

Annales de 2020 à 2023

*Pas d'épreuve écrite en 2021

**SELECTION 2020
CONCOURS D'ENTRÉE**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ
Mardi 3 mars 2020**

**Durée de l'épreuve : 4 heures (13h30 – 17h30)
Notation sur 20 points**

En référence à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé (art.8), l'épreuve d'admissibilité, d'une durée de 4 heures, consiste en un commentaire d'un ou plusieurs documents relatifs à un sujet d'ordre sanitaire ou social.

Cette épreuve a pour but de tester :

- Les capacités d'analyse et de synthèse du candidat,
- Son aptitude à développer et argumenter ses idées par écrit.

← **Rappel des consignes :**

- Les copies doivent être anonymes, (les noms de naissance, d'épouse, prénoms seront écrits dans la case prévue à cet effet). La partie gommée doit être repliée et collée.
- Seule l'utilisation d'une encre bleue ou noire est autorisée.
- Sous peine d'annulation de la copie, pas d'écrit en couleur et de signes distinctifs ou informations pouvant être des éléments de reconnaissance du candidat.
- Les brouillons ne seront pas acceptés.
- Il est interdit de quitter la salle avant la fin de l'épreuve et la remise des copies.

Les vertus des conflits

**Fuir les affrontements est un réflexe spontané.
Pourtant, les managers auraient intérêt à l'accepter – sans toutefois le laisser
s'envenimer – comme le symptôme d'un problème à régler.**

CHRISTIAN THUDEROZ

Directeur du programme NégoLab,
Essec-Irené. Il a publié, entre autres,
Sociologie du conflit en entreprise
(Presses universitaires de Rennes, 2014),
Décider à plusieurs (Puf, 2017)
et *L'Âge de la négociation collective*
(Puf, 2019).

La question est séculaire, le débat, toujours d'actualité. Car l'expérience est à chaque fois douloureuse : le conflit épuise ses combattants, qui en perdent souvent le contrôle. Son coût semble exorbitant, son utilité faible. Il illustre la part sombre de notre humanité, quand la pulsion d'hostilité n'est plus freinée par la raison et le calcul d'intérêts. La plupart d'entre nous le redoutent, quand d'autres semblent le cultiver – et l'ambiance au travail s'en ressent. Surtout, si nous savons entrer en conflit, nous peinons à en sortir : il nous faut alors l'aide d'un médiateur ; et les plaies tardent à cicatriser. Tout concourt à ce que le conflit dans l'entreprise ait mauvaise presse : il brise l'harmonie, réduit la coopération, instaure la méfiance, et dissipe les énergies. Faut-il pour autant s'en méfier ?

La question n'est pas métaphysique. Les théories du management, depuis les conférences de Mary Parker Follett (au mitan des années 1920) jusqu'aux travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg (dans les années 1970) – et les articles les plus récents n'infirmement pas, loin s'en faut, la solidité de leurs analyses... – ont tenté de donner au conflit la place qui lui revient dans l'entreprise contemporaine : importante (car il exprime les dilemmes du vivre ensemble et les difficultés de l'action

collective – ce qui permet de les dépasser) mais non prépondérante (car le conflit n'est que l'expression de ces difficultés, non leur remède).

