



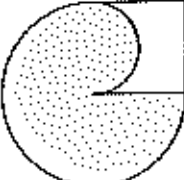
ANNALES 2015



CONCOURS INTERNE

POUR LE RECRUTEMENT

**DE CADRE D'EXPLOITATION
GRADE NORMAL**



**DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE
NOUVELLE-CALEDONIE**

**CONCOURS INTERNE OUVERT LE 18 JUILLET 2015 POUR LE RECRUTEMENT DE ONZE
CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

----- (K) -----

**EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE : REDACTION D'UNE NOTE PROFESSIONNELLE
EN RAPPORT AVEC LES ACTIVITES DE L'OPT**

DUREE : 3 HEURES

COEF : 4

SUJET

Ce sujet comporte 32 pages y compris la page de garde.

Dans leur ouvrage Liberté et Cie, Isaac Getz et Brian Mc Carney évoquent « les entreprises libérées », entreprises qui privilégient l'intelligence collective et qui connaissent une croissance économique plus importante que les entreprises « traditionnelles », y compris en temps de crise.

Le Secrétaire Général, qui a entendu parler de cet ouvrage et qui se questionne sur le développement managérial à l'OPT, vous demande une note sur les principes-clés de ce nouveau mode de fonctionnement managérial de l'entreprise 3.0.

A cet effet, vous disposez d'un dossier comprenant les documents suivants :

- Progresser/dossier : Fini l'autoritarisme, bonjour l'intelligence collective (4 pages)
- Big Fish France : L'entreprise 3.0 (1 page)
- Jacques FUCHS (11 mai 2014) : Entreprise 3.0, management 3.0 (1 page)
- La Tribune (11 février 2015) : Refonder le management (4 pages)
- Dessin (1 page)
- Arctus (22 janvier 2014) : L'entreprise numérique : l'ère du web 3.0 et les enjeux du management 3D (2 pages)
- GALLUP (27 octobre 2014) : Etude sur l'engagement des salariés (2 pages)
- Hubert LANDIER (décembre 2014) : Vers un monde polycellulaire (2 pages)
- Schéma sur le Knowledge management (1 page)
- Isabelle et Frédéric REY-MILLET : « Le management game » (2 pages)
- Arnaud GERARD (2014) : Intelligence collective ou management 3.0 : avez-vous franchi l'étape du management participatif ? (3 pages)
- L'Usine Nouvelle (17 mars 2015) : Michelin réinvente son management et brise ses chaînes (1 page)
- La voie du nord (14 mars 2015) : Ces entreprises qui rendent heureux (3 pages)
- L'express (24 février 2015) : Pour s'épanouir au travail, il faut « faire confiance à l'intelligence » (2 pages)
- Le parisien (13 mars 2015) : salariés, soyez vos propres chefs ! (2 pages)

FINI L'AUTORITARISME, BONJOUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE !

L'organisation pyramidale a-t-elle fait son temps ? Pour renouer avec la performance, certains dirigeants adoptent un nouveau mode de fonctionnement **qui encourage la responsabilisation de chacun**. Et ils obtiennent des résultats convaincants.

PAR CHRISTINE HALARY  [@ChristineH](#)

Pied de nez à la traditionnelle SARI (société à responsabilité limitée), Probionov, implantée à Aurillac, dans le Cantal, de puissoixanteans, se définit désormais comme une Sars, une société à responsabilité augmentée. Comprenez : une entreprise dont les quelque 160 salariés sont pleinement impliqués dans leurs tâches.

Il y a dix-huit mois, Stanislas Desjonquères, qui dirige cette PME spécialisée dans la recherche et la fabrication de probiotiques pour l'industrie pharmaceutique (15 millions d'euros de chiffre d'affaires), a entrepris de révolutionner le mode de management. Misanthrope sur l'intelligence collective, ce patron a goûté un à un tous les signes d'injustice ou de défiance (comme les fournitures de bureau sous clé) et a prosaïquement aboli des tâches absurdes et improductives, identifiées en interne sous la dénomination 5C : « c'est con mais

c'est comme ça ». Le dirigeant a aussi supprimé le *middle management* (pour instaurer l'autocoût et favoriser l'autonomie) et dissous son comité de direction.

Probionov commence à récolter les fruits de cette démarche, avec notamment un regain d'initiatives à tous les niveaux. À l'usine, par exemple, les machines qui étaient souvent en panne ne le restent pas longtemps : lorsqu'un problème survient, au lieu d'attendre, les ouvriers le gèrent.

ENTREPRISE LIBÉRÉE, Stanislas Desjonquères, qui fréquente les cercles de l'Association progrès du management (APM), a choisi le modèle de « l'entreprise libérée », théorisé par Isaac Getz et Brian M. Caaney dans leur ouvrage *Liberté & Cie* (Payot). Des principes déjà appliqués avec succès dans les années 1980 par Jean-François Zobrist, qui en fut l'un des précurseurs en France quand il dirigeait la fonderie Favi. Le retraité en fait

aujourd'hui l'apologie dans les nombreuses conférences qu'il anime sur le sujet.

Une utopie défendue par quelques philanthropes ? Pas vraiment. Les entreprises qui adoptent cette démarche « surperforment ». Les salariés y sont davantage impliqués, élevant eux-mêmes leur niveau d'exigence : observe le patron de Probionov. Illustration avec Inov-On, un petit groupe naissant de 300 salariés qui rassemble des activités aussi diverses que le dépannage de flexibles hydrauliques et le conseil en communication : nonobstant, en 2013, au plus fort de la crise, il a fait en 2013 sa meilleure année, en dépit d'un marché resté morose, avec un chiffre d'affaires en hausse de 15% et une rentabilité multipliée par quatre (lire l'interview de son patron, Alexandre Giorard, page 67). Même constat à la biscuiterie Poulh, dont les équipes, de puis peu, s'auto-organisent : elle a enregistré une croissance de 13% en 2013 sur un marché en recul de 2%.

(lire page 59). Si bien que la petite centaine d'entreprises libérées - repérées à ce jour dans le monde par Isaac Getz, docteur en management et professeur à l'EFMD Europe, fut des érudites. Des groupes comme Michelin, Avicor ou Kabi s'intéressent sérieusement à ces nouveaux modèles et commencent même à en appliquer certains préceptes.

L'AVÈNEMENT DU Y. Ce mouvement sonnerait-il le glas du management pyramidal hérité du taylorisme ? Il serait temps, on l'annonce depuis les années 1950. Le psychosociologue américain Douglas McGregor, issu du courant humaniste et auteur de la théorie des X et des Y, avait alors prôné, à échéance de dix ans, la fin des entreprises organisées sur le modèle X, alors hégémonique. Ce dernier partait du postulat que l'être humain n'aimait pas le travail. Et qu'il fallait par conséquent manier la carotte et le bâton afin de pousser les

Les salariés de l'entreprise californienne Patagonia, certifiée B-Corp, peuvent se consacrer à des projets environnementaux pendant leur temps de travail (ici, mission de nettoyage d'un futur parc naturel en Patagonie)



UN LABEL POUR LES ENTREPRISES RESPONSABLES

salariés à l'effort. Quatre au modèle Y, dont McGregor annonçait l'avènement imminent. Il considérait les salariés comme des individus motivés par le désir de s'accomplir et de progresser dans l'exercice de leurs responsabilités. Des collaborateurs qu'il était donc préférable de laisser s'organiser par eux-mêmes, le rôle du patron se limitant alors à donner une vision.

FIN DE CYCLE. L'histoire pourrait donner raison à McGregor... avec un demi-siècle de retard. À la différence des années 1970, les entreprises n'ont aujourd'hui plus les moyens d'assurer les coûts cachés (santé, démotivation, turnover...) d'un type d'organisation fondé sur la méfiance et le contrôle, selon le

Israël Gertz. La tyrannie du reporting... pour reprendre les mots du psychologue Eric Allier, fondateur de l'Institut français d'Action sur le stress (Ifas) dans son dernier livre *Partager le pouvoir, c'est possible* (Albin Michel), n'en particulier un effort décent sur l'implémentation des individus. Le dernier baromètre de l'observatoire Cegos sur le climat social dans l'entreprise souligne une brutale dégradation, après des années de lente érosion : en 2014, seuls 48,5 des salariés se déclarent motivés par leur travail, contre 58,1 l'année précédente.

L'étude souligne également qu'en cas d'insatisfaction la plupart des collaborateurs préfèrent adopter une attitude de soumission stratégique, plutôt que de provoquer une discussion franche avec leur

Etre l'un des 15 meilleurs au monde mais le meilleur pour le monde, tel est le but des entreprises certifiées B-Corp (Benefit Corporation), qui veulent concilier profits et intérêt général, au bénéfice des salariés, de la communauté et de l'environnement. Ce label, né aux États-Unis en 2007, a déjà compté un million de signataires dans plus de 30 pays. Parmi elles, la gloire H&M a lancé le *conscious* de vêtements outdoor Carhartt, la firme californienne, qui s'est liée de son côté à différents groupes d'associations de protection de l'environnement et à celles qui du coton bio, y voit un moyen de promouvoir son engagement social. Car les B-Corp jouissent d'un statut particulier, à mi-chemin entre l'entreprise classique et l'association de grande taille, valant dans la pratique même en cas de changement d'administrateur. En France, l'agence de conseil au développement durable Utopia est la première à avoir obtenu le label début 2014. Ce modèle d'entreprise responsable accorde la priorité à la vertu des salariés, et donc la performance. D'après le cabinet McKinsey, les B-Corp sont les plus compétitives que la moyenne

manager. Ils sont alors 42% à poursuivre leur activité en levant le pied.

« En obligeant les individus à travailler selon des règles, des normes et des processus, les entreprises se privent de l'intelligence humaine », renchérit Florence Bénichoux, cofondatrice du cabinet de conseil en capital humain Better Human Cie, qui vient

de publier *Et si on travaillait autrement?* (Eyrolles).

