

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

Concours : Directeur des services pénitentiaires Session : 2023
Epreuve : Composition en Sciences et RH 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.

Sujet = Dans quelle mesure la communication dans les organisations peut-elle constituer un révélateur de la conception et des pratiques du manager ?

On le constate de plus en plus dans nos sociétés modernes et connectées, la communication, et plus particulièrement son contenu : les informations, prennent une part prépondérante au niveau économique et deviennent ainsi de véritables "marchandises". Ces dernières peuvent désormais s'échanger, s'acheter dans des proportions très importantes compte tenu de l'évolution technologique depuis le début des années 2000 et notamment avec l'essor d'Internet. Au-delà de cette sphère marchande, dont l'objectif pour les entreprises est de capter les envies et centres d'intérêts des consommateurs pour leur proposer des produits adaptés à leurs besoins, cette source informationnelle est également utilisée dans les organisations aux fins d'amélioration des performances et d'efficacité des procédures.

En effet, cette source informationnelle a augmenté parallèlement à la montée en puissance de la communication au sein des organisations, suite à la diversification de ses formes. Tout d'abord, la communication suppose un échange entre deux acteurs ou structures concernant un bien ou une information. Cette communication peut revêtir plusieurs formes : elle peut être verticale (ascendante ou descendante) fondée alors sur un rapport inégalitaire puisqu'elle n'implique pas de réciprocité (l'un reçoit, l'autre donne) ou alors horizontale basée sur une égalité entre les deux auteurs, on parlera dans ce cas d'échange. Or, ces modalités de communication vont varier en fonction de l'évolution des mœurs et de la morale dans la société qui vont, à leur tour, influencer sur les organisations. Ainsi même si elles forment un ensemble cohérent d'individus s'étant fixés des finalités communes dans un cadre déterminé et sur le long terme,

elles ne demeurent pas hermétiques aux changements sociétaux, contraintes de s'adapter pour assurer leur viabilité dans un monde économique concurrentiel. Dans ce cadre, le manager, faisant lui-même partie intégrante de ces deux sous-ensembles, va devoir modifier les modalités de son encadrement auprès de ses agents pour pouvoir continuer à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, conformément aux responsabilités qui lui ont été confiées.

Dès lors, on peut se demander pour quelles raisons la communication dans les organisations a évolué depuis la seconde moitié du ~~XIX~~^{XX} siècle et quelles en ont été les conséquences pour les managers dans leurs méthodes de management.

Il sera intéressant de mettre en exergue le changement profond de paradigme opéré depuis la seconde moitié du ~~XIX~~^{XX} siècle avec le passage d'une communication autoritaire à une communication égalitaire et démocratique observé dans les organisations (I). De ce constat, et en raison de l'influence exercé par l'environnement dans lequel il évolue, le manager sera contraint d'adapter ses pratiques managériales à l'égard de ses agents, ou plutôt dorénavant, collaborateurs (II).

I - D'une pratique de la communication verticale et résiduelle à l'émergence d'une communication horizontale fondée sur la transparence au sein des organisations

Cette communication verticale, pyramidale, a pu être observée au sein des organisations jusqu'à la fin du ~~XIX~~^{XX} siècle, comme résultant d'une conception de toute forme de société fondée sur l'autorité et la hiérarchie (A). Toutefois, face à l'évolution des sociétés libérales vers la modernité et la place privilégiée qu'occupe l'individu, cette communication n'a eu d'autre choix que d'évoluer vers une conception plus égalitaire (B).

A. La communication unilatérale basée sur le modèle d'autorité et sa remise en cause

"Si l'on devait vraiment définir l'autorité, alors ce serait en l'opposant à la fois à la contrainte par la force et à la persuasion par arguments" Hannah ARENDT - La crise de la culture. Cette citation résume le fondement théorique de la communication unilatérale au sein des organisations jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle. Les dirigeants de sociétés, multinationales ou d'administration concevaient les relations avec leurs employés ou agents de façon inégalitaire, en raison du statut que leur procure leur position hiérarchiquement et socialement élevée. Celle-ci leur confère une légitimité (révisite professionnelle, révisite à un concours en raison de leurs fautes intellectuelles) qui consolide l'inégalité constatée avec la situation de leur personnel. Élément fondamental : cette situation inégalitaire de fait est acceptée par l'ensemble des acteurs, de sorte que les chefs d'entreprise ou d'administration n'ont pas à user de la contrainte ^(violence) ou de persuasion (dialogue) pour que leurs consignes soient respectées.

On peut trouver une illustration de ce fonctionnement autoritaire dans une organisation bureaucratique dans le film de Billy WILDER La gargouille datant de la fin des années 1950. Les scènes tournées dans les locaux de l'entreprise montrent parfaitement le caractère hiérarchisé des relations entre chaque catégorie de personnels (séparées par des étages ou des cloisons de bureaux) et où l'autorité de la haute hiérarchie, au final très peu visible des employés du fait des multiples séparations, n'est absolument pas remise en question. Le film met également en évidence le conformisme des employés et la faible place, quasi-inexistante, laissée à la prise en compte de l'individualité de chacun.

