs telles que la productivité et l'efficacité maximales avec des coûts minimaux (tels que les coûts de production et le temps). Dans la pratique, cette théorie est la pierre angulaire des sociétés capitalistes d'aujourd'hui et

---

<sup>42</sup> SOJKA, Milan. *Kapitalismus*. Sociologická encyklopedie. [en ligne] [page consultée 2023-03-16] Disponible sur: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kapitalismus>.

et SMITH, Andy. *What Is Capitalism: Varieties, History, Pros & Cons, Socialism*. Investopedia [en ligne] 2023 [page consultée 2023-03-16] Disponible sur: <https://www.investopedia.com/terms/c/capitalism.asp>.

<sup>43</sup> *Market Economies*. National Geographic [en ligne]. [page consultée 2023-03-16]. Disponible sur : <https://education.nationalgeographic.org/resource/market-economies/>.

<sup>44</sup> Bien que la théorie originelle considère comme inacceptable toute ingérence de l'État ou des gouvernements dans le fonctionnement du marché, aujourd'hui le marché est déjà régulé dans une certaine mesure par l'État, qui veille par exemple à ce que la concurrence soit loyale et empêche ainsi l'apparition de monopoles.

<sup>45</sup> Le concept de la main invisible a été introduit par Adam Smith dans son livre *La théorie des sentiments moraux* (1759) et plus tard dans *Une enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776).

<sup>46</sup> MAJASKI, Christina. *What Is the Invisible Hand in Economics?* Investopedia [en ligne] 2023 [page consultée 2023-03-16] Disponible sur: <https://www.investopedia.com/terms/i/invisiblehand.asp>.

<sup>47</sup> CHEN, James. *What is Homo Economicus? Definition, Meaning, and Origins*. Investopedia [en ligne] 2023 [page consultée 2023-03-16] Disponible sur : <https://www.investopedia.com/terms/i/invisiblehand.asp>

fonctionne tant que notre principal, voire unique, critère de mesure de cette *efficacité* est le flux de capitaux.

### **I.5.i Le capitalisme est-il responsable des problèmes sociaux et environnementaux actuels ?**

Un grand nombre d'auteurs s'expriment actuellement sur la problématique du capitalisme. Les partisans et les critiques du capitalisme s'accordent à dire que sa contribution distinctive à l'histoire est de promouvoir la croissance économique. Les critiques, cependant, ne considèrent pas la croissance du capitalisme comme un avantage évident.<sup>48</sup> Ils affirment que la main invisible ne conduit pas toujours à des résultats socialement bénéfiques et qu'elle peut favoriser des externalités négatives associées à des dommages environnementaux et à des inégalités, et qu'elle n'est pas non plus financièrement stable. Ses aspects négatifs découlent de trois dysfonctionnements qui reflètent ses origines marchandes : l'imprévisibilité de la croissance, la qualité de la croissance et la distribution de la richesse.<sup>49</sup>

### **L'état de la planète en constante dégradation**

Comme nous l'avons suggéré plus haut, l'une des principales faiblesses de la croissance fondée sur le marché est qu'elle ne tient pas compte de certaines externalités<sup>50</sup> négatives ou de certains coûts liés à la production (e.g. les déchets toxiques ou les conditions de travail malsaines). La liste de ces maux générés par le marché est très longue. Le rapport Stern mentionne que *le changement climatique est également une externalité, et l'une des plus importantes que le monde ait jamais connues*. En réponse, Storm ajoute que le capitalisme est essentiellement une *machine à externaliser* qui s'engage à ne pas comptabiliser les véritables coûts (environnementaux) des activités économiques et leurs responsabilités environnementales.<sup>51</sup> Tout ceci suggère que le capitalisme porte une part de responsabilité dans la crise environnementale actuelle.

---

<sup>48</sup> *Criticism of capitalism*. Britannica [en ligne]. [Page consultée 15.3.2023]. Disponible sur : <https://www.britannica.com/topic/capitalism/Criticisms-of-capitalism>.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Les *externalités* sont des phénomènes concomitants des processus de production normaux, qui sont des sous-produits de l'activité industrielle ou commerciale, mais qui ont un impact positif ou négatif sur d'autres agents économiques. Les externalités affectent d'autres parties sans que le producteur n'en supporte le coût ou n'en reçoive le revenu.

<sup>51</sup> STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?* Op.cit. P. 1017

## **L'incapacité à gérer économiquement les crises (cas de covid-19)**

La deuxième faiblesse de la croissance capitaliste est qu'elle est instable et imprévisible. C'est probablement parce qu'elle repose sur le libre jeu du marché, dont l'évolution est essentiellement imprévisible. Même la réglementation de l'État ne peut empêcher suffisamment une chute dans la récession économique.

Le système capitaliste actuel utilise la globalisation pour accroître ses profits, mais il ne peut plus supporter le poids de l'interconnexion globale du monde, qui apparaît généralement sous nos yeux, en particulier lorsqu'une crise internationale survient. Nous avons récemment été témoins d'une telle crise. *La pandémie de COVID-19 a amplifié nos vulnérabilités économiques et démontré qu'elles découlent non seulement de la volatilité accrue des marchés financiers, mais aussi du fait qu'ils manquent de durabilité, de solidarité, d'orientation sociale et écologique, qu'ils ne tiennent pas compte de notre interdépendance mondiale, qu'ils sont déconnectés de la nature et de l'économie réelle, et qu'ils sont mesurés par un seul facteur : le PIB.*<sup>52</sup>

## **L'augmentation des inégalités et de la pauvreté**

Le troisième dysfonctionnement de la croissance capitaliste concerne l'équité avec laquelle le capitalisme distribue sa richesse croissante. Lorsque l'on observe les disparités de revenus entre les différentes catégories de revenus de la population dans une société capitaliste, on constate souvent que les riches ont tendance à s'enrichir de plus en plus, ce qui accentue le ciseau social. Les défenseurs du capitalisme (par exemple Zitelmann<sup>53</sup>) affirment que dans une société de marché, à quelques exceptions près, les gens ont tendance à recevoir ce qu'ils méritent, c'est-à-dire que leurs revenus reflètent la valeur de leur contribution à la production.<sup>54</sup> Deux groupes s'opposent à cet argument :

Les critiques marxistes affirment que les travailleurs d'une économie capitaliste sont systématiquement récompensés en dessous de la valeur de leur travail, grâce au pouvoir de négociation supérieur des employeurs, de sorte que les affirmations d'efficacité dissimulent une condition d'exploitation cachée.

D'autres critiques remettent en question le critère même de l'efficacité, qui compte chaque centime d'entrée et de sortie mais ne tient pas compte des qualités morales ou sociales

---

<sup>52</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Op.cit. p.10.

<sup>53</sup> ZITELMANN, Rainer. *10 největších omylů odpůrců kapitalismu – Kritika kritiků kapitalismu*. 2020. Munich, Fish&Rabbit s.r.o. Pp.22-23.

<sup>54</sup> *Criticism of capitalism*. Britannica [en ligne]. [Page consultée 14.4.2023]. Disponible sur : <https://www.britannica.com/topic/capitalism/Criticisms-of-capitalism>.

de l'un ou l'autre, et qui exclut les travailleurs de l'expression de leurs propres préférences quant aux meilleures décisions à prendre pour leur entreprise.<sup>55</sup>

En fin de compte, nous ne pensons pas qu'il faille conclure que le capitalisme est coupable ou innocent de tous ces problèmes sociaux, écologiques et économiques. Il n'est pas nécessaire de voir les choses en noir et blanc, toutefois il faut garder les yeux ouverts. La solution n'est pas de changer un système pour un autre, car, bien sûr, il n'y a pas de système parfait qui puisse survivre dans un monde en évolution rapide sans modification. L'important est de continuer à innover et de ne pas se contenter d'un système qui, tel qu'il est, ne convient pas à toutes les parties prenantes.

---

<sup>55</sup>Ibid.

## II. DE NOUVELLES IDÉES AXÉES SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Alors que le changement climatique s'accélère, la fragilité de notre planète devient de plus en plus évidente. Les inégalités persistantes, la fragmentation sociale et l'extrémisme politique conduisent ce monde à la crise. *La question est : comment l'humanité peut-elle surmonter cette crise ?*<sup>56</sup>

Selon Storm, seule la crise entraîne un véritable changement - *ainsi, la crise peut offrir une opportunité historique de changement s'il existe une alternative au capitalisme actuel que la majorité de la société juge viable et préférable.*<sup>57</sup> Bozesan prévoit que pour progresser vers le changement, nous devons comprendre pleinement le contexte dans lequel nous vivons.<sup>58</sup>

Il s'agit à la fois de sa nature macroéconomique, que nous avons abordée au chapitre I., et de la nature microéconomique des entreprises, dont les travailleurs et leur personnalité, leurs attitudes et leurs valeurs font partie intégrante.

Plusieurs auteurs parlent actuellement de la nécessité d'une « *nouvelle conscience* ». Dans son article, Speth<sup>59</sup> attire l'attention sur la nécessité d'une nouvelle conscience qui doit accompagner la transformation de l'économie et de la politique vers la durabilité. Senge, Scharmer, Jaworski et Flowers soulignent que pour relever les défis contemporains de manière intégrée, il faut non seulement un capital massif, mais aussi un niveau de conscience plus élevé.

Václav Havel a également déclaré que la civilisation devait changer et que *la seule possibilité est le changement dans la sphère de l'esprit, dans la sphère de la conscience humaine. Il ne suffit pas d'inventer de nouvelles machines, de nouveaux règlements, de nouvelles institutions. Nous devons créer une nouvelle compréhension du but réel de notre existence sur cette Terre.*<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> MISELIUNAITE, Brigita; KLIZIENE, Irina; CIBULSKAS, Gintautas. *Can holistic education solve the world's problems: a systematic literature review*. Sustainability, 2022, 14.15: 9737. P. Introduction

<sup>57</sup> STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Op.cit. P. 1033.

<sup>58</sup> BOZESAN, Mariana, *Integral Investing*. Op. Cit. p. 10

<sup>59</sup> SPETH, J.G. *The Bridge at the Edge of the World. Capitalism, the Environment and Crossing from Crisis to Sustainability*. New Haven, 2008. CT and London: Yale University Press. p.200.

<sup>60</sup> Havel est cité par STORM, S. (2008. P. 1033) ainsi que par SPETH, J.G. (2008. P. 200).

Selon Lázár, l'attitude actuelle doit être remplacée par une orientation vers des valeurs spirituelles qui représentent l'unité, la compassion et une attitude d'autodiscipline.<sup>61</sup> Enfin, Allison ajoute que pour que cela se produise, le gain financier et la croissance ne doivent pas être considérés comme des fins, mais seulement comme des moyens.<sup>62</sup>

Tous les auteurs s'accordent à dire que si l'humanité veut relever avec succès les défis d'aujourd'hui, elle doit adopter un état d'esprit écologique qui implique une transformation vers **le développement durable**. Guattari distingue d'ailleurs trois types d'écologie : *mentale, sociale et environnementale* ; et affirme que *le changement d'un type d'écologie exige que les autres changent également. C'est pourquoi la crise climatique ne sera pas résolue si l'on ne s'attaque pas aux problèmes sociaux et si l'on ne change pas la mentalité des gens.*<sup>63</sup>

Bozesan nous rappelle que les transformations de la conscience ne sont pas un phénomène nouveau, mais qu'elles ont évolué pendant des milliers d'années et ont été introduites par des auteurs tels qu'Abraham Maslow et sa hiérarchie des besoins, Jean Gebser dans ses structures de la conscience humaine ou Robert Kegan dans ses modèles de l'ordre de la conscience.<sup>64</sup>

## II.1 La définition du développement durable

Le concept de développement durable n'existe que depuis peu de temps - le premier document officiel acceptant le concept de développement durable a été publié en 1980.<sup>65</sup> Toutefois, pour la première fois, le développement durable a fait l'objet d'un débat public plus tôt. L'étude *Les Limites à la croissance* (connue sous le nom de premier rapport du Club de Rome), publiée en 1972, avertissait que dans un environnement aux ressources limitées, une

---

<sup>61</sup> LÁZÁR, I. *Spirituality and Human Ecosystems*. In Zsolnai, L. *Spirituality and Ethics in Management. Issues in Business Ethics*. Springer. 2011. [en ligne] pp. 95-105. [page consultée 2023/03/30] Disponible sur: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1153-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1153-2_6)

<sup>62</sup> ALLISON, R. E. *Value Creation as the Foundation of Economics*. In Zsolnai, L., Boda, Zs., Fekete, L. *Ethical Prospects: Economy, Society and Environment*, Springer. 2009. [en ligne] pp. 63-87. [page consultée 2023/03/31] Disponible sur: [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9821-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9821-5_4)

<sup>63</sup> GUATTARI, F. *The Three Ecologies*. In MISELIUNAITE, Brigita; KLIZIENE, Irina; CIBULSKAS, Gintautas. *Can holistic education solve the world's problems: a systematic literature review*. Sustainability, 2022, 14.15: 9737. P. Introduction

<sup>64</sup> BOZESAN, Mariana, *Integral Investing*. Op. Cit. p. 103.

<sup>65</sup> *Stratégie mondiale de la conservation* - élaborée par trois organisations mondiales : l'UICN, le PNUE et le WWF.



croissance sans fin n'était pas possible et que si nous ne changions rien, nous continuerions à nous autodétruire et risquerions de voir un jour la planète s'éteindre.<sup>66</sup>

Voici la définition du Sommet mondial sur le *développement durable* de 2002 à Johannesburg :

*Le développement durable repose sur un équilibre entre trois piliers - économique, social et environnemental. La durabilité est comprise comme un équilibre de développement entre ces piliers, c'est-à-dire entre le développement économique, le niveau de vie de la population et les contraintes environnementales. L'objectif est que le développement d'un pilier ne se fasse pas au détriment des autres.*<sup>67</sup>

L'une des définitions de *Mistní Agenda 21* ajoute qu'il s'agit également d'un équilibre entre les pays, les différents groupes sociaux, le présent et l'avenir, etc. Rynda souligne également que pour rendre cela possible à l'échelle globale du monde d'aujourd'hui, il est nécessaire de redéfinir les stratégies aux niveaux local, régional et mondial.<sup>68</sup>

## **II.2 La main invisible du marché peut-elle réguler le thermostat naturel ?**

Dans le chapitre précédent, il est apparu clairement que le capitalisme contribue aux crises mondiales actuelles et/ou n'aide pas à les atténuer. Le capitalisme est-il donc capable de se transformer en une version plus durable, ou faudra-t-il construire un nouveau système basé sur des principes complètement différents ?

Storm<sup>69</sup> a consacré un brillant débat à la même question, résumant les points de vue de dizaines d'auteurs sur les différentes approches de la stabilisation du climat dans le contexte de la croissance capitaliste contemporaine. Parmi ces approches, de nombreuses hypothèses (chez

---

<sup>66</sup> SLAVÍČKOVÁ, Pavla. *Théorie de développement durable*. Cours magistral de l'Entreprise Durable – dans le titre original Udržitelné podnikání (UDP/KAE), Études économiques et de gestion. Faculté des arts. Université Palacký d'Olomouc. Octobre 2021.

<sup>67</sup> *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje: Vývoj principů udržitelného rozvoje*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [en ligne]. [Page consultée 2023/03/20.] Disponible sur : <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/informace,-aktuality,-seminare,-pracovni-skupiny/psur/uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> STORM, Servaas. Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat? op.cit.

Weitzman<sup>70</sup> ou Stern<sup>71</sup> par exemple) ont été émises sur le fait que si le prix était fixé correctement sur le marché (c'est-à-dire proportionnellement aux dommages causés à l'environnement, par exemple), cela pourrait peut-être fonctionner. Nous pouvons déjà voir en pratique cette idée, sous la forme de quotas de carbone. Toutefois, cette méthode ne semble pas très efficace et, si elle contribue à atténuer les émissions de carbone, elle n'est pas suffisante. Storm<sup>72</sup> affirme que *il n'y a rien de fondamentalement supérieur à la solution du marché du carbone, car son « efficacité » et son « moindre coût » proverbiaux ne sont pas neutres, mais reflètent les rapports de force économiques et politiques existants (inégaux)*. Il faudrait donc concevoir un système plus efficace, mais la réglementation serait probablement nécessaire<sup>73</sup>, et nous pouvons donc exclure l'autosuffisance des marchés à main invisible.

Pour Storm, le choix du risque climatique acceptable est donc plus une question politique qu'économique, et nous devons maintenant étudier l'économie politique de la transition de la crise à la durabilité.<sup>74</sup> Storm parle également de la nécessité de « s'emparer de la ville »<sup>75</sup>, que Lohmann<sup>76</sup> a décrite précédemment, qui signifiera par exemple de réduire la primauté des actionnaires en supprimant leur responsabilité limitée, de placer les entreprises sous contrôle démocratique, de réformer le lobbying des entreprises, d'instituer une participation effective des travailleurs à la prise de décision stratégique de l'entreprise et d'imposer aux entreprises des lois sur la divulgation de l'information environnementale.<sup>77</sup>

L'une des conclusions de Storm est que *la stabilité climatique ne peut être atteinte qu'en ralentissant considérablement la croissance économique (mondiale), jusqu'à des taux faibles, voire négatifs, et que pour que cela soit socialement et politiquement acceptable, les institutions*

---

<sup>70</sup> WEITZMAN, Martin L. *A Review of The Stern Review on the Economics of Climate Change*, Journal of Economic Literature. 2007. p.723. In STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Development and Change, 2009. P.1033

<sup>71</sup> STERN, N. *The Economics of Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press. 2007. P.326 in STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Development and Change, 2009. P.1033

<sup>72</sup> STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Development and Change, 2009. P.1033

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Op.cit. p.1034.

<sup>76</sup> LOHMAN, L. *Climate as Investment, Development and Change*. 2009. 40(6): p.1063–83. In : STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Development and Change, 2009. P.1034

<sup>77</sup> SPETH, J.G. *The Bridge at the Edge of the World. Capitalism, the Environment and Crossing from Crisis to Sustainability*. In STORM, Servaas. *Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?*. Development and Change, 2009. P.1034

*du capitalisme doivent être radicalement réformées et rendues fondamentalement plus équitables.*<sup>78</sup> En même temps, il admet que si tout cela se produisait, cela signifierait que la croissance (raison d'être du capitalisme) est abandonnée.

### **II.3 Capitalisme conscient : comment le capitalisme peut-il être une force du bien ?**

Un certain nombre de nouveaux concepts du business émergent aujourd'hui et poursuivent « un but supérieur » et outre la maximisation des profits, ils cherchent également à faire le bien dans le monde. Leur caractéristique commune est la recherche d'un impact social positif plus profond tout en essayant d'éviter les externalités négatives.

En République tchèque, la première chose qui vient à l'esprit de la plupart des gens, ce sont les organisations à but non lucratif, par opposition aux organisations à but lucratif. Toutefois, cette catégorisation est quelque peu trompeuse, car les organisations à but non lucratif peuvent, par définition, être perçues comme n'ayant pas du tout l'intention de gagner de l'argent et étant davantage motivées par des raisons altruistes. Mais ce n'est pas le cas, tout comme les organisations à but lucratif ne doivent pas nécessairement avoir pour seul objectif de générer des bénéfices. Il faut reconnaître que toutes les entreprises essaient de gagner de l'argent, sinon elles n'existeraient pas. Toutefois, le but supérieur et le profit ne doivent pas nécessairement s'exclure mutuellement<sup>79</sup>

Parmi les concepts conscients les plus connus, citons le capitalisme conscient, l'investissement d'impact ou les B Corp, pour n'en citer que quelques-uns, et en République tchèque, principalement l'entrepreneuriat social et la RSE ou responsabilité sociale des entreprises.

**Le capitalisme conscient** s'appuie sur les fondements du capitalisme traditionnel, en préservant la concurrence, l'esprit d'entreprise et la liberté de commerce, et il le reconnaît comme un système puissant de coopération et de progrès social. Toutefois, il ajoute des éléments tels que la confiance, la compassion et la création de valeurs et promeut l'intégration de tous les intérêts communs des principales parties prenantes dans le plan d'entreprise de la

---

<sup>78</sup> STORM, Servaas. Capitalism and climate change: Can the invisible hand adjust the natural thermostat?. Op. Cit. pp. 1031-1032.

<sup>79</sup> MACKEY, John, McINTOSH, Steve, PHIPPS, Carter. Conscious leadership : elevating humanity through business. New York : Portfolio, 2020. P.13.

société. Bien que le capitalisme conscient ne sous-estime pas la recherche du profit et ne la mette certainement pas en veilleuse, il souligne que les gens peuvent poursuivre plus que le profit.<sup>80</sup> Chaque activité rentable a le potentiel de réaliser un objectif plus élevé. Et lorsque les leaders en prennent conscience, les avantages économiques et sociaux de l'esprit d'entreprise augmentent de manière exponentielle.<sup>81</sup>

Le concept de capitalisme conscient a été inventé par John Mackey, cofondateur et codirecteur de *Whole Foods*, et Raj S. Sisodia, professeur de marketing et conférencier, dans leur livre *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (2013).