Discerner motifs et modalités du conflit

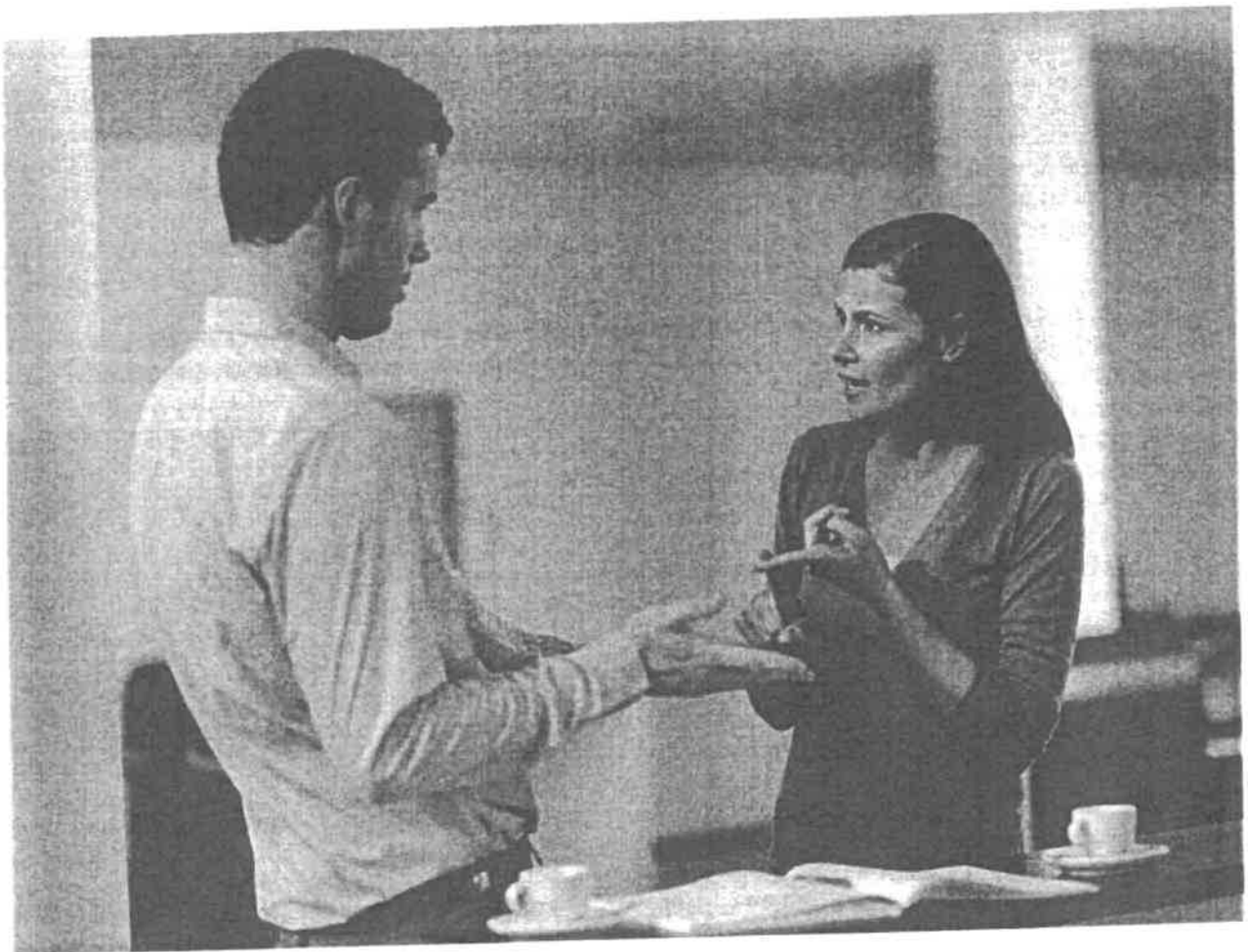
Le problème n'est pas le conflit lui-même, mais sa trajectoire et son emballement, mortifères. Car le conflit révèle, exprime, signifie, illustre, etc. – même s'il divise, oppose, simplifie et dramatise. Il convient donc d'agir à son égard avec lucidité.

Deux dilemmes sont à traiter si l'on veut répondre à la question initiale. Tout d'abord, faut-il éviter le conflit, s'en prémunir, car la dynamique conflictuelle dans une organisation produit plus souvent deux perdants qu'un heureux gagnant – et longtemps durent les traces et les traumatismes ? Et ensuite, s'il est saisi comme un levier de changement, comme l'occasion de remettre à plat règles et relations sociales, comment empêcher qu'il dégénère, qu'une dynamique conflictuelle mortifère détruise

le fragile équilibre qu'est une organisation de travail ?

Ces deux dilemmes sont articulés ; les distinguer ici permet de dissocier deux séquences : le déclenchement du conflit (et ses motifs), et le traitement du conflit (et ses modalités).

Le premier dilemme a, de fait, été tranché en sciences de gestion par Paul Lawrence et Jay Lorsh (1) dès la fin des années 1960 : au lieu de chercher à l'éliminer, les managers doivent le « liquider » (c'est-à-dire : l'affronter, sans barguigner, en tant qu'expression d'un problème non réglé). Le sociologue Lewis Coser (2) les avait précédés sur ce chemin de la fonctionnalité du conflit. Avant lui, Georg Simmel (3) avait donné ses lettres de noblesse au raisonnement : le conflit est une forme active, voire positive, de socialisation, et ce sont ses causes – la haine, la misère, la convoitise, écrivait-il à l'époque ; les ressources limitées, le mimétisme, etc., ajoutons-nous aujourd'hui – qui sont l'élément de dissociation, non le conflit lui-même, ce dernier étant « un mouvement de protection, contre le dualisme qui sépare, et une voie qui mènera à une sorte d'unité ». Toute société, ajoute G. Simmel, « a besoin d'un certain rapport quantitatif d'harmonie et de dissonance, d'association et de compétition, de sympathie et d'antipathie ». Le conflit réunit en son sein ces propriétés contraires ; il est



Zero Creatives/Culture R7/Cathy

donc « *un moment positif* » puisqu'« *il rassemble les contradictions dans une union* ». Il y a cependant des cas limites, où rien ne vient pondérer la pulsion formelle d'hostilité; celle-ci renforce le conflit, « *comme une pédale forte* ».