Le constat de la faible autonomie des agents et employés ainsi que des managers dans cette vision de la communication organisationnelle doit être relevé à cet égard. Et l'image de certains sociologues, Pierre BOURDIEU notamment, l'individu évolue dans un environnement de contraintes qui influence ses choix et altère sa liberté. Ces contraintes sont caractérisées ici par une organisation rigide et où règne le conformisme. C'est ainsi qu'a été élaborée la division des tâches au travail (inspirée du Taylorisme et du Fordisme) où chacun a une place déterminée et n'a pas vocation à évoluer. Dans ce cadre, la communication au sein de l'organisation est réalisée de manière unilatérale et le manager va exercer un encadrement directif à l'égard des ses agents. Ces derniers ne remettent pas en cause sa légitimité, n'ayant pas d'attente spécifique de la part de l'entreprise hierarchique.

le versement de leur salaire, ils ne constituent pas une menace pour l'encadrement. Celui-ci va alors donner des ordres, adopter un management uniforme à l'égard de ces agents et prendre des décisions seul. Néanmoins, cette conception du management va se heurter aux évolutions sociétales et organisationnelles liées à la modernité, remettant en cause les fondements de toute inégalité.

B. L'émergence d'une communication multilatérale et protéiforme en réponse à l'évolution des sociétés modernes

Cette vision pyramidale des relations professionnelles, basée sur l'autorité, va entrer en contradiction avec l'évolution des sociétés modernes et en premier lieu l'émergence du libéralisme politique. Cette idéologie, dominante dans les sociétés modernes depuis la fin du XVIII^e siècle, va assurer le primat de l'individu par rapport à toute organisation collective (famille, corporation, appartenance professionnelle, nation) et pour se faire passer à un "déracinement" de l'individu. Le processus passe par la volonté de supprimer tout déterminisme (social, économique, politique, physique) permettant à l'individu de se libérer et d'atteindre les fins subjectives qu'il s'est assignées.

Cette rapide synthèse effectuée, on peut constater l'impact de ce changement de paradigme au sein des organisations, avec l'adoption désormais d'une communication horizontale et protéiforme. Cette nouvelle modalité de communication pourrait être assimilée à un rhizome (cf. Gilles DELEUZE) où les parties sont égales ou tout du moins tendent à l'être, contrairement à la précédente "arborescence", où l'information ne circulait que dans un sens. Aussi, non seulement le contenu de l'information ne va plus seulement être déterminé par le dirigeant, mais les agents et salariés auront la possibilité de formuler des observations et remarques après analyse. En outre, le contenu de l'information va s'élargir en prenant en compte les préoccupations sociétales de bien-être des salariés et agents, de protection de l'environnement, de lutte contre les discriminations par exemple. Ces éléments vont faire l'objet d'une communication sous une forme nouvelle avec l'émergence des bilans sociaux (rapports sociaux uniques dans les administrations) comportant des axes d'amélioration, lignes directrices engageant la société ou l'administration ; mais également de documents dits "RSE" ayant une portée plus globale en intégrant notamment les domaines sociaux et environnementaux. Lors de certaines instances de dialogue social, des éléments communiqués pourront faire l'objet d'un droit de réponse de la part des représentants du personnel et, le cas échéant, être enrichis suite à l'échange avec ceux-ci, matérialisant le

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

Concours : DSP Session : 2023
Epreuve : Composition en Sciences et R.H. 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.

caractère horizontale de cette communication.

Cette évolution, que l'on peut qualifier de rupture, va entraîner le recours à de nouvelles méthodes de management, la première à émerger étant le management persuasif. L'encadrant se retrouve dans une position où le cadre dans lequel il évolue change ayant pour conséquence la perte progressive de son autorité. Les nouveaux rapports qu'il entretient avec ses agents vont l'amener à faire preuve de davantage de présence auprès de ses équipes, où il s'efforcera de les convaincre du bien-fondé et de la pertinence de ses choix. Là où auparavant il n'avait pas besoin d'argumenter, de démontrer, le manager y sera forcé, devant prouver qu'il mérite la place qu'il occupe et l'étendue de ses compétences.

Même si les changements de concepts managériaux n'ont pas été constatés de façon immédiate dans toutes les organisations, en raison de leur particularités propres, on peut relever que de nouvelles conceptions managériales sont apparues pour faire face à la montée des individualités et à la complexité des procédures avec l'accroissement de l'utilisation des technologies. Ces approches étant vecteur de nouvelles modalités de communication entre des agents liés par un rapport hiérarchique.