Plutôt que de parler de faillite d'un modèle managérial, Eric Albert préfère dire que nous arrivons au bout d'un cycle sous la pression de deux facteurs. L'avènement du numérique, d'abord, qui a radicalement changé le jeu relationnel dans la société. « C'est sans doute la première fois que

l'entreprise doit s'adapter à la société et non l'inverse », observe le psychiatre. Ensuite, l'excès de financiarisation de l'économie et son corollaire, le *cost killing*, ont creusé à l'extrême les divergences d'intérêts entre les salariés et leur direction. « Pour répondre aux impératifs d'innovation et attirer, et retenir, les talents, les entreprises n'auront bientôt

plus d'autre choix que de changer leur organisation », prédit-il. Comment? « En redonnant de la latitude et de la proximité, donc de l'agilité », explique David Guillocheau, à la tête de la société de conseil Talentys, qui cite en exemple le revirement de Carrefour. Depuis mi-2012, le nouveau patron de l'enseigne, Georges Passat, a redonné de l'autonomie aux directeurs des magasins, supprimant près de 600 postes administratifs au siège (lire son portrait page 28).

EN FRANCE, LE CHEF CONTINUE D'ÊTRE CELUI QUI A TOUJOURS RAISON

Pour, donc, Vincent Noya, le HEC de HEC, l'un des théoriciens modernes des pratiques managériales, « il existe en fait quatre profils managériaux différents ». Une façon intéressante d'affiner ce type d'analyse n'a pas toutes les compétences et que les aptitudes de chaque manager doivent refléter. Dans les quatre typologies de managers proposées par le cabinet Better Human Cie (voir ci-dessus), ce dernier s'inscrit dans la catégorie des motivateurs. Voilà, certes, quatre nos pour le

monde en œuvre de ce style de management. HEC a traité ses recettes et la satisfaction de ses salariés a augmenté de 70%. Mais le management est éternel. Il faut à l'adapter en France. Selon l'étude de la qualité de la formation humaine D. Lewis, notre pays serait même l'un des derniers au monde, avec la Corée, à avoir adopté un mode de management autoritaire. « Un problème de fond d'équipe », Florence tremble de Mars et les sont le modèle selon le modèle n'a le chef à toujours raison.

BRISER LE SILENCE. La France, championne du management autoritaire, aura peut-être plus de mal que d'autres pays à changer de modèle. De fait, le premier blavage vient de l'équipe de direction. Le coach Laurence Baranski, qui vient de publier *Le Manager éclairé* (Eyrolles), le confirme :

« Lorsqu'on propose à un comité exécutif d'encourager l'intelligence collective, en général seul un tiers des membres est convaincu. Un autre tiers en comprend les principes mais n'en voit pas l'intérêt. Quant au dernier, il est ouvertement sceptique ». Cette exposition sur le pouvoir est non pas une question d'âge mais de réajustement personnel.

Avant de changer son organisation, Florence Bénichoux, qui a mis au point la démarche HQH (haute qualité humaine) fondée sur l'autonomie, le lien et la confiance, préconise de faire un diagnostic du climat dans l'entreprise. « Cela peut aider à briser le silence », témoigne Krisja Vermeyleu. Ayant elle-même expérimenté cette démarche lorsqu'elle pilotait l'une des filiales françaises (350 salariés) du danois Novo Nordisk, spécialisé dans le diabète, elle avait été surprise par la véhémence des

Manager autoritaire

Ce style de management est dit « d'après-guerre ». Il est souvent critiqué par des militants techniciens ayant été promus managers après avoir été formés à la fonction. C'est encore le modèle régnant en France.

Manager motivant

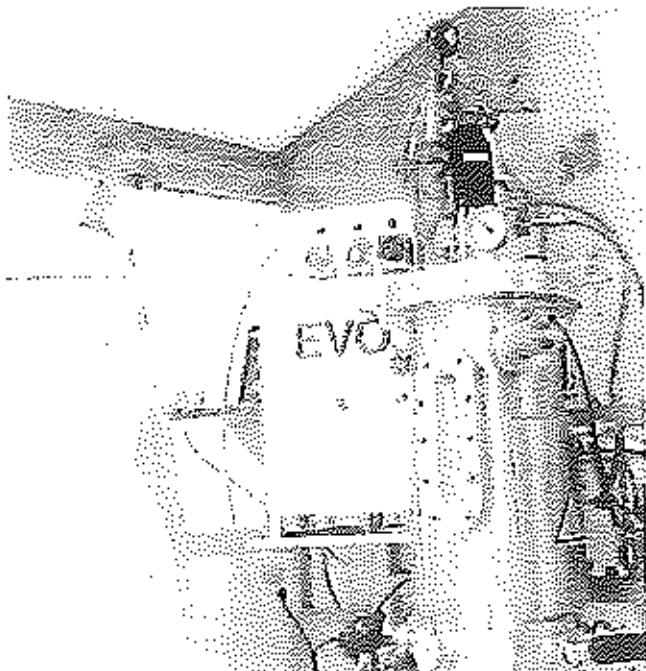
L'intérêt se traduit aux hommes qui l'ont adopté. C'est le leader qui partage ses valeurs, a une vision, stimule. Les équipes et l'organisation sont en train de changer.

Manager laxiste

Il veut se faire aimer de ses employés (pas au sens du cœur, l'humaine est détournée, pas de risque de se sentir sous pression, en revanche, cela ne tire pas les salariés vers le haut, un profil qui n'est pas chez les managers qui ont une expérience de

Manager paternaliste

Ce type de comportement, parfois considéré comme infantile, peut fonctionner très bien dans certains pays ou certaines structures. Toutefois, ce style de management tend à disparaître à mesure que les entreprises deviennent plus modernes.



Les laboratoires Probiolox ont déclaré la guerre aux SC : « C'est bon mais c'est comme ça ».

saliés, qui n'avaient pas hésité à dénoncer un excès de contrôle et un manque de soutien des managers.

Autre conseil: ne vous trompez pas de combat en confondant bien-être et bonheur au travail. « Plutôt que de propo-

ser des services (cours de yoga, pose de vernis, table de ping-pong...) que les salariés ne réclament pas, ciblez leurs besoins psychologiques, comme le besoin de confiance ou de liberté », recommande Isaac Getz. Et abstenez-vous de multiplier les beaux discours: il faut agir sans le dire, simple-

ment en montrant l'exemple. « La transformation ne se décrète pas. Elle s'opère de façon organique, confirme David Guillocheau, de Talentys. Le dirigeant donne l'impulsion et laisse le corps social s'approprier l'autonomie. »

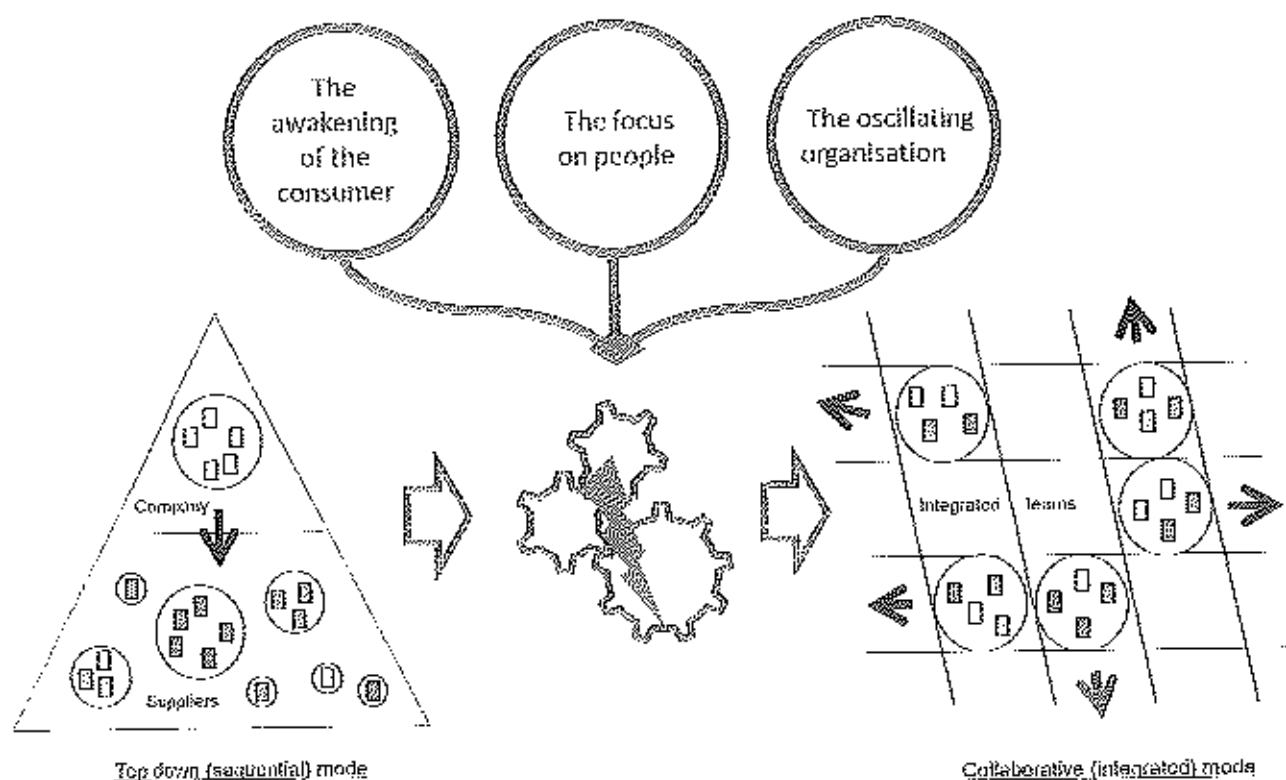
Les conditions pour que ça marche ? Accompagner ceux qui souhaitent prendre des initiatives dans le développement de leurs compétences. Et réorienter les managers à qui l'on retire leur mission de contrôle vers des tâches productives. Il s'agit non pas de changer les individus mais de libérer leurs talents. Une démarche qui n'est pas si coûteuse mais exige du temps. « Deux ans au minimum pour faire bouger les lignes », estime Florence Bénéchoux. Une affaire de persévérance. ●

DES SALAIRES

« L'Europe doit investir dans la formation des salariés pour leur permettre de relever les défis de l'économie numérique », déclare le président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker.

★ **EN CAUSE,** un manque de reconnaissance de l'individu, de ses résultats, de son engagement et de ses compétences. Les entreprises doivent investir dans la formation des salariés pour leur permettre de relever les défis de l'économie numérique.

L'Entreprise 3.0



L'entreprise 3.0 – développement centré autour des Hommes :

Il faut deux principaux ingrédients pour construire et piloter des organisations modernes – les Hommes et les Processus.

