

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours : DSP Session : 2023  
Epreuve : Composition SAH Date de l'épreuve : 09/03/2023

**CONSIGNES**

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

À l'opposé des pratiques traditionnelles de management vertical développées dans le sillage des visions tayloriennes de l'organisation du travail (pyramidale et où chaque agent est cantonné et spécialisé à un type de tâches précises), de nouvelles approches du management apparaissent depuis ces dernières années.

Éclairées par les nouveaux apports de travaux de sociologues dont l'Américain Elton Mayo (qui met en évidence le rôle déterminant des conditions de travail dans le rendement des ouvrières d'une usine électrique aux États-Unis) ou le Français Michel Crozier (qui montre le poids de la rationalité des acteurs dans les organisations y compris à la Poste ou dans les prisons), les nouvelles conceptions du management ont en commun de mettre l'humain et la communication au centre des réflexions, au-delà de la technique et de la règle.

Ainsi, que ce soit dans les organisations publiques ou privées, l'heure semble être de plus en plus au management dit « bienveillant », « agile », « collaboratif », « intelligent », où il ne s'agit plus seulement, pour le manager, d'informer mais surtout de communiquer et d'impliquer ses collaborateurs.

Ce faisant, se pose la question de savoir en quoi la place accordée à la communication dans les organisations peut-elle être un indicateur pertinent de la vision qu'a le manager de ses propres fonctions et de la façon dont il doit les incarner ?

Pour proposer des éléments de réponse à cette question centrale, nous suggérons de revenir sur le contexte global du développement de la communication dans les organi-

sations (I), avant d'expliquer comment la place de cette communication renvoie à une question de perceptions et de pratiques de management (II).

### (I) Emergence d'un contexte favorable au développement de la communication dans les organisations

Toute une série de facteurs expliquent les critiques à l'encontre des conceptions et pratiques traditionnelles du management dans les organisations (A) ainsi que l'émergence de nouvelles formes de management axées sur la communication (B) essentiellement.

#### A. Les critiques à l'encontre des conceptions et pratiques traditionnelles du management dans les organisations

Traditionnellement, dans les organisations, il y avait une division des tâches assez rigide. Le manager prend des décisions puis contrôle leur exécution par ses subordonnés. Ces derniers sont simplement informés des directives décidées par leur manager (supérieur hiérarchique) et invités à les appliquer. Ce style classique de management ~~est~~ autoritaire, descendant et hiérarchique se pratiquait dans le privé comme dans le public.

Par exemple, en France, le devoir d'obéissance à son supérieur hiérarchique fait partie des obligations des agents de la fonction publique en vertu de la loi de 1983 portant sur les droits et obligations du fonctionnaire. Ce qui peut être interprété comme une reconnaissance du management vertical et autoritaire.

Néanmoins, depuis ces dernières années, ces

Conceptions classiques du management font l'objet de critiques diverses.

Aux États-Unis, les résultats de travaux universitaires ont eu beaucoup d'écho chez les managers. C'est le cas des travaux de l'économiste et sociologue américain Simon Herbert qui a théorisé dans les années 1970 le concept de « rationalité limitée ». Par cette notion, l'auteur explique que les décisions des managers ne s'appuient pas sur une rationalité parfaite. Au contraire, elles se basent sur des connaissances limitées et donc relatives, notamment à cause du temps, du contexte, des moyens, **des** informations disponibles du moment, etc.

En France, dans le sillage des travaux de Michel Crozier, auteur de L'acteur et le système et fondateur du Centre de sociologie des organisations (CSO) à Sciences Po Paris, toute une abondante littérature critique le management bureaucratique **rigide** et impersonnel tel que l'avait théorisé Max Weber pour l'état moderne. Le manque de souplesse et de flexibilité, l'absence d'implication des catégories subalternes dans les prises de décisions des organisations y sont fréquemment critiqués. Le manager en particulier est critiqué pour « sa personnalité bureaucratique » (pour reprendre l'expression de Robert Merton) incapable de se remettre en question ou d'accepter les remarques des agents sous son contrôle et son autorité.

Finalement, c'est pour trouver des alternatives ou, en tout cas, remédier aux limites du management classique qui peut entraîner parfois des comportements de défiance voire de blocage (les grèves, par exemple) ou de la démotivation (l'absentéisme, par exemple), que nous assistons au développement de la communication dans ~~les organisations~~ les pratiques de management moderne.

B. De la communication comme un nouveau paradigme des pratiques de management dans les organisations

L'intérêt grandissant de la communication dans le management peut s'expliquer par des facteurs externes et internes aux organisations.