II - L'impact sur les pratiques managériales du changement de paradigme en matière de communication dans les organisations

Le changement de paradigme va provoquer une adaptation contrainte du manager dans ses relations professionnelles qu'il entretient avec chacun de ses collaborateurs (A). Cette nouvelle relation entraînant de facto

5.1.8.

un partage des responsabilités entre le managers et ses collaborateurs en raison des rapports quasi-horizontaux (B).

A. Une nécessaire adaptation du manager dans ses relations professionnelles avec chacun de ses collaborateurs

Dans une société où l'individu profite de sa liberté et dispose d'un temps consacré aux loisirs conséquent, le manager doit faire face à la concurrence des loisirs et de la vie familiale, qui peuvent être des sources de motivations dans un contexte professionnel ou au contraire, des contraintes (horaires, motivations, mal-être). Afin d'identifier les sources d'intérêts ou de motivation de ses, désormais, collaborateurs, le manager, en tant que premier... acteur de la gestion des ressources humaines devra personnaliser ses modalités de communication. En effet, le rapport de force tendra à s'inverser en ce sens que c'est le manager qui doit s'adapter à son collaborateur et trouver les moyens de communication adéquats. Pour cela, le manager pourra échanger avec son collaborateur au cours de... informels ou même au cours, pour la fonction publique, d'un entretien professionnel annuel qui a succédé à la notation. Il est ici intéressant de noter que la notation, acte unilatéral du supérieur hiérarchique, a été supprimée au profit de l'entretien professionnel, qui se veut un échange libre et constructif entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct. Le premier pouvant notamment formaliser des observations expliquant les raisons conduisant à la non-atteinte de ses objectifs.

Symbole du passage à une communication tendant à l'horizontalité, l'entretien professionnel peut être l'occasion de connaître les motivations de ces collaborateurs dans l'organisation. Selon le concept japonais "Ikigai", signifiant "raison-d'être", quatre moteurs peuvent être identifiés dans le travail : faire ce que l'on aime, ce en quoi on excelle, ce pourquoi on est rémunéré et ce qui rend le monde meilleur (utilité). Ainsi, le manager devra au préalable identifier quels peuvent être les motivations de chacun de ses collaborateurs, pour mettre en place un management collaboratif dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, il pourra s'appuyer

la particularité de ses collègues afin de construire ensemble la solution à apporter à un problème : co-décision. Le manager aura pour responsabilité d'optimiser les ressources et compétences humaines dont il dispose lui permettant de remplir les objectifs qui lui sont assignés sur le long terme. Ce peut être notamment en faisant preuve d'une certaine souplesse à l'égard de ses collaborateurs et utiliser à ce titre, des outils lui permettant d'assurer une conciliation entre les différents intérêts en présence (autorisation de l'annulation d'un temps partiel, instauration d'une semaine de travail à 4 jours ou encore autorisation donnée à un collaborateur de partir en congé sabbatique pendant une durée d'un an). Un lien de confiance va progressivement s'établir entre les deux acteurs, ayant pour conséquence la transmission des responsabilités, ceci étant le corollaire d'une plus grande autonomie.

B. Le partage des responsabilités entre le manager et ses collègues comme conséquence de l'horizontalité des rapports dans l'organisation

Avec le développement des conceptions managériales fondées sur la confiance et l'autonomie des acteurs, va découler le partage des responsabilités entre le manager et collègues (et non plus collaborateurs), ces derniers participant à la prise de décision mais disposant dorénavant d'une certaine autonomie dans la réalisation des tâches confiées et les modalités d'atteinte des objectifs. Ceci est l'illustration du management délégué, où le manager responsabilise ses collègues et adopte une communication fondée sur l'échange, en somme, une relation entre pairs.

Le manager est en outre soumis à des contraintes de plus en plus pressantes en matière de charge de travail, issue de l'augmentation de la complexité des procédures, notamment avec l'outil informatique et la multiplicité des acteurs que cela engendre. Afin d'accomplir ses missions dans le temps imparti, le manager n'a d'autre choix que de s'adapter et confier à ses collègues les responsabilités qui lui ont été initialement attribuées. Des liens d'interdépendance se créent dans les organisations entre les différents services concernés par une réforme ou la mise sur le marché d'un produit, nécessitant la création de groupes de travail et un travail de gestion de projet, caractérisé par l'absence de hiérarchie entre les acteurs. Chacun devant apporter ses compétences propres (techniques, juridiques, commerciales) pour mener à bien un projet précis. Le transfert de responsabilité est nécessaire et illustre la mutation organisationnelle au sein des entreprises et administrations, marquant le dépassement du modèle hiérarchique, rigide, où chaque entité fonctionne en "boîte à l'orange".

À la lecture de ce constat, on pourrait définir le manager, à travers ses nouvelles pratiques à l'égard de ses collègues (notamment en termes de communication), comme étant un pilote de l'activité des missions qui lui sont confiées, ne maîtrisant pas lui-même toutes les fonctions dont il a la charge mais pour lesquelles il peut compter sur une équipe loyale et engagée car accomplissant "sa raison d'être".