Minorer ou trancher dans le vif: deux erreurs

Tout manager pris une première fois dans la tourmente d'un conflit social est cependant tenté, les fois suivantes, de l'esquiver, quitte à écorner son prestige ou son autorité. Échaudé, il se refuse à le laisser perturber l'organisation qu'il dirige, et renonce à organiser ce que P. Lawrence et J. Lorsch ont nommé « *une confrontation* » – soit le fait de reconnaître l'existence d'un problème dans l'organisation; discuter avec ses collègues ou subordonnés des différentes façons de le résoudre; recueillir des avis argumentés et dresser la liste des scénarios, avec leurs conséquences.

Tout cela exige une grande énergie, affective et intellectuelle; le manager préfère donc minorer le problème, voire l'ignorer délibérément; ou s'imaginer qu'il se réglera par lui-même, le temps devenant son meilleur allié (croit-il); ou encore trancher dans le vif, seul et « *droit dans ses bottes* ».

P. Lawrence et J. Lorsch critiquent ces attitudes patronales. Ils estiment qu'elles expriment une trop grande confiance accordée aux capacités de l'organisation à s'autoréguler; une méconnaissance des rapports tendus entre chefs de service, du fait de l'asymétrie des pouvoirs; ou encore un déficit de coordination directe entre ces chefs, entraînant la production d'informations peu fiables et incomplètes.

Que devraient faire ces managers? D'abord, accepter l'idée que « *les conflits répétés sont inévitables* », puisque l'entreprise est, par définition, une organisation différenciée, et qu'y régneront

toujours des différences d'attitudes, d'objectifs, de comportements, d'orientations cognitives et affectives, etc. Les éluder ne sert à rien, affirment-ils; mieux vaut miser sur ce qu'ils nomment l'intégration – c'est-à-dire l'usage de modes efficaces de traitement des désaccords surgissant de ces différences. Parmi ces « *déterminants de l'efficacité dans la résolution des conflits* »: la présence de coordinateurs se situant à équidistance des chefs de service; ou un poids prépondérant octroyé à ces coordinateurs, pour qu'ils puissent « peser » et imposer leurs arbitrages aux dirigeants récalcitrants.

Aujourd'hui, ces recommandations ont été oubliées et ne sont probablement présentes que dans les vieux manuels de management – et à coup sûr absentes des amphis universitaires. Peu importe si elles ont ou non fonctionné; l'essentiel réside dans la façon de poser le problème. Le conflit, disent en subs- ▶

Comment manager aujourd'hui ?

► tance P. Lawrence et J. Lorsch, naît dans l'organisation car celles et ceux qui la composent ne peuvent avoir les mêmes objectifs, les mêmes intérêts, les mêmes points de vue. Or, il faut que des décisions soient prises (c'est-à-dire que des scénarios d'action soient adoptés, et d'autres rejetés). Les expressions « résolution des conflits » et « prise de décision » désignent ainsi des réalités identiques : « Ces deux termes se réfèrent à des étapes différentes d'un même processus. » La conclusion coule de source : « Un système de résolution des conflits efficace est réellement la même chose qu'un système de prise de décision efficace. »

Un blocage du processus de prise de décision

Car le conflit dans l'organisation n'est rien d'autre qu'un blocage du processus usuel de prise de décision. Cette définition est celle d'Herbert Simon et de James March (4), proposée dans

◆
*La confrontation est
nécessaire pour que
les volontés antagoniques
se régulent.*
◆

leur ouvrage canonique, *Organizations* (1958). Elle ne mobilise pas des motifs externes au jeu des acteurs sociaux (ou ne renvoie pas à des considérations macropolitiques, comme dans le schéma marxiste) : en traitant le conflit comme l'expression d'une difficulté à agir et décider comme d'habitude, elle met l'accent sur l'intention de chacune des parties en cause : définir ou modifier une (autre) façon de faire. Le conflit est ainsi un heurt de volontés, l'un et l'autre des protagonistes exigeant de son interlocuteur qu'il fasse sienne sa proposition d'action. Se comprend mieux alors la perma-

nence du conflit dans l'entreprise - entre individus au travail, entre ceux-ci et leurs managers, entre managers, entre services, etc. : en effet, aucun dieu ou aucune évidence ne vient trancher à la place de ces individus ni leur souffler à l'oreille l'action qui convient. Il faut donc qu'il y ait explicitement cette confrontation (d'idées, d'arguments, de propositions d'action...) pour que ces volontés antagoniques puissent se réguler et que reprenne un cours d'action collective acceptable par toutes et tous.