### - Les facteurs externes

Depuis les années 1980, les demandes de participation citoyenne (parfois appelée « démocratie participative ») ne cessent de se multiplier en France, et ailleurs dans le monde, comme l'ont bien constaté de nombreux sociologues comme Loïc Blondiaux, Marie-Hélène Bacqué, Cécile Blatrix ou Dominique Bourg. Il s'agit pour les citoyens de pouvoir participer aux processus de prise de décision des pouvoirs publics. C'est donc une demande à être consulté avant toute décision pouvant avoir un impact sur leur quotidien. Les idées de co-construction et d'intelligence collective se développent dans ce contexte participationniste. Au niveau législatif, des dispositifs comme le débat public, les conseils de quartiers, les conseils de développement, etc. sont mis en place pour soutenir et faciliter l'implication des usagers dans les démarches de décideurs administratifs et politiques.

### - Les facteurs internes

La multiplication de cas de suicide au travail (comme chez ~~France Télécom~~ <sup>France Télécom</sup>) de burn out, de souffrance psychologique, d'absentéisme est analysée comme un manque de communication et de prise en compte des attentes des salariés. Ainsi, les projets de changement organisationnel ne sont pas toujours bien compris en l'absence d'une communication engageante qui ~~permette~~ <sup>permette</sup> aux agents de saisir le sens et la portée de la direction retenue. Aussi, des fermetures brutales d'usines (métallurgie, automobile, etc.) sans communication avec les salariés sur les stratégies de reconversion ont entraîné 4.17...

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours : DSP Session : 2023  
Epreuve : Composition SRH Date de l'épreuve : 09/03/2023

**CONSIGNES**

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

des kidnappings de managers et autres violences souvent bien médiatisées. Cela expose le manager, dans certains cas à des amendes ou même à de la prison.  
En somme, ce sont tous ces éléments dont la liste n'est pas exhaustive qui légitiment le développement et l'utilisation de la communication, comme un outil stratégique de management.

II. La communication avec les collaborateurs:  
Une question de conception et de pratiques pour le manager.

Observer minutieusement la communication <sup>dans les organisations</sup> peut aider à classer les managers selon différentes catégories (A). Mais la pratique de la communication dans les organisations peut, paradoxalement, poser aussi la question de l'autorité du manager (B).

A. « Dis-moi comment tu communique, et je te dirai quel type de manager ~~tu~~ tu es »

Tout récemment, en février 2023, des footballeuses cadres de l'équipe de France de Football féminin, dont la capitaine Wendy Renard, ont dénoncé dans les médias et les réseaux sociaux leur management par l'entraîneuse Corinne Diacre et son staff.  
Il est notamment reproché à l'entraîneuse

5/7  
.../7...

son « manque d'empathie » et de « communication » avec les joueuses. Cet exemple est révélateur, si l'on s'en tient aux critiques formulées par les joueuses, d'un management qui ne recourt pas à la communication comme un moyen de responsabiliser ou de valoriser ses agents.

C'est donc un style de management qui renvoie à des conceptions et pratiques traditionnelles autoritaires et directives, tel qu'on l'a déjà évoqué.

Au contraire de cet exemple, il y a de plus en plus de séminaires ou d'ateliers dits de « co-construction » organisés par des managers avec leurs agents pour définir ensemble une feuille de route pour leur organisation.

Ce style de management, qui ne limite plus la communication avec les seuls représentants du personnel mais associe tout le monde, est un management collaboratif et participatif. Il renvoie ainsi à l'image d'un manager bienveillant, à l'écoute et qui favorise le développement de l'intelligence collective.

un des ~~avantages~~ avantages avec cette vision du management c'est l'anticipation et la prévention des contestations éventuelles des décisions prises. C'est aussi pour les agents, d'avoir un sentiment d'être considéré et valorisé.

D'ailleurs, dans certaines organisations, les managers communiquent non seulement sur les gains économiques de l'entreprise, mais aussi impliquent les salariés dans les réflexions sur la répartition des primes, l'aménagement de salles de pause, etc.

Néanmoins, la question se pose de savoir est-ce qu'un manager qui communique beaucoup avec ses agents ne court pas le risque d'affaiblir son autorité?

### B. Autorité du manager et communication dans les organisations: quelques remarques

La rétention de l'information (surtout si elle est stratégique ou sensible) confère du pouvoir à celui qui la détient par rapport aux autres. C'est en fait cas un des enseignements de l'ouvrage L'Acteur et le système de Crozier. Il soulignait notamment le fait qu'un subordonné peut parfois avoir une information en une position stratégique qui lui confère du pouvoir dans l'entreprise. En ramenant cette réflexion au manager, cela revient à penser que plus il consulte et se consulte avec ses agents, plus il communique sur le fonctionnement et les perspectives de l'organisation, il court le risque de banaliser son autorité et la prééminence qu'il est censé avoir sur certains types d'informations. D'un autre côté, et paradoxalement, le manager qui pratique une communication de proximité avec ses agents crée de la confiance. Et de cette confiance, il a plus de chance d'avoir des informations qui remontent à lui et le permettent de mieux connaître ses collaborateurs.

Ainsi, le partage d'informations, à travers la culture d'une communication bienveillante et régulière, peut contribuer à renforcer la légitimité et aussi l'autorité ~~du~~ manager, dans ses fonctions de « manager » participatif, de « manager-arbitre » ou de « manager régulateur et animateur »