Contrairement à l'approche traditionnelle qui elle est focalisée sur la technologie et l'automatisation, l'entreprise 3.0 est entièrement construite autour des compétences et des Hommes qui travaillent avec une orientation clients dans des équipes de projet cross-organisationnelles.

Ce nouveau modèle apporte un accroissement spectaculaire en termes de réactivité, de performance et d'agilité en comparaison aux organisations classiques, favorisant le développement d'un avantage compétitif unique inscrit dans l'ADN des équipes intégrées et leurs compétences.

Entreprise 3.0, management 3.0

11 mai 2014 by Jacques FUCHS

Il semble évident pour tout le monde qu'une **entreprise 3.0** doit se doter prioritairement d'un **management 3.0**. Nous allons ici partager un management de type 3.0 dans une situation où on l'attend le moins : à bord d'un **sous-marin nucléaire de l'US Navy** !! David Marquet, ex capitaine d'un sous-marin nucléaire de la Navy américaine nous raconte (...) comment il a fait pour porter son équipage au plus haut rang jamais noté par les auditeurs internes de l'US Navy. Son histoire est assez simple, il devait prendre le commandement du sous-marin nucléaire USS OLYMPIA, il a pendant 6 mois tout appris sur les spécificités de ce sous-marin, et finalement 15 jours avant le départ on lui a confié les rênes de USS SANTA FE, le sous-marin le plus mal noté par les auditeurs internes. Dans l'obligation de faire confiance à son équipage, il s'est donné comme seule prérogative, celle d'appuyer sur le bouton nucléaire en cas de guerre ; pour le reste, il a transféré le pouvoir de décision là où se trouvait l'information. Il raconte qu'en 24h00, les 135 marins à bord se sont mis à penser, à réfléchir sur ce qu'il convenait de faire pour atteindre le cap fixé dans les meilleures conditions (en clair : **devenir autonome !**).

Chacun se sentant responsabilisé au maximum et focalisé sur l'objectif, l'esprit d'initiative et la motivation ont décuplé à bord (..) : **« Si vous voulez amener les gens à réfléchir, ne leur donnez pas des instructions, donnez-leur une intention ! »**

Dans l'intention réside le « pour quoi » (en deux mots) qui donne le sens de l'action qui est à mener. **« Déplacez l'autorité là où se trouve l'information (la connaissance) ! »** En clair : rendez le système conscient à lui-même et laissez-le fonctionner... nous tendons même là vers un management 3.0 ! **« Remplacez « Prendre le contrôle/donner des ordres et attirer des suiveurs » par « Donnez le contrôle et créez des leaders » ! »**

Ici, nous sommes dans un réel virage paradigmatique de passage en 2.0 qui va demander du courage. Plusieurs initiatives dans le monde de ce type de management ont été réalisées (Goretex, Harley Davison, SOI, Favi en France – voir les deux billets précédents- ...). Certains l'appellent le management collaboratif, d'autres l'entreprise libérée, d'autres encore la sociocratie, dans tous les cas c'est un management basé sur la confiance plus que le contrôle. Les dirigeants sont focalisés à bien communiquer la direction, le cap, l'objectif ; libre au collaborateur de trouver le meilleur moyen de l'atteindre. Il existe dans ces entreprises une grande liberté et une autonomie sur l'organisation du travail. Les décisions sont souvent prises par ceux qui l'appliquent, donc très proches du terrain. Elles sont copartagées. Le présupposé de ce management : chacun a en lui une forte capacité d'auto-motivation, ainsi il est nullement besoin d'aller alimenter celle-ci tous les jours. En réveillant le potentiel humain de chacun, ses patrons visionnaires ont atteint des records de rentabilité (...).

Refonder le management

La Tribune – 11 février 2015



Jean-Pierre Bouchez, est directeur de la recherche et de l'innovation au cabinet de conseil en management IDRH. (Crédits : DR) Jean-Pierre Bouchez } 11/02/2015, 8:02 - 1224 mots Allons-nous sortir du management néo-taylorien, qui transforme les cadres dirigeants en gestionnaires abstraits, pour lesquels le travail ne se

traduit qu'en chiffres? Ce cycle entamé dans les années 1980 semble s'essouffler, laissant la place à un retour au réel. Par Jean-Pierre Bouchez, directeur de la recherche et de l'innovation au cabinet de conseil en management IDRH.

Le management, même si ce terme relève d'un usage hexagonal récent (l'Académie française l'adoptera en 1973), se pratique, au moins intuitivement et empiriquement depuis l'apparition des premiers humains... On rappellera pour mémoire, sous forme de survol, l'organisation managériale complexe de l'érection des pyramides, plusieurs millénaires avant J.-C.; le célèbre traité de Sun Tzu consacré à l'Art de la guerre (400 av. J.-C.), qui développe des principes stratégiques et méthodologiques toujours transposables - au moins pour partie - à la vie des affaires. Beaucoup plus tard, on sait que le travail à la chaîne était déjà pratiqué à l'Arsenal de Venise plusieurs siècles avant la "découverte" de la chaîne déployée par Henry Ford, au début du 20^e siècle, etc.

De la révolution managériale des années 1930...

Pour s'en tenir cependant à l'époque récente, on observera, de manière ramassée, que deux cycles managériaux sont successivement apparus, et qu'un troisième, en voie d'émergence, semble rebattre fortement les cartes...

Le premier trouve son origine dans la "révolution managériale" apparue dans les années 1930. Aux États-Unis, après la grande crise, où le pouvoir de la Bourse avait été largement délégitimé, les "dirigeants" et les "managers" avaient progressivement récupéré la direction effective de grandes entreprises souvent dévolues antérieurement aux "propriétaires".

Cette nouvelle configuration sera théorisée par plusieurs auteurs, notamment Berle et Means (Berle G. et Means C., *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, 1932), qui soulignent, à l'exemple d'ATT, que la constitution de grandes firmes exige une concentration de capitaux générant mécaniquement une dispersion des actionnariats et, partant, de l'impossibilité pour un individu seul de détenir une part substantielle du capital. Les dirigeants

s'émancipent ainsi du contrôle de leurs actionnaires dans le pilotage des grandes firmes. La complexification des tâches de direction favorisant aussi, depuis les années 1920, l'autonomisation de cette fonction (Burnham J., *The Managerial Revolution*, Indiana University Press, 1942).

...à la "technostructure"

Galbraith (*The New Industrial State*, Princeton University Press, 1967), mobilise le terme "technostructure", en référence au groupe de gestionnaires et de managers professionnels qui s'impose par ses connaissances technologiques et organisationnelles. Cette forme de capitalisme managérial trouvera en quelque sorte son apogée durant la période de croissance vertueuse des Trente glorieuses, forme de consécration de la société salariale, fordiste, industrielle et verticale.

Le retour de la "main invisible" de nouveaux propriétaires

Le second cycle qui trouve son fondement dans une nouvelle "grande transformation" du capitalisme, en référence symbolique au titre de l'ouvrage majeur de Karl Polanyi, (*The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press, 1944), se déploie progressivement à partir du milieu des années 1970, à travers le retour de la "main invisible" de nouveaux propriétaires - en majorité des investisseurs institutionnels.

La base doctrinale et idéologique de cette métamorphose néo-libérale, sur fond de concurrence mondiale exacerbée, repose sur des travaux d'économistes comme Jensen et Meckling qui vont formuler, dès le début de ce cycle, la "théorie de l'agence", qui, de manière très raccourcie, a pour effet de considérer les managers comme les agents des seuls actionnaires.

Avec la révolution conservatrice, des dirigeants de plus en plus contrôlés par les actionnaires

Mais leur mise en œuvre se déploiera dans le cadre de la "révolution conservatrice" anglo-saxonne durant la décennie 1980 impulsée par le président Reagan et le Premier ministre Thatcher. De nouvelles règles de gouvernance s'imposent et se traduisent par un contrôle potentiellement accru des dirigeants. De manière conséquente, l'organisation et le management des grandes firmes se remodelent dans le cadre de cette nouvelle doxa : recentrage stratégique sur les compétences clés, polarisation amont et aval du processus des activités immatérielles créatrices de valeur, etc. De manière logique, il est puissamment encadré par des dispositifs néo-tayloriens, imposés pour la plupart de l'extérieur, par des experts.

Or, singulièrement depuis ces dernières années, ce cycle s'essouffle. Il génère souvent des effets pervers bien connus, aux coûts sociaux élevés, comme le dépassement du seuil d'exigence des contributions et implications demandées.

Par ailleurs, l'instrumentation d'une gouvernance par les process, et, plus généralement, cette prolifération des outils de contrôle, s'apparente à une forme de prothèse invisible inductrice de méfiance.

Mais la mobilisation de ces dispositifs conduit une partie de nos managers à se muter en gestionnaire abstraits contribuant, bien souvent involontairement, à affaiblir la réflexion et l'analyse intellectuelle, ce qui constitue un véritable paradoxe au moment où le savoir est au cœur de notre économie post-industrielle...

En d'autres termes, le "travail réel" se traduit alors par une représentation instrumentée et exclusivement chiffrée et abstraite, générant souvent une inexorable distanciation avec le "terrain". Ces dispositifs risquent ainsi de devenir plutôt un problème qu'une solution....

Retour sur le réel

Pourtant, nos observations attentives récentes en tant que chercheur et consultant au sein de grandes firmes, montrent que les lignes bougent singulièrement. Pour le dire rapidement, le "travail réel" resurgit en quelque sorte, au sein de nouveaux espaces collaboratifs et délibératifs plus ou moins informels. Ce retour sur le réel se fait sur la base d'une logique communautaire à travers des partages de pratiques et la création de nouveaux savoirs plus transverses et réticulaires et via des échanges sociaux, sous formes par exemple de "belles histoires" professionnelles.

Cet appel d'air salvateur est rendu notamment possible par l'usage intelligent de ces espaces et plateformes collaboratives qui irriguent et pollinisent de nombreuses grandes firmes. L'intelligence collective, distribuée à travers la stimulation des capacités réflexives, se déploie et irrigue ainsi bien des organisations que nous avons pu récemment observer.