**L'investissement d'impact** est un concept qui a de nombreux points communs avec le capitalisme conscient.

L'investissement d'impact est un mode d'investissement dans lequel les investisseurs recherchent non seulement le rendement, mais aussi le bénéfice social. Cela signifie qu'ils choisissent avec soin les entreprises à inclure dans leur portefeuille d'investissement et qu'ils ne veulent pas soutenir celles qui sont nuisibles à l'environnement ou à la société. L'investissement d'impact tend donc souvent à s'orienter vers des entreprises qui peuvent inclure celles du capitalisme conscient.

### **Les B-Corporations**

La B-Corp est une certification privée attribuée aux entreprises par B Lab, une organisation mondiale à but non lucratif. L'objectif de cette certification est d'aider les clients à faire la distinction entre les entreprises qui se préoccupent des questions sociales et environnementales et celles qui veulent seulement améliorer leur image en faisant semblant de s'en préoccuper.

Elle est attribuée aux entreprises à but lucratif qui « *respectent les normes les plus élevées en matière de profil social et environnemental, de transparence publique et de responsabilité juridique afin d'équilibrer leur profit et leur mission.* » La certification B Corp est aux entreprises ce que le label *FairTrade* est aux marques de produits alimentaires : elle montre qu'une entreprise est disposée à faire examiner ses pratiques par un organisme

---

<sup>80</sup> KENTON, Will. *Conscious Capitalism: Definition, 4 Principles, Company Examples*. Investopedia [en ligne] 2022 [page consultée 2023-04-02] Disponible sur: <https://www.investopedia.com/terms/c/conscious-capitalism.asp>

<sup>81</sup> MACKEY, John et SISODIA, Rajendra S. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review, 2013. P.14

indépendant.<sup>82</sup> Les B-Corporations cherchent à répondre à un large éventail de problèmes du 21e siècle, tels que la réduction des inégalités et de la pauvreté, le renforcement de la société dans son ensemble, l'amélioration de l'environnement et la création de conditions de travail de qualité et d'emplois significatifs.<sup>83</sup> La mission de B-Corps est d'*Être les meilleures POUR le monde et non pas les meilleures AU monde !*

La certification B-Corp fédère désormais plus de 5000 entreprises de toutes tailles et tous secteurs dans 74 pays.<sup>84</sup>

### **La responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

La RSE est également une certification qui désigne un engagement d'une organisation à prendre en compte les besoins de ses clients, fournisseurs, employés et autres parties prenantes dans son processus décisionnel et ses activités quotidiennes, y compris les efforts visant à minimiser les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement.<sup>85</sup>

En pratique, cela signifie que les entreprises socialement responsables s'engagent dans le domaine économique, par exemple, à rejeter la corruption, à être transparentes et à entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes ; dans le domaine social, elles s'efforcent de respecter strictement les droits de l'homme et des normes du travail ; et dans le domaine environnemental, elles veillent à protéger les ressources naturelles, à préserver la production et à adopter une politique environnementale qui privilégie par exemple le papier recyclé dans l'administration, etc.<sup>86</sup>

Le capitalisme conscient diffère de la RSE en ce qu'il implique la conscience de soi dans la gestion de l'entreprise.<sup>87</sup>

---

<sup>82</sup> PRTORIC, Jelena. *Víc než zisk: co je to označení B Corp a jak ho získat*. [en ligne] Page consultée [12.4.2023] Disponible sur : <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/vic-nez-jen-zisk-co-je-to-oznaceni-b-corp-a-jak-ho-ziskat>

<sup>83</sup> PROCHÁZKOVÁ, Markéta. *B-Corp certifikace firem a její rozšíření v ČR z marketingového pohledu*. 2021. Univerzita Karlova. Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Pp.13-26.

<sup>84</sup> *Entreprise B Certifiée*. B Corporation.fr [en ligne] Page consultée 2023/04/11. Disponible sur : <https://www.bcorporation.fr>

<sup>85</sup> *CSR v ČR*. Oficiální portál rady kvality ČR. [en ligne] Page consultée 2023/04/11. Disponible sur : <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/>

<sup>86</sup> *Co to je společenská odpovědnost firem?* Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje. [en ligne] page consultée 2023/04/12. Disponible sur : <https://www.khkkk.cz/o-nas/co-to-je-spolecenska-odpovednost-firem/>

<sup>87</sup> KENTON, Will. *Conscious Capitalism: Definition, 4 Principles, Company Examples*. Op. Cit.

**L'entrepreneuriat social** a été créé et conçu pour répondre à des problèmes sociaux.<sup>88</sup> Il s'agit d'une approche qui résout les problèmes sociaux en liant l'entreprise à une société dans le besoin et il peut donc être inclus dans le concept d'entrepreneuriat conscient. Il joue un rôle important dans le développement local et crée souvent des opportunités d'emploi pour des personnes défavorisées sur le plan sanitaire, social ou culturel. Les bénéfices sont principalement utilisés pour faire progresser l'entreprise sociale et sont aussi importants pour elle que l'augmentation du bien-être public.<sup>89</sup>

Figure n°2 : Les quatre grands principes du capitalisme conscient



[élaboration propre, données reprises de l'Investopedia<sup>90</sup>]

## II.4 Le leadership conscient

Kubátová et Kročil<sup>91</sup> définissent le concept de leadership conscient comme étant la somme de plusieurs concepts de leadership déjà existants :

- *le leadership moral*, décrit comme le comportement d'un leader qui fait preuve de vertus personnelles supérieures, d'autodiscipline et d'altruisme ;

<sup>88</sup> YUNUS, Muhammad., *Building Social Business : The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. PublicAffairs. 2011. p. 256. ISBN 978-1-58648-956-4.

<sup>89</sup> *Sociální podnikání : principy a definice*. České sociální podnikání [en ligne] Page consultée 2023/04/11. Disponible sur : <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

<sup>90</sup> KENTON, Will. *Conscious Capitalism: Definition, 4 Principles, Company Examples*. Op. Cit.

<sup>91</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava et KROČIL, Ondřej. *A conscious leadership competency framework for leadership training*. In : *Industrial and Commercial Training*. 2022.[en ligne] Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/358105170\\_A\\_conscious\\_leadership\\_competency\\_framework\\_for\\_leadership\\_training](https://www.researchgate.net/publication/358105170_A_conscious_leadership_competency_framework_for_leadership_training) pp.280-281.

- *le leadership responsable*, qui est orienté vers la satisfaction des besoins des parties prenantes de l'entreprise ; et
- *le leadership éthique*, qui décourage les comportements contraires à l'éthique, précisément par le fait que le leader est un modèle qui se comporte toujours de manière éthique.

Ils estiment que si les leaders conscients ont le potentiel d'avoir un impact social aussi positif, les connaissances relatives au cadre de compétences des leaders conscients devraient être plus accessibles et faire partie de l'éducation, tant dans les écoles que dans les entreprises.<sup>92</sup> C'est pourquoi ils ont élaboré un cadre de compétences spécifiques qui distinguent les leaders conscients des managers ordinaires (qui se concentrent principalement sur le profit).

Dans ce cadre<sup>93</sup>, nous trouvons 6 **compétences** principales et 33 **sous-compétences** d'un leader conscient. En outre, Kubátová et Kročil proposent d'ajouter une surcompétence, appelée **métacompétence**. Cette dernière sert de boussole pour l'utilisation correcte des autres compétences.<sup>94</sup>

Pour les besoins du présent travail, nous avons réduit le cadre de compétences mentionné à une version légèrement plus concise. Nous avons conservé les compétences les plus importantes et nous en avons ajouté ou affiné d'autres sur la base du livre *Conscious Leadership* (Mackey et al. 2020).

Note : Certaines méta/sous/compétences n'ont pas besoin d'être expliquées, mais d'autres peuvent sembler un peu abstraites et c'est pourquoi nous les avons marquées par des lettres entre parenthèses. Elles sont expliquées en dessous du tableau.

Table n°1. Cadre de compétences pour les leaders conscients

<i>métacompétence</i>	La recherche du sens (a)					
<i>compétences</i>	<b>Les vertus</b>	<b>La conscience</b>	<b>La conduite personnelle</b>	<b>L'état d'esprit</b>	<b>La stratégie</b>	<b>Le leading</b>
<i>sous-compétences</i>	Poursuivre la sagesse	Découverte d'un but supérieur (b)	Intégrité dans le comportement	Être réfléchi et attentif	Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	Compétences en matière de communication
	Conscience de l'interconnexion mutuelle	Exprimer le but supérieur	Éthique dans le comportement (Être un exemple moral)	Créativité et innovation	Recherche d'un équilibre entre le but supérieur et le profit	Évaluateur objectif

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ce cadre est basé sur *le cadre de compétences de Ruben (2019)* et sur le livre *Conscious Leadership (Mackey et al. 2020)*.

<sup>94</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava et KROČIL, Ondřej. *A conscious leadership competency framework for leadership training*. Op. Cit. pp. 284-286

	Cultiver et pratiquer le but supérieur	Humilité	<i>Optimisme sage</i> (e)	Conception de l'entreprise comme une communauté	Motivation, coaching
		<i>Intelligence émotionnelle</i> (c) (y compris l'altruisme et la compassion)	Prospective, prévoyance	Conception de l'entreprise comme une concurrence saine	Formation et développement de l'équipe
		Autodiscipline	<i>Bon sens</i> (f)		Approche psychologique
		<i>Hygiène mentale</i> (d)			Maintien du bonheur et de la joie au travail
		Apprentissage et croissance continus			Exiger un travail acharné

(élaboration propre)

- (a) Comme l'expliquent Kubátová et Kročil<sup>95</sup>, puisque la motivation première de l'individu est la recherche du sens de l'être, la métacompétence du leader conscient est **La recherche du sens**. Dans cette perspective, *Le sens* transcende le but supérieur associé à *La conscience*. *Le sens* est la réponse à la question : Pourquoi est-ce que je fais cela ?
- (b) **Le but supérieur** est la raison d'être d'une entreprise et va clairement au-delà de la simple génération de profits. *Le but supérieur* répond à la question suivante : Quel impact positif notre entreprise peut-elle avoir ? *Le but supérieur* implique un potentiel, mais il n'a d'impact que s'il est atteint. C'est pourquoi *La recherche de sens* est au-dessus des *Vertus : poursuivre la sagesse et conscience de l'interconnexion mutuelle*, et que *La conscience* et *La conduite personnelle* découlent de ces *Vertus*.<sup>96</sup>
- (c) **L'intelligence émotionnelle** est tout ce qui influence la façon dont nous gérons notre comportement et ce qui façonne nos choix personnels. Nous ressentons tous des émotions, mais peu d'entre nous sont capables de les identifier et de les nommer correctement, ce qui peut conduire à des choix irrationnels et à des actions contre-productives. Les personnes émotionnellement intelligentes se caractérisent par un vocabulaire émotionnel étendu, de l'empathie et de l'intérêt pour les autres, la conscience de leurs forces et de leurs faiblesses, l'estime de soi, la capacité à se moquer de soi-même, la capacité à dire non, la capacité à pardonner et la capacité à faire face à une pression stressante ou à des personnes désagréables.<sup>97</sup>
- (d) **L'hygiène mentale** nous aide à protéger et à renforcer notre santé mentale et à accroître notre résistance à diverses influences néfastes. On peut donc dire que l'hygiène mentale nous permet de développer notre intelligence émotionnelle. L'hygiène mentale a notamment pour but de prévenir les maladies psychosomatiques et psychologiques, de maintenir ou d'accroître les performances professionnelles - une personne équilibrée peut bien se concentrer au travail et se reposer - ou d'augmenter la satisfaction subjective.<sup>98</sup>

<sup>95</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava et KROČIL, Ondřej. *A conscious leadership competency framework for leadership training*.op. Cit. P.286.

<sup>96</sup> Note explicative tirée du commentaire de Kubátová et Kročil sur leur cadre de compétences in: KUBÁTOVÁ, Jaroslava et KROČIL, Ondřej. *A conscious leadership competency framework for leadership training*.op. Cit. pp.286-287.

<sup>97</sup> BRADBERRY, Travis. *18 znamení, že máte vysokou emoční inteligenci. A proč je to dobré*. Forbes.[en ligne] 2015 [Page consultée 2023/04/12] Disponible sur : <https://forbes.cz/18-znameni-ze-mate-vysokou-emocni-inteligenci-a-proc-je-to-dobre/>

<sup>98</sup> *Duševní hygiena* [en ligne] Page consultée 2023/04/16. Disponible sur: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Duševní\\_hygiena](https://cs.wikipedia.org/wiki/Duševní_hygiena)



- (e) **L'optimisme sage** peut être défini comme l'art de la pensée critique et de la modération dans la prise de positions strictes. Bozesan a utilisé ce terme dans son livre *Integral Investing*, où elle explique qu'un dirigeant doit penser à l'entreprise dans le contexte complet dans lequel elle opère et, ce faisant, utiliser un optimisme sage - il ne faut pas tomber dans le piège de la « progressophobie » ou de la confiance naïve (par exemple dans les institutions sociales).<sup>99</sup>
- (f) **Le bon sens** est synonyme de sens commun. Il s'agit d'un principe généralement accepté, observé à partir de données empiriques.<sup>100</sup> Il se fonde sur l'expérience quotidienne, sur ce que l'on voit, sur les expériences partagées avec d'autres. En revanche, la pensée scientifique (ou critique), nécessite l'étude, la logique et la défense des connaissances scientifiques.<sup>101</sup> Le bon sens consiste à ne pas manger de viande crue ou à ne pas regarder le soleil en face. Nous n'avons pas nécessairement besoin de connaître ou de comprendre les raisons biochimiques ou physiques, il suffit que nous sachions quelle décision prendre.

Devenir un leader conscient ne consiste pas seulement à suivre les nouvelles tendances en matière de leadership, mais comme le souligne Mackey<sup>102</sup>, le terme conscient est associé au *développement personnel* plutôt qu'au développement professionnel. Il requiert d'être plus réfléchi, plus attentif et faire preuve d'intelligence émotionnelle, de compassion, d'objectivité et d'équité, et enfin des compétences psychologiques pour pouvoir non seulement mieux comprendre la nature humaine, mais aussi conduire efficacement ses employés vers l'objectif de l'entreprise.

« *Celui qui veut construire un bateau doit inspirer aux gens le désir de la mer au lieu de leur donner l'ordre de rassembler des matériaux et de se mettre au travail.* »

– la philosophie de Netflix inspirée du *Petit Prince* d'Antoine de Saint-Exupéry<sup>103</sup>

## II.5 La culture consciente

<sup>99</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer, 2020. p.10

<sup>100</sup> BURÝŠEK, Jiří. *Co je selský rozum?* Bez faulu.net. [en ligne] 2019 [Page consultée 2023/04/11] Disponible sur : <https://bezfaulu.net/clanky/o-manipulaci/co-je-selsky-rozum/>

<sup>101</sup> VÁVRA, Jaroslav. *Zdravý (selský) rozum a vědecké myšlení, které se týká učení o prostoru, v prostoru a s pomocí prostoru*. NPI : Metodický portál RVP.cz [en ligne] 2016 [page consultée 2023/04/11] Disponible sur : <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/G/20839/zdravy-selsky-rozum-a-vedecke-mysleni-ktere-se-tyka-uceni-o-prostoru-v-prostoru-a-s-pomoci-prostoru.html>

<sup>102</sup> MACKEY, John, McINTOSH, Steve, PHIPPS, Carter. *Conscious leadership : elevating humanity through business*. Op.cit. p.103

<sup>103</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer, 2020. P. 232

Une autre condition importante pour le fonctionnement d'une entreprise consciente est une culture d'entreprise consciente. Si un leader conscient est entouré de personnes qui ne partagent pas la même vision et les mêmes valeurs, cela ne fonctionnera probablement pas. Lorsque nous pensons aux leaders d'entreprises les moins prospères d'aujourd'hui, tels que Steve Jobs, Jeff Bezos ou Mark Zuckerberg, nous avons tendance à les créditer d'avoir obtenu tout leur succès grâce à leurs propres efforts. Cependant, derrière ces entrepreneurs talentueux se cachent des équipes fantastiques qui complètent leurs forces et compensent leurs faiblesses.<sup>104</sup>

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des croyances des employés, des principes qu'ils appliquent et de la manière dont ils se comportent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.<sup>105</sup> La culture d'entreprise repose souvent sur une base solide qui consiste en une philosophie d'entreprise comprenant une mission (ou but supérieur), des valeurs et une vision.<sup>106</sup>

Cependant, la création d'une culture d'entreprise consciente n'est pas facile et se fait rarement par hasard. Il ne suffit pas que les leaders regroupent des individus talentueux, il faut aussi veiller à ce qu'il y ait une bonne ambiance et des relations chaleureuses et respectueuses entre tous les membres de l'équipe. Il faut qu'il y ait une bonne « chimie ». Et outre la bonne harmonie des âmes, il est encore plus nécessaire que cette ambiance soit favorable à la productivité. Mackey et al. déclarent que l'un de leurs objectifs en tant que leaders conscients est de créer une culture absolument saine - *une culture de la joie, de l'appréciation et de la satisfaction, mais aussi du travail acharné et de la productivité, une culture dans laquelle les valeurs de développement et de croissance sont largement partagées dans l'ensemble de l'organisation.*<sup>107</sup>

Alors, comment un leader conscient peut-il créer une culture aussi saine ?

---

<sup>104</sup> MACKEY, John, McINTOSH, Steve, PHIPPS, Carter. *Conscious leadership : elevating humanity through business*. Op.cit. P.61.

<sup>105</sup> VEJVODOVÁ, Eva. *Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat?* SevenIN. [en ligne] 2018 [page consultée 10.4.2023] Disponible sur : <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

<sup>106</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidských zdrojů*. [cours magistral] KAE/RLZ Katedra ekonomicko-manažerských studií. FF Univerzita Palackého. 2019

<sup>107</sup> MACKEY, John, McINTOSH, Steve, PHIPPS, Carter. *Conscious leadership : elevating humanity through business*. Op.cit. p.64

Il faut y penser dès le début, c'est-à-dire au moment de l'embauche de nouveaux employés. Pour attirer les bons candidats aux entretiens, une entreprise doit s'assurer que ses valeurs, sa philosophie, ses objectifs et sa mission sont bien définis et qu'elle les communique bien au public. La culture d'entreprise ainsi qu'un leader conscient devraient être intentionnels.<sup>108</sup> L'objectif de Google est *d'organiser l'information mondiale* ; l'objectif de Tesla est de *créer un écosystème complet d'énergie durable ... un ensemble unique de solutions énergétiques ... permettant aux propriétaires, aux entreprises et aux services publics de gérer la production, le stockage et la consommation d'énergie renouvelable ... [et] en fin de compte, accélérer l'avènement des transports propres et de la production d'énergie propre.*<sup>109</sup> L'objectif personnel d'Elon Musk est *d'avoir un impact positif sur l'avenir grâce à l'énergie durable, l'Internet, [...] rendre la vie interplanétaire [...] et l'IA [...] et réécrire la génétique.*<sup>110</sup> Bozesan déclare dans son livre que son ambition ou un objectif de transformation massive (MTP<sup>111</sup>) est *d'aimer et d'être aimé ; d'inspirer et de guider les gens pour qu'ils s'éveillent à leur plein potentiel afin de se servir eux-mêmes et de servir le plus grand nombre.*<sup>112</sup>

La culture saine de l'entreprise peut avoir un impact important sur son attractivité en tant qu'employeur et sur sa capacité non seulement à attirer, mais aussi à retenir des employés talentueux et compétents.<sup>113</sup> Herway affirme que les employés eux-mêmes peuvent être l'une des meilleures références : *Vous êtes aussi « bons » que les parties prenantes pensent que vous l'êtes - comment votre culture se comporte. Peu importe ce que vous dites au monde, le comportement de vos employés sera plus éloquent.*<sup>114</sup> Ainsi, le fait de se préoccuper ou non de la culture d'entreprise déterminera le succès ou l'échec à long terme d'une entreprise.

