

Annales de 2022 à 2025

**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, 2016).

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**



Gauvre/Ab/Audobert

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 recouvrait 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



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 collègue 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.





Photo: Shutterstock.com

travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité un 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. *



**INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE
CHU DE NANTES**

DEPARTEMENT DES INSTITUT DE FORMATION

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITE
CONCOURS ENTREE 2024**

Lundi 11 mars 2024

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

SERRE, B. (2023, 16/10). Changer le management. *Le Monde*.

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.
- L'usage de correcteur du type Tipp-Ex est autorisée, à l'appréciation du candidat, avisé que la superposition d'écriture passe mal et risque de se transformer en zone illisible. Il est conseillé de rayer proprement ou d'effacer et d'écrire plus loin.
- Les brouillons ne sont pas acceptés.
- Il est interdit de quitter la salle avant la fin de l'épreuve et la remise des copies.

Changer le management

Benoît Serre

Le vice-président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines appelle à faire des entreprises des « organisations apprenantes » fondées sur la confiance plutôt que sur le contrôle

S'interroger sur les formes d'organisation du travail et le mode de management des entreprises a longtemps été une impasse du débat public. Ce constat, posé en ouverture de l'ouvrage collectif *Que sait-on du travail ?* (Presses de Sciences Po, 608 pages, 22 euros), établit que, en raison des bouleversements cristallisés par la crise du Covid-19, il n'est plus envisageable aujourd'hui de maintenir en l'état nos organisations et nos manières de les faire fonctionner. Pour autant, si la nécessité de remise en cause de nos schémas managériaux actuels semble inéluctable, le chemin à emprunter pour y parvenir est nettement plus complexe.

Le temps où Henri Fayol (1841-1925) et Frederick Taylor (1856-1915) définissaient un management dépersonnalisé, fondé sur la procédure, la verticalité et la définition des tâches, n'est pas si loin. Les évolutions de ce modèle, finalement assez cohérent et, par certains côtés, efficace, ont amélioré le concept pour le rendre plus efficient – ou plus acceptable –, mais ont formaté les organisations de travail en actant un élément central que la crise du Covid-19 a remis en cause : l'unité de lieu, d'action et de temps.

Le management d'aujourd'hui a conservé une dimension « physique » déterminante. La survenance d'un monde hybride du travail, à la fois en présentiel et à distance, vient finalement toucher au cœur la pensée managériale dominante dans sa structure même, qui la rendait inséparable de l'organisation du travail. Pour le moment, cette transformation profonde concerne un quart des salariés, mais cette part pourrait atteindre la moitié, selon une enquête de 2021 de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines.

Injonctions paradoxales

La réalité démographique et la numérisation accélérée viennent bousculer un ordre établi que le chômage de masse et les modèles de protection sociale avaient gelé. Depuis les années 1980, la succession des crises a conduit les organisations à maintenir en l'état un fonctionnement managérial parfois contestable mais peu contesté, car centré sur la nécessité de trouver puis de conserver un emploi, malgré une insatisfaction grandissante du lien au travail. Le rejet de la réforme des retraites semblait dire : « Travailler plus longtemps, pourquoi pas, mais pas dans ces conditions. »

Dans un article consacré aux effets du « *management de proximité* », Laurent Cappelletti, professeur au CNAM, indique que la qualité de vie au travail se mesure par six critères : les conditions de travail, l'organisation, la communication-coordination, la gestion du temps, la formation et l'évolution professionnelle, et la mise en œuvre stratégique. Le management est le moyen de mettre en marche de manière cohérente ces éléments. Mais la configuration a changé : la fin du chômage de masse remet en cause ce dispositif classique, avec des individus plus conscients de leur pouvoir vis-à-vis des organisations, de leur capacité à imposer des changements structurels selon des critères qui leur sont propres. Il est d'ailleurs intéressant de constater que ce sont souvent les métiers les plus contraignants qui ont ressenti en premier les pénuries de recrutement.