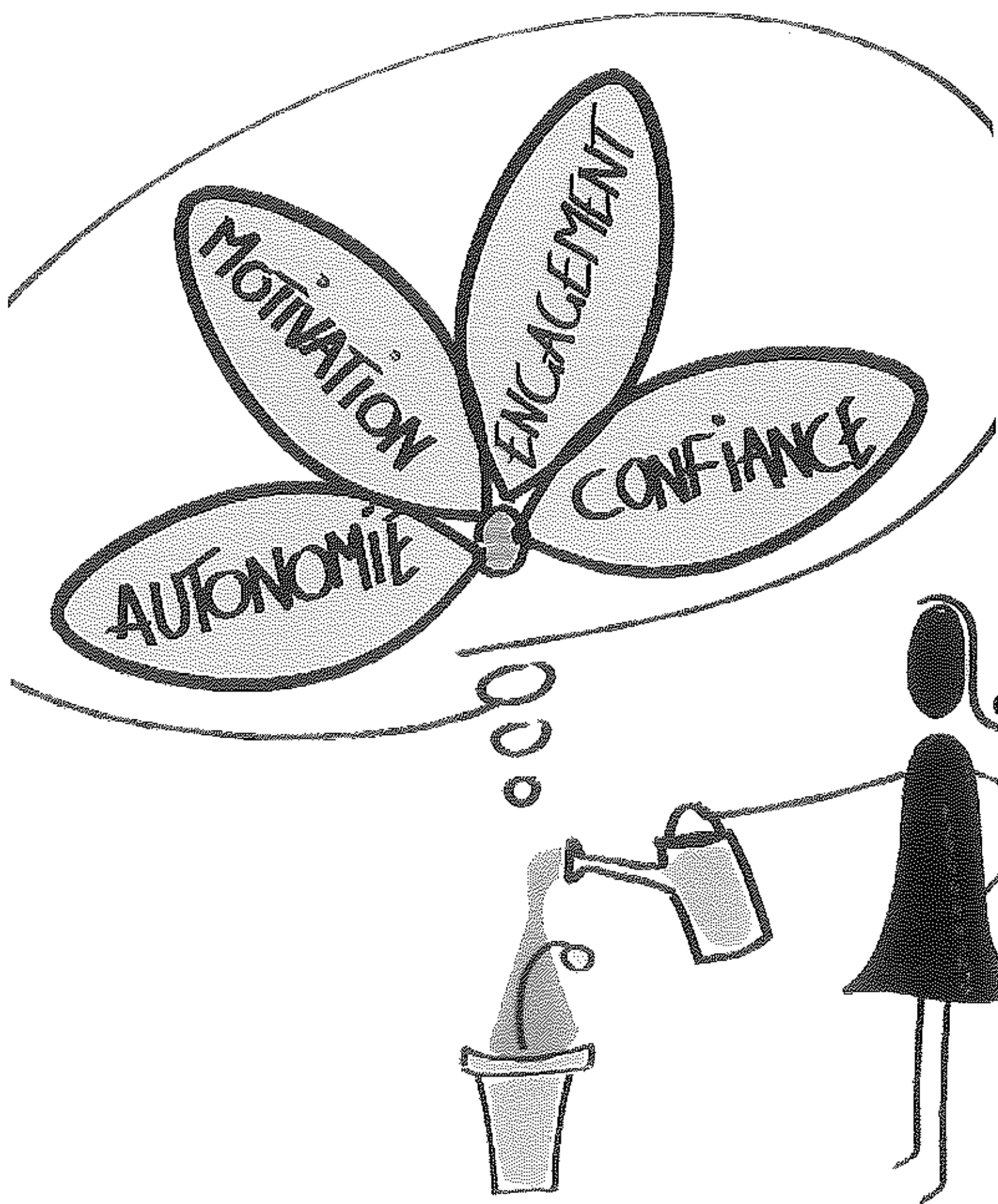
Instiller des espaces de confiance et d'autonomie

Refonder le management, c'est desserrer les filets de contraintes, apprendre à lâcher prise, et instiller des espaces de confiance et d'autonomie. De manière plus concrète, c'est réintroduire la grandeur et la visibilité du "travail réel", seul créateur de valeur, qui s'exprime notamment au sein de communauté de pratiques professionnelles.

Une forme de tolérance d'un désordre intelligent au service de la performance bien pensée de l'entreprise serait en voie d'émergence. On peut ainsi penser, dans une perspective optimiste

et prometteuse, que ce cheminement vers un nouveau cycle managérial, entrouvre une fenêtre vers un nouveau "monde en partage", basé sur la confiance et la solidarité. En faisant toutefois le pari que cette gouvernance prometteuse fondée sur "l'esprit communautaire" saura s'imposer aux excès du gouvernement par les process.

Jean-Pierre Bouchez, est directeur de la recherche et de l'innovation au cabinet de conseil en management IDRH, chercheur associé au Laboratoire de recherche en management à l'université de Versailles-Saint-Quentin, auteur de l'Économie du savoir (De Boeck, 2013), fondateur et dirigeant de la société de conseil Planet Savoir.



L'entreprise numérique : l'ère du Web 3.0 et les enjeux du management 3D

Arctus - Le 22 janvier 2014

En dînant, l'ère de la connaissance a succédé dans l'entreprise – sur fond de dynamiques d'interactions et d'échanges propres au web social – à l'ère de l'information. D'aucuns caractérisent avec humour ce Web 3.0 « comme du Web 1.0 qui aurait réussi », à croire que le seul fait d'instaurer enfin une conversation serait une évolution suffisante. C'est sans doute oublier un peu vite que ces deux époques du web (Web 1.0 et Web 2.0) n'ont fait qu'accroître de façon exponentielle l'infobésité, appelant de façon croissante que l'important n'est plus tant la masse d'information produite que la capacité à trouver, à tout moment, en tout lieu et sur n'importe quelle application, la bonne information. Ces avancées, certes notables, ont notamment mis en avant deux réalités.

La première de ces réalités est l'émergence de la société de la connaissance basée sur deux postulats, le Web sémantique et le Web de données. La notion de Web sémantique apparaît dès 2001, chez Tim Berners-Lee, pour signifier l'évolution nécessaire du Web suivant laquelle les données disponibles seront à terme interprétables de façon automatique par des logiciels variés. Dans cette perspective, le W3C s'est attelé dès cette époque à définir différents standards de structuration de l'information.

La deuxième de ces réalités – en lien avec la précédente – apparaît dans la notion de Web de données (*Linked Data*), dans une démarche orientée vers la publication de données structurées sur le Web, reliées entre elles de façon à constituer un réseau global et universel d'information. C'est dans cet esprit que la démarche *Linking Open Data* est initiée dès 2006, en vue de relier des ressources variées sur le Web sur le principe des liaisons hypertextuelles entre documents d'un même intranet ou d'un site Internet.

Depuis cette époque, le train est en marche, même si les experts s'affrontent encore sur la façon de qualifier les standards des applications Web 3.0. Elles doivent répondre à des contraintes complexes (sites et solutions Web, mobilité, universalité, accessibilité, intégrité, certification des données).

Dans ce concert, les trois décennies passées ont été marquées en parallèle par une certaine conscientisation et la reconnaissance du caractère inéluctable des mutations liées au numérique et à Internet. À la préoccupation technologique des années 1990, fondée pour l'essentiel sur la mise en place des infrastructures, a succédé au cours des années 2000 la préoccupation d'évangélisation, de formation, de gouvernance en général et d'accompagnement en particulier des transformations organisationnelles (procédurales, comportementales et managériales) liées à l'implémentation technologique. La décennie en cours – celle des années 2010 – met l'accent sur l'usage comme caractéristique de l'efficacité technologique. L'important n'est plus tant les choix technologiques effectués que la dynamique créée par ces technologies – leur appropriation par le plus grand nombre – sur fond d'émergence de la notion d'intelligence collective.

L'idée « d'informatique ambiante » change la perception du concept traditionnel de système d'information. L'informatique n'est plus tant une activité de traitement d'information qu'une interface multi-services de liaison entre des individus confrontés à des situations variées, à des données multiples, à des objets communicants, ainsi qu'à un environnement extensif (mobilité, nomadisme, mondialisation). L'informatique ambiante repose sur les notions complémentaires d'ubiquité (caractérisées par l'accès permanent à une diversité d'applications et la possibilité d'interaction avec ces dernières), d'attentivité (néologisme exprimant la capacité du système d'ensemble à connaître les dispositifs de l'environnement de l'utilisateur, comme son propre contexte d'usage), l'interaction naturelle (conformation des interfaces aux besoins des utilisateurs dans leur contexte spécifique), l'intelligence enâin (capacité du système d'apprendre par le biais des usages de l'utilisateur pour l'assister au mieux dans ses besoins).

Le caractère prédictif de cette évolution met en avant, à terme, l'avènement de la notion d'intelligence collective, concept certes encore flou, mais qui se fonde sur les interactions au sein d'une organisation du travail pour en déduire des capacités cognitives, par le biais de mécanismes de stigmergie.

Pour conclure cette série de paroles d'expert autour de l'entreprise numérique, la récente étude menée par Capgemini Consulting, en collaboration avec le MIT, fait apparaître une rentabilité supérieure de 26 % des entreprises les plus avancées en matière de maîtrise du numérique et de l'internet par rapport aux autres. Elle met l'accent sur le potentiel de transformation lié à ces deux signaux que sont d'une part l'intensité digitale (*Digital intensity*) de l'organisation du travail, d'autre part l'intensité de sa transformation managériale (*Transformation management intensity*). L'utilisation des technologies du numérique et de l'internet rend en quelque sorte visible l'invisible, dans la mesure où elle s'accompagne - par une démarche de *reengineering* global - d'une relecture systémique de l'entreprise sous l'angle de ses approches métiers, de sa stratégie, de son mode de fonctionnement interne, comme de sa relation avec ses partenaires et ses publics. On parle en ce sens de transformation numérique (e-Transformation ou transformation digitale).

Cette évolution significative conduit dans le même temps à identifier la source nécessaire de transformation. Comme l'expriment les conclusions de mon prochain ouvrage à paraître chez Economica, intitulé *Le management 3D*, le ressort essentiel des transformations de l'entreprise réside désormais dans son management et la capacité de ce dernier à se réinventer en fonction des nouveaux enjeux. Le management 2D était directif (dans sa capacité d'anticipation et de projection) et dynamique (dans la nécessité de flexibilité et d'adaptation pour cause d'univers en mutation), le management 3D lui ajoute sa dimension digitale sous la forme d'une conjonction optimisée du réel et du virtuel, dans la diversité des situations de la conduite des hommes dans les organisations du travail. La conjonction de ces deux mondes s'apparente au « *management augmenté* », décrit par Dominique Turcq dans son dernier ouvrage.