La culture d'entreprise doit être entretenue en permanence, comme un jardin de fleurs. Lorsque nous cultivons une culture d'entreprise, cela se ressent sur nos employés : ils sont

---

<sup>108</sup> HERWAY, Jake. *Just How Purpose-Driven Is Your Organizational Culture?* GALLUP. [en ligne] 2021 [page consultée 10.4.2023] Disponible sur : [https://www.gallup.com/workplace/356093/purpose-driven-organizational-](https://www.gallup.com/workplace/356093/purpose-driven-organizational-culture.aspx?utm_source=workplace&utm_medium=email&utm_campaign=workplace_newsletter_nov_11092021&utm_term=newsletter&utm_content=one_big_imagelink_1&elqTrackId=2a5df27273cf497bbb8abc7a37c7e88b&elq=b3d5634324d74c24abcbbc05acd18269&elqaid=7753&elqat=1&elqCampaignId=1643)

[culture.aspx?utm\\_source=workplace&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=workplace\\_newsletter\\_nov\\_11092021&utm\\_term=newsletter&utm\\_content=one\\_big\\_imagelink\\_1&elqTrackId=2a5df27273cf497bbb8abc7a37c7e88b&elq=b3d5634324d74c24abcbbc05acd18269&elqaid=7753&elqat=1&elqCampaignId=1643](https://www.gallup.com/workplace/356093/purpose-driven-organizational-culture.aspx?utm_source=workplace&utm_medium=email&utm_campaign=workplace_newsletter_nov_11092021&utm_term=newsletter&utm_content=one_big_imagelink_1&elqTrackId=2a5df27273cf497bbb8abc7a37c7e88b&elq=b3d5634324d74c24abcbbc05acd18269&elqaid=7753&elqat=1&elqCampaignId=1643)

<sup>109</sup> Tesla: About us.[en ligne] cité chez Bozesan, Mariana. *Integral Investing*. Op.cit. P. 145.

<sup>110</sup> Elon Musk: *5 Areas That Will Have the Most Important Effect on Humanity*. In Bozesan, Mariana. *Integral Investing*. Op.cit. P. 145.

<sup>111</sup> Abréviation de l'expression anglaise "Massively Transformative Purpose" voir pp. 144-145 : Bozesan, Mariana. *Integral Investing*.

<sup>112</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer. Op.cit. p.145.

<sup>113</sup> VEJVODOVÁ, Eva. *Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat?* SevenIN. [en ligne] op.cit.

<sup>114</sup> HERWAY, Jake. *Just How Purpose-Driven Is Your Organizational Culture?* GALLUP. [en ligne] op.cit.

heureux, loyaux et engagés, et ils proposent des idées novatrices. Il est également conseillé de rencontrer fréquemment l'équipe d'employés pour résoudre les problèmes éventuels. Il est utile de poser des questions telles que : « *Comment les gens s'entendent-ils ? Quel est le degré de confiance entre les membres de l'équipe ? Y a-t-il des personnes qui savent le moral des troupes ? Et si c'est le cas, y a-t-il quelque chose que je puisse faire ?* » En bref, créer une culture consciente, c'est créer un environnement où il y a beaucoup de sécurité, de confiance et de joie, mais aussi beaucoup de travail acharné.<sup>115</sup>

Pour résumer ce chapitre, voici quelques-unes des caractéristiques de la culture intentionnelle<sup>116</sup> :

1. La raison d'être de l'entreprise donne à chaque employé le sentiment que son travail est important.
2. Les clients et les employés utiliseraient les mêmes mots pour décrire l'entreprise.
3. Les employés comprennent ce qui différencie leur entreprise de la concurrence.
4. Les employés sont tenus responsables de la réalisation d'objectifs et de valeurs de l'entreprise
5. L'objectif et la culture de l'entreprise attirent les meilleurs talents du secteur.
6. La raison d'être et les valeurs de l'entreprise sont des éléments prioritaires dans chaque prise de décision des leaders.
7. La communication des leaders est constamment axée sur l'objectif et les valeurs.

---

<sup>115</sup> MACKEY, John, McINTOSH, Steve, PHIPPS, Carter. *Conscious leadership : elevating humanity through business*. Op.cit.

<sup>116</sup> HERWAY, Jake. *Just How Purpose-Driven Is Your Organizational Culture?* GALLUP. [en ligne] op.cit.

### III. LA PRÉSENCE D'UN ESPRIT D'ENTREPRISE CONSCIENT EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ET LE RÔLE DE LA DURABILITÉ DANS LA VIE DES TCHÈQUES

Jusqu'à présent, le macro-environnement et le micro-environnement qui influencent la pensée et le comportement économique des citoyens tchèques ont été caractérisés. Ensuite, les fondements théoriques des approches modernes de la gestion d'entreprise, qui pourraient permettre de ralentir le développement des crises mondiales et d'assurer une plus grande satisfaction des employés au travail, ont été exposés. Plus précisément, il s'agit de l'entreprise consciente, qui est fondamentalement similaire à l'entreprise capitaliste ordinaire, mais qui implique un certain degré de conscience de soi dans le contexte du monde dans son ensemble, ce qui inclut une plus grande responsabilité environnementale et sociale.

#### III.1 L'objectif de la recherche

Le premier objectif de notre recherche est de regarder derrière le rideau des entreprises bien connues en République tchèque et de découvrir si elles sont dirigées par des leaders conscients. Bien que le concept d'entrepreneuriat conscient soit relativement nouveau et me semble presque inconnu en République tchèque, cela ne signifie pas que ses caractéristiques ne peuvent pas être trouvées dans la direction des entreprises tchèques. L'approche consciente n'est pas une philosophie révolutionnaire, au contraire, c'est un retour à la naturelle.

En outre, les auteurs étrangers décrivent souvent dans leurs recherches qu'à mesure que les défis mondiaux augmentent, la frustration des individus à l'égard du monde des affaires axé sur le profit s'accroît également. Au fil du temps, il semble que de plus en plus de personnes prennent conscience de l'écart entre le monde matériel et le sens de la vie.<sup>117</sup> De telles tendances dans l'esprit des gens sont-elles également présentes en République tchèque ? La durabilité est-elle importante pour eux ou privilégient-ils la sécurité matérielle par-dessus tout ?

---

<sup>117</sup> Klein E, Izzo J. *Awakening corporate soul : four paths to unleash the power of people at work*. Fair Winds Press, Beverly, MA 1999.

Le deuxième objectif de la recherche est de découvrir, par le biais d'une enquête par questionnaire, quelle est la situation dans le domaine des entreprises tchèques du point de vue des employés : comment les managers se comportent-ils envers leurs employés ? Quelle est l'importance pour eux d'inclure le pilier environnemental et social dans la politique de l'entreprise ? Existe-t-il une corrélation entre le comportement conscient des managers et le bien-être des employés ?

### **III.2 Les stratégies de la recherche, les méthodes et techniques de collecte de données**

Pour le premier objectif de la recherche, 180 employés tchèques appartenant à 16 secteurs professionnels différents et donc à des groupes de revenus différents ont été interrogés. L'objectif était d'obtenir une vue d'ensemble non pas d'un secteur professionnel, mais d'une image globale de la situation dans l'environnement de travail tchèque. Bien que chaque secteur soit représenté plus d'une fois dans notre échantillon de recherche, nous avons veillé à ce qu'il n'y ait pas plus d'un employé d'une entreprise particulière et, s'il y en avait plus d'un, nous n'avons sélectionné au hasard qu'un seul représentant.

L'échantillon de recherche a été interrogé au moyen d'un questionnaire. Le questionnaire en ligne contenait un total de 10 questions et le temps de réponse moyen était de 3 à 5 minutes. (Le questionnaire est disponible en annexe).

Le deuxième objectif de recherche nécessitait une enquête en face à face. Nous avons contacté les managers de 4 entreprises tchèques différentes et bien connues. Ces managers ont d'abord été familiarisés avec le sujet de notre recherche et ont pu décider de nous accorder ou non un entretien sur cette base. Par la suite, nous leur avons posé des questions telles que : « *Comment reconnaissez-vous une entreprise à succès ?* » « *Quelles sont les compétences, les vertus et les qualités qu'un bon manager doit posséder ?* » ou « *Quel type de culture d'entreprise est nécessaire pour une entreprise prospère ?* Les entretiens ont duré entre une demi-heure et une heure et demie. Les questions n'étaient pas fixes ; nous avons plutôt essayé de créer un environnement propice pour que les personnes interrogées se sentent encouragées à partager leurs expériences et leur sagesse.

Les principes éthiques ont été soigneusement respectés dans la conduite de notre recherche. Les personnes interrogées ont été informées de l'objectif de notre recherche ainsi que de l'utilisation pratique des données collectées avant d'être interviewées. Dans le cas de l'enquête en ligne, l'anonymat a été préservé et l'identité des répondants n'est pas connue. L'anonymat a également été garanti aux quatre participants à l'enquête par entretien, qui ont tous accepté que l'identité de leur entreprise soit divulguée.

La recherche a été menée en utilisant à la fois une méthode quantitative par la collecte de données primaires dans le cas d'un questionnaire en ligne et une méthode qualitative dans le cas d'entretiens avec des managers.

La méthode quantitative, qui se caractérise par la standardisation, en l'occurrence sous la forme de questions identiques pour tous les répondants, a permis de mesurer plusieurs types de variables :

- 1) des données sociodémographiques telles que l'âge, le sexe, la profession, l'employeur ;
- 2) des données sur leur situation professionnelle, telles que le comportement de leur leader, l'activité sociale et environnementale de l'emploi ;
- 3) des données sur la qualité de vie et la relation avec les valeurs durables, en particulier les difficultés psychosomatiques et autres découlant du travail, le nombre d'heures passées en ligne en moyenne par jour et la responsabilité écologique.

Les personnes interrogées avaient la possibilité de répondre soit en choisissant parmi plusieurs questions, soit en choisissant sur une échelle allant du plus élevé au plus bas. Les données ont ensuite été analysées afin de rechercher des relations entre chaque type de variable.

La méthode qualitative, au contraire, a été appliquée lors des entretiens avec les directeurs. Cette méthode permet d'approfondir les questions grâce au développement possible de thèmes et à la structure libre du questionnaire. Par conséquent, il est possible d'obtenir des informations uniques et variées qui permettent d'obtenir une meilleure image de l'entrepreneuriat conscient dans le cas d'entreprises tchèques spécifiques.

L'objectif des entretiens était de comparer (soit par des questions directes, soit en lisant entre les lignes des discours des personnes interrogées) la théorie contenue dans la première partie de ce mémoire avec la réalité et de déchiffrer les traits caractéristiques des entreprises et leaders conscientes.

### **III.3 L'échantillon de recherche**

Notre échantillon de recherche de l'enquête par questionnaire comprend 122 femmes et 58 hommes (soit 180 répondants en total) et se compose de deux groupes :

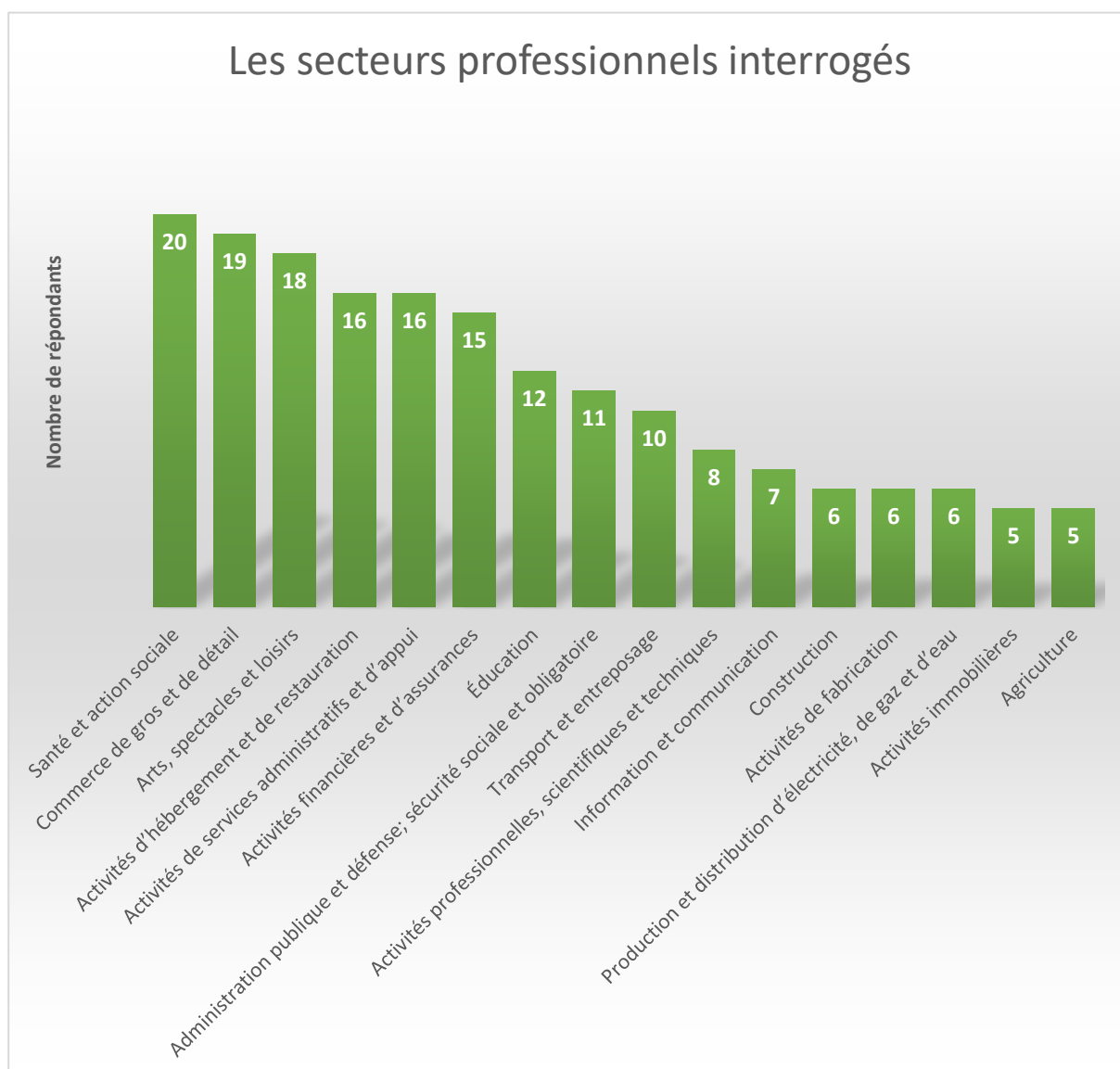
- les employés des entreprises de la République tchèque (soit 143 personnes)
- les travailleurs temporaires (soit 37 personnes).

#### **III.3.i Les secteurs professionnels**

Ces deux groupes des travailleurs proviennent de 16 secteurs professionnels et leur répartition est illustrée dans le graphique suivant :



Figure n°3 : Les secteurs professionnels interrogés



Nous pouvons voir que la répartition n'est pas équilibrée, mais pour notre recherche, il était crucial d'obtenir un minimum de 5 à 10 répondants dans chaque secteur afin d'obtenir les données nécessaires à l'analyse. Les secteurs les plus représentés sont la santé et l'action sociale, tandis que les secteurs les moins représentés sont l'agriculture et les activités immobilières.

### III.3.ii La classification des générations

Pour les besoins de ce mémoire, nous avons classé les employés interrogés en trois groupes de générations : la génération X, la génération Y et la génération Z. (Aucune autre génération n'est apparue parmi les personnes interrogées et ne sera donc définie ici).

La tranche d'âge de chaque génération est différente dans chaque étude, c'est donc celle qui est la plus fréquente qui a été choisie pour ce travail.

### **Génération X (1965-1980)**

La génération X constitue encore une partie importante de la population active<sup>118</sup>. Les salariés appartenant à cette génération se révèlent fidèles à leur employeur et aux valeurs de l'entreprise<sup>119</sup>. Ils accomplissent leurs tâches avec conscience et en échange de leur travail impliqué, ils s'attendent notamment à un bon salaire qui va augmenter régulièrement<sup>120</sup>. Comme la réussite professionnelle est très importante pour eux<sup>121</sup> et qu'ils sont souvent hantés par la peur de perdre leur emploi<sup>122</sup>, il leur arrive de sacrifier la vie personnelle au profit du travail<sup>123</sup>.

### **Génération Y (1981-1994)**

Également appelés les milléniaux, il s'agit d'une génération dont les priorités et les attentes sont bien différentes par rapport à celles de la génération précédente. En fait, les salariés appartenant à cette génération mettent en avant l'engagement social de l'entreprise, la flexibilité et un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Ce qui compte pour eux sont également de bonnes relations interpersonnelles au travail (avec une préférence pour la hiérarchie horizontale) et la mobilité – ils sont prêts à changer l'entreprise, mais aussi leur pays de résidence.<sup>124</sup>

### **Génération Z (1995-2012)**

C'est une génération « ultraconnectée » et donc bien prête à travailler avec les dernières technologies<sup>125</sup>. Mais c'est aussi une génération qui a déjà vécu des crises économiques,

---

<sup>118</sup> *Millennials, Gen Z, Gen X...découvrez les attentes de vos jeunes collaborateurs*. Pole emploi.fr [en ligne] Page consultée [25.4.2023] disponible sur : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>

<sup>119</sup> MAHOUT, Lysiane. *Génération X,Y,Z au travail : comment collaborer ?* KiwiHR. [en ligne] 4.8.2022. Page consultée [25.4.2023] Disponible sur : <https://kiwihhr.com/fr/blog/generations-x-y-z-au-travail#generations-au-travail>

<sup>120</sup> *Millennials, Gen Z, Gen X...découvrez les attentes de vos jeunes collaborateurs*. Pole emploi.fr [en ligne] Page consultée [25.4.2023] disponible sur : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Ibid.

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> MAHOUT, Lysiane. *Génération X,Y,Z au travail : comment collaborer ?* KiwiHR. [en ligne] 4.8.2022. Page consultée [25.4.2023] Disponible sur : <https://kiwihhr.com/fr/blog/generations-x-y-z-au-travail#generations-au-travail>

environnementales et sanitaires, ayant laissé des traces dans l'esprit des « *zoomers* ». Ils éprouvent le sentiment d'insécurité qui se manifeste entre autres dans leur rapport au travail. Ils désirent donc la sécurité d'emploi. À part de cela, ils souhaitent travailler pour des entreprises inclusives, s'engageant dans le développement durable et prenant soin du bien-être des salariés. Ils veulent aussi que leur travail leur donne du sens. <sup>126</sup>

Le pionnier de la théorie des générations, Mannheim<sup>127</sup>, estime que les gens sont fortement influencés par l'environnement socio-historique (en particulier les événements notables qui les affectent activement) de leur jeunesse. Ainsi, les cohortes sociales se forment sur la base d'expériences partagées, qui à leur tour influencent les événements qui façonnent les générations futures.<sup>128</sup> Cette théorie de la division des générations est largement acceptée dans la société occidentale et citée par des entreprises telles que *Forbes* et *Deloitte*, qui l'utilisent souvent dans leurs rapports, bien qu'elle ne soit pas ancrée dans la science et qu'elle manque d'une compréhension culturelle plus large en raison de sa focalisation sur l'Occident selon ses critiques.

La représentation de chaque génération dans notre recherche est illustrée dans le graphique suivant.

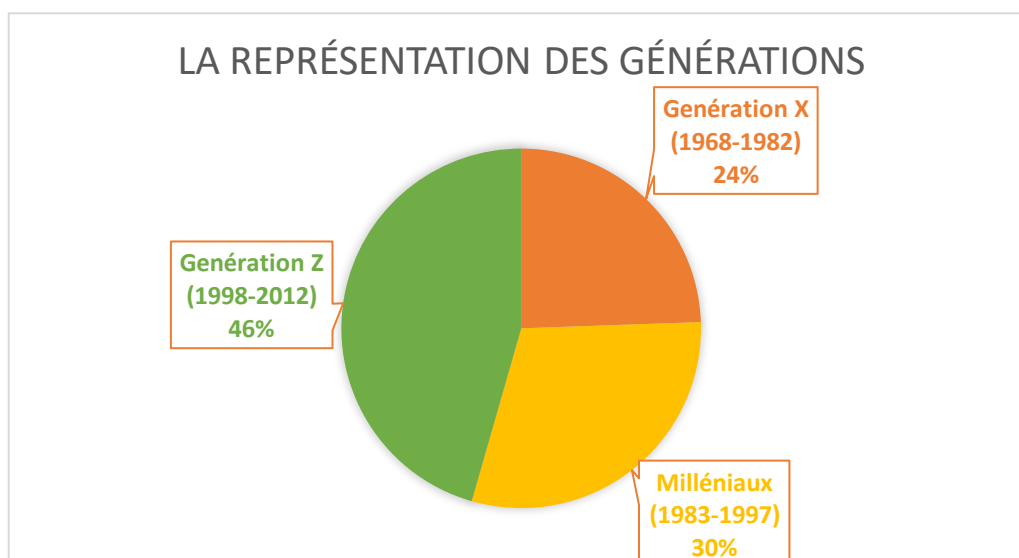
---

<sup>126</sup> *Millennials, Gen Z, Gen X...découvrez les attentes de vos jeunes collaborateurs*. Pole emploi.fr [en ligne] Page consultée [25.4.2023] disponible sur : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>

<sup>127</sup> In : *Das Problem der Generationen* (1928)

<sup>128</sup> PILCHER, Jane. *Mannheim's sociology of generations : an undervalued legacy*. Department of Sociology. University of Leicester. [en ligne] 1993. Disponible sur : <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf>

Figure n°4 : La représentation des générations



Plus précisément, 82 répondants de la génération Z, 54 répondants de la génération des milléniaux et 44 répondants de la génération X ont participé.