Alors, faire la paix rapidement ou laisser le conflit faire son travail de reconfiguration ? Autrement dit, traiter le conflit, ou traiter la situation sociale dont le conflit est l'expression ? Dans le premier cas, on éteint l'incendie sans s'interroger sur les causes de l'inflammation, ou en imputant la responsabilité du conflit aux personnes (leur ambition, leur personnalité, leur manque de diplomatie, etc.), sans discerner derrière elles des motifs structurels ou des impératifs systémiques. Dans le second cas, ces impératifs sont recherchés, identifiés et, si possible, traités.

Chercher les facteurs structurels

C'est la thèse proposée par Michel Monroy et Anne Fournier (5). Le conflit, estiment-ils, est une réponse, bien plus qu'un accident ; et celle-ci est fonctionnelle. Il permet d'interroger l'organisation et son devenir, de repérer ses contradictions internes, de porter au jour des « incompatibilités d'impératifs systémiques » ; il nomme des adversaires et désigne des coupables, rendant ainsi plus simple un monde complexe ; il fait accoucher de nouvelles configurations socioproductives, souvent inédites.

Sauf que tout conflit produit un univers conflictuel dont il se nourrit : disqualification et diabolisation de l'adversaire, partition du monde entre un « eux » et un « nous », désignation d'un coupable, recherche d'alliés et de porte-

parole, sollicitation d'universaux (la justice, le droit à, la liberté de...), etc. Il faut donc mener de front deux tâches : déconstruire cet univers conflictuel, et rechercher d'autres modalités de traitement de ces « incompatibilités systémiques » - en les nommant et les explicitant, et en recourant aux techniques de délibération collective et de négociation collective.

La tâche de déconstruction n'est pas facile tant les protagonistes, pour imposer à l'adversaire leur volonté, ont durci les oppositions et radicalisé les postures. L'aide d'un tiers - un médiateur, interne ou externe à l'entreprise ; un inspecteur du travail ; un chargé de mission de l'Anact ; ou encore un consultant en relations sociales - est ici importante pour aider les parties à renouer le dialogue, rétablir la confiance, réapprendre à décider ensemble.

Techniques de résolution de problèmes, d'invention de solutions appropriées *via* des séquences de remue-méninges et de créativité, et usage des méthodes de négociation dite « raisonnée » (ou « intégrative », c'est-à-dire comme le disent les Québécois « basée sur les intérêts ») sont au cœur de la seconde tâche, celle du traitement du conflit. Elles ne sont pas encore systématisées en France ; elles le deviendront.

Laisser le conflit s'envenimer, ou ne pas le laisser éclore, entre ces deux écueils, le chemin est étroit. Mais c'est le seul possible. ■

(1) Paul Lawrence et Jay Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, 1967, rééd. Les Éditions d'organisation, 1989.

(2) Lewis Coser, *Les Fonctions du conflit social*, 1956, rééd. Puf, 1982.

(3) Georg Simmel, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, rééd. Puf, 2013.

(4) James March et Herbert Simon, *Les Organisations. Problèmes psychosociologiques*, 1958, rééd. Dunod, 1991.

(5) Michel Monroy et Anne Fournier, *Figures du conflit*, Puf, 1997.

QUESTION

Identifiez et commentez les idées principales du texte en vous appuyant sur vos connaissances et expériences professionnelles.

16 points

Pour l'ensemble de la copie :

Forme : présentation, structuration, syntaxe, orthographe.

4 points

Total : 20 points

← Seront déclarés admissibles les candidats ayant obtenu une note égale ou supérieure à 10/20

**SELECTION 2022
CONCOURS D'ENTRÉE**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ
Vendredi 11 mars 2022**

**Durée de l'épreuve : 4 heures (13h30 – 17h30)
Notation sur 20 points**

En référence à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé (art.8), l'épreuve d'admissibilité, d'une durée de 4 heures, consiste en un commentaire d'un ou plusieurs documents relatifs à un sujet d'ordre sanitaire ou social.

Cette épreuve a pour but de tester :

- Les capacités d'analyse et de synthèse du candidat,
- Son aptitude à développer et argumenter ses idées par écrit.