ETUDE GALLUP SUR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

1re édition octobre 2012

I wish to...



GALLUP® publie aujourd'hui les résultats de sa nouvelle étude sur l'Engagement des Salariés[®] réalisée en 2011/2012. Afin de partager avec vous leurs réflexions, nous avons souhaité vous faire une synthèse de certains extraits qui nous ont semblé particulièrement pertinents.

Dans cet épisode 1 sur l'Etude Gallup :

- o Etes-vous « émotionnellement connecté » à votre entreprise ?
- o Q12 : Les critères du salarié émotionnellement connecté
- o Les résultats dans le monde
- o Les résultats pour la France

Etes-vous « émotionnellement connecté » à votre entreprise ?

Déjà, en 2003-2009, Gallup mettait en évidence 2 principes clés à travers son étude réalisée sur 230 000 salariés venant de 147 pays (et confirmés dans leur nouvelle étude sur un panel identique) :

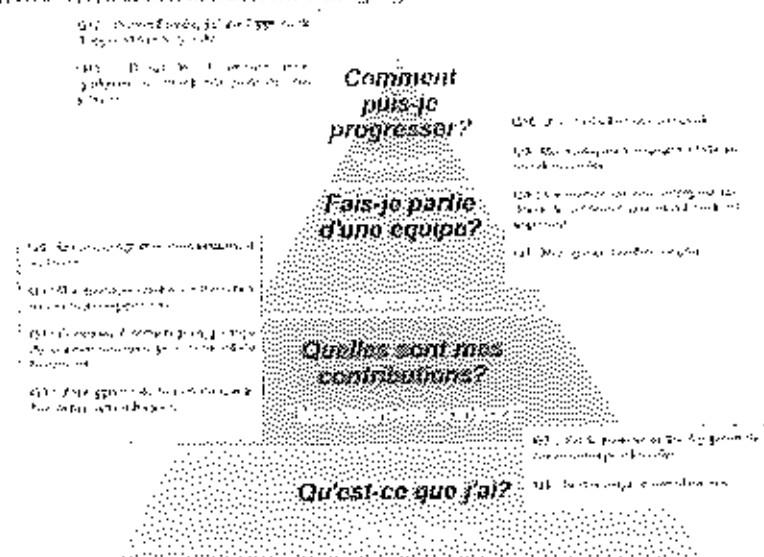
1. Le succès financier d'une entreprise et la satisfaction client sont directement en lien avec l'engagement des salariés.
2. Ce sont les salariés engagés qui portent l'innovation et qui dopent l'économie d'une entreprise.

La notion d'engagement est différente selon les pays, le niveau d'éducation dans le pays et le type de travail.

Connaître ces différences peut vous aider en tant que manager à comprendre les facteurs sociaux qui affectent vos équipes et identifier les barrières à briser pour accroître leur engagement.

Gallup a mis au point, durant les 16 dernières années, une liste de critères nommée Q12 qui constitue la base pour mesurer l'engagement des salariés.

Q12 : les critères du salarié émotionnellement engagé

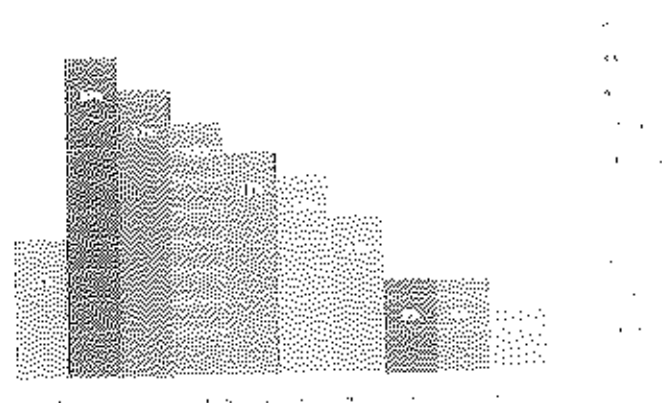


Au niveau mondial : 2 salariés complètement désengagés pour 1 salarié engagé

En 2012, 37% des salariés interrogés ne se sentent pas engagés dans leurs entreprises (Cores, c'est 2 points de moins qu'en 2009 mais le travail continue d'être une source de frustration pour les salariés).

En effet, la vaste majorité des salariés rapporte une expérience professionnelle globalement négative. A peine plus d'1 sur 10 est enthousiasmé au sujet de son travail et se sent engagé dans le succès de son entreprise.

Il n'est donc pas étonnant de constater la léthargie de la reprise mondiale et l'engorgement de l'agitation sociale.



Le manque d'engagement continue d'entretenir les gains de productivité et la qualité de vie au travail dans la plupart des pays. D'innombrables entreprises possèdent le rôle de leur chance de doper leur productivité et de pouvoir créer de nouveaux emplois, pourtant indispensables à la reprise économique. Les leaders doivent absolument augmenter le nombre de salariés engagés. Cela est vital pour faire prospérer leurs entreprises et l'économie de leurs pays... et même, pour remettre l'économie mondiale sur de bons rails et s'assurer un futur prospère et paisible.

La France : le mauvais élève européen?

Monde



■ Absolument engagés

Europe



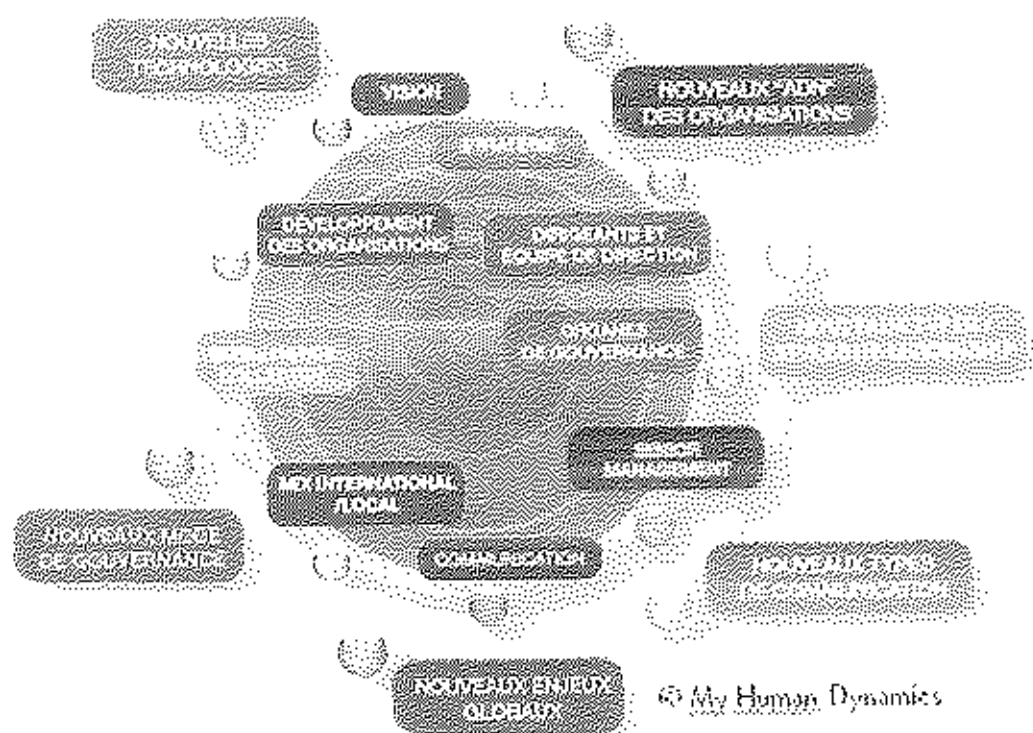
■ Complètement désengagés

France



■ Pas engagé

Soit, pour la France, 51% des salariés ne se sentent pas engagés dans leurs entreprises. Elle occupe la 18e place sur les 19 pays européens sondés. Gallup considère que ce mauvais résultat peut s'expliquer par la sévère crise économique et le haut niveau de chômage. L'étude révèle que les salariés sont globalement mécontents de leurs conditions de travail mais s'en contentent de peur de se retrouver au chômage.



Nous venons d'un monde qui était fondé sur un principe de hiérarchie.

Il y avait tout d'abord la hiérarchie divine. Regardez le porche de nos cathédrales. Tout en haut, le Grand chef. Un peu plus bas, les membres de son comité de direction (ils sont douze). Plus bas encore, l'encadrement intermédiaire, une auréole derrière la tête. Et tout en bas, l'humanité souffrante, juste au-dessus de l'enfer. Plus prosaïquement, l'Eglise catholique était clairement hiérarchisée : le pape, les évêques, les prêtres, les fidèles. En dehors de cela, point de salut.

Il y avait la hiérarchie politique et administrative. Cela avait commencé avec l'ordre féodal. Le roi, les ducs et les comtes, les grands et petits barons, le tiers état. Les Cathares prétendaient contester cet ordre. Il avait fallu en finir avec les Cathares. Plus tard, ce fut la hiérarchie des Ecoles, les rangs de classement, les grands corps de l'Etat. Régions, départements, districts, cantons et communes. C'était aussi la hiérarchie militaire, du chef d'état major au deuxième classe.

Pas étonnant que l'entreprise se soit également fondée sur un principe hiérarchique. Société-mère et filiales ; donneurs d'ordre et sous-traitants. Président-directeur général, directeurs généraux, directeurs généraux adjoints, chefs de département, chefs de service, chefs d'équipe, et cela jusqu'à l'exécutant. Encore l'exécutant d'EDF se sentait-il supérieur à l'exécutant de la PME du coin.

Cet ordre hiérarchique reposait sur un ordre moral. Le supérieur hiérarchique, que ce fut dans l'ordre religieux, politique, administratif ou dans celui de l'entreprise, se devait d'être exemplaire. Il représentait la voie à suivre. Tel était le fondement de sa légitimité. On pouvait espérer un jour être comme lui, à force de travail, de patience et de respect des règles.