### III.3.iii Entreprises incluses dans l'étude qualitative

L'échantillon de recherche qualitative comprenait 4 entreprises bien connues exerçant leurs activités en République tchèque. Ces entreprises ont été sélectionnées dans divers secteurs, à savoir : *activités financières et d'assurances ; activités professionnelles, scientifiques et techniques, activités immobilières ; activités de fabrication.*

#### ČPP servis s.r.o (SARL)

ČPP servis est une filiale de Česká podnikatelská pojišťovna, le groupe d'assurance viennois, et intervient indépendamment dans les domaines de l'assurance, des prêts à la consommation, de l'épargne retraite complémentaire et de l'intermédiation en matière d'investissement. Cette société se déclare très orientée vers ses clients et leurs besoins réels en matière d'assurance, de finance et d'investissement.

Le groupe est actif dans les domaines de l'assurance, de la finance et de l'investissement. En ce qui concerne les partenaires commerciaux, leur priorité est la coopération à long terme, fondée sur la confiance et le respect mutuels. L'objectif de ČPP servis est d'assurer le confort, la stabilité financière et la meilleure qualité de vie possible aux personnes.

### **Dachi, s.r.o. (SARL)**

*Dachi* est une agence immobilière qui propose la vente et la location de biens immobiliers à Olomouc et dans ses environs. Elle est sur le marché depuis 1992 et dispose de la plus grande offre de biens immobiliers dans la région d'Olomouc. Cette entreprise ne mentionne pas de politique responsable ni d'activités d'aide environnementale ou sociale sur son site web.

### **Stock Plzeň - Božkov, s.r.o. (SARL)**

*Stock Plzeň* est le plus grand producteur de spiritueux de la République tchèque. L'entreprise communique bien sa vision, sa mission et ses valeurs au public. Elle souhaite offrir à ses clients des produits de qualité, être la première entreprise sur le marché des spiritueux d'Europe centrale et orientale, et ses valeurs sont l'intégrité, l'égalité, l'utilisation du potentiel des employés, l'agilité et la coopération. Au début de l'année 2022, l'entreprise a signé un mémorandum intitulé *Integrated Management System Policy*, dans lequel elle s'engage, entre autres, à protéger l'environnement et à assurer la prévention de la pollution, la lutte contre les déchets, la protection de l'eau et le contrôle des émissions. Dans le cadre de sa communication responsable, elle cherche à sensibiliser à la consommation responsable d'alcool et à promouvoir une culture de la consommation responsable.<sup>129</sup>

### **Škoda auto, a.s. (SA)**

*Škoda auto* est le plus grand constructeur automobile de République tchèque. Il fait partie du groupe Volkswagen depuis 1991. À long terme, c'est la plus grande entreprise tchèque en termes de ventes, le plus grand exportateur tchèque et l'un des plus grands employeurs tchèques. *Škoda auto* déclare que l'une de ses missions responsables est de prendre soin de l'environnement, notamment en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et en adoptant les énergies renouvelables. Elle vise également à promouvoir des approches d'économie circulaire pour l'utilisation des matériaux, de l'énergie, de l'eau ou de la terre et prévoit de

---

<sup>129</sup> Stock : *Politika integrovaného systému řízení*. [en ligne] [page consultée 20.4.2023] disponible sur : [https://www.stock.cz/cze/cs/about/integrated\\_management\\_system.aspx](https://www.stock.cz/cze/cs/about/integrated_management_system.aspx)

réduire les externalités liées à la production (CO2, énergie, eau, déchets, composés organiques volatils) de 45 % par véhicule d'ici à 2025 par rapport à 2010.<sup>130</sup>

En termes de politique sociale et de philanthropie, il convient de mentionner le *Škoda neřídít programme*<sup>131</sup>, un programme de subvention qui vise à soutenir financièrement et à motiver les personnes handicapées à obtenir un permis de conduire. L'entreprise subventionne également la plantation d'arbres et a également créé en 2018 une fondation qui s'occupe du développement des régions de Bohême occidentale (où se trouve le siège de la centrale de production) ainsi que de ses employés et s'implique également à l'international, par exemple, elle a soutenu financièrement l'Ukraine de manière très significative.<sup>132</sup>

### III.4 Les phénomènes étudiés

#### III.4.i L'engagement environnemental et social en République tchèque

Si les politiques de responsabilité environnementale et sociale ne sont pas nouvelles, elles devraient déjà faire partie de l'approche responsable d'une entreprise et des objectifs couramment communiqués dans les cultures des entreprises. Dans le cadre de nos recherches, nous avons donc posé des questions ciblées sur ce sujet. Nous voulions savoir si leurs employeurs se préoccupaient d'une manière ou d'une autre de la responsabilité sociale et environnementale au-delà de l'appel du devoir (par exemple, la compensation des externalités néfastes découlant des activités de l'entreprise).

Des exemples d'activités bénéfiques pour l'environnement pourraient être d'ouvrir le sujet de la protection de l'environnement parmi les employés et de les motiver à : faire attention au tri des déchets, lutter contre le gaspillage, économiser le papier, essayer d'utiliser des matériaux naturels/recyclés, soutenir les organisations qui s'occupent de la nature, soutenir les refuges pour animaux, organiser des collectes.

À titre d'exemple d'activités socialement bénéfiques, l'entreprise est avant tout attentive à ses employés et à leurs besoins. Elle se préoccupe également de la satisfaction de ses clients, de ses fournisseurs et des autres parties prenantes. En outre, elle soutient activement les

---

<sup>130</sup> Škoda auto: *Udržitelnost*. [en ligne] [page consultée 20.4.2023] disponible sur : <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/udrzitelnost>

<sup>131</sup> Traduction: « Dommage de ne pas conduire ». Voir : <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/skoda-neridit>

<sup>132</sup> Škoda auto: *Válka na Ukrajině*. [en ligne] [page consultée 20.4.2023] disponible sur : <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost-skoda-auto-pomaha-ukrajina>

institutions sociales locales (ateliers protégés, foyers pour enfants), organise des collectes volontaires, une journée de charité, etc. ou la nature de l'entreprise est socialement bénéfique en soi.

Ces explications ont été spécifiquement mentionnées dans la question et les répondants ont été invités à évaluer leur employeur dans les deux « disciplines » (sociale et environnementale) sur une échelle de 1 à 10, 1 correspondant à un faible engagement et 10 à un engagement maximal dans un comportement attentionné.

Figure n°5 : Évaluation des employeurs : responsabilité sociale et environnementale



Les réponses des personnes interrogées ont ensuite été classées par secteur, et nous nous sommes intéressées aux secteurs dans lesquels les employés avaient attribué les meilleures et les pires notes à leur employeur.

Par souci d'intérêt, nous avons également inclus dans le tableau le salaire moyen mensuel<sup>133</sup> (SMM) de chaque secteur, tel qu'indiqué dans l'enquête d'Aktuálně.cz<sup>134</sup>.

Figure n°6 : Évaluation des employeurs par secteur professionnel

<sup>133</sup> pour le troisième trimestre 2022

<sup>134</sup> HOVORKOVÁ, Katěřina, KROPÁČEK, Jiří. Platové “nůžky” a mzdy nestíhající inflaci. Velký přehled mapuje trh práce v Česku. Aktuálně.cz. [en ligne] page consultée [20.4.2023] Disponible sur : <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/infografika-ke-mzdam-a-zamestnani/r~eec880fea61511ed82b7ac1f6b220ee8/>

Note : RE (responsabilité environnementale) ; RS (responsabilité sociale)

Secteurs professionnels	RE	RS	SMM (€)
Activités professionnelles, scientifiques et techniques	7,8	8,5	3009
Activités immobilières	7	6,5	2717
Administration publique et défense; sécurité sociale et obligatoire	6,9	8	2300
Transport et entreposage	6,6	6,4	2031
Activités financières et d'assurances	6,3	5,6	1897
Santé et action sociale	5,8	7	1791
Activités de fabrication	5,8	6,5	1721
Commerce de gros et de détail	5,6	6,3	1629
Construction	5,5	6	1584
Éducation	5,4	5,4	1570
Arts, spectacles et loisirs	5,3	5,4	1514
Activités de services administratifs et d'appui	5	6	1502
Activités d'hébergement et de restauration	4,1	4,6	1459
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	4	4,3	1395
Agriculture	4	5	1225
Information et communication	3,5	6	1036

Le tableau montre que le secteur des activités professionnelles, scientifiques et techniques est le mieux noté, avec une note moyenne de 8,5 en responsabilité sociale et de 7,8 en responsabilité environnementale sur 10. Ensuite, les secteurs des activités immobilières et administration publique et défense, sécurité sociale et obligatoire ont également obtenu de très bonnes notes. En revanche, les plus mauvaises notes proviennent des activités d'hébergement et de restauration ; production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau ; agriculture et information et communication, en particulier dans le domaine de la responsabilité environnementale, bien qu'elles se classent également parmi les plus faibles dans le domaine de la responsabilité sociale.

Fait remarquable, il existe une corrélation positive totale entre le niveau des salaires moyens et l'engagement en faveur de la politique environnementale. Le classement du salaire le plus élevé au salaire le plus bas suit exactement le classement du plus élevé au plus bas pour l'engagement dans la responsabilité environnementale. Nous pouvons en conclure que ce sont les entreprises qui disposent d'un capital important qui ont la possibilité de s'engager davantage en faveur de l'environnement. Cela confirme l'affirmation de Senge et al. selon laquelle non seulement un niveau de conscience plus élevé, mais aussi des capitaux massifs seront nécessaires pour résoudre les vrais problèmes de notre monde.<sup>135</sup>

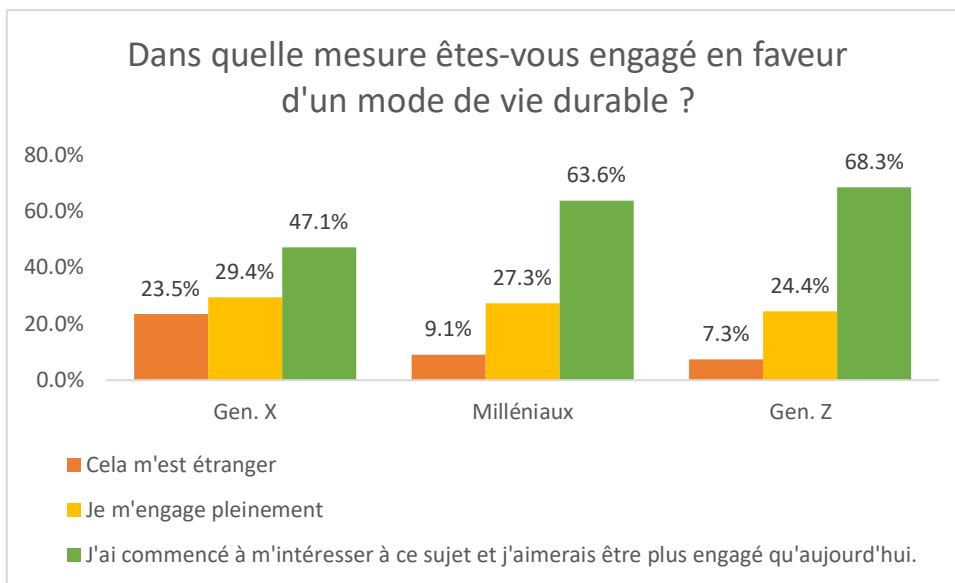
<sup>135</sup> Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J., Flowers, B.S., *An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, New York, 2005.p.28.



Toutefois, le niveau de conscience commence d'abord et avant tout avec chacun d'entre nous et notre conception de la durabilité. Le concept de durabilité existe depuis plus de 40 ans. Depuis lors, son importance est devenue de plus en plus évidente, et les crises environnementales qui se font de jour en jour plus visibles y ont probablement contribué. Cependant, pour la première fois depuis sa création, il s'est produit ces dernières années un phénomène qui joue en faveur de la durabilité : elle est devenue à la mode. Cela pourrait contribuer à un plus grand engagement des personnes et à un plus grand intérêt pour la vie en pleine conscience.

Quelle est donc la situation en République tchèque ? Quel est l'intérêt des Tchèques pour un mode de vie durable ? Cette question a également été posée dans le cadre de l'enquête et les résultats sont présentés dans le graphique suivant.

Figure n°7 : L'implication des travailleurs tchèques dans le mode de vie durable



Le graphique présente de nombreux paradoxes : par exemple, la génération X est celle qui a déclaré le pourcentage le plus élevé (par rapport aux autres générations) d'engagement total, mais aussi le pourcentage le plus élevé de personnes interrogées qui ne sont pas intéressées par le développement durable. Cela peut s'expliquer par les caractéristiques de la génération X, à savoir la discipline et la capacité à prendre position (plus facilement que les générations plus jeunes), de sorte qu'elle est plus susceptible d'adopter une position oui/non et de s'en tenir aux habitudes établies plutôt que de changer constamment leurs attitudes pour en adopter de nouvelles.

Ce que l'on peut constater à première vue sur le graphique, c'est certainement la prédominance écrasante de la réponse n°3 dans chaque génération. Près de la moitié des personnes âgées de 40 à 56 ans ont déclaré s'être intéressées aux questions de durabilité et souhaiteraient s'impliquer encore plus à l'avenir par rapport à leur engagement actuel. Parmi les milléniaux, 63,6 % des personnes interrogées ont répondu ainsi, et parmi la génération Z, 68,3 %.

Dans l'ensemble, il semble que le manque d'intérêt pour la durabilité diminue lentement avec l'âge. Pour la génération la plus jeune, nous constatons que seulement 7,3 % des personnes interrogées ne sont pas intéressées par le développement durable, tandis que pour les milléniaux, ce chiffre dépasse à peine 9,1 %, ce qui reste un très bon résultat. Pour la génération X, près d'un quart des personnes interrogées ne sont pas intéressées par le développement durable, mais même ce résultat est positif et signifie que la majorité de la population actuelle de la République tchèque commence au moins à s'intéresser au développement durable, si elle ne l'a pas déjà introduit dans sa routine quotidienne.

#### **III.4.ii La présence de leaders conscients dans les entreprises et l'analyse de leurs compétences**

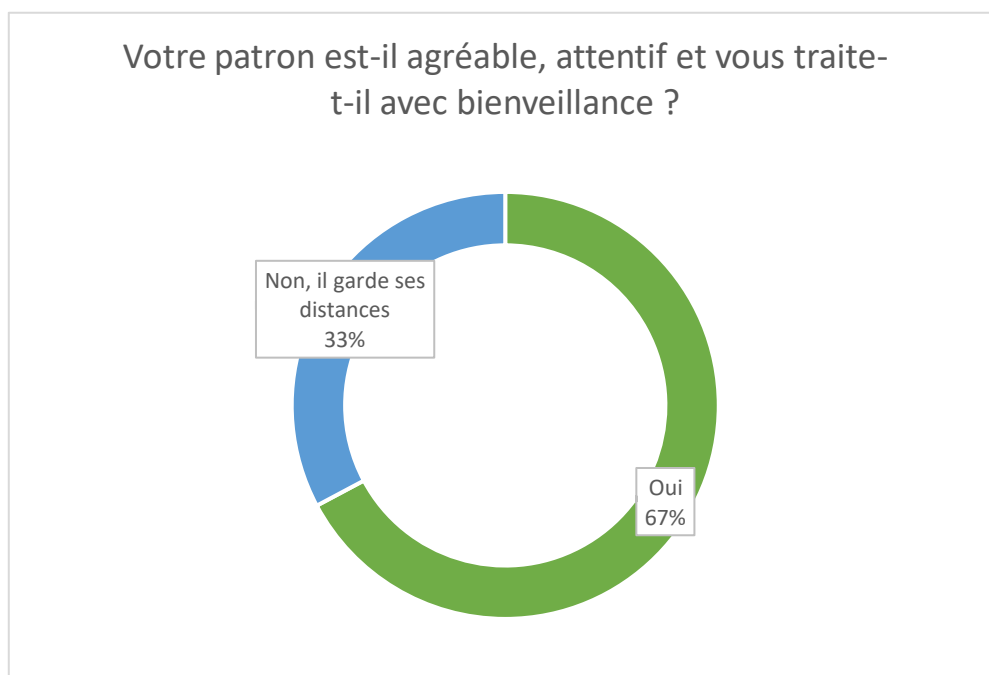
Le deuxième objectif de l'enquête par questionnaire était de déterminer si des leaders conscients sont présents aux postes de direction des entreprises tchèques et, dans l'affirmative, si cela a un impact positif sur l'une des principales parties prenantes, à savoir les employés de l'entreprise. Nous partons de l'hypothèse énoncée dans la théorie mentionnée dans le premier chapitre, selon laquelle la présence de leaders conscients dans une entreprise est cruciale pour le bien-être des employés et la prospérité générale de l'entreprise.

Les personnes interrogées ont été invitées à évaluer leur patron dans huit « disciplines » différentes, sur la base du cadre de compétences du leader conscient proposé dans le chapitre sur le leadership conscient. Chaque discipline sera maintenant présentée avec les résultats de l'enquête.

##### **1. Le comportement du patron à l'égard de ses subordonnés**

La discipline introductive résume le comportement général des patrons. Essaient-ils d'être gentils et quelque peu amicaux avec leurs employés ou gardent-ils leurs distances ?

Figure n°8 : Le comportement du patron à l'égard de ses subordonnés



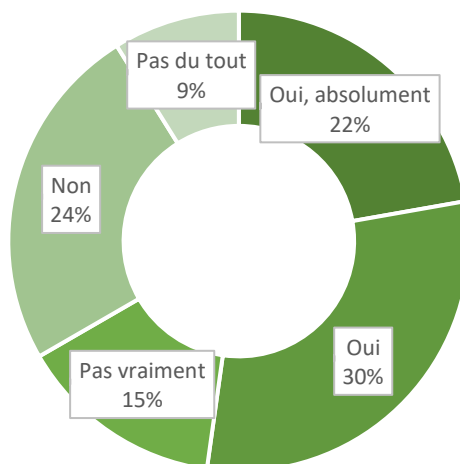
Comme le montre le graphique, la majorité des travailleurs sont satisfaits du comportement de leur patron, 67 % d'entre eux déclarant que leur patron est agréable et attentif, soit un total de 121 réponses sur 180 personnes interrogées. Un tiers des personnes interrogées ont ensuite déclaré que leur patron avait tendance à garder une distance professionnelle et n'essayait pas d'être amical, ce qui a été rapporté par 59 personnes interrogées.

## 2. L'objectivité et l'équité

Une autre discipline, déjà plus essentielle, était le degré d'objectivité des patrons à l'égard de leurs employés. Traitent-ils tous les subordonnés avec le même respect ?

Figure n°9 : L'objectivité et l'équité

Votre patron est-il toujours objectif et traite-t-il tous ses subordonnés avec le même respect ?



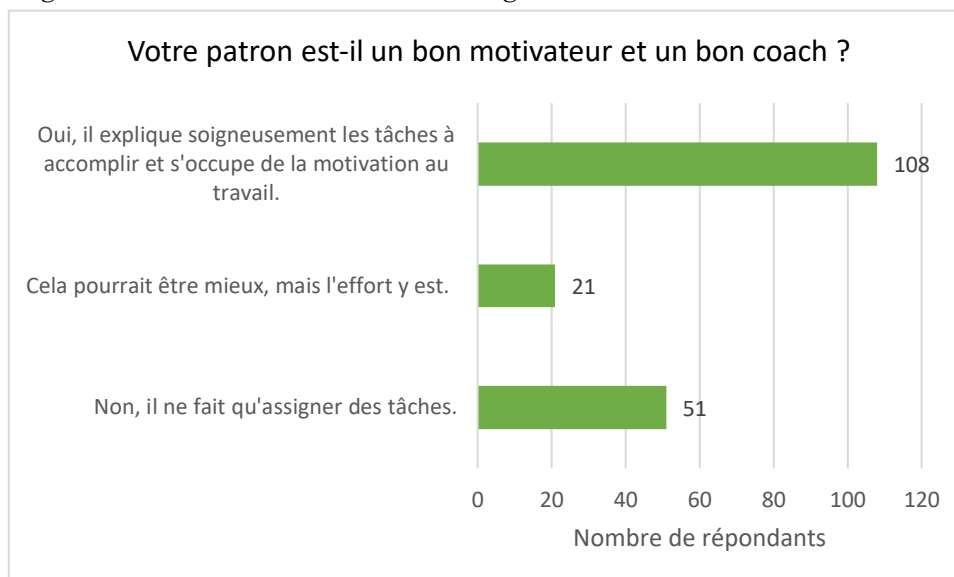
Le graphique met en évidence un problème assez grave dans le comportement des patrons tchèques, car selon les déclarations des personnes interrogées, près de la moitié des patrons (46 %) ne se comportent pas de la même manière avec tous leurs subordonnés. Un quart des personnes interrogées ont déclaré que leur chef ne traitait pas tout le monde avec le même respect, 15 % ont déclaré qu'il ne le faisait généralement pas et 9 % ont même déclaré qu'il ne le faisait pas du tout. À l'inverse, 54 % des autres répondants ont donné une réponse positive et estimé que leur supérieur hiérarchique était toujours juste et objectif.