← **Rappel des consignes :**

- Les copies doivent être anonymes, (les noms de naissance, d'épouse, prénoms seront écrits dans la case prévue à cet effet). La partie gommée doit être repliée et collée.
- Seule l'utilisation d'une encre bleue ou noire est autorisée.
- Sous peine d'annulation de la copie, pas d'écrit en couleur et de signes distinctifs ou informations pouvant être des éléments de reconnaissance du candidat.
- Les brouillons ne seront pas acceptés.
- Il est interdit de quitter la salle avant la fin de l'épreuve et la remise des copies.

Peut-on se passer de chefs ?

Moins d'autorité, plus d'horizontalité :
le modèle séduit mais reste difficile à mettre en œuvre.

PASCAL UGHETTO

Professeur à l'université Paris-Est, chercheur au laboratoire Techniques, territoires et sociétés (Latts), notamment auteur d'*Organiser l'autonomie au travail* (Fyp, 2018).

Faut-il à tout prix des chefs ? Depuis six ou sept ans, des dirigeants se penchent sérieusement sur cette question, y compris dans de grands groupes réputés pour leur hiérarchie. D'Orange à la SNCF, des banques à des sociétés de conseil informatique, ces directions s'inquiètent de savoir si les modes de management qui, depuis un quart de siècle, ont donné le pouvoir aux processus de gestion – couramment nommés les *process* –, n'ont pas atteint leurs limites. Les membres des directions et les agences qui les conseillent surestiment éventuellement la nouveauté de leur réflexion. Mais leur attrait pour des modèles moins hiérarchisés et plus égalitaires ne manque pas d'intérêt – à condition toutefois d'examiner si les directions parviennent à échapper au regard biaisé qu'elles portent habituellement sur le travail des *managers* intermédiaires. Que les équipes se voient dorénavant confier des responsabilités et une hauteur de vue jusqu'alors réservées à la ligne hiérarchique, tant mieux ! Mais comment les entreprises perçoivent-elles la contribution qui était classiquement celle des cadres ? Comment comptent-elles redistribuer celle-ci à des équipes devenues plus autonomes ? Et anticipent-elles réellement l'activité qui serait à déployer par les *managers* dans leur nouveau rôle ? Les entreprises sont tentées d'expérimenter un surcroît d'autonomie parce qu'elles se sentent menacées par des

acteurs ultrapuissants du numérique (les fameux GAFAs), ou de plus petites *start-up* et leur capacité d'innovation réputée disruptive. Le modèle de gestion des ressources humaines prêté à tort ou à raison à ces dernières exerce son attrait : des rapports relativement égalitaires, une facilité à proposer et à innover, et une rapidité dans la prise de décision, en contraste avec les grandes structures aux habitudes plus compassées, aux disciplines incorporées et aux processus gestionnaires rigides. Un autre argument est la désaffection prêtée aux jeunes générations envers les lourdeurs des grands groupes, comme envers un travail dominé par le *reporting* (les comptes à rendre formellement) et manquant cruellement de sens.

New ways of working

Il est ainsi parfois question de *new ways of working* – vocabulaire issu de l'architecture – : dans des espaces supposés s'adapter de façon dynamique à l'activité de travail, les salariés pourraient s'autoriser à suggérer même les idées les plus surprenantes, à poser des questions sans disposer immédiatement de réponses, à interagir avec leurs *managers* de façon moins convenue. On attend d'eux de collaborer avec autrui, par-delà les différences de métier, les niveaux

hiérarchiques ou les « silos » créés par les divisions internes de l'entreprise.

Dé telles organisations du travail, fondées sur le recul du contrôle hiérarchique et la promotion de l'autonomie, s'inscrivent à rebours de l'effort inlassable des directions, lors des dernières décennies, pour renforcer des outils de gestion très homogénéisants et la prescription. Le revirement est brutal et, curieusement, ne s'accompagne guère d'une justification des directions par rapport à leurs choix passés. Elles veulent voir les salariés pratiquer l'autonomie, mais sans les renseigner sur la manière dont elles les imaginent composer avec des *process* qui ne disparaîtront pourtant pas totalement.

Toutefois, c'est sans doute pour la ligne managériale que le virage est particulièrement difficile à négocier, du point de vue des identités professionnelles et des pratiques de tous les jours. Classiquement, les cadres doivent incarner les logiques d'organisation et la nécessité d'outils homogènes... tout en encadrant des équipes qui sont au contact de situations éminemment plus complexes et variées. Quotidiennement, un *manager* est supposé faire un va-et-vient entre les deux, dans une activité organisatrice. Qu'en sera-t-il dans les nouvelles organisations ?

