

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

Concours : D.S.P Session : Externe  
Epreuve : Sciences et RH Date de l'épreuve : 29/02/2024

**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.

Les enquêtes "EUROFUND" au niveau européen et "conditions de travail" en France démontrent que le rapport au travail évolue.

Pour une grande partie des français les attentes à l'égard du travail sont fortes. Ils ont le souhait de trouver un cadre social et un lieu de vie épanouissant dans lequel ils peuvent réaliser leurs aspirations professionnelles en conciliant une vie personnelle épanouie. Fort de ce constat la tâche des managers est délicate.

La société française connaît des transformations de trois ordres : numériques, sociales et environnementales.

Dès lors, quels moyens, quels outils permettent aux managers de faire face à ces défis sociétaux. La RSE (responsabilité sociale des entreprises) est un enjeu essentiel de la transformation qui incombe aux managers. De la même manière, les administrations développent des formations pour aider les managers dans leurs tâches, afin qu'ils puissent à leur tour accompagner les équipes.

Où commence et où se termine la responsabilité du manager et quels sont les moyens et outils à leurs dispositions pour accompagner le changement, dans un contexte de transformation numérique, sociale et environnementale ?

La responsabilité des managers s'articule entre un cadre clair et des adaptations à des changements conjoncturels (I). Les managers se trouvent confrontés à des défis importants de nature à modifier leurs méthodes et organisation du travail (II).

I) La responsabilité des managers : un cadre clair face à des défis sociétaux qui requiert l'adaptation.

1. / 6.

Un cadre clair et des missions précises, c'est la clé d'une bonne organisation en particulier dans un contexte de changements et de transformation (A). Cependant cela nécessite quelques ajustements pour faire face à des défis dans un monde soumis à une certaine instabilité (B).

A) Un cadre structuré et des missions précises.

"Ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement". Le rôle du manager est de fixer un cap clair qui est en phase avec les attentes de l'entreprise ou de l'administration. Henri Fayol considérait le manager non pas comme un homme providentiel mais comme un leader qui connaît son métier et ses objectifs. On attend d'un bon manager une bonne connaissance de ses attributions et une capacité à donner des objectifs précis aux équipes. Plus la situation est complexe et plus la structure des organisations doit être claire. Selon la matrice mise en place par Henri Fayol le rôle du manager pourrait s'articuler entre ces 5 missions : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Le rôle du manager a évolué depuis l'époque du sociologue, mais les missions de base du manager reste terriblement les mêmes et les attentes des collaborateurs ne sont pas très différentes. Le manager doit être dans une posture d'exemplarité vis-à-vis des personnes dont il est responsable et à la manière de Mary Parker Follett considérer que les organisations sont un lieu de coopération entre les membres qui la compose. Ainsi le manager doit parfois s'adapter aux réalités différentes des individus.

B) Des ajustements nécessaires pour faire face à des défis et une instabilité contemporaine.



Les transformations à l'œuvre, subies ou prévues, dans la société française incitent les organisations à s'adapter, parfois rapidement, comme ce fut le cas pour la crise de la COVID.

Les managers ont dû mettre en place des mesures d'urgence comme le télétravail pour faire face à la situation.

Les bouleversements de l'organisation du travail sont de nature à déstabiliser les hommes et femmes qui doivent maintenir des rapports étroits avec leurs managers pour réévaluer leurs besoins et leurs attentes. Dans une organisation soumise à des crises de cette ampleur le principe de subsidiarité qui dispose que le niveau de responsabilité de la mission doit être au bon échelon est essentiel car les échanges sont moins aisés que lorsque tout le monde travaille au même endroit.

De la même manière la responsabilité du manager doit se limiter au cadre de travail et ne pas outrepasser le cadre légal. Les mails ou correspondances en dehors des horaires de travail sont proscrites par exemple.

Les situations personnelles des collaborateurs nécessitent le discernement du manager qui doit, en particulier en période de transformation, adapter les objectifs et les méthodes. On constate que lors de la crise de la COVID certains parents avaient des situations personnelles plus complexes que d'autres. Par ailleurs pour faire face à des sujets de transformation numérique certains collaborateurs seniors sont moins "acculturés" au numérique et expriment de plus grandes inquiétudes que des plus jeunes.

"Si le management ne s'apprend pas" selon Henry Mintzberg, les managers ont à leur disposition des outils et des formations nécessaires à leurs actions pour aider les organisations à fonctionner.

II) Les managers confrontés à des défis qui les conduisent à modifier leurs méthodes et organisations du travail.