### 3. La motivation, le coaching

Dans le management moderne, il s'avère que l'une des méthodes les plus efficaces pour gérer les employés est de les coacher et de les motiver. Cette méthode a un effet positif non seulement sur la productivité, mais aussi sur le bien-être des travailleurs. Cette approche remplace peu à peu les anciennes structures fondées sur la stratification hiérarchique de l'entreprise, qui se traduisaient souvent par un comportement condescendant et une stricte assignation des tâches.

Le graphique suivant montre à quel point les structures modernes sont présentes en République tchèque.

Figure n°10 : La motivation et le coaching

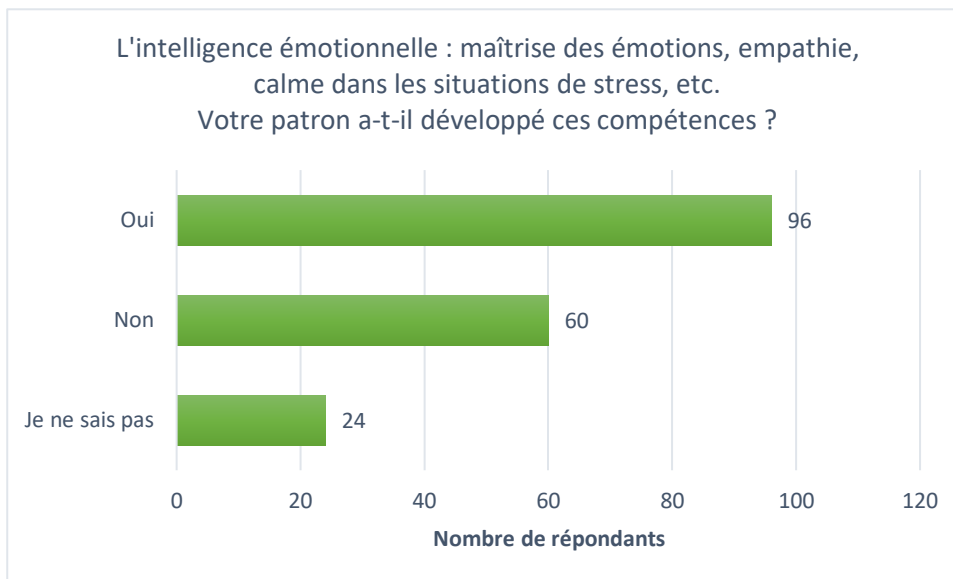


Le graphique montre que l'approche qui prévaut en République tchèque est en fait une approche plus moderne et que les patrons s'efforcent d'être des leaders qui non seulement dirigent leurs subordonnés de manière efficace, mais aussi et surtout qui les guident. C'est ce que confirment 60 % des personnes interrogées. Toutefois, les méthodes de leadership dépassées, basées uniquement sur l'attribution de tâches, sont encore très répandues ; 28% des personnes interrogées décrivent ce type de leadership chez leur patron.

#### 4. L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est l'une des compétences non techniques les plus couramment exigées des travailleurs d'aujourd'hui (et pas seulement dans les postes de direction). Toutefois, il est très important, en particulier pour les leaders, que leur conduite au travail ne soit pas alourdie par l'impact négatif de leurs émotions, car cela a un impact direct sur les autres travailleurs. L'intelligence émotionnelle aide les patrons à prendre du recul et à se comporter de manière rationnelle, mais avec un maximum de respect et de compréhension des parties concernées. Il est souhaitable que cette compétence soit présente chez les patrons si l'on veut que les travailleurs se sentent à l'aise dans leur travail.

Figure n°11 : L'intelligence émotionnelle

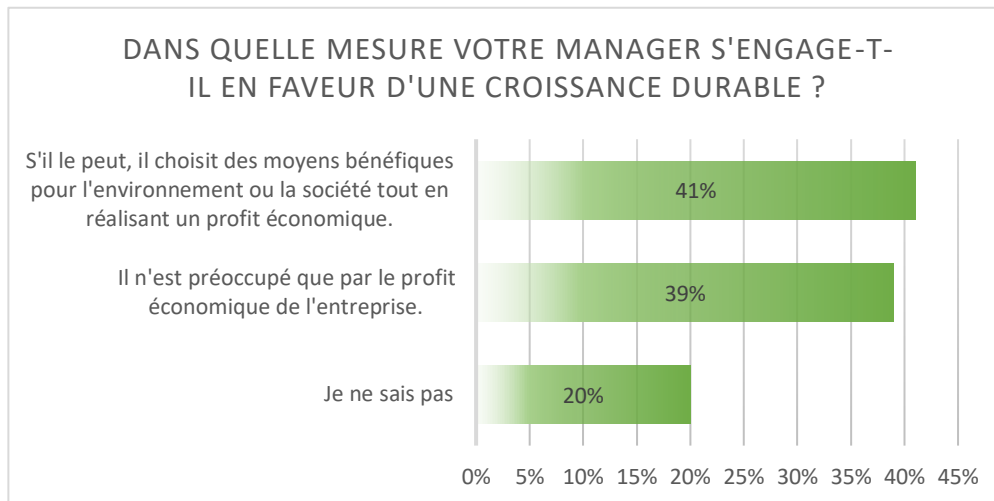


Le graphique nous montre que 96 répondants (soit 53 %) ont un patron émotionnellement intelligent, tandis que 60 répondants (soit 33 %) pensent que leur patron n'a pas cette compétence. L'une des options dans les réponses était également « *je ne sais pas* », car nous sommes bien conscientes qu'aujourd'hui, surtout à une époque où de nombreux travaux peuvent être effectués à domicile, il peut arriver que les travailleurs ne rencontrent pas souvent leur patron ou qu'ils ne le connaissent même pas personnellement et qu'il ne communique avec eux que par le biais de messages. Dans ce cas, l'intelligence émotionnelle du patron n'a pas autant d'impact que pour les travailleurs qui rencontrent leur supérieur face à face tous les jours au travail.

## 5. Le leadership pour une croissance durable

L'analyse des données présentée précédemment a montré que les gens sont très intéressés par un mode de vie durable de nos jours et qu'ils sont donc susceptibles d'apprécier les opportunités d'adopter un comportement responsable dans leur travail ou même de recevoir des idées inspirantes et une formation dans ce sens. Il a été demandé aux personnes interrogées dans quelle mesure elles percevaient les efforts déployés pour aborder les questions de durabilité dans le cadre de la direction. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous

Figure n°12 : Leadership pour une croissance durable



Il semble que le pourcentage de patrons qui soutiennent une politique responsable soit presque égal à celui de ceux qui ne se sentent pas concernés par le sujet et qui se concentrent uniquement sur le profit économique de l'entreprise. Il faut donc admettre qu'il existe encore une grande marge d'amélioration de la part des dirigeants et que, s'ils veulent rester dans la course, ils devraient se former davantage sur la question et la prendre davantage en compte.

## 6. Le maintien du bonheur et de la joie au travail

La sixième discipline était la compétence à maintenir une équipe de travailleurs heureux. Les patrons des personnes interrogées se préoccupent-ils des sentiments de leurs subordonnés, ou les traitent-ils plutôt comme une main-d'œuvre et n'abordent-ils pas beaucoup les émotions au travail ?

Figure n°13 : Le maintien du bonheur et de la joie au travail



Les résultats montrent qu'un nombre significatif de managers se préoccupent des sentiments de leurs subordonnés et essaient de maintenir le bonheur au travail ; après tout, une bonne atmosphère au travail est souvent très importante pour les managers eux-mêmes. Cependant, 42 % des personnes interrogées, ce qui reste un nombre très important, ont répondu que leur patron n'est pas très intéressé par le maintien de la joie au travail. Cela indique que les environnements des entreprises tchèques sont encore à la traîne en ce qui concerne les approches modernes du leadership.

## 7. La communication

La capacité à bien communiquer est très importante et constitue l'une des compétences clés d'un dirigeant. La communication ne consiste pas seulement à assigner des tâches et à vérifier qu'elles sont accomplies, c'est bien plus que cela. Pour bien communiquer, un dirigeant doit être capable de penser psychologiquement et d'établir la confiance de ses travailleurs et le sentiment qu'ils sont compris.

En outre, la théorie de la gestion des ressources humaines souligne que pour que les travailleurs soient performants au travail, la condition « *savoir-vouloir-pouvoir* » doit être remplie.<sup>136</sup> Cela signifie que le dirigeant doit s'assurer que les travailleurs possèdent les compétences et les connaissances nécessaires à l'accomplissement de la tâche, qu'ils sont motivés et que cette tâche ne va pas à l'encontre de leurs valeurs, et enfin qu'ils disposent de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de la tâche. Tous ces éléments doivent

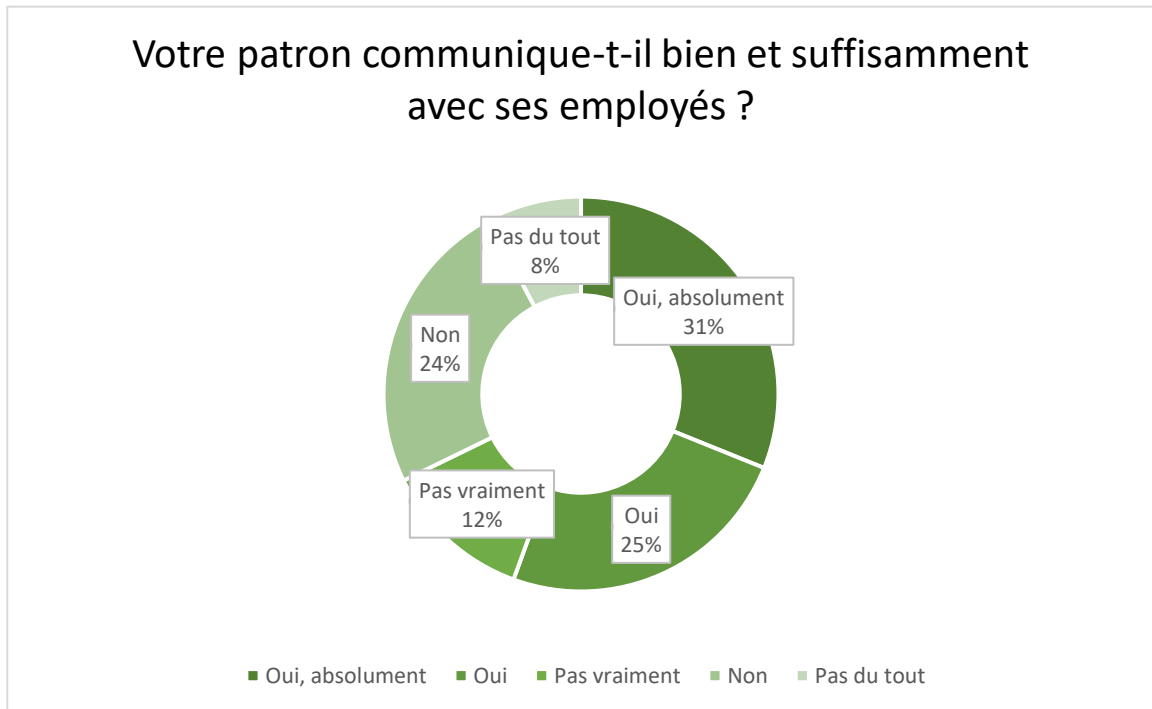
<sup>136</sup> Kubátová, Jaroslava. Management lidských zdrojů. Olomouc. 2013. Univerzita Palackého v Olomouci.



être garantis par une communication efficace entre le patron et les travailleurs afin d'éviter le stress de ces derniers.

Quelle est la qualité de la communication des dirigeants d'entreprises de recherche ?

Figure n°14 : La qualité de la communication des patrons au travail

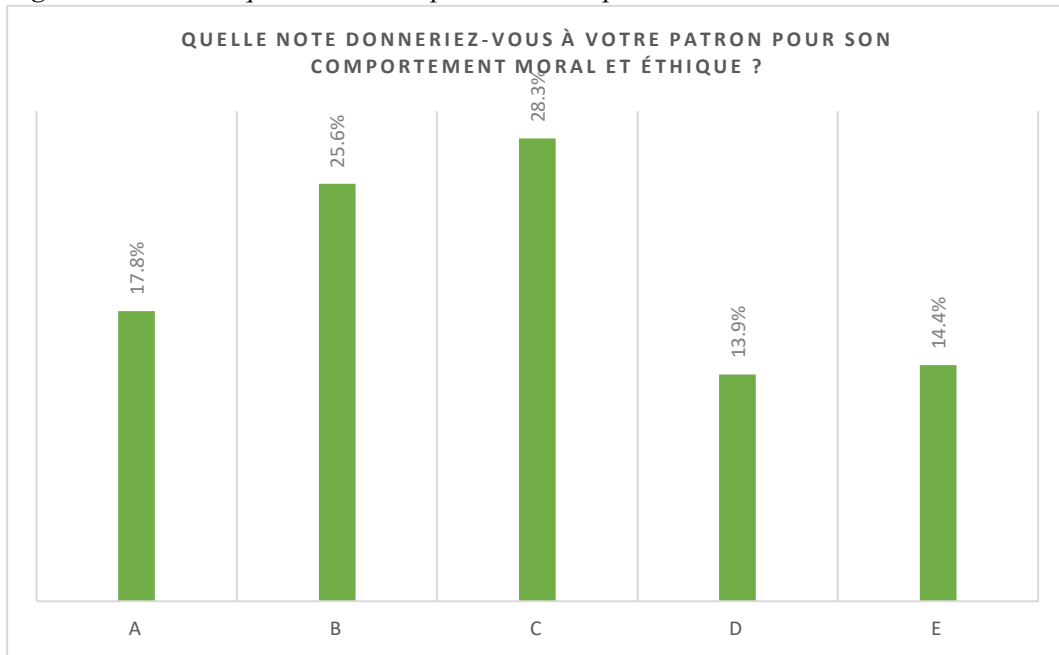


La communication semble être un point fort pour un peu plus de la moitié des patrons (56 %), tandis que 12 % des personnes interrogées estiment que la communication pourrait être améliorée, près d'un quart déclarent que la communication n'est pas bonne et 8 % déclarent que la communication est carrément mauvaise. Cela témoigne probablement du manque de formation et de conscience des dirigeants, la communication étant non seulement l'une de leurs principales compétences souhaitées, mais aussi l'une de leurs principales responsabilités professionnelles.

## 8. L'éthique dans le comportement

La dernière discipline de notre recherche sur le comportement des dirigeants est l'éthique dans le comportement. L'éthique dans le comportement signifie que le dirigeant lui-même professe et applique les principes éthiques les plus élevés dans sa pratique quotidienne et qu'il donne ainsi l'exemple moral à ses subordonnés.

Figure n°15 : L'éthique dans le comportement des patrons



Les notes représentent les notes obtenues à l'école, ce qui signifie que A correspond à *très satisfaisant*, B à *satisfaisant*, C à *moyen*, D à *insuffisant* et E à *échec*. La note moyenne et la note la plus fréquemment attribuée est C, *moyen*, qui a été attribuée par plus de 28 % des répondants. Cela signifie que les managers en général ne peuvent pas être considérés comme des modèles moraux pour leurs travailleurs et que la formation des managers devrait être plus soignée. Il ne suffit pas d'approfondir leurs connaissances, mais il faut aussi qu'ils développent leurs compétences non techniques.

#### **III.4.iii Étude de la corrélation entre le comportement conscient des managers et le bien-être des employés**

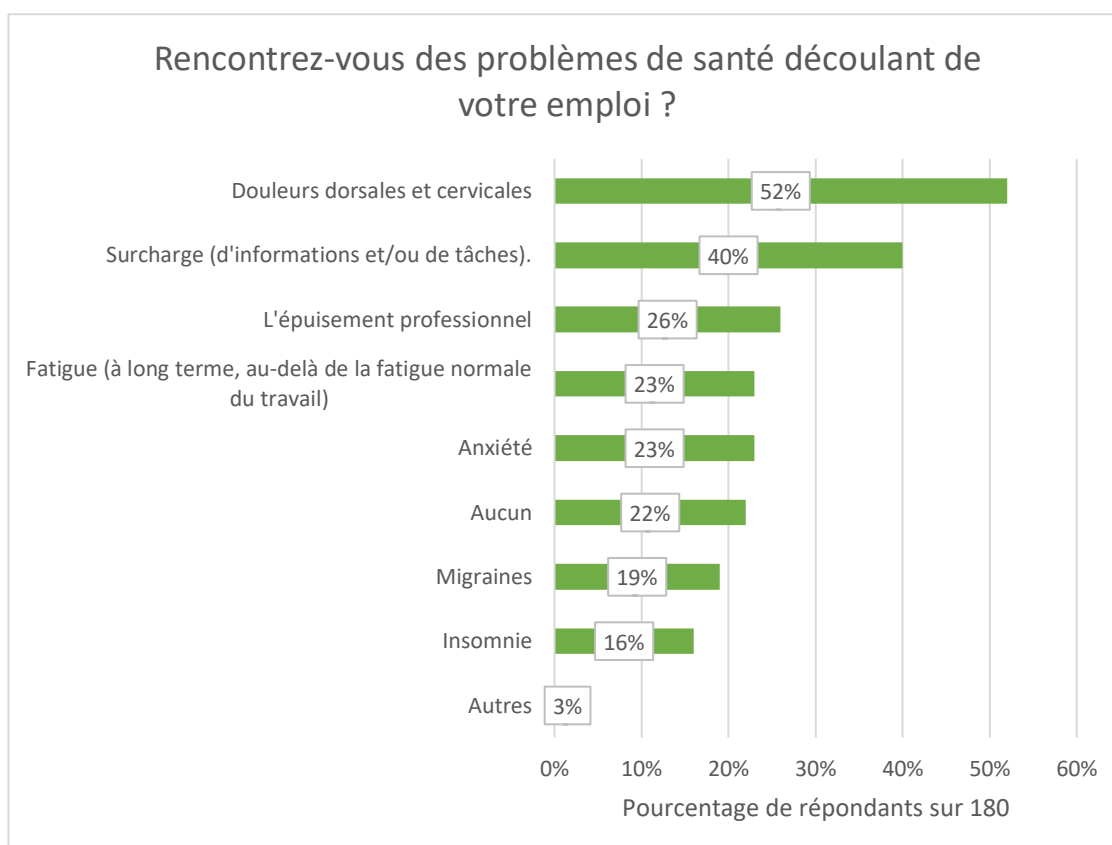
Nous avons ensuite voulu examiner s'il existait un lien entre le comportement des patrons et le bien-être des employés. Le bien-être des employés est une chose très complexe et nous avons déjà consacré le mémoire de licence à son étude. Étant donné que chaque employé est un être individuel et qu'il a des besoins individuels, il est nécessaire de considérer le bien-être comme un puzzle imaginaire composé de différentes circonstances qu'il faut comprendre, et ce n'est donc pas du tout une tâche facile. L'importance de la satisfaction des besoins des employés n'est pas seulement une question d'altruisme, mais les employeurs y ont aussi un

intérêt direct, précisément parce que cela les aidera à maintenir leurs employés talentueux à long terme et à tirer le meilleur de leur potentiel.

Comme le bien-être des employés est un phénomène très individuel et subjectif, il n'a pas été possible de l'examiner quantitativement et cela aurait nécessité des entretiens plus approfondis. C'est pourquoi, dans cette étude, nous avons réduit le bien-être à la qualité de vie définie par la (non-)apparition de problèmes psychosomatiques et l'absence d'autres expériences négatives telles que l'épuisement professionnel.

Les personnes interrogées ont été invitées à répondre à une question sur les manifestations des problèmes psychosomatiques ou des sentiments négatifs les plus courants qu'elles percevaient comme découlant de leur travail. Ils avaient la possibilité d'entourer plusieurs options de la liste ou d'écrire d'autres difficultés non mentionnées. S'ils n'éprouvaient aucune difficulté, ils choisissaient la réponse « *aucun* ».