Désarroi des cadres

Un premier modèle de ce que sont supposés devenir les cadres est le *manager*



Gaëlle Labbé/Adobe

de l'entreprise procédant à la « transformation digitale ». On le dépeint souvent comme un animateur de communautés ou un *coach* : animant plus que faisant, donnant la vision et le sens et suscitant les initiatives et les envies de faire, favorisant l'émergence de projets, invitant les collaborateurs à se faire confiance et à proposer, les aidant à réunir les conditions pour déployer ces projets. Curieux retournement, on n'est pas loin de l'avenir promis aux encadrants lorsqu'étaient envisagés, dans les années 1980, la rupture avec le taylorisme et l'*empowerment* des exécutants... mais que le pilotage par indicateurs et le management par processus avaient empêchés. Deuxième modèle, le *manager* de l'entreprise libérée. Celui-ci est voué à une quasi-disparition ou, dans le meilleur des cas, remplacé par un rôle de facilitateur. Il est dépossédé d'un pouvoir de prescription et se trouve converti à l'écoute. Non seulement il ne peut plus décider seul, mais il doit simplement suggérer et animer la discussion collective par les questions les

moins invasives qui soient : « *Que proposes-tu et pour quelle raison ?* »

Or les firmes ayant connu la « libération » témoignent presque toujours d'un désarroi des cadres, acculés à se convertir ou à démissionner. Les dirigeants libérateurs prétendent souvent que cela exprime la résistance de modes de pensée profondément incorporés chez leurs

◆
*On attend des salariés de
collaborer avec autrui,
par-delà les différences
de métier.*
◆

managers. Ces derniers n'auraient pas compris le changement attendu d'eux. En réalité, cela pourrait tout aussi bien attester d'un investissement insuffisant dans l'accompagnement de leur reconversion. Peut-être aussi manquent-ils de

soutien à l'apprentissage de nouvelles modalités d'exercice du travail. À moins que cela soit la marque de politiques trop improvisées, les directions décidant de la suppression des cadres sans avoir pris la mesure de ce que produisait le travail de ces derniers. L'entreprise libérée présume parfois que le cadre intermédiaire est improductif, sans analyser positivement sa contribution et sans réfléchir aux conditions dans lesquelles on pourrait réaffecter ses tâches auprès d'exécutants.

Manager l'autonomie

Transformation digitale, entreprise libérée, mode agile, *new ways of working*... Quelle que soit l'inspiration, au fond, le travail consistant à manager l'autonomie est une question que les entreprises ont sous-estimée jusqu'à récemment. Au-delà d'une posture à tenir, rares sont celles qui se sont préoccupées de dire quelles tâches cela recouvrirait exactement et quelle activité il fallait déployer. Aider un membre de l'équipe à se faire confiance et à « s'autoriser », par ▶

Comment manager aujourd'hui ?

conditions de possibilités en négociant avec des interlocuteurs divers, à négocier les compromis avec les individus. Mais tout cela n'est presque jamais clairement défini.

Manager l'autonomie n'est pas laisser faire. Un *manager* doit aussi rappeler le cadre, fixer des limites, juger ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. On trouve difficilement une réflexion construite, dans les grands groupes, sur les difficultés que doivent ainsi affronter les *managers*, et plus encore sur les appuis, l'aide, les moyens que cela nécessite. La préparation des *managers* de proximité n'est guère pensée, au-delà de stages à l'écoute active et à la bienveillance. Ces formations ne sont pas totalement hors de propos, mais des questions plus sérieuses se posent : de quelle analyse des compétences et de l'apprentissage ces *managers* auront-ils besoin ? Comment identifieront-ils, dans le parcours professionnel, des ressources leur permettant de faire face à ces exigences ?

Reconsidérer les cadres

D'une certaine manière, la réflexion sur les nouvelles organisations du travail reproduit des lacunes dans la façon dont les directions des entreprises conçoivent les membres de la ligne managériale. Elles les réduisent volontiers à des « maillons » assurant la déclinaison des logiques et règles d'organisation jusqu'au niveau des exécutants. À l'ère de l'autonomie, elles ne théorisent guère mieux le travail d'encadrement, ce qu'il a de coûteux et tous les appuis qu'il exige. Et, par ailleurs, la montée en autonomie de larges parties de la population active ne se fera pas sans une réflexion plus élaborée sur le pouvoir devant être conféré aux *managers* pour créer de l'organisation sur leur périmètre. En définitive, pour réussir le pari de conférer de l'autonomie à chaque salarié, les entreprises doivent à tout prix se préoccuper du travail de leurs *managers*. Le paradoxe n'est qu'apparent. ■

► exemple : quelle activité d'écoute et de dialogue cela recouvre-t-il ? Quelle analyse de la personnalité de chaque collaborateur, de sa construction identitaire, de son action et de ses interactions dans le travail ? Comment pilote-t-on ses premières tentatives ? Comment évaluer

leurs effets, et quels conseils lui donner sur la poursuite de ses initiatives ? S'est-on aussi demandé quel travail concret cela recouvrirait d'animer des collectifs et le temps que cela prenait ? On imagine qu'il faut s'employer à octroyer des marges de manœuvre, à construire les

QUESTION

Identifiez et commentez les idées principales du texte en vous appuyant sur vos connaissances et expériences professionnelles.