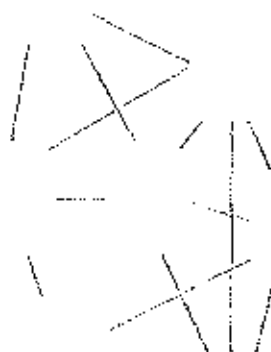
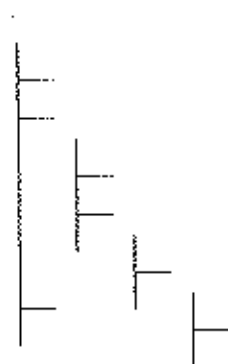
Dans le monde qui vient, ce principe hiérarchique a explosé. Il a moralement explosé et il est techniquement contournable, voire même, devenu encombrant. Chacun se fait sa propre religion. J'embauche un stagiaire : j'ai oublié le nom de l'école d'où elle vient. Peu importe. Ce n'est pas ça qui compte. Dans une grande entreprise High tech, je demande à un jeune ingénieur de recherche comment il est organisé ; je ne comprends rien à ce qu'il me répond ; j'interroge alors : « et la hiérarchie, dans tout ça ? » Il pâlit : « oh ! quand la hiérarchie s'y met, c'est qu'on est mal... ». Je demande à mes étudiants un petit travail de réflexion, en sous-groupes ; rien ne bouge dans la salle ; ils sont tous scotchés derrière leur ordinateur ; je m'inquiète ; j'ai tort ; ils se sont tous connectés sur le même réseau ; un quart d'heure plus tard, ils sont prêts à me restituer leurs conclusions, élaborées en commun.

Il y a des années de cela, un grand chef d'entreprise marocain, un banquier qui était aussi un poète reconnu, décrivait ainsi sa vision du monde. « Je vois une sphère à la surface de laquelle évoluent des être humains ; ils se réunissent en petits groupes ; les petits groupes se défont et laissent place à d'autres groupes ; certains tirent les autres, avant de se laisser tirer à leur tour ; il y en a qui évoluent vers le haut, d'autres qui évoluent vers le bas ». Nulle hiérarchie dans tout cela ; cela ne veut pas dire une absence d'ordre. Simplement, il est différent. J'ai naguère cherché à décrire cet ordre dans un livre que j'avais intitulé *L'entreprise polycellulaire*[1]. Il me semble qu'on y est.

Il est fondé sur l'autonomie. Sur les réseaux qui se créent, qui se font et qui se défont. Sur le don et le contre-don. Cette autonomie échappe aux frontières institutionnelles, celles de nos lourdes institutions, auxquelles seuls croient encore ceux qui les dirigent, et qu'ils s'efforcent de maintenir, par la contrainte légale et le règlement. La décomposition morale des élites y a été pour quelque chose. Plus d'exemplarité, plus de légitimité, plus d'autorité. Internet est le moteur de ce monde horizontal. On se connecte. On choisit son groupe de discussion. On choisit son mode de vie, qui on veut être, de qui l'on veut se rapprocher. Et pour les jeunes, il y a là quelque chose qui va de soi.

KNOWLEDGE MANAGEMENT

ENTREPRISE 1.0 ENTREPRISE 2.0 ENTREPRISE 3.0



1. L'information est structurée par la place qu'elle occupe dans l'organigramme.

2. L'information est structurée par la manière dont elle est présentée et comment elle est utilisée.

3. L'information est structurée de façon à pouvoir être analysée et utilisée.

(Adresse unique classique)

(logs, commentaires, critères sélectionnés, voir aussi...)

(Agrégateur, analyse sémantique, comportementale)

Accès au document

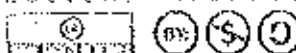
Accès au document

Accès à l'information

Via le système de navigation mis en place par la DSI.....

Via une multitude de chemins créés par les utilisateurs.....

Aggrégation de parcelles de documents en fonction des critères de recherche et du profil de l'utilisateur.....

Liberté / Association


© 2012

Pour Isabelle et Frédéric Rey-Millet, auteurs de « Management Game », la finalité des entreprises a changé, et l'essence même du top management doit se transformer.

Ils sont partis d'un triple constat. La nature du travail a changé : nous sommes passés d'un travail industriel à des missions de services. La finalité des entreprises a muté elle aussi : il ne s'agit plus d'être « *the best of the world* » (le meilleur du monde) mais « *the best for the world* » (le meilleur pour le monde). Enfin, et il s'agit là d'un constat plus négatif, le désengagement des collaborateurs a gagné l'entreprise. « *La crise des subprimes a constitué une crise des comportements. La gouvernance et le management d'hier ne sont plus adaptés : il faut changer de version* », souligne Frédéric Rey-Millet, co-fondateur d'EthikConsulting, cabinet de conseil en innovation managériale, et co-auteur de « Management Game »*.

Piliers de la « nouvelle version », du dirigeant 3.0, selon les auteurs : la bienveillance, l'assertivité et l'agilité. « *Pour faire face à ces évolutions, il convient de privilégier l'entraide, le collaboratif, une meilleure communication... Mais aussi se comporter de façon plus transparente, s'affirmer sans écraser les autres. Et enfin, agir de façon adaptable et souple* », précise Isabelle Rey-Millet. Face au « manque de sourires » dans les organisations, Isabelle et Frédéric Rey-Millet formulent ici quatre conseils à l'intention des dirigeants.

1- Acceptez la critique, voire l'évaluation. « Il est compliqué pour un individu, y compris pour un dirigeant, de progresser s'il ne dispose pas d'un avis extérieur sur ses propres pratiques. « *Nul n'est infallible, d'où l'importance de s'ouvrir à la critique*, estime Frédéric Rey-Millet. *Au sein d'un comité de direction, le dirigeant vit un phénomène de cour, comme à Versailles. Très peu de personnes osent remettre en question le dirigeant, son comportement, sa façon d'être, de diriger, de prendre les décisions... Alors que cela est essentiel au développement de l'entreprise* ».

Certaines directions se prêtent à l'exercice de l'évaluation : chez Davidson consulting (Lauréat 2014 et 2015 de Great Place to Work), chaque année, les collaborateurs sont invités à noter leurs managers. Les laboratoires Roche, qui ont créé leur propre métrique, le Net Management Promoter Score, et posent clairement la question « *Recommanderiez-vous votre patron à un ami ?* »

2- Supprimez les process et procédures inutiles. « *La plupart des organisations fonctionnent aujourd'hui suivant le modèle « control and command » qui n'est plus adapté à notre environnement et au besoin permanent d'agilité et de créativité*, observe Isabelle Rey-Millet. *Une pratique simple et à la portée des dirigeants consiste à alléger les procédures, les reportings et autres KPI (ndlr : key performance indicator, indicateurs clés de performance)* ». Alors que les managers disent consacrer entre 60 à 70 % de leur temps aux reportings, ils devraient pouvoir se concentrer sur le management, le développement de l'entreprise et de leurs équipes. « *Trop de contrôle génère des dérives et l'excès de process a supplanté le bon sens. A l'inverse, c'est en allant sur le terrain, se frotter aux réalités des collaborateurs, sans son état major, qu'on perçoit réellement ce qui se passe au sein de l'organisation* », explique la consultante. Des exemples ? Les opérations « Vis ma vie » permettent ce lien avec le terrain. Alexandre de Juniac, président d'Air France, avait passé plusieurs heures au desk, à la rencontre de clients perdus ou mécontents.

3- Réhabilitez le « jeu » plutôt que le « je ». « *Diriger ne fait plus autant rêver que par le passé, c'est un métier sérieux... mais rien ne nous oblige à l'exercer avec austérité ! Il faut rester optimiste, miser sur le bien-être au travail et son impact positif sur les performances de l'entreprise* », insiste Isabelle Rey-Millet. Redonner l'envie aux managers et aux collaborateurs se pose comme le grand défi de demain. Les clés pour y parvenir ? En finir avec les silos et les périmètres trop bien gardés, l'absence de vision globale... « *Les maîtres mots sont la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs : il faut donner le cadre, fixer les objectifs, travailler sur des règles de délégation claires, puis faire confiance, libérer les convictions et les intuitions... C'est possible de réintroduire le plaisir au travail, le plaisir du « jeu », plutôt que la protection du « je »* », estime Isabelle Rey-Millet. Un exemple de bonne pratique, pour lâcher du lest et permettre aux équipes de faire à leur façon : la méthode Scrum (terme de rugby anglais qui signifie « mêlée ») et qui consiste en une méthodologie agile de gestion de projet. Issue du monde informatique, elle propose de nouveaux modes de fonctionnement privilégiant l'autonomie et l'efficacité.

4- Arrêtez de décider de tout, tout de suite. « *Nous sommes dans un tourbillon de nouvelles technologies et d'infobésité, dans une course schizophrénique qui consiste à répondre à plus de 100 mails par jour, à prendre 50 décisions dans la journée... Le dirigeant 3.0 doit résister à cela, il doit être l'anti-thèse du manager*

hyperconnecté. Il ne faut pas décider vite, mais bien, pointe Frédéric Rey-Millet. Quand une équipe propose un seul et unique plan A, le dirigeant doit pouvoir demander un plan B, une solution alternative qui prend en compte le projet dans sa globalité ».

4 propositions pour mieux décider

Dans le livre « Management Game », les auteurs détaillent quatre propositions pour mieux décider, « ou comment distiller une culture de la bonne décision au sein de votre équipe ».

- 1- Respectez la réalité observable : la bonne décision se prend en tenant compte des conséquences qu'elle engendre.
- 2- Elargissez votre champ de vision.
- 3- Soyez au clair sur vos décisions.
- 4- Osez sortir des sentiers battus.

« La décision est un sujet qui fournit sans cesse de nouvelles pistes. (...) N'hésitez pas à chercher des moyens pour tester vos options et valider vos hypothèses de travail. Ne vous leurrez pas et ne leurrez pas les autres, vous gagnerez du temps dans la réalisation de vos projets et découvrirez même de nouvelles solutions », conclut Frédéric Rey-Millet.

Intelligence collective ou Management 3.0 : avez-vous franchi l'étape du Management participatif ?

Publié le 2014 par Arnaud GERARD

Le Management participatif est à l'origine de ce qu'on appelle alternativement Intelligence collective, Management 3.0, Management collaboratif, Management de l'innovation. Mais votre organisation a-t-elle déjà su largement mettre en place un management participatif ?

Quels sont les piliers du Management participatif ?