Figure n°16 : Les problèmes de santé découlant du travail



Le graphique montre le pourcentage des sept problèmes les plus courants rencontrés par les répondants à notre enquête. Un peu moins d'un quart des personnes interrogées ont déclaré

n'avoir aucun problème lié à leur travail. Les autres personnes interrogées font état d'au moins un problème, mais en moyenne de 2 à 3. Le problème le plus fréquent est la douleur au dos et au cou, signalée par 94 des 180 personnes interrogées. Cela peut être dû au type de travail sédentaire, bien qu'il soit également inclus dans la liste des maladies psychosomatiques et que, selon *FYZIOklinika* de Prague, ce problème puisse résulter d'une charge psychologique sous la forme du stress, des conflits chroniques non résolus, de la tension mentale ou du travail excessif et chronophage.<sup>137</sup>

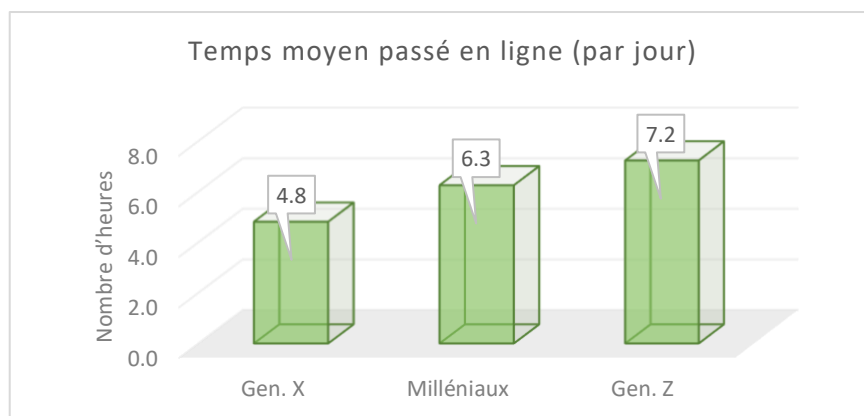
Le deuxième problème le plus fréquent est la surcharge des tâches ou d'informations. Comme le suggère le chapitre 1, cette tendance est très probablement étroitement liée au fait d'être constamment en ligne et donc d'absorber constamment des informations diverses. Même parmi mes pairs de la génération Z, nous avons remarqué que nous utilisons souvent le défilement sur les réseaux sociaux comme une pause pour étudier ou travailler sur l'ordinateur. Cela s'appelle de la *procrastination*<sup>138</sup>. Pourtant, il est évident qu'il serait plus efficace de sortir quelques minutes pour marcher ou faire des exercices de respiration afin de détendre les sens et l'esprit pendant un certain temps. Par ailleurs, il est parfois difficile pour les travailleurs d'aujourd'hui, en particulier les entrepreneurs et les dirigeants, de trouver la frontière entre le travail et la vie personnelle, car nous avons tendance à les fusionner et à penser aux tâches professionnelles pendant notre temps libre ou avant de nous coucher. À ce stade, nous sommes devenus esclaves de notre travail.

---

<sup>137</sup> Psychosomatika. Fyzioklinika. [en ligne] page consultée [24.4.2023] disponible sur : <https://fyzioklinika.cz/poradna/clanky-o-zdravi/432-psychosomatika>.

<sup>138</sup> La procrastination est la tendance à remettre à plus tard les activités et les tâches, en particulier celles qui sont désagréables, et à les remplacer par des activités sans importance. Cependant, la procrastination entraîne une perte d'énergie et un sentiment de culpabilité. Il ne s'agit pas de se reposer, et la personne n'a donc pas l'énergie nécessaire pour recommencer des activités importantes. Source : GrowJob, disponible sur : <https://www.growjob.com/definice-pojmu/prokrastinace/>

Figure n°17 : Le temps moyen passé en ligne (par jour)



Le questionnaire demandait également aux répondants combien d'heures en moyenne ils passaient en ligne chaque jour. Ce total devait inclure non seulement le temps passé à absorber des informations en ligne pendant les heures de travail ou dans le cadre de leur travail, mais aussi le temps passé en ligne en dehors du travail. Les résultats ont montré que la génération X est celle qui passe le moins de temps en ligne, mais que même elle passe en moyenne près de 5 heures en ligne. Les milléniaux ont révélé une moyenne d'environ une heure et demie supérieure à celle de la génération X. La génération Z, la plus jeune, passe en moyenne plus de 7 heures en ligne par jour, 8 % des personnes interrogées déclarant même y passer de 12 à 16 heures.

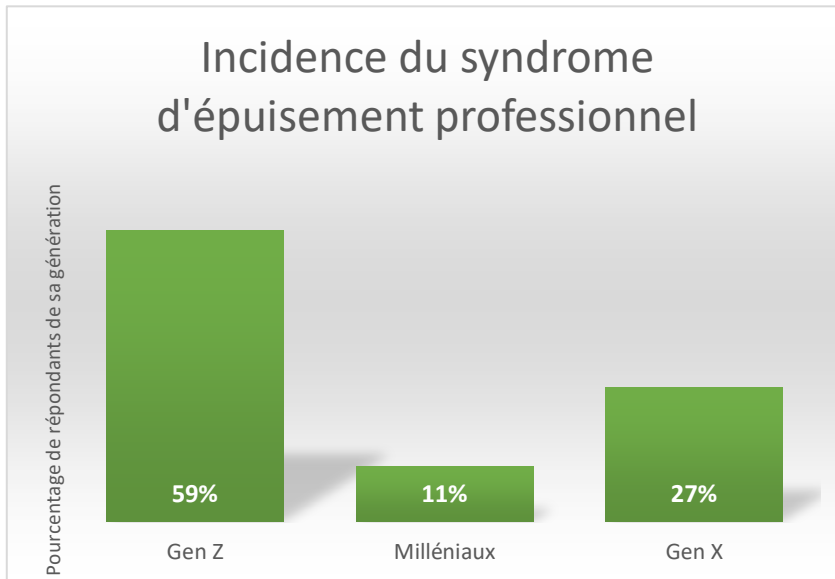
Enfin, le troisième problème important mentionné par les répondants est l'épuisement professionnel. Il a été mentionné par 26 % des répondants, ce qui signifie qu'un travailleur sur quatre est actuellement en situation d'épuisement professionnel.

Le burnout est le plus souvent associé à l'épuisement physique et émotionnel, le ministère de l'intérieur de la République tchèque rapporte que d'autres problèmes mentionnés dans notre recherche (tels que l'anxiété, la fatigue chronique, l'insomnie...) font également partie des symptômes du burnout.<sup>139</sup> Notre enquête confirme cette information, car 45 % des personnes souffrant d'épuisement professionnel disent souffrir également de fatigue chronique, 47 % souffrent d'anxiété et 59 % se plaignent de se sentir surchargées.

Pour plus d'intérêt, les données sur le burnout ont également été analysées en termes de générations :

<sup>139</sup> *Syndrom vyhoření*. Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra. [en ligne] page consultée [27.4.2023]  
Disponible sur : <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>

Figure n°18 : L'incidence du syndrome d'épuisement professionnel



Cette analyse a abouti à un résultat remarquable. Il en ressort que 59 % des personnes en situation d'épuisement professionnel appartiennent à la génération Z, c'est-à-dire aux moins de 26 ans. Cela s'explique probablement par le fait que les exigences en matière de conscience de l'employeur sont élevées et que, comme nous l'avons vu dans les graphiques ci-dessus, elles ne sont pas entièrement satisfaites.

La génération des milléniaux est la moins touchée par l'épuisement professionnel (11 %), et pour la génération X 27 % souffrent d'épuisement professionnel, soit environ un travailleur sur quatre.

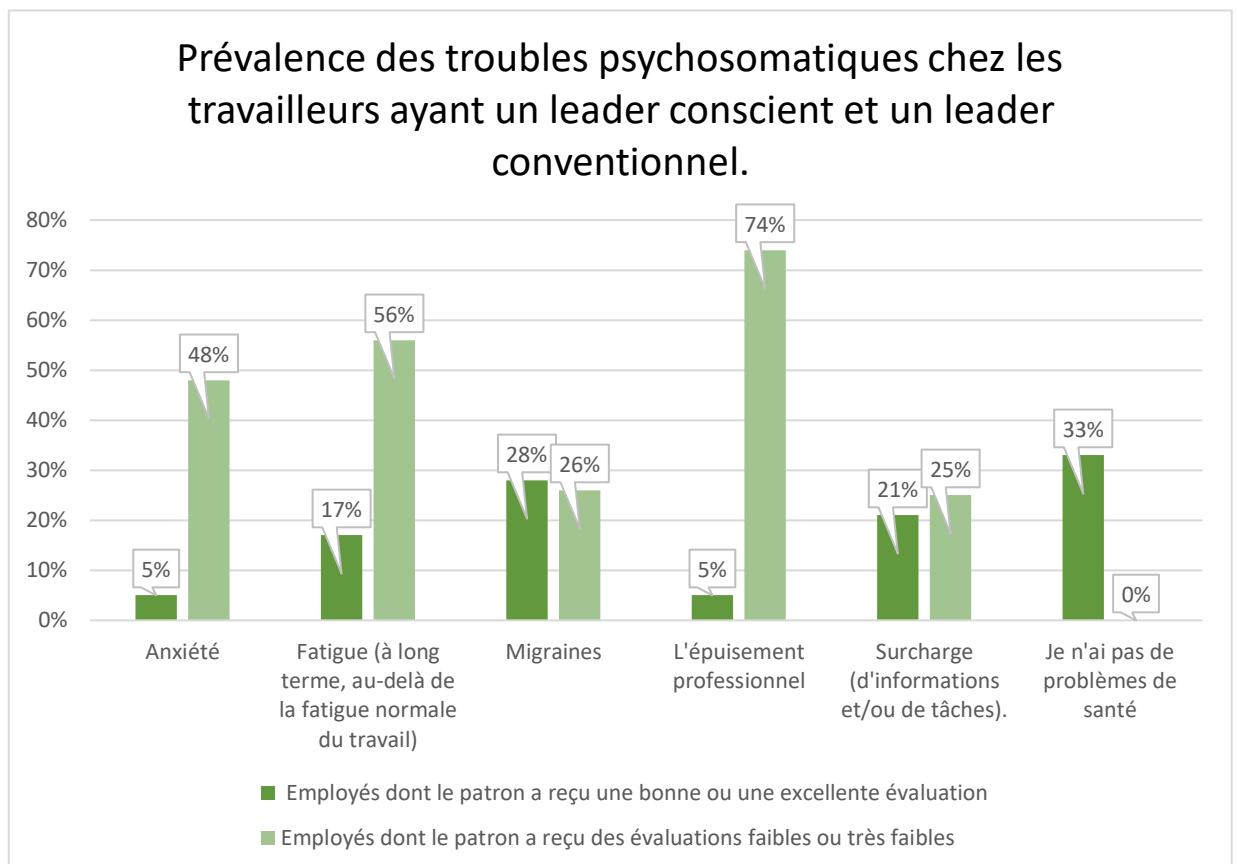
La question fondamentale qui se pose dans ce contexte est de savoir **s'il existe un lien entre l'apparition de problèmes psychosomatiques et le comportement du patron**. La théorie offre de nombreux arguments pour expliquer pourquoi un leadership conscient est bénéfique pour l'entreprise. L'un d'entre eux, par exemple, est qu'un dirigeant conscient peut créer des travailleurs motivés et engagés. Cet engagement au travail vient du fait que les travailleurs aiment passer du temps à leur travail, qu'ils s'y sentent bien et qu'ils voient un sens à ce qu'ils font. Pour approfondir cette question, nous avons divisé les répondants en deux groupes.

Dans le premier groupe, nous avons inclus les travailleurs qui ont donné une note positive à leur patron dans l'évaluation sommaire (1 ou 2 points) et dans le second groupe, nous

avons inclus les travailleurs qui ont donné des points négatifs à leur patron (-1 et -2). Sur cette échelle, un score de « 2 » signifie que le dirigeant répond totalement aux compétences d'un dirigeant conscient, « 1 » signifie qu'il y répond plutôt, « -1 » signifie qu'il n'y répond plutôt pas et « -2 » signifie qu'il n'y répond pas du tout.

Le premier groupe, c'est-à-dire le groupe des employés satisfaits de leur patron, est représenté en vert foncé dans le graphique, tandis que le groupe des employés insatisfaits de leur patron est représenté en vert clair. Pour les deux groupes, l'incidence des problèmes psychosomatiques a été analysée et les valeurs obtenues sont indiquées dans le graphique suivant.

Figure n°19 : Prévalence des troubles psychosomatiques chez les travailleurs ayant un leader conscient et un leader conventionnel



Le graphique révèle une forte corrélation entre le leadership conscient et le bien-être des employés. Les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs maladies psychosomatiques à la fois, c'est pourquoi les pourcentages sont exprimés en pourcentage du nombre total de personnes interrogées dans chaque groupe.

Il semble que le leadership conscient ait réellement la capacité de prévenir les problèmes psychosomatiques chez les employés. La différence la plus significative se situe au niveau de l'épuisement professionnel, puisque seulement 5% des personnes interrogées souffrant d'épuisement professionnel sont satisfaites de leur chef. A l'inverse, 74% des personnes interrogées en situation de burnout déclarent ne pas être satisfaites du comportement de leur supérieur. Il en va de même pour la prévalence de l'anxiété et de la fatigue chronique. En revanche, en ce qui concerne les migraines et la surcharge d'informations, le comportement du patron ne semble pas avoir beaucoup d'impact sur ces deux problèmes. Il est également remarquable de constater qu'aucun des répondants insatisfaits de leur patron n'a coché l'option « *aucun* », ce qui signifie qu'ils ont tous au moins un problème psychosomatique. Cependant, pour les personnes interrogées qui ont donné une bonne note à leur chef, un tiers des employés n'ont aucun problème.

#### **III.4.iv Comment les dirigeants dans les entreprises tchèques évaluent-ils le succès ?**

Le dernier cercle de recherche a été réalisé à l'aide d'une méthode qualitative, par le biais d'entretiens avec des représentants de quatre entreprises bien connues en République tchèque. Ces représentants dirigent entre 10 et 80 employés, trois d'entre eux sont de la génération X et un est millénial.

Le but était de découvrir les objectifs que ces entreprises se fixent pour avoir du succès. En outre, nous avons examiné leur culture d'entreprise, qui est une condition de la réussite d'une entreprise. L'approche du leadership des personnes interrogées a également été analysée et les aspects d'un leadership conscient ont été recherchés.

##### **1) La définition d'une « entreprise à succès »**

Malgré le fait que les répondants ne se connaissent pas et que les entretiens ont été menés individuellement, les 4 répondants ont tous été parfaitement d'accord dans leurs réponses.

Ils ont tous déclaré que pour qu'une entreprise réussisse, elle doit répondre aux critères spécifiques montrés dans l'aperçu suivant. Les réponses des participants sont présentées à droite et le critère de synthèse à gauche.



**1. croissance économique**

« une entreprise qui atteint des résultats commerciaux et économiques » ... « une entreprise qui se développe et atteint des objectifs économiques » ... « une entreprise qui a des résultats économiques positifs » ... « une entreprise qui a des résultats financiers »

**2. développement continu**

« une entreprise qui se développe » ... « il y a un besoin de progrès, d'innovation » ... « l'investissement et l'expansion de la base de clientèle sont en cours » ... « le développement de l'entreprise dans plus de domaines, l'expansion des services en fonction des différents besoins des clients »

**3. équipe harmonieuse**

« elle a des employés motivés et engagés » ... « équipe productive, bon esprit d'entreprise, les employés partagent les valeurs et la vision » ... « équipe stable et bonnes relations » ... « elle est composée d'une équipe de personnes satisfaites, performantes et motivées »

Le critère de la croissance économique était attendu, car sans profit économique, aucune entreprise ne pourrait exister. Un autre critère mentionné est le développement de l'entreprise, ce qui signifie non seulement l'innovation continue mais aussi, par exemple, l'expansion du portefeuille de services et de produits.

En outre, une personne interrogée a mentionné la nécessité d'anticiper et de planifier stratégiquement le développement, afin que l'entreprise puisse rester en phase avec son temps, non seulement lorsqu'elle va de l'avant, mais aussi lorsqu'une crise survient, comme ce fut le cas récemment avec la covid-19. Ce dirigeant a confié que grâce à l'expansion stratégique du portefeuille et à la planification de la crise à long terme, la crise associée à la pandémie n'a pas

affecté son entreprise sur le plan économique. Enfin, le troisième critère mentionné est la présence d'une culture de travail harmonieuse.

Figure n°20 : Les trois signes reconnus d'une entreprise à succès



## 2) La culture d'entreprise

Selon toutes les personnes interrogées, une culture d'entreprise saine et une atmosphère agréable au travail sont l'un des principaux moteurs de leur performance et l'essence même de la raison pour laquelle elles se réjouissent de travailler. Lorsque nous avons demandé aux répondants de préciser leur culture d'entreprise, ils ont répondu qu'elle était *amicale ; basée sur l'esprit d'équipe ; humaine ; ouverte ou agissante*. Tous les managers ont parlé de leur équipe de manière positive et semblent être fiers de l'équipe qu'ils dirigent et de la manière dont ils la dirigent. Il semble qu'une culture d'entreprise saine puisse vraiment contribuer au bon fonctionnement d'une entreprise, du moins en termes de réussite économique.

## 3) Les traces de leadership conscient

Tout d'abord, nous avons demandé à tous les managers s'ils savaient ce qu'était un leadership conscient ou une entreprise consciente. Cependant, nous avons découvert par la suite qu'aucun d'entre eux ne savait exactement ce que ce terme signifiait et ils nous ont demandé de leur expliquer. Ensuite, nous sommes passés à la question de savoir quelles compétences un « patron idéal » devrait avoir et s'ils possédaient eux-mêmes de telles compétences. Parmi les réponses, on trouve des compétences telles que *la communication, l'objectivité, la formation,*

*le travail en équipe, la prévoyance, le bon sens, la créativité, la convivialité, l'établissement d'une confiance mutuelle, l'intelligence émotionnelle*, et ils considèrent *l'éthique* dans le comportement comme allant de soi. Ces managers ont vraiment donné une impression très conviviale, même pendant les entretiens, et il était clair qu'ils étaient capables d'écouter et qu'ils étaient intéressés par le fait que leur personnel se sente à l'aise.

Par conséquent, nous considérerions tous ces directeurs comme très forts en matière de politique sociale, ce qui a été confirmé par le fait que la plupart d'entre eux nous ont cité diverses preuves des mesures qu'ils prennent pour le bien social en dehors de l'entreprise (ce qui était également évident dans la présentation des entreprises et de leur engagement en matière de responsabilité).

En revanche, personne n'a mentionné la politique environnementale. Ce pilier semble moins important pour eux, car ils se préoccupent avant tout de la gestion de l'entreprise et de ses parties prenantes, telles que les employés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires, mais ils semblent ne pas réaliser que l'environnement est une autre partie prenante.

Nous qualifierions ces répondants de semi-conscients parce qu'ils présentent de nombreuses qualités de leadership conscient, mais il semble leur manquer une compréhension plus large de l'interconnexion du monde, une compréhension dite holistique qui relie l'entreprise à son « *but supérieur* ». Le concept d'objectif supérieur n'était pas familier et était trop abstrait pour toutes les personnes interrogées, c'est pourquoi elles ne pouvaient même pas le décrire dans le contexte de leur entreprise.

À la fin, nous leur avons demandé s'ils souhaitaient partager une sagesse ou une expérience de vie que leur position de manager leur a apprise. Cette question concernait principalement leurs expériences en matière de résolution de crises professionnelles ou personnelles.

L'un des répondants a décrit une expérience vécue lors d'une crise, où les ventes ont chuté de 20 % par rapport à la normale. Il a confié qu'il s'agissait d'une période difficile, notamment pour maintenir la motivation de l'équipe, mais aussi celle de la direction. « *On se rend compte que l'on est responsable non seulement de ses employés mais aussi de leurs familles.* » Dans ce contexte, il a indiqué que cette période est le moment idéal pour se consacrer à soi-même, se connaître et reconstituer progressivement une force vitale sur laquelle toute l'équipe peut ensuite s'appuyer.

Un autre répondant a décrit son expérience du workaholisme associé à de graves problèmes de santé. Il a décrit cette période comme étant très exigeante sur le plan professionnel, il essayait de faire évoluer l'entreprise, il passait énormément de temps au travail et y pensait tout le temps. Pour soulager la pression psychique du travail, il allait souvent à des fêtes et son hygiène de vie n'était pas bonne, ce qui est revenu le hanter sous la forme d'une attaque d'épilepsie qui l'a condamné à de longues périodes de repos pendant lesquelles il pouvait se détacher du travail et se concentrer sur lui-même. Par la suite, il s'est efforcé de stabiliser sa santé et de faire attention à son mode de vie, ce qui s'est avéré fructueux et lui a permis de connaître plusieurs années de succès.

Il a connu une belle évolution de carrière, il aimait son travail, mais la situation s'est à nouveau dégradée lorsqu'est apparue parmi ses collègues une personne d'une nature totalement différente. *« C'était un colérique, tout à fait à l'opposé de moi. Il ne pensait pas du tout à long terme, était méchant et se sentait supérieur. Il aimait distribuer des tâches insensées que je devais ensuite communiquer à nos subordonnés, ce que je ne pouvais pas faire, car je ne voulais pas qu'ils me prennent pour un fou. Cela me causait beaucoup de stress et de détresse... »*. En raison de cette pression psychologique au travail, il a connu une aggravation de ses problèmes d'insomnie, un sentiment d'épuisement professionnel, une fatigue chronique, et c'est alors qu'il a été frappé par une attaque d'épilepsie pour la deuxième fois de sa vie.