Nous devons donc changer le logiciel de management, aujourd'hui fondé sur la hiérarchie, le pouvoir et le « *dispositif* », comme le démontre Marie-Anne Dujarier, professeure à l'université Paris Cité, dans son article « *Le paradoxal déploiement du management par les dispositifs* ». Nous gagnerions à privilégier la coopération à la subordination pour faire du management un moyen de faire fonctionner ensemble des individus, et non pas comme un dispositif pour coordonner leurs tâches. Nous reviendrions ainsi à l'étymologie du mot « *management* » : « *ménager* », ou prendre soin d'un être vivant pour qu'il survive et se développe au mieux.

Le premier critère de qualité managériale ne peut plus être le constat de la performance économique, mais une combinatoire socio-économique durable. La nouvelle pensée managériale se doit de réviser le principe du process ou dispositif qui réduit l'activité managée à l'application de modèles soutenus et contrôlés par une structure permanente de reporting, pour se rassurer non pas sur la pertinence de l'activité mais sur le respect du process lui-même. Cette époque est révolue.

Repenser le management, c'est répondre à une aspiration forte : l'autonomie et une plus grande liberté dans l'organisation de son travail. La multiplication des échelons hiérarchiques a conduit peu à peu les organisations à découper les tâches à effectuer en autant d'étages, chacun n'ayant qu'un sous-élément des actions à mener, rendant ainsi difficile la perception du résultat final. Le management a perdu peu à peu son rôle premier, qui est de s'assurer que chacun a un rôle déterminé et irremplaçable dans la chaîne de valeur. En un mot, les excès de contrôle ont progressivement empêché l'individu de voir dans son travail autre chose qu'un emploi. Les premières victimes sont les managers de proximité, confrontés physiquement à ces frustrations sans disposer des moyens d'y répondre alors qu'une superstructure leur adresse des injonctions paradoxales et que des dispositifs « *séparent la pensée de l'action, l'organisation des tâches et leur réalisation* », selon Marie-Anne Dujarier.

La nouvelle pensée managériale doit reposer sur la confiance dans les compétences de l'individu. L'émergence de ce management changera le rapport au travail comme à l'entreprise et permettra une relation managériale fondée sur la coopération et la confiance, avec moins de subordination et de contrôle. Il ne se déploiera que dans le cadre d'une organisation apprenante qui fait de l'individu et de son employabilité le cœur de son projet.

Si le mode de management structure l'organisation du travail depuis plus d'un siècle, alors il est urgent de redéfinir cette nouvelle pensée managériale, qui, à son tour, impactera les organisations et transformera enfin le travail.

Benoît Serre est vice-président délégué de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)

CONCOURS D'ENTREE 2025

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITE - MERCREDI 05 MARS 2025

DUREE DE L'ÉPREUVE : 13H30 – 17H30 (4H)

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.

Notation sur 20 points

Nb : 3 points sont dédiés à la forme : présentation, structuration, syntaxe, orthographe, pour l'ensemble de la copie.

Question :

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

Laurent, EC., Liottier, M., Moriez, DC. (2024). Au travail, tous investis mais différemment. *Sciences Humaines*, numéro 372, page 58 – page 59.

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.
- L'usage de correcteur du type Tipp-Ex est autorisée, à l'appréciation du candidat, avisé que la superposition d'écriture passe mal et risque de se transformer en zone illisible. Il est conseillé de rayer proprement ou d'effacer et d'écrire plus loin.
- Les brouillons ne sont pas acceptés.
- Il est interdit de quitter la salle avant la fin de l'épreuve et la remise des copies.

AU TRAVAIL, TOUS INVESTIS MAIS DIFFÉREMMENT

Les jeunes générations font preuve d'autant d'engagement dans leur travail que les plus anciennes. Mais elles ne donnent pas le même sens à ce mot, ce qui peut déclencher des tensions.

● DAVID CHRISTOPHE MORIEZ, ÉRIC GAUTIER LAURENT ET MIGUEL LIOTTIER
David Christophe Moriez et Miguel Liottier sont enseignants-chercheurs à l'ISG Paris Business School. Éric Gautier Laurent est maître de conférences à l'Institut de recherche en gestion (université Gustave-Eiffel et université Paris-Est Créteil).