16 points

Pour l'ensemble de la copie :

Forme : présentation, structuration, syntaxe, orthographe.

4 points

Total : 20 points

← Seront déclarés admissibles les candidats ayant obtenu une note égale ou supérieure à 10/20



INST. FORM. CADRE. SANTE

INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE CHU DE NANTES

DEPARTEMENT DES INSTITUT DE FORMATION

EPREUVE D'ADMISSIBILITE CONCOURS ENTREE 2023

Lundi 13 mars 2023

Durée de l'épreuve : 4 heures (13h30 – 17h30)

En référence à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé (art.8), l'épreuve d'admissibilité, d'une durée de 4 heures, consiste en un commentaire d'un ou plusieurs documents relatifs à un sujet d'ordre sanitaire ou social.

Cette épreuve a pour but de tester :

- Les capacités d'analyse et de synthèse du candidat,
- Son aptitude à développer et argumenter ses idées par écrit.

Question :

Identifiez et commentez les idées principales du texte ci-dessous, en vous appuyant sur vos connaissances et expériences professionnelles

CHAKOR, T., VUATTOUX J-C. (2020). Le management du travail est-il du «greatwashing » ?
Liaisons sociales magazine n°214 – septembre 2020

Notation sur 20 points

Nb : 4 points sont dédiés à la forme : présentation, structuration, syntaxe, orthographe, pour l'ensemble de la copie.

Rappel des consignes :

- Les copies doivent être anonymes, (les noms de naissance, d'épouse, prénoms seront écrits dans la case prévue à cet effet). La partie gommée doit être repliée et collée.
- Seule l'utilisation d'une encre bleue ou noire est autorisée.
- Pas d'écrit en couleur et de signes distinctifs ou informations pouvant être des éléments de reconnaissance du candidat, sous peine d'annulation de la copie.
- Les brouillons ne sont pas acceptés.
- Il est interdit de quitter la salle avant la fin de l'épreuve et la remise des copies.

Le management du bonheur au travail est-il du « greatwashing » ?

AGRH  Référence RH

Le concept de « bonheur au travail » a tout pour plaire : il permet d'associer un sentiment de plénitude, un état de satisfaction totale avec une activité souvent décrite comme source de contraintes pour l'individu, dont l'étymologie « tripalium » ferait référence à un instrument de torture. Avec le bonheur au travail, il semblerait donc que l'employeur ait enfin trouvé la recette miracle, lui qui est tenu par la loi de tout mettre en œuvre pour préserver la santé physique et mentale de ses salariés. Mais ce concept s'avère davantage un artifice managérial, qui contourne les nécessaires débats sur l'organisation du travail. //

Tarik Chakor

Maître de conférences en sciences de gestion à l'université Savoie Mont-Blanc (Irege-USMB) où il enseigne au sein du département techniques de commercialisation de l'IUT d'Annecy-le-Vieux. Ses travaux traitent principalement du management de la santé au travail, du sport en entreprise et du hip-hop management. Enfin, il codirige le groupe de recherche thématique « santé et sécurité au travail » de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) et collabore aux travaux de la chaire Management et santé au travail (IAE Grenoble, université Grenoble Alpes).



Le concept assez récent de bonheur au travail s'inscrit dans une longue lignée en santé mentale au travail : depuis les travaux de Marie-France Hirigoyen autour du harcèlement moral au travail, la dimension psychosociale des pathologies du travail s'est affirmée. Le concept de stress a ainsi connu ses heures de gloire au début des années 2000 : selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (AESST), le stress au travail survient « lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et ses propres ressources pour y faire face ». Dans la continuité du stress, les risques psychosociaux au travail (RPS) ont été définis par un collège d'experts comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Ces approches pathogéniques présentent ainsi plusieurs avantages opérationnels, tels que la mise en œuvre de systèmes d'évaluation et de prévention s'appuyant sur des grilles de lecture de type épidémiologique (comme les questionnaires de Karasek ou Siegrist). Ces outils, éprouvés pour « mesurer » la santé psychosociale des salariés, ont également permis aux entreprises de s'acquitter de leurs nouvelles obligations, du moins à minima, notamment

via des dispositifs rapides à mettre en place tant pour l'évaluation des situations que la définition de plans d'action ou encore la communication des résultats obtenus (la lecture des rapports sociaux du groupe France Télécom-Orange en donne de belles illustrations). Toutefois, cette approche par les risques, en s'appuyant sur des outils d'évaluation focalisés sur l'individu, a appauvri le champ de la prévention non seulement par l'oubli de la dimension organisationnelle, mais aussi par la création de zones d'invisibilité consécutives à l'incapacité de ces outils à mettre en lumière les causes profondes des risques. Ces approches ont ainsi favorisé la mise en place de dispositifs de « prévention » tertiaire, c'est-à-dire agissant a posteriori et visant davantage à réparer qu'à prévenir, au niveau individuel, sans réelle portée préventive.