Les enjeux liés à la crise climatique, à la transformation numérique ou encore à des bouleversements sociaux invitent à repenser les méthodes de travail en mettant en place des outils et des formations (A) et à anticiper les bouleversements



majews liés à la transformation numérique et aux enjeux d'IA et de cybersécurité.

## A) Repenser les méthodes de travail

Les défis environnementaux, auxquels nous sommes confrontés, perturbent nos schémas et nos modes d'action. Ainsi il est nécessaire de repenser notre rapport au travail. De nombreux collaborateurs ont exprimé leurs besoins de reconnaissance tel que l'explique la sociologue Dominique Méda. Les attentes vis-à-vis du travail sont fortes et le décalage entre les attentes et les moyens de l'action sont parfois en décalage, créant une forme de frustration. La formation est l'outil nécessaire à toutes les organisations pour accompagner et informer.

Ainsi des entreprises ont mis en place des "journées du climat" ou des "ateliers 2 tonnes" pour répondre aux questions sur les sujets liés à la crise climatique et environnementale.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui s'impose désormais aux organisations nécessite une bonne compréhension des enjeux et des phénomènes. C'est le rôle du manager que de transmettre les clés à ses collaborateurs pour faciliter leur intégration et leur compréhension.

Selon le sociologue Elton Mayo qui a qualifié "l'effet Hawthorne", en sciences sociales le seul fait de s'intéresser à un phénomène contribue à le modifier. Le fait de s'intéresser aux besoins des collaborateurs permet d'améliorer leurs conditions de travail. Ce fut le cas pour des ouvrières à Hawthorne aux États-Unis, pour qui des managers ont pris le temps et la peine de se pencher sur leurs conditions de travail, améliorant ainsi leur "bien-être".

La formation continue, la mise en place d'ateliers et d'échanges ou encore le dialogue à travers la mise en place d'entretiens annuels ou d'outils numériques permettant de remonter des pistes d'amélioration sont autant de moyens de donner aux membres de l'organisation une place et une autonomie, qui les incitent à se sentir responsables et bien intégrés.

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

Concours : DSP Session : ExterneEpreuve : Sciences et R.H Date de l'épreuve : 29/02/2024**CONSIGNES**

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Numérotter 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.

B) Anticiper les bouleversements à venir

(intelligence artificielle)

Le chercheur en IA Laurent Alexandre disait lors d'une audition devant le Sénat d'une manière un peu provocatrice : " Si notre métier n'est pas complémentaire de l'IA en 2050, alors nous pouvons considérer qu'il n'existera plus ". Ainsi, si il s'avère que beaucoup de métiers qui nécessitent une présence humaine, comme c'est le cas pour les métiers liés à la sécurité ou le maintien de l'ordre ou les métiers des services pénitentiaires, il n'en va pas de même pour de nombreuses entreprises.

Les outils d'IA générative comme Chat GPT ou encore Midjourney laissent craindre un bouleversement profond auquel les managers vont devoir faire face. La diffusion de "fake news" ou les risques liés à des attaques numériques d'ampleur doivent contraindre les organisations à former les hommes et les femmes aux enjeux de cybersécurité. Ces transformations numériques risquent d'acrotier également le périmètre d'action du manager qui devra être plus vigilant et plus réactif pour intervenir rapidement en cas de menaces pour l'organisation.

A contrario, si les risques liés à la cybersécurité et à l'IA sont accrus les outils à la disposition du manager pour former et préparer les équipes sont plus performants.

De nombreuses expériences de réalité virtuelle permettent par exemple de préparer des équipes en cas de catastrophes naturelles, incendies ou de tester des



Réflexes et des stratégies dans un contexte proche des conditions réelles. La mise en place de formations en V.R permet de préparer et d'anticiper la réaction d'équipes à des situations potentielles.

Le périmètre d'intervention des managers, s'il comporte des actions de base qui sont les mêmes, tend à s'élargir face à des défis multiples, dans un monde globalisé.

Les managers peuvent compter sur un certain nombre d'outils et d'indicateurs leur permettant de mesurer la performance et le bien-être au travail. Plus que jamais le dialogue et la bienveillance qui doivent se pratiquer dans un cadre strict, garantissant l'égalité des membres de l'organisation, est nécessaire.

Le manager doit garantir une stabilité et maintenir une vision claire vers laquelle les équipes convergent.

Il en va de la cohérence des organisations.

Pour paraphraser Winston Churchill, "beaucoup voit dans le rôle du chef l'homme à abattre ou la vache à traire mais peu voit en lui le cheval qui tire le char." Et c'est pourtant bien ce qu'il doit être.