Les deux autres managers ont répondu qu'ils n'avaient aucune expérience de burnout ou de quelque chose de similaire, mais qu'ils étaient conscients que cela était dû à leurs efforts pour maintenir une frontière solide entre le travail et la vie personnelle. L'un d'entre eux a décrit ses limites comme suit : *« Lorsque je quitte le travail, j'éteins mon téléphone. L'époque où je recevais des appels professionnels même à 21 heures est révolue. Et je ne réponds aux courriels que le lendemain matin au travail... Pendant mon temps libre, je passe beaucoup de temps à faire du sport, à me promener et à passer du temps avec ma famille. »*

Ce répondant a expliqué qu'il était heureux au travail et que ce qu'il avait le plus appris dans son poste de manager était la manière de gérer les personnes difficiles. *« Je suis d'un caractère gentil et je préfère discuter avec tout le monde calmement, puis prendre des décisions ensemble. Mais avec certaines personnes, ce n'est pas possible et j'ai dû apprendre à travailler avec cela. Par exemple, je négocie avec eux séparément avant la réunion commune afin d'avoir suffisamment de temps pour communiquer avec eux et parvenir à un consensus. »*

### **III.5 Discussion**

L'un des objectifs de cette partie de la recherche était d'étudier la présence des caractéristiques de l'entrepreneuriat conscient dans l'environnement des entreprises en République tchèque. Par le biais de questionnaires, les employés ont été invités à évaluer leur patron dans huit disciplines qui caractérisent certains des traits fondamentaux d'un leader conscient, sur la base du cadre de compétences défini au chapitre II. Les dirigeants ont été évalués dans les disciplines suivantes : attention et convivialité, objectivité et équité, capacité à motiver et à coacher une équipe, intelligence émotionnelle, leadership pour le développement durable, maintien du bonheur au travail, compétences en matière de communication et le comportement éthique. L'étude a montré que les patrons ont obtenu des résultats plutôt moyens, presque toutes les disciplines recevant des notes positives de la part de 50 à 60 % des personnes interrogées en moyenne, tandis que 30 à 40 % d'entre elles ont évalué le comportement du patron comme étant mauvais ou très peu conscient.

Dans le même temps, les personnes interrogées qui évaluent mal leur patron ont tendance à souffrir davantage de problèmes psychosomatiques que celles qui estiment que leur patron possède les compétences d'un leader conscient. Néanmoins, un examen de la prévalence des problèmes psychosomatiques et similaires a révélé une incidence relativement élevée des problèmes de santé liés au travail, ce qui suggère qu'il existe une grande marge d'innovation, en particulier dans la gestion des ressources humaines, si le capital humain est une ressource de plus en plus importante à notre époque.

Une personne sur quatre de notre échantillon de recherche a déclaré être actuellement en situation d'épuisement professionnel, ce qui soulève la question suivante : pourquoi ces personnes restent-elles dans des emplois où elles sont insatisfaites et où elles présentent des symptômes d'épuisement professionnel tels que l'anxiété, l'insomnie, la fatigue chronique et bien d'autres encore ? Les racines de ce comportement peuvent provenir du système de valeurs typique de la mentalité tchèque. Le premier chapitre a souligné les effets possibles du régime communiste sur notre estime de soi dans l'environnement professionnel, qui nous a appris à nous taire et à nous adapter plutôt qu'à nous battre pour nos besoins – comme nous pouvons l'observer dans d'autres pays, tels que la France, où les grèves liées aux conditions de travail sont fréquentes.

Kubátová<sup>140</sup> a également étudié le comportement et les activités des dirigeants en République tchèque et, en outre, elle s'est intéressée à l'importance des critères étudiés chez les travailleurs. Les résultats de ses recherches ont montré que les comportements des patrons sont non seulement relativement mal notés, mais qu'ils ne sont même pas considérés comme importants. *Seule la moitié des personnes interrogées considèrent qu'il est important que les dirigeants se comportent de manière éthique ou qu'ils traitent les employés avec bienveillance. Moins de la moitié des personnes interrogées considèrent qu'il est important que les dirigeants se soucient de l'environnement et de la société autour de leur entreprise.* Selon l'auteur, la société actuelle en République tchèque accepte largement les valeurs de l'individualisme, de la concurrence et du consumérisme, ce qui en fait une société épuisée, souffrant d'anxiété et de stress, souvent à l'origine de maladies de longue durée.

Il semble que pour que les travailleurs tchèques se sentent mieux au travail, c'est le système de valeurs de la mentalité tchèque qui doit d'abord changer, comme l'a dit le président Pavel. Un changement doit se produire dans l'état d'esprit des travailleurs afin qu'ils soient plus exigeants envers la direction en termes de conditions de travail.

La transformation dans le domaine de la conscience semble toutefois être un sujet qui n'est pas très actuel et peu discuté dans l'environnement tchèque. Alors que dans les littératures et les discussions étrangères, nous rencontrons souvent des concepts tels que *le but supérieur* ou l'entrepreneuriat conscient, en République tchèque, ces concepts sont parfois encore difficiles à saisir.

C'est ce qu'ont montré les recherches que nous avons menées en interrogeant des dirigeants d'entreprises tchèques sélectionnées. Ces dirigeants présentaient de nombreuses caractéristiques de leadership conscient, étaient largement engagés dans des politiques socialement bénéfiques et se disaient activement engagés dans l'auto-éducation, y compris dans les domaines de la responsabilité sociale, de l'éthique et du leadership. Toutefois, comme le suggère la théorie, l'une des principales conditions d'un leadership conscient est la présence des vertus de *poursuivre la sagesse ; conscience de l'interconnexion mutuelle* et de la méta-compétence « *recherche du sens* », qui étaient absentes dans tous les cas de mes répondants. Ces personnes interrogées semblaient éprouver de la satisfaction dans leur travail en raison (a)

---

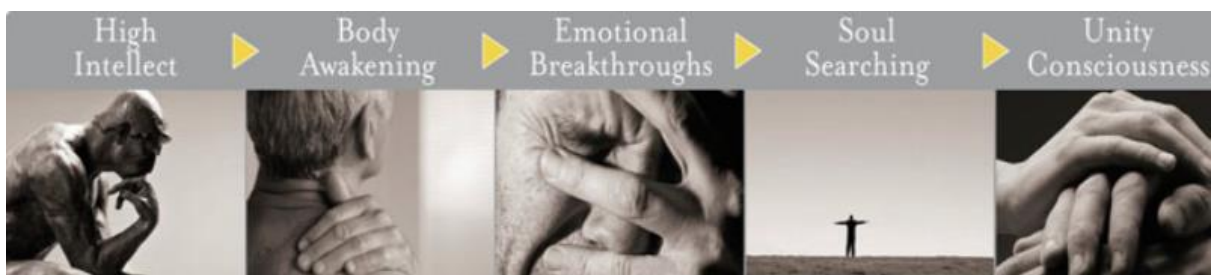
<sup>140</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Profit or consciousness? What do new business leaders need to know?* Seville, Spain, 2017. p.626.

d'une abondance financière et (b) d'une bonne ambiance au travail, en particulier des personnes sympathiques de l'équipe. Des facteurs tels que l'impact environnemental de l'entreprise ne semblaient pas très importants pour eux et semblaient même ne pas concerner leur entreprise.

Dans la littérature, la transition du leadership conventionnel au leadership conscient est décrite dans le contexte de la transformation personnelle. Mariana Bozesan, investisseuse, scientifique et lauréate du prix de l'entrepreneur de l'année 2017, membre du Club de Rome<sup>141</sup> et auteure du livre *Integral Investing*, a décidé d'étudier la transformation personnelle parce qu'elle a remarqué une augmentation de l'insatisfaction, de la frustration, de l'anxiété et des crises environnementales et sociales de plus en plus profondes, et qu'elle a elle-même vécu ce qu'elle appelle « *un changement d'état d'esprit.* »

Dans son étude<sup>142</sup>, qui a duré près de 20 ans, elle a inclus des dirigeants qui avaient déjà atteint l'abondance financière et pouvaient être considérés comme des personnes à succès. Cependant, au sommet de leur carrière, ils ont commencé à ressentir des douleurs physiques et des crises psychiques associées à l'épuisement professionnel ou à un sentiment de futilité. Ces manifestations de « *réveils corporels* » et de « *percées émotionnelles* », comme les décrit Bozesan, ont remis en question leur conviction commune qu'ils maîtrisaient leur vie. En outre, certains ont indiqué qu'ils avaient progressivement pris conscience de la futilité de gravir les échelons de l'entreprise et de l'absence d'un « *bonheur authentique* ». « *Si je n'avais pas obtenu mon résultat, je n'étais pas heureux. Si j'atteignais mon résultat, je n'étais pas heureux* » a déclaré l'un d'entre eux. Le succès extérieur n'a plus de sens pour lui car « *le prochain anneau d'or est moins significatif que le précédent* ».

Figure n°21 : « Le parcours du héros vers l'éveil »



Source : Bozesan, M. : *Integral Investing* (2020) p.106

<sup>141</sup> Members: Bozesan, Mariana. The club of Rome. [en ligne] Page consulté [6.5.2023] Disponible sur : <https://www.clubofrome.org/member/bozesan-mariana/>

<sup>142</sup> Présenté au chapitre 2.2 "*Mind Shift as a Trend*" dans son livre *Integral investing* (2020) pp.101-126.

En conséquence, les dirigeants interrogés ont commencé à se percevoir dans le contexte plus large du monde plutôt que comme les personnages principaux de « *leur propre monde égocentrique* ». Ils ont commencé à se poser des questions telles que : *Qui suis-je ? Pourquoi suis-je ici ? Est-ce que c'est ça ? et Pourquoi est-ce que je laisse la psychologie des foules me dire si je passe une bonne journée ou non ? En fin de compte, ils ont non seulement remarqué la « folie collective » du « jeu de l'argent », mais ils se sont aussi demandé si la « procédure d'exploitation standard » d'une personne qui « réussit » était toujours le jeu auquel ils voulaient jouer.*

C'est ainsi qu'une transformation personnelle s'est produite pour eux et qu'ils ont commencé à se poser la question d'un *but supérieur*. Ils ont commencé à réaliser qu'ils voulaient avoir un impact encore plus important qu'auparavant dans le monde de l'investissement et des affaires. Ils semblent avoir adopté une vision du monde dans laquelle ils se considèrent comme des citoyens du monde qui se soucient de la planète ainsi que d'eux-mêmes. Ils ont compris que, grâce à leur richesse et à leur influence, ils peuvent contribuer à résoudre les grands défis mondiaux. Ils se sont engagés dans la création de modèles d'investissement, d'économie et d'entreprise durables, par exemple en encourageant la réflexion à long terme, en créant des entreprises sociales, en cessant d'accepter la promotion du consumérisme comme source de leur richesse, et certains se sont même engagés dans l'activisme politique en faveur de la justice sociale.

Bozesan décrit qu'à la suite de ces transformations, **ces personnes mesurent désormais leur succès en termes de contribution à la réalisation de critères de croissance durable**. Grâce à leurs investissements et à leurs activités commerciales, ils peuvent se réaliser et faire en sorte que la durabilité financière devienne indissociable de l'impact social, environnemental, culturel et comportemental de ces activités. Et elles y parviennent sans tourner le dos à la technologie. En fait, elles utilisent efficacement la technologie pour continuer à aller de l'avant.<sup>143</sup>

Christoph Stückelberger, fondateur et président de *Globethics.net*, écrit que les caractéristiques de l'investissement intégral<sup>144</sup> - holistique, à long terme, équilibré, éthique, fructueux - sont essentielles pour les entreprises, mais aussi pour la politique, la macroéconomie et les institutions financières en général. Il reconnaît lui aussi que nous devons commencer à

---

<sup>143</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer, 2020. p.149.

<sup>144</sup> dont Bozesan est le pionnière



regarder plus loin et cesser de nous accrocher à la maximisation des profits à court terme si nous voulons éviter de passer d'une crise à l'autre.<sup>145</sup>

Cependant, nous devons reconnaître que cette obsession à mesurer le succès des individus en fonction de leur richesse et de leurs possessions est fortement enracinée dans le système individualiste qui est typique de la société occidentale.

Nous pouvons donc nous inspirer de pays qui peuvent sembler moins développés que l'Europe occidentale, mais qui abondent en sagesse et en vision holistique du monde. Alors que dans les cultures individualistes, nous considérons que chaque individu est responsable de la réalisation de son propre bonheur, dans les cultures collectivistes, le bonheur et le malheur sont considérés comme une unité inséparable, comme l'illustre le symbole bien connu du yin-yang. Dans le même temps, le bonheur y découle également de l'accomplissement des devoirs sociaux, c'est-à-dire du fait de servir les autres, alors que dans notre culture, nous considérons le bonheur comme un droit naturel de l'individu et avons souvent tendance à nous opposer à toute personne susceptible de menacer notre bonheur.<sup>146</sup>

Le Bhoutan est décrit comme l'un des pays les plus heureux du monde. Ce pays est appelé ainsi principalement parce qu'il y a 51 ans, le gouvernement a décidé de ne pas mesurer le progrès en fonction de la croissance économique (plus précisément par le PIB), mais en fonction de « *bonheur national brut* ».

Les quatre piliers de cet indice sont le développement durable, la préservation des valeurs culturelles, la protection de la nature et la mise en place d'une bonne gouvernance.<sup>147</sup>

« *Notre objectif est de protéger l'environnement et les valeurs traditionnelles tout en réalisant une croissance économique qui permette aux gens de vivre heureux. Nous nous efforçons de trouver un équilibre. D'une part, honorer les traditions et respecter l'environnement et, d'autre part, aller de l'avant avec le temps. C'est l'essence même du bonheur national brut* », explique l'ancien Premier ministre du Bhoutan, Tsering Tobgay.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer, 2020. p. xxxii [endorsements].

<sup>146</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *East asian wisdom in western managerial education*. 2017. Palacký University Olomouc.

<sup>147</sup> HIMMER, Ondřej. *Dánsko je podle OSN nejšťastnější zemí na světě, Česko je na 27. místě*. Irozhlas. [en ligne] 2016. Page consultée [8.5.2023] Disponible sur : [https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/dansko-je-podle-osn-nejstastnejsi-zemi-na-svete-cesko-je-na-27-miste\\_201603170904\\_sbartosova](https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/dansko-je-podle-osn-nejstastnejsi-zemi-na-svete-cesko-je-na-27-miste_201603170904_sbartosova)

<sup>148</sup> MAREK, Jaromír. *HDP je překonané! Bhútánci už 40 let měří index národního štěstí*. Český rozhlas. [en ligne] 2014. Page consultée [8.5.2023] Disponible sur : <https://radiozurnal.rozhlas.cz/hdp-je-prekonane-bhutanci-uz-40-let-meri-index-narodniho-stesti-6280515>

L'un des autres objectifs de cette partie de la recherche était de déterminer dans quelle mesure les entreprises de la République tchèque tentent d'inclure des activités bénéfiques pour l'environnement et la société dans leur politique d'entreprise et si cela est important pour elles. Il s'est avéré que la politique sociale semble être plus proche de la gestion des entreprises tchèques et qu'elles trouvent de nombreuses occasions de s'occuper du bien-être social par ce biais - non seulement des parties prenantes de leur entreprise, mais aussi d'aider les institutions sociales au niveau local.

En revanche, l'intérêt pour la politique environnementale est nettement plus faible. Si nous regardons de plus près, et plus précisément le leadership des managers, les employés ont déclaré que seuls 41 % des managers essaient de penser à la croissance durable et qu'au contraire, 39 % des managers se concentrent unilatéralement sur le profit économique. La différence de culture n'est donc pas la seule chose qui nous différencie du Bhoutan, une autre différence majeure est un certain détachement de la nature.

Le monde d'aujourd'hui, dominé par la mondialisation, semble de plus en plus déconnecté de la nature, en particulier de la nature locale et de ses besoins. Cela nous amène souvent à penser que l'individu ne peut rien faire pour résoudre les problèmes mondiaux et que ce sont les « grands dirigeants » qui, par le biais de réglementations et de restrictions, tireront un trait sur le budget de tous les pollueurs et amèneront la société à adopter un mode de vie plus respectueux de l'environnement. C'est en partie vrai, car l'individu seul est trop faible pour arrêter les effets dévastateurs de la surproduction et du consumérisme. Toutefois, deux choses doivent être comprises dans ce contexte :

- 1) au lieu de continuer à rivaliser dans le jeu de la concurrence, il serait plus sage de travailler ensemble<sup>149</sup>, car c'est la seule façon d'avoir une chance de résoudre les crises mondiales ;
- 2) en nous concentrant davantage sur la production et la consommation locales, chacun d'entre nous pourrait aider.

---

<sup>149</sup> Les Nations unies ont identifié 22 problèmes mondiaux qui ne peuvent être résolus que si nous commençons à travailler ensemble. La liste des problèmes comprend des questions telles que le vieillissement, le changement climatique, la santé ou la pauvreté. Voir : <https://www.un.org/en/global-issues/>

L'association des protecteurs de la nature *Pestré Polabí*, qui s'occupe de la protection de la biodiversité dans notre région natale de Pardubice, s'occupe de cette question et, grâce à notre travail chez eux, nous avons pu nous rendre compte de la gravité de l'état de la nature locale et de sa dégradation progressive. Là où les gens coupaient du bois pour chauffer et de l'herbe pour nourrir leurs animaux, aujourd'hui - non seulement à cause du déplacement de la population vers les villes, mais aussi à cause de la population « urbaine » des villages qui y cultive des gazons anglais<sup>150</sup> - le paysage est envahi par des espèces végétales invasives, provoquant l'extinction d'espèces de papillons, d'amphibiens et de plantes rares qui ne peuvent pas survivre dans le nouveau type de paysage. Au lieu d'utiliser tout le potentiel de la nature que nous avons dans les environs pour cultiver les aliments ou même comme gymnase naturel, nous payons des salles de sport et un supplément pour des fruits et légumes de qualité biologique, bien qu'ils soient faciles à cultiver dans notre zone climatique dans le jardin.

En outre, notre travail au sein de l'association nous a montré que travailler avec la nature est aussi un « remède pour l'âme ». Ce type de travail permet d'en voir *le sens* et l'impact réel. Il y a donc beaucoup moins de chances de rencontrer une victime d'épuisement professionnel dans cette profession. Non seulement les transformations de la nature cultivée sont immanquables à l'œil, mais au fil des ans, lorsque mes collègues et moi-même visitons les localités que nous supervisons, nous pouvons constater que notre intention a été couronnée de succès.

En tout juste deux ans de travail, nous avons réussi à y faire apparaître des espèces de plantes et d'insectes qui n'y étaient pas auparavant. En ameublissant les herbes et en creusant le vieux sol, *gentianopsis ciliata*, qui figure sur la liste rouge des espèces menacées, a fait son apparition. Sur une autre de nos localités, nous avons éliminé les infestations d'arbres envahissants d'une prairie humide qui faisaient trop d'ombre sur le site, mais lorsque la lumière du soleil est arrivée sur le sol, une autre espèce menacée a fleuri, à savoir *dactylorhiza majalis*. Et ce ne sont là que deux exemples parmi tant d'autres.

Tout cela ne fait que renforcer notre conviction que même un individu peut faire la différence, et même si ce n'est qu'une petite chose, si chacun fait sa part pour rendre le monde plus durable, nous pouvons accomplir de grandes choses ensemble.

---

<sup>150</sup> C'est ainsi que le président de l'association décrit son village natal, où les habitants ont déménagé de la ville au cours de la dernière décennie.

***La planète n'a pas besoin de gens qui réussissent. La planète a désespérément besoin de plus de faiseurs de paix, de guérisseurs, de conteurs d'histoires et passionnés de toutes sortes.***

- Dalai Lama Tenzin Gyatso

## Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de se focaliser sur la question de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises en République tchèque. Dans un premier temps, nous avons mis en lumière le contexte global de l'environnement tchèque dans lequel les entreprises, et plus particulièrement les managers, évoluent. Nous avons souligné l'influence de la culture individualiste sur le comportement des individus, ainsi que le rôle prépondérant des chiffres dans le monde actuel. Ces derniers semblent nous pousser à être de plus en plus compétitifs, à nous comparer aux autres et à chercher à accumuler des succès superficiels. Cependant, cette pression exercée sur les individus conduit souvent à la frustration, à l'apparition de troubles psychosomatiques et à un sentiment d'épuisement professionnel.

Étant donné que les questions de réussite sont souvent liées à la carrière et au travail, nous nous tournons vers une analyse de l'environnement des entreprises qui peut, et surtout devrait, répondre à ces questions. L'insatisfaction générale de l'humanité semble trouver son origine dans le fait que la plupart des entreprises fonctionnent encore aujourd'hui principalement selon des valeurs dépassées, mettant l'accent sur le profit à court terme, la concurrence, des structures organisationnelles hiérarchiques avec un style de gestion axé sur le contrôle, un manque de considération pour les valeurs individuelles, ainsi qu'une incapacité et un refus d'admettre et, par conséquent, de prévenir des phénomènes négatifs tels que l'anxiété ou la méfiance à l'égard de l'autorité.