A l'opposé du Taylorisme où des personnes donnent à d'autres des listes de tâches précises à faire, le Management participatif s'appuie sur les travaux de Douglas Mc Gregor en 1960 (The Human side of Enterprise), plébiscités par tous les grands experts de l'Entreprise aujourd'hui (Peter F. Drucker, Jim Collins, Daniel H. Pink, Isaac Getz), l'être humain pour être performant a besoin de :

- de **Finalité** : trouver du sens à ce qu'il fait, comprendre le **Pourquoi** il va le faire
- de **Liberté** ou d'**Autonomie** pour s'auto-organiser et choisir le **Comment** le faire (seul ou avec l'aide de collègues). Il a besoin pour cela qu'on lui accorde de la **Confiance**
- de **Développement personnel** : l'être humain pour rester performant et continuer à prendre du plaisir dans ce qu'il fait a besoin de progresser dans un domaine important pour lui

Le Management participatif est basé sur ces 3 piliers fondamentaux : donner du Sens, accorder de la Confiance et de la Liberté, offrir un cadre de Développement Personnel pour chacun.

Quels sont les principes du Management participatif ?

1. MOBILISER LE PERSONNEL :

Le management participatif encourage l'implication du personnel dans le traitement des problématiques de l'activité et dans la prise de décision. Le leader d'une équipe a pour mission d'utiliser l'**Intelligence collective** de ses collaborateurs pour **fixer les objectifs** de leur équipe et **prendre les décisions** pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL :

En favorisant la **liberté de s'auto-organiser en équipe**, l'idée est que chacun puisse œuvrer sur ce qu'il apprécie le plus, là où il crée le **plus de valeur pour l'Entreprise** et en même temps ce qui va lui apporter le **plus de développement personnel**. Pour cela, des conditions de travail favorables doivent être mises en place : **stimuler l'écoute, le partage et la collaboration** au sein du personnel de l'entreprise dans la lignée de la Vision définie par la direction. Il est nécessaire de développer la confiance individuelle au départ, pour que l'intelligence collective puisse s'activer et au final permettre d'**améliorer la performance de l'entreprise**.

3. DÉLÉGUER SON POUVOIR ET CONFIER LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES AUX ÉQUIPES CONCERNÉES :

Parce que les opérationnels organisés en équipe soudée savent plus vite résoudre un problème opérationnel qu'une remontée par la hiérarchie (qui demandera des avis à ces mêmes opérationnels), **déléguer une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante** (chef d'entreprise et encadrement) aux employés va **permettre d'accroître la réactivité de l'Entreprise et sa performance**. Cette délégation au profit de l'intelligence collective peut se faire **progressivement** en observant deux principes :

- la **subsidiarité** : chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur.
- l'**alignement avec la Vision de l'Entreprise** et sa stratégie : toute décision prise doit participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ce point est capital en management participatif : on ne peut pas faire de bon management participatif sans une **Vision clairement définie et Partagée**.

Le management participatif s'appuie sur l'intelligence collective pour rendre autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon, ce qui améliore la réactivité et le service Client.

4. METTRE EN PLACE UNE RÉGULATION :

Pour que management participatif fonctionne, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le **droit à l'erreur**, on ne doit pas pour autant négliger l'**autocontrôle**. Les dispositifs de régulation déterminés par l'**intelligence collective** contribuent à l'**efficacité du management participatif** en rendant les équipes autonomes et responsables.

Quelles sont les limites du Management Participatif ? Quels sont les freins à la mise en place du Management Participatif ?

Apparu dans les années 80, le Management Participatif peine à se déployer dans les Entreprises car :

- son déploiement doit être ajustée au contexte de l'Entreprise
- il requiert une transformation de la façon de penser du management et de l'employé

UN DÉPLOIEMENT DU MANAGEMENT PARTICIPATIF À AJUSTER SELON LES CONTEXTES

L'implication systématique de tous les salariés d'une équipe dans le processus de prise de décision peut s'avérer onéreuse (difficultés à tous se réunir, perte de temps pour certains) et inutile, particulièrement dans la résolution des problèmes du quotidien.

UNE TRANSFORMATION DE LA FAÇON DE PENSER DU MANAGEMENT ET DE L'EMPLOYÉ

Autoriser des employés à prendre des décisions, leur faire confiance, les laisser s'auto-organiser peut représenter une véritable transformation dans certains contextes, tant à la fois pour le dirigeant que pour le salarié.

- La montée dans l'organigramme parfois chèrement acquise pour au final laisser ses collaborateurs décider entre eux et s'auto-organiser peut faire peur.
- Devoir sortir du confort où l'employé n'est responsable d'aucun mauvais chiffre puisqu'il s'est contenté de faire ce qu'on lui demandait représente également un risque important pour lui.

Mais y-a-t-il encore le choix ? Faire plus de la même chose ne produit-il pas les mêmes effets ?

Selon l'étude Gallup, est-ce avec 9 salariés sur 10 désengagés qu'une Entreprise en situation difficile va aujourd'hui trouver les solutions innovantes pour aller vers une croissance annuelle à deux chiffres ?

Mettre en place le Management participatif nécessite une démarche progressive pour faciliter l'appropriation des changements pour chacun. C'est certainement le plus gros frein à son déploiement dans cette période où les solutions attendues doivent être déployées et rentabilisées à court terme.

Un merveilleux exemple de Management participatif ou Management collaboratif mis en place dans un sous-marin... inédit !

Quelle différence entre Management participatif et Management collaboratif ? Quel rapport avec le Management transversal ou le Management en mode matriciel ?

Le management collaboratif fait appel à l'intelligence collective tout comme le management participatif pour s'enrichir par les pairs. Le management collaboratif peut ne pas traiter de la délégation de pouvoir et de la participation aux décisions à l'inverse du management participatif.

On parle aussi de Management en mode matriciel, de Management transversal non hiérarchique, notamment dans le management de projet. Le salarié peut être tour à tour chef de projet, contributeur, expert sur plusieurs projets auxquels il participe en parallèle. Et tout cela sans rôle hiérarchique. En cela, le management de projet transversal non hiérarchique est précurseur des formes de Management 3.0 qui se développent : Management collaboratif, Intelligence collective, Management de l'innovation, ...

Indépendamment du vocabulaire, il est essentiel de revenir aux fondamentaux : quand est-ce que vous apportez le plus ?

Regardez simplement dans la sphère familiale, amicale ou associative, vous êtes capable de vous investir, de créer, de dépasser les difficultés lorsque vous contribuez à quelque chose d'important et qui a du sens pour vous. Et vous contribuez d'autant plus que vous êtes nombreux à partager ce sens (Vision partagée). Et en même temps que vous vous investissez, vous prenez du plaisir, vous êtes satisfait de contribuer à quelque chose de plus grand que vous et de voir que vous apportez aux autres dans le groupe. Les envies individuelles de chacun rejoignent alors l'envie collective qui permet de tous se dépasser. Un bel exemple d'utilisation de l'Intelligence collective.

Michelin réinvente son management et brise ses chaînes

Par Christophe Gys - Publié le 17 mars 2018 à 09h00 | [L'Usine nouvelle](#) | 3415



© Les salariés du site Michelin de Blavozy expérimentent depuis un an le management autonome de la performance et du progrès (Mapp).

Chez Michelin, le management sur le mode "Je décide, il exécute" vit ses dernières années. Bibendum veut devenir une entreprise libérée. Reportage dans deux usines pilote, à Blavozy (Haute-Loire) et Hombourg (Allemagne).

Ils sont une dizaine à se retrouver dans un bureau vitré au milieu de l'atelier. Ils parlent à tour de rôle, tournant les faces d'un kiosque sur lequel sont affichés des chiffres et des graphiques. Les salariés de l'îlot EPI 1 constatent un retard de production. La réunion est courte, son canevas rodé. L'usine Michelin de Blavozy (Haute-Loire) produit des pneus de génie civil. C'est l'un des six sites où est expérimenté depuis l'an passé le management autonome de la performance et du progrès (Mapp), la déclinaison façon Bibendum de l'entreprise libérée promue par Isaac Getz dans son livre "Liberté & Cie". La méthode progresse aussi dans les services support du siège à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), comme à la conception des moules.

Finie donc la relation manager-salarié sur le modèle "Je décide, il exécute". À la place, Michelin promeut la prise d'initiatives, la subsidiarité et la décentralisation. "Les vrais experts sont dans l'atelier", affirme Olivier Duplain, responsable d'îlot, qui laisse désormais ses équipes gérer. Les volontaires sont devenus des correspondants. À eux de veiller à ce que la qualité et la production soient au rendez-vous. Ils décident même des congés sans autorisation du responsable d'îlot, le "chef". Ce dernier se considère comme un coach et se consacre à la planification à moyen terme, à la fluidité des relations entre ateliers. Directeur des relations sociales du groupe et promoteur du Mapp, Bertrand Ballarín résume ce qu'il faut changer : "Avant, le même tableau de suivi des horaires, avec le même nombre de colonnes, les mêmes couleurs, était conçu à Clermont-Ferrand et utilisé de Vladivostok à Los Angeles."

Ces entreprises qui rendent heureux

LA VOIE DU NORD - PUBLIÉ LE 14/03/2015 PAR VALÉRIE SAUVAGE

Heureux et efficaces au travail. Des chefs d'entreprise mettent en place des modes d'organisation originaux, qui laissent davantage de liberté à leurs collaborateurs. Lâcher les rênes et faire confiance... Ça fonctionne ! Ce sont même les salariés qui le disent. Attention, exemples à suivre.



Un patron heureux, des salariés libérés

« Qui a dit que c'est en mettant des gens en situation de stress, de violence au travail, qu'ils étaient plus productifs ? » C'est Emmanuel Druon qui pose la question. Le président de Pocheco a instauré dans son entreprise de fabrication d'enveloppes une organisation rare (*lire notre édition d'hier*). Pas de hiérarchie, juste un comité de pilotage, trois hommes, trois femmes (qui cèdent la main pendant trois mois l'été à une deuxième équipe) pour accompagner une industrie de 114 personnes. Les salariés disposent d'une grande autonomie. Ils gèrent eux-mêmes leurs horaires, leurs congés, l'organisation de leur travail...

Marie-Christine Kempynck, chez Pocheco depuis 1977, a assisté à la mue de la société. Sceptique au début sur les nouvelles pratiques, elle est maintenant convaincue. *« Quand on parle de ce que l'on vit ici, les gens nous regardent comme si on venait de Mars. Ils pensent que c'est une vitrine, une façade. Il faut visiter. Il faut venir se rendre compte ! »* Les bureaux sont agréables. Lumière naturelle, grandes plantes, mobilier coloré. Dans l'atelier, c'est bruyant. Mais calme, paradoxalement. De grandes baies ont été ouvertes pour laisser entrer le jour. Les machines sont peintes dans des couleurs gaies (la rose est presque mignonne). L'ambiance est studieuse et paisible. Les salariés à qui l'on s'adresse semblent heureux d'être là.