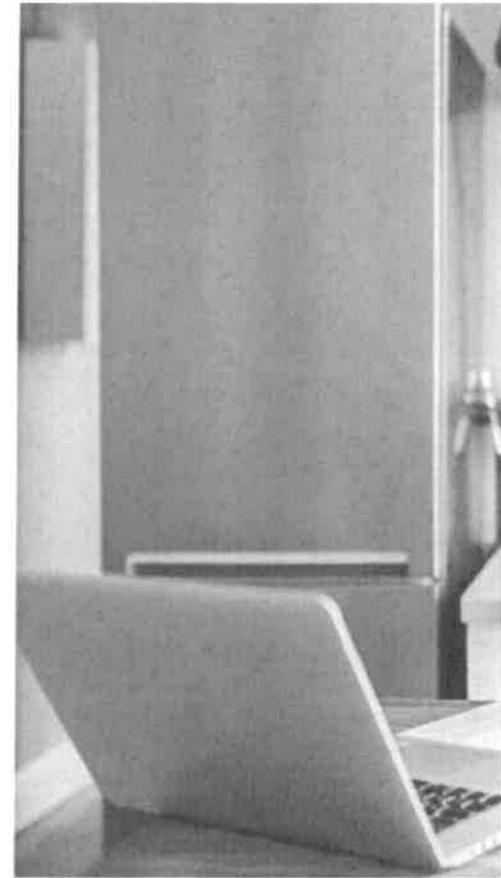
Selon une étude de 2024 du ministère du Travail, près de six salariés sur dix sont prêts à démissionner ou à refuser un emploi si les valeurs de l'organisation ne correspondent pas aux leurs. Les valeurs de travail, centrées sur les compétences et les exigences professionnelles, n'ont pas de spécificités générationnelles. En revanche, les valeurs individuelles, qui reflètent les croyances et aspirations personnelles, diffèrent, ce qui est fondamental : elles commandent l'engagement des salariés, qui est l'expression de soi au travail.

Au terme de soixante entretiens avec des salariés de différents services d'une grande entreprise d'appareils électroménagers, nous avons constaté que le contexte social dans lequel ont grandi les quatre générations qui se côtoient en entreprise exerce une influence majeure sur leur rapport au travail et leur engagement ①.

DES CLIVAGES MARQUÉS ENTRE GÉNÉRATIONS

Premier constat : lorsque la relation à l'emploi (travailler pour gagner sa vie) prime sur la relation au travail (travailler pour se réaliser), les individus développent un rapport au travail plus pragmatique. Leur engagement est lié au sens du travail, par exemple, selon une interviewée, aux « valeurs de (la) marque » et à la « qualité des produits ». *A contrario*, lorsque la relation au travail domine la relation à l'emploi, les individus développent un rapport au travail plus ancré dans l'expression de soi : leur engagement est lié au sens au travail comme moyen, par exemple, de « se développer professionnellement et personnellement ».

Pour les baby-boomers, nés dans la première moitié des trente glorieuses, le rapport au travail est nettement normatif : il s'agit, au nom des règles et des traditions, de rester par devoir. Pour la génération X, née entre le début des années 1960 et celui des années 1980, et qui a grandi à l'ère du chômage de masse, ce rapport est plus calculé : il s'agit de rester par obligation. Pour la génération Y, née entre 1985 et 1995 et qui a fait ses débuts professionnels dans une période de reprise, il est plus affectif et identitaire, basé sur un désir



d'expression et de réalisation de soi. La génération Z, dont la jeunesse a coïncidé avec la « grande récession » de 2008, envisage, elle, le travail à la frontière de ces dimensions affective et calculée : il s'agit à la fois de valoriser son *ego* et de répondre à une nécessité économique.