ÉMERGENCE DE LA QVT

À partir des années 2010, parallèlement aux approches pathogéniques, des approches « salutogéniques » ont progressivement émergé, autour de concepts plus positifs tels que la qualité de vie au travail (QVT), le bien-être et le bonheur au travail. Ainsi, selon l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, la QVT peut être définie comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du

Jean-Christophe Vuattoux

Maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE de Poitiers. Membre du laboratoire Cerege (EA1722), il s'inscrit dans la thématique de l'appropriation des outils de gestion (Apogee). Ses travaux de recherche se centrent sur les problématiques du contrôle de gestion et de la comptabilité de la santé au travail et des capitaux humains. Dans ce cadre, il accompagne plusieurs organisations dans leur mutation vers de nouveaux dispositifs de gestion et de comptabilité RSE et multicapitaux.





REAGREZ/AD/BE/STOCK

travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité-téon droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ». Le bien-être au travail, selon l'INRS, dépasse le cadre de la santé mentale et l'absence de pathologie associée, en s'appuyant sur le ressenti de l'individu de son environnement de travail, sa satisfaction et l'épanouissement qu'il peut en retirer. Ces concepts faciliteraient le dialogue social, car moins chargés émotionnellement. Ils ont également la particularité de rendre l'obligation de prévention de la santé mentale des salariés potentiellement gérable : on peut par exemple fixer des objectifs aux managers en termes de bonheur au travail de leurs subordonnés. Ces approches positives ont pourtant tendance à accentuer la mise en invisibilité des problèmes liés à la santé mentale par la superposition de concepts antinomiques et devant se neutraliser, le bien-être d'une situation devant compenser le mal-être d'une autre.

EFFETS LIMITÉS

Les démarches QVT ont progressivement évolué pour sortir des murs de l'entreprise et être affichées plus large-

ment à l'extérieur, souvent pour argumenter combien « il fait bon vivre dans l'entreprise », capitalisant ainsi sur la marque employeur. Cette tendance à la communication se confirme avec l'avènement du bonheur au travail : les entreprises n'ont jamais autant communiqué sur les actions qu'elles engagent pour avoir des salariés heureux, tandis qu'en parallèle, les arrêts de travail liés aux questions mentales continuent à augmenter. Il existe ainsi une tendance à l'instrumentalisation de la santé psychosociale des salariés à des fins d'amélioration du volet social et de l'image de l'entreprise. Nous nommons « greatwashing » le découplage progressif entre réalités internes et affichage externe de la santé au travail par l'entreprise. Inspiré du greenwashing, décrivant les stratégies de communication des entreprises autour du respect de l'environnement et de l'écologie, le greatwashing cristallise cette tendance à la communication positive autour de la santé au travail. Bien que la mise en place de baby-foot, de tables de ping-pong ou de séminaires ludiques puissent ponctuellement améliorer le climat social, leurs effets sont très limités, car ils n'agissent pas sur la source des maux du travail. La désignation de Chief Happiness Officers est également

Les entreprises n'ont jamais autant communiqué sur les actions qu'elles engagent.

assez emblématique de cette tendance. Ainsi, le bonheur au travail et les actions managériales qui y sont attachées ne sont non seulement pas la garantie d'une meilleure prévention de la santé mentale des salariés, mais ils peuvent également générer de la souffrance et aggraver la situation : chaque individu devrait éprouver le même plaisir à jouer au baby-foot ou à participer à un escape game. Cette injonction au bonheur tend à rendre les individus responsables de leur propre malheur, tout ayant été fait, du moins en apparence, pour les rendre heureux. Le bonheur au travail apparaît donc aujourd'hui comme un artifice managérial qui évite la mise en débat de l'activité de travail, de son organisation, de ses difficultés, de ses paradoxes. La recherche académique a pourtant montré depuis plusieurs années que ces éléments doivent être au cœur des démarches de prévention en santé au travail. Avec le bonheur au travail, ils en sont pourtant les grands absents. ♦