Ces lacunes semblent découler du système de production capitaliste, qui repose principalement sur la maximisation du profit et la minimisation des coûts, souvent sans prendre en compte la manière dont cela est réalisé. Le capitalisme peut souvent nous faire croire, par le biais des chiffres d'affaires, qu'une entreprise prospère lorsqu'elle génère des revenus importants. Mais est-elle réellement prospère si elle recourt à des pratiques contraires à l'éthique pour augmenter ses chiffres ? Il est temps de changer de discours et de demander aux entreprises : si votre entreprise se porte bien, est-ce que cela signifie que le monde se porte bien, lui aussi ?

L'objectif du deuxième chapitre est d'explorer comment le capitalisme peut être une force du bien. Le paradigme du développement durable et de l'entreprise durable ne pénètre que lentement dans la conscience collective en République tchèque, et souvent de manière superficielle, incluant parfois l'écoblanchiment. C'est pourquoi de nouveaux concepts de

leadership émergent dans la théorie de la gestion, prenant déjà en compte la durabilité. Le concept le plus abordé dans ce mémoire est l'entrepreneuriat conscient, qui ne peut exister sans des dirigeants conscients - ceux qui sont prêts à insuffler un nouvel esprit dans la culture d'entreprise, à remettre en question les structures organisationnelles obsolètes, renforçant ainsi la confiance, l'engagement et, plus largement, l'attitude pro-environnementale au sein de leur équipe d'employés.

Afin d'éviter la dévastation de la Terre, nous devons veiller à ce que l'activité économique ne se focalise pas uniquement sur la croissance sans fin, mais qu'elle serve avant tout les individus et repose sur une relation positive avec la planète. Il est nécessaire de transformer l'économie en une économie écologiquement sensible, préservant ainsi le lien naturel entre l'homme et la Terre. Toutefois, pour que le changement puisse se produire, il sera probablement nécessaire que l'intérêt propre des gens et les nouvelles valeurs sociales apparaissent en premier lieu.

L'objectif de la partie pratique était de vérifier la présence de traits de leadership conscient dans l'environnement des entreprises tchèques et d'étudier leurs possibles impacts positifs. De plus, elle visait à découvrir quelle est l'importance de la durabilité pour les Tchèques. Pour répondre à nos questions, nous avons entrepris une double enquête en interrogeant à la fois les employés et les dirigeants des grandes entreprises.

Tout d'abord, il a été démontré que la sensibilisation à la durabilité augmente et même si seulement 27% des répondants ont déclaré prendre en compte la durabilité dans leur vie quotidienne, 60% ont déclaré s'intéresser à la durabilité et ont pour objectif d'intégrer des approches durables de plus en plus dans leur vie.

Bien que la notion de leadership conscient se soit avérée pratiquement inconnue au sein de notre échantillon de recherche, cela ne signifie pas que l'on ne trouve pas au moins certaines de ses caractéristiques au sein des entreprises tchèques. Les employés ont été invités à évaluer leurs supérieurs dans plusieurs domaines liés à la gestion consciente. Les résultats ont montré que l'environnement des entreprises tchèques se situe à la frontière imaginaire entre des approches dépassées et de nouvelles approches plus conscientes. Le pourcentage de patrons mal notés, en particulier dans les domaines de l'éthique, de l'objectivité et du respect des employés, reste assez élevé (environ 40 %). Cependant, la plupart des domaines ont enregistré une majorité de dirigeants attentionnés, humains et justes.

Pour évaluer l'importance du comportement des leaders, nous nous sommes également intéressés au bien-être des employés, caractérisé par la (non)présence de problèmes de santé qui affectent naturellement la qualité de vie des gens. Il s'agissait de problèmes d'insomnie, d'anxiété, mais aussi de douleurs dorsales, de migraines et d'autres sensations désagréables qui ont été démontrées par la science comme étant psychosomatiques, c'est-à-dire résultant entre autres de la psychologie individuelle.

Dans cette étude, nous avons fait une découverte remarquable, révélant une corrélation positive entre l'apparition des problèmes mentionnés précédemment et le comportement négligent des dirigeants. Le principal problème rencontré par les personnes insatisfaites du comportement de leur supérieur est l'épuisement professionnel, suivi de la fatigue chronique et de l'anxiété.

Cependant, il convient de mentionner que la faiblesse de notre recherche est le nombre relativement faible de répondants, moins que ce que mériterait ce type de recherche, et nous espérons que ce sujet fera l'objet de plus en plus d'études.

Il semble que même si nous constatons une tendance croissante aux tendances de leadership conscient, la prise de conscience à ce sujet est encore assez limitée et cela est également prouvé par les résultats des entretiens avec les leaders eux-mêmes. Néanmoins, l'environnement d'entreprise tchèque tend lentement vers un développement durable et, bien que le bien-être soit toujours principalement mesuré par des chiffres et que personne parmi les répondants n'ait mentionné l'impact sur la société ou l'influence positive sur la planète en relation avec le succès, nous pouvons certainement mettre en avant une grande implication dans la politique sociale des entreprises en République tchèque, notamment en ce qui concerne les soins aux employés et les événements de bienfaisance liés à la charité.

## Résumé

Tato diplomová práce se zabývá problematikou sociální a environmentální odpovědnosti firem v České republice. V první části jsme charakterizovali základy současného ekonomického myšlení a jeho dopady na profesní i osobní život zaměstnanců firem v České republice. Další část se zaměřuje na hledání alternativ k současnému kapitalistickému systému produkce. Jak ukazují současné sociální a environmentální problémy, princip měření zisku není dlouhodobě udržitelný. V této části jsou definovány moderní koncepty udržitelného podnikání, s důrazem na uvědomělý management. Poslední část práce se zabývá výzkumem přítomnosti rysů uvědomělého vedení v prostředí firem v Česku a jejich případných pozitivních dopadů. Kromě toho se snaží analyzovat, jak moc je v současnosti udržitelnost důležitá pro české občany. Diplomová práce je zakončena diskuzí, kde jsou výsledky výzkumu uvedeny do širšího kontextu souvisejících studií.



## Bibliographie

1. ALLINSON, Robert Elliott. Value Creation as the Foundation of Economics. [en ligne] Springer, Dordrecht. 2009. Disponible sur: [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9821-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9821-5_4). ISBN 978-1-4020-9821-5.
2. BLAUW, Sanne. *The Number Bias: How numbers dominate our world and why that's a problem we need to fix*. Sceptre, 2020. ISBN 978-1-5293-4273-4.
3. BLAUW, Sanne. *The Number Bias: How Numbers Lead and Mislead Us*. Sceptre, 2020. ISBN 978-1-5293-4273-4.
4. BOZESAN, Mariana. *Integral Investing: From profit to prosperity*. Springer, 2020. ISBN 978-3-0305-4015-9.
5. BOZESAN, Mariana. *Integral Sustainability or How Evolutionary Forces Are Driving Investors' Trust and The Integration of People, Planet, and Profit*. In *Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance*; Lehner, O.M., Ed.; Routledge: New York, NY, USA, 2017. ISBN 978-1-1387-7754-5.
6. GUATTARI, Félix. *The Three Ecologies*. Continuum. 2005. ISBN 978-0-8264-8065-1.
7. HAWKEN, Paul, LOVINS, Amory et LOVINS, L. Hunter. *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, 2000. ISBN 978-0-3163-5300-7.
8. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. Olomouc. 2013. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-8-0244-3397-4.
9. LÁZÁR, Imre. *Spirituality and Human Ecosystems*. [en ligne] In *Spirituality and Ethics in Management*. Disponible sur: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1153-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1153-2_6). ISBN 978-1-4020-2365-1.
10. MACKEY, John, McINTOSH, Steve, PHIPPS, Carter. *Conscious Leadership : elevating humanity through business*. New York. Portfolio, 2020. ISBN 978-0-5930-8362-8.
11. MACKEY, John et SISODIA, Rajendra S. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press. 2013. ISBN 978-1-4221-4420-6.
12. PROCHÁZKOVÁ, Markéta. *B-Corp certifikace firem a její rozšíření v ČR z marketingového pohledu*. Praha, 2021. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Koudelková, Petra.
13. SENGE, Peter. SCHARMER, Otto C. et JAWORSKI, Joseph et FLOWERS, Betty Sue. *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. SoL Press. New York. 2005. ISBN 978-038-551-680-8.
14. SHETTY, Jay. *Think Like A Monk*. Simon & Schuster. 2020. ISBN 978-1-9821-3448-8.
15. SHARMA, Robin. *The 5AM Club*. HarperCollins Publishers. 2018. ISBN 978-1-4434-5662-3.
16. SPETH, James Gustave. *The Bridge at the Edge of the World: Capitalism, the Environment and Crossing from Crisis to Sustainability*. Yale University Press. 2008. ISBN 978-0-3001-3611-1.

17. STERN, Nicholas. *The Economics of Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press. 2007. ISBN 978-0-5118-1743-4.
18. STRÁDALOVÁ, Hana. *Odráz 20. století v mentalitě české společnosti* [en ligne]. Brno, 2009. Disponible sur: <https://is.muni.cz/th/rtizo/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Milan VALACH.
19. YUNUS, Muhammad. *Building Social Business : The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. PublicAffairs. 2011. ISBN 978-1-5864-8956-4.
20. ZITELMANN, Rainer. *10 největších omylů odpůrců kapitalismu – Kritika kritiků kapitalismu*. 2022. Munich, Fish&Rabbit. ISBN 978-80-908526-3-1.

## Articles Scientifiques

1. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *East asian wisdom in western managerial education*. [en ligne]. 2017. Palacký University Olomouc. ISBN 978-84-617-8491-2.
2. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Profit or consciousness? What do new business leaders need to know?* [en ligne]. Palacký University Olomouc. 2017. ISBN 978-84-697-6957-7.
3. KUBÁTOVÁ, Jaroslava et KROČIL, Ondřej. *A conscious leadership competency framework for leadership training*. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 No. 2. [en ligne]. 2022. ISSN: 0019-7858.
4. KUBÁTOVÁ, Jaroslava, et KROČIL, Ondřej. *The Potential of Impact and Integral Investing for Sustainable Social Development and the Role of Academia in Their Dissemination*. [en ligne]. Olomouc, 2020 Disponible sur : <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6939>.
5. LOHMANN, Larry. *Climate as Investment*, *Development and Change*. [en ligne]. 2009. DOI:10.1111/j.1467-7660.2009.01612.
6. MISELIUNAITE, Brigita; KLIZIENE, Irina; CIBULSKAS, Gintautas. *Can holistic education solve the world's problems: a systematic literature review*. *Sustainability*. 2022. Disponible sur: <https://doi.org/10.3390/su14159737>.
7. STORM, Servaas. *Capitalism and climate change*. [en ligne]. *Development and Change*, 2009, 40.6:1011-1038. Disponible sur : [https://stpml.org/wp-content/uploads/2015/03/Capitalism\\_and\\_Climate\\_Change.pdf](https://stpml.org/wp-content/uploads/2015/03/Capitalism_and_Climate_Change.pdf).
8. WEITZMANN, Martin L. *A Review of The Stern Review on the Economics of Climate Change*, *Journal of Economic Literature*. 2007. 45 (3): 703-724. DOI: 10.1257/jel.45.3.703.

## Sitographie

1. A2larm, en ligne : <https://a2larm.cz/>
2. Aktuálně.cz, en ligne : <https://nazory.aktualne.cz/> et <https://zpravy.aktualne.cz/>
3. B Corporation, en ligne : <https://www.bcorporation.fr>
4. Bezfaulu.net, en ligne : <https://bezfaulu.net/>
5. Britannica, en ligne : <https://www.britannica.com/>
6. Britské listy, en ligne : <https://blisty.cz/>
7. Česká rada dětí a mládeže, en ligne : <https://crdm.cz/>
8. České sociální podnikání, en ligne : <https://ceske-socialni-podnikani.cz/>
9. Český rozhlas, Vltava, en ligne : <https://vltava.rozhlas.cz/>
10. Český rozhlas, Radiožurnál, en ligne : <https://radiozurnal.rozhlas.cz/>
11. Forbes, en ligne : <https://forbes.cz/>
12. Fyzioklinika, en ligne : <https://fyzioklinika.cz/>
13. Gallup, en ligne : <https://www.gallup.com/>
14. Grow Job, en ligne : <https://www.growjob.com/>
15. Hlídací pes, en ligne : <https://hlidacipes.org/>
16. Indeed, en ligne : <https://www.indeed.com/>
17. Investopedia, en ligne : <https://www.investopedia.com/>
18. Irozhlas, en ligne : <https://www.irozhlas.cz/>
19. Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje, en ligne : <https://www.khkkk.cz/>
20. Masterclass, en ligne : <https://www.masterclass.com/>
21. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, en ligne : <https://www.mmr.cz/>
22. National Geographic, en ligne : <https://education.nationalgeographic.org/>
23. National Retail Federation, en ligne : <https://nrf.com/>
24. NPI : Metodický portál RVP.cz, en ligne : <https://clanky.rvp.cz/>
25. Oficiální portál Rady kvality ČR, en ligne : <https://www.narodniportal.cz/>
26. SevenIN, en ligne : <https://www.sevenin.cz/>

27. Sociologická encyklopedie, en ligne : <https://encyklopedie.soc.cas.cz/>
28. Stock, en ligne : <https://www.stock.cz/>
29. Škoda auto, en ligne : <https://www.skoda-auto.cz/>
30. The club of Rome, en ligne : <https://www.clubofrome.org/>
31. The Marginalian, en ligne : <https://www.themarginalian.org/>
32. United Nations, en ligne : <https://www.un.org/>
33. VeryWellMind, en ligne : <https://www.verywellmind.com/>
34. Wikipedie, en ligne : <https://cs.wikipedia.org/>
35. YouTube [Simon Sinek] , en ligne : <https://youtu.be/>
36. Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra. en ligne : <https://www.zzmv.cz/>

## Liste des figures et des tableaux

Figure n°1 : Les traits caractéristiques de la culture individualiste

Figure n°2 : Les quatre grands principes du capitalisme conscient

Figure n°3 : Les secteurs professionnels interrogés

Figure n°4 : La représentation des générations

Figure n°5 : Évaluation des employeurs : responsabilité sociale et environnementale

Figure n°6 : Évaluation des employeurs par secteur professionnel

Figure n°7 : L'implication des travailleurs tchèques dans le mode de vie durable

Figure n°8 : Le comportement du patron à l'égard de ses subordonnés

Figure n°9 : L'objectivité et l'équité

Figure n°10 : La motivation et le coaching

Figure n°11 : L'intelligence émotionnelle

Figure n°12 : Leadership pour une croissance durable

Figure n°13 : le maintien du bonheur et de la joie au travail

Figure n°14 : la qualité de la communication des patrons au travail

Figure n°15 : L'éthique dans le comportement des patrons

Figure n°16 : Les problèmes de santé découlant du travail

Figure n°17 : Le temps moyen passé en ligne (par jour)

Figure n°18 : L'incidence du syndrome d'épuisement professionnel

Figure n°19 : Prévalence des troubles psychosomatiques chez les travailleurs ayant un leader conscient et un leader conventionnel

Figure n°20 : Les trois signes reconnus d'une entreprise à succès

Figure n°21 : « Le parcours du héros vers l'éveil »

Table n°1. Cadre de compétences pour les leaders conscients

## Annexes

### Annexe n°1 : Questionnaire en ligne

1. Où travaillez-vous et quel est votre poste ?

2. Comment est votre patron ?

*Il garde ses distances -2 -1 0 1 2 Il est attentif et chaleureux*

*Il ne fait qu'assigner des tâches -2 -1 0 1 2 Il explique tout avec bienveillance et motive son équipe.*

*Il communique mal ou/et peu -2 -1 0 1 2 Il communique bien*

*Il ne traite pas chacun avec le même respect -2 -1 0 1 2 Il est toujours objectif et juste.*

*Il n'a pas une intelligence émotionnelle très développée (pas d'empathie, ne peut pas rester calme dans des situations tendues, etc.) -2 -1 0 1 2 Il a une intelligence émotionnelle développée (contrôle ses émotions, est empathique, peut rester calme dans des situations stressantes, etc.)*

*Il ne se préoccupe pas trop des sentiments et de la satisfaction des employés -2 -1 0 1 2 Il maintient la joie et le bonheur au travail*

*Il se concentre uniquement sur le profit économique de l'entreprise -2 -1 0 1 2 S'il le peut, il choisit des moyens bénéfiques pour l'environnement ou la société*

*Sa personnalité n'est pas un modèle pour les autres -2 -1 0 1 2 En tant que personnalité, il est un exemple pour les autres (sur le plan éthique et moral).*

3. L'entreprise dans laquelle vous travaillez est-elle (ou essaie-t-elle d'être) socialement bénéfique ?

*Par exemple : prend-elle bien soin de ses employés et connaît-elle leurs besoins ? Se soucie-t-elle de la satisfaction de ses clients, de ses fournisseurs et des autres parties prenantes ? L'entreprise soutient activement les institutions sociales locales (ateliers protégés, foyers pour enfants), organise des collectes volontaires, des journées de charité, etc. Ou la nature de l'entreprise est socialement bénéfique en elle-même.*

*(Plus il y a d'étoiles, plus l'entreprise est bénéfique). 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10*

4. L'entreprise dans laquelle vous travaillez est-elle respectueuse de l'environnement ? Par exemple,

*elle ne pollue pas la nature elle-même, elle aborde le thème de la protection de l'environnement avec ses employés et les motive. Elle s'occupe du tri des déchets, lutte contre le gaspillage, économise le papier, essaie d'utiliser des matériaux naturels/recyclés, soutient des organisations de protection de la nature, des refuges pour animaux, organise des collectes.*

*(Plus il y a d'étoiles, plus l'entreprise est verte). 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10*

5. Avez-vous rencontré l'un de ces problèmes dans le cadre de votre travail ? Douleurs au cou ou au

*dos, migraines, anxiété, sentiment d'épuisement, fatigue chronique (au-delà de la fatigue normale après le travail), surcharge (de tâches, d'informations, etc.), insomnie, non, AUTRE...*

6. En tant que consommateur...

*a) Je ne connais pas grand-chose au développement durable et ce n'est pas ma priorité lorsque je fais mes achats.*

*b) Je m'intéresse au développement durable et j'en tiens compte autant que possible lorsque je fais mes achats.*

*c) Je connais le concept de durabilité et j'aimerais en tenir compte davantage qu'aujourd'hui.*

7. *En moyenne, combien d'heures passez-vous en ligne chaque jour ? (pas seulement au travail)  
Si vous travaillez en ligne dans le cadre de votre activité professionnelle, comptez également ce temps.*

8. *Êtes-vous une femme/un homme autre*

9. *Quel est votre âge ?*

10. *Êtes-vous un travailleur temporaire ou un salarié ?*



## Annotation

Nom et prénom :	ŠTANCLOVÁ Šárka
Faculté :	Faculté des lettres
Département :	Département des études romanes
Titre :	Profit versus responsabilité sociale et écologique : comment les entrepreneurs tchèques évaluent-ils le succès ?
Directeur de recherche :	doc. Samuel Henri Bidaud PhD.
Nombre des signes :	152 529
Nombre des sources :	64
Mots clés :	Entreprise consciente, capitalisme conscient, gestion des ressources humaines, leadership conscient, développement durable, qualité de la vie au travail
Annotation :	L'un des principes de base de l'entreprise dans les économies occidentales est que si l'on veut évaluer les résultats, on utilise des indicateurs mesurables qui se limitent le plus souvent aux bénéfiques. Cependant, il s'est avéré que cette forte orientation vers les bénéfiques entraîne de nombreux problèmes, car le profit en tant que critère rend souvent l'entreprise non durable. Ce mémoire de master portera sur les approches de gestion des entrepreneurs tchèques. Quels sont leurs critères pour mesurer le succès ? Mesurent-ils leur succès en termes d'impact social et environnemental de leur activité, ou seulement en termes de bénéfiques ?

## Abstract in English

Author's name: Bc. Šárka ŠTANCLOVÁ  
Faculty: Faculty of Arts  
Department: Department of Romance Studies  
Title: Profit versus social and ecological responsibility: how do Czech entrepreneurs measure success?

Thesis supervisor: doc. Samuel Henri Bidaud PhD.  
Number of characters: 152 529  
Number of sources: 64  
Key words: Conscious business, conscious capitalism, human resources management, conscious leadership, sustainable development, quality of work life

Abstract: One of the basic principles of business in Western economies is that if we want to evaluate results, we use measurable indicators that are often limited to profits. However, it has been shown that this strong focus on profits causes numerous problems because profit as a criterion often makes the business unsustainable. This master's thesis will focus on the management approaches of Czech entrepreneurs. What are their criteria for measuring success? Do they measure their success in terms of the social and environmental impact of their activities or only in terms of profits?