Deuxième constat : les générations donnent un sens différent à l'idée d'engagement au travail. Bientôt quadragénaires pour les plus vieux, à peine vingtenaires pour les plus jeunes, les membres des générations Y et Z partagent un même socle de valeurs (empathie, appartenance, absorption au travail...), mais ne les interprètent pas de la même façon. Pour la génération Y, l'empathie est synonyme d'écoute et de compréhension : c'est, comme nous l'a expliqué une salariée du service marketing, entendre un collègue vous encourager à « mettre sur la table » ce que vous ressentez après une discussion tendue avec un manager. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise découle, lui, de la confiance des supérieurs et d'une prise de responsabilités progressive



© DRAZENGETTY/IMAGES

et maîtrisée au travers d'« objectifs clairs et réalistes ».

En revanche, pour la génération Z, l'empathie signifie flexibilité et proximité – la possibilité offerte, par exemple, de télétravailler à une époque où ce n'était pas encore répandu – et l'appartenance rime avec authenticité et éthique : comme le constate un salarié du service marketing, « tant que les gens qui m'entourent sont sincères, je veux dire authentiques, et que nous sommes heureux de travailler ensemble, je suis satisfait ». Ces divergences d'interprétation peuvent créer des tensions lorsque la génération Y souhaite des échanges approfondis et plus formalisés, là où la génération Z préfère des interactions plus spontanées, qui ne supposent pas une disponibilité constante, et juge sa devancière trop focalisée sur les aspects formels de la relation.

L'absorption au travail, elle, est synonyme de réalisation de soi et d'employabilité future pour la génération Y alors que pour la génération Z, elle rime avec plaisir et créativité. « Je peux m'accorder des moments

de détente pour aller sur les réseaux sociaux et travailler sur un projet professionnel tout le week-end, par exemple. (...) Ce qui fait passer le temps au travail, c'est quand j'ai du plaisir à le faire ! », nous a ainsi expliqué un jeune salarié du service communication. La génération Y peut prendre cette approche ludique pour un manque de sérieux tandis que la génération Z peut trouver l'obsession de sa devancière pour la réalisation personnelle et l'employabilité à la fois utopique et empreinte d'une certaine déloyauté.

UNE RÉVOLUTION SILENCIEUSE

En fin de compte, ces nuances montrent que les mots « travail » et « engagement » ont des sens différents selon le contexte générationnel dans lequel ils ont pris sens. Dans leur livre *Generations. The history of America's future. 1584 to 2069* (1991, non traduit), les essayistes américains Neil Howe et William Strauss livrent une théorie générationnelle fondée sur un cycle complet de 80 ans qui voit se succéder, au gré du niveau d'individualisme et de la solidité des

institutions, quatre phases (ivresse, éveil, dénouement, crise), auxquelles correspondent autant d'archétypes (le prophète, le nomade, le héros, l'artiste). Dans cette optique, les baby-boomers, pris dans des institutions fortes et un faible individualisme qui les ont poussés à s'identifier à leurs entreprises et à leurs valeurs, correspondent à la première phase, celle de l'ivresse et du prophète. La génération X, elle, a développé un rapport de survie, celui du nomade. La génération Y, confrontée à des institutions plus faibles et à un individualisme plus fort, a cherché à se réaliser personnellement au travail. La génération Z, enfin, a combiné le pragmatisme et l'idéologie des générations précédentes au service d'un rapport au travail de type raisonné, celui de l'artiste en phase de crise.

Alors que cette révolution silencieuse s'opérait, les entreprises, confrontées à un environnement incertain, réagissaient par davantage de verticalisme et de formalisme. Or, il est clair que l'importance croissante des critères subjectifs d'appréciation au niveau individuel affaiblit les critères objectifs fixés au niveau organisationnel. Une clé pour gérer les différences générationnelles et améliorer la performance des politiques et pratiques de ressources humaines serait donc de concilier l'identité de l'entreprise et celle de ses salariés en mobilisant les valeurs identifiées, du recrutement à l'évolution de carrière en passant par la formation. Cette approche pourrait aplanir les conflits entre salariés de différentes générations en créant un environnement où chaque individu se sent conforté dans son être, tout en renforçant l'identité commune de l'entreprise. ●

● David Christophe Morlez, Eric Gautier Laurent et Miguel Liottier, « Sens de l'engagement : une étude des valeurs au prisme de quatre générations », *La Revue des sciences de gestion*, n° 325-326, 2023/6.