Pocheeco est une entreprise exemplaire. Il y en a d'autres. Parmi elles, Saveurs et Saisons à Villeneuve-d'Avesq. Un magasin de produits bio qui emploie une vingtaine de personnes. Son fondateur, Thierry Decoster, se voit davantage comme un « fédérateur et un développeur ». Il explique, « On a tous en nous un potentiel extraordinaire. Tout le monde est capable de réussir à condition qu'on lui dise qu'il est bon. » Concrètement, il aime à penser que son entreprise tourne sans lui. Il n'est pas dans le contrôle. Il préfère responsabiliser ses équipes. Dimitri Broders, chef de produit, confirme : « Il est de moins en moins présent. Il nous pousse à devenir des mini-entrepreneurs. Je n'ai pas encore l'habitude. Je vais encore lui faire valider des choses. » La méthode fonctionne : + 10 % de chiffre d'affaires en 2013, + 16 % en 2014. Mathieu Many, apprenti en alternance, découvre le monde du travail par une jolie forguette : « Tous les matins, j'arrive 10 à 15 minutes plus tôt. Parce que je suis content de venir. »

De plus grandes entreprises ont entamé une démarche de « libération » (*lire ci-contre*). Dans la région, c'est le cas d'Auchan, Decathlon ou Kiabi. Si cette libération était en germe depuis plusieurs années chez le premier vendeur de vêtements en France, elle se diffuse depuis mi-2013. Qu'est-ce que ça change ? « Le manager n'est plus le sachant qui passe son temps à contrôler. Nous sommes là pour créer des conditions de travail meilleures, qui motivent les salariés à faire leur travail au mieux », explique Youssouf Camara, directeur des opérations Nord-Est. Chaque salarié, chaque métier, chaque service se libère à sa manière. Concrètement, les conseillères de vente organisent elles-mêmes leur planning (ce n'est plus le directeur de magasin). Les recrutements sont effectués en concertation avec les équipes. Des *reportings* fastidieux et jugés inutiles sont supprimés. Les salariés sont invités à assister au comité de direction. Le groupe va même entamer un test d'auto-organisation sans directeur des ressources humaines. Les entreprises se libèrent. La confiance règne.

Ce qu'en disent les salariés de Pocheeco

MÉLODY ASSET, responsable de maintenance

« Ce qui m'a marquée quand je suis arrivée ici, c'est qu'on n'est pas des numéros. On s'appelle tous par nos prénoms. On a l'impression d'exister. À 25 ans, on m'a fait confiance pour encadrer une équipe de 7 personnes. Du coup, il y a une réciprocité, je ne veux surtout pas décevoir. Et puis je suis très sensible à l'environnement. C'est l'avenir. Ne pas s'en préoccuper, c'est aller droit dans le mur. Je trouve beaucoup plus motivant de venir travailler en ayant l'impression de bien faire pour préserver l'environnement. »

Marie-Christine Kempyneck, Auditrice QSE

« Quand je rentre ici, j'oublie tous mes soucis. Je ne vais pas travailler à reculons. Je suis dans l'entreprise depuis 1977. Au début, quand M. Duon nous a expliqué ce qu'il allait faire, j'ai pensé qu'il allait se planter. Maintenant, c'est devenu une évidence, cette liberté, cette confiance qu'on nous accorde. Moi, ça ne m'a pas déstabilisée. J'ai toujours été très

indépendante. La question que je me pose, c'est pourquoi il n'y a pas davantage d'entreprises qui se lancent.»

BOUCHRA ELADMAOUI, Chargée de clientèle

« J'étais un peu perdue, au départ. J'avais l'habitude qu'on me dise ce que je devais faire. J'avais l'habitude de présenter mes résultats quand j'avais terminé. Je sollicitais beaucoup ma référente. Peu à peu, j'ai compris que ce n'était pas ma hiérarchie qui me dictait mon travail mais mes clients. Je gère les choses par ordre de priorité. Maintenant que j'y ai goûté, j'aurais du mal à faire autrement. Et puis ici, il y a les cours de sport le midi, l'ostéopathe qui vient chaque mois. Quand j'en parle autour de moi, on ne me croit pas!»

«Les entreprises sont bâties contre la nature de l'être humain»

– Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ?

« Il s'agit d'une entreprise dans laquelle la majorité des salariés disposent d'une liberté et d'une responsabilité complète d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour l'entreprise. »

– Concrètement, qu'est-ce qui diffère dans ce type d'entreprises ?

« Dans une entreprise traditionnelle, les salariés doivent attendre que leur supérieur hiérarchique leur dise sur quoi travailler. Dans les entreprises libérées, il n'y a pas de hiérarchie. Il n'y a pas de procédure, pas de réglementation. Ce n'est pas remplacé par l'anarchie ou le chaos. Il y a une vision qui donne du sens à l'ensemble des salariés. L'entreprise libérée s'appuie aussi sur des principes communs que sont les besoins fondamentaux de l'être humain : le respect, la considération, l'épanouissement et l'auto-direction, c'est-à-dire cette capacité que chacun a à disposer de lui-même. Si vous organisez l'entreprise de telle manière qu'elle nourrit les gens qui y travaillent, ces derniers sont engagés, ont envie de prendre des initiatives, ils s'auto-motivent et contribuent en permanence aux performances de l'entreprise. Ils génèrent de l'innovation, de la créativité et sont plus efficaces. Aujourd'hui, la majorité des entreprises sont organisées contre la nature de l'être humain. Elles sont bâties sur l'intérêt de l'entreprise et les salariés sont perçus comme des ressources. »

– Quels sont les freins à cette forme d'organisation ?

« Les entreprises ne changent pas parce qu'elles ont beaucoup investi dans les anciens modèles. Certains dirigeants ont mené leur carrière pour intégrer le comité de direction. C'est difficile de revenir là-dessus, sauf si on est touché par le bon sens et qu'on a abandonné son *ego*. Les résistances viennent le plus souvent des managers qui ont du mal à lâcher prise. Ça fait un peu peur. Il n'y a pas de pointeuse, pas d'organigramme, pas de RH... On crée simplement un écosystème sur lequel le patron peut s'appuyer. C'est une prise de risque. »

Pour s'épanouir au travail, il faut "faire confiance à l'intelligence"

Par Vincent Olivier publié le 27/07/2015

Comment redonner du sens au travail? Pour la philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury, l'individu doit gagner en autonomie pour mieux trouver sa place dans l'entreprise.



Face à une pression accrue, le salarié doit retrouver une meilleure estime de soi, explique Cynthia Fleury.
Jean-Paul Guilloteau/L'Express

Famille, argent, sexualité, enfants... Vos patients parlent-ils aussi de leur travail de temps en temps?

Je suis frappée par la place importante, centrale même, que ce thème occupe dans leurs récits. Le plus souvent, ils évoquent une absence de sens, un manque douloureux de cohérence entre leur être et le modèle qu'on leur impose. J'entends des mots très durs : hiérarchie toxique, humiliations, précarisation, menaces permanentes et diffuses de licenciement, placardisation...

Tout de même, le travail peut aussi être synonyme de liberté...

Oui, mais cette idée est relativement récente. Dans l'Antiquité, le travail se résumait à une alternative : le labeur dont on ne définit pas la finalité (le *ponos* grec) ou le métier qui sert à quelque chose et dont on maîtrise la finalité (l'*ergon*), celui d'un artisan par exemple. La *scholè* (qui a donné l'école), identifiée au propre de l'homme, était précisément l'inverse : le loisir, permettant de contempler. Avec la Révolution française -c'est l'une de ses conquêtes-, le travail est aussi devenu une forme de liberté, une façon de se rapprocher de l'idéal méritocratique. Puis Marx a montré la face sombre de



l'industrialisation moderne, avec cette dimension aliénante du travail qui vient contredire une réalité possible d'émancipation.

Selon vous, l'idée que le travail participe à l'épanouissement personnel est une "supercherie intellectuelle". Pourquoi?

C'est plus précisément la mobilisation d'idéaux démocratiques (émancipation, épanouissement individuel, capacité de création...) par le capitalisme actuel, totalement dérégulé, qui relève d'une forfaiture : on voudrait nous faire croire que la performance d'un salarié lui offre de la reconnaissance, quand elle ne fait, en réalité, que participer aux profits de l'entreprise. De même, on parle de "contrat de confiance" entre employés et employeur, mais celui-ci n'existe plus : dans le simulacre de l'urgence absolue, les salariés se retrouvent en pilotage automatique, la précarisation est devenue la règle, la pression est continue, même un CDI n'offre plus de sentiment de sécurité. Alors qu'il était jusque-là considéré comme un droit légitime, il est devenu un luxe. Quel comble !

Quelles solutions proposez-vous?

Il faut laisser aux salariés la responsabilité de définir leur fonction en faisant confiance à leur intelligence. Le patron de Gore-Tex, par exemple, a proposé à ses 10 000 employés de s'organiser en groupes de 150 personnes sans hiérarchie établie, et de préciser eux-mêmes leur dénomination. Résultat : une meilleure estime de chacun, y compris de l'hôtesse d'accueil, qui s'est proclamée "général des armées" ! De même, des entreprises de la Silicon Valley, aux Etats-Unis, recrutent des personnes dont elles ont repéré le talent, et leur laissent une année entière pour concevoir un projet personnel et délimiter leur futur métier, afin de leur permettre de s'insérer au mieux dans leur nouvelle structure. Je ne suis pas naïve, je vois bien les dangers d'instrumentalisation et de contournement de ce type d'initiatives, mais pour autant cela me semble des pistes à creuser.

Et sur le plan personnel?

Il est important de résister à cette novlangue utilisée dans l'entreprise sur fond d'anglicismes incompréhensibles (*time-sharing*, *benchmark* et autres *personal branding*) qui ne fait, au fond, que marquer l'incohérence entre le discours tenu et la réalité. Un certain nombre de mes patients utilisent ainsi les nouvelles technologies pour se réapproprier le sens des mots, que ce soit avec des blogs ou des écrits personnels. Ceux-ci constituent une façon intéressante de verbaliser ses émotions et de résister à la pression extérieure, toujours plus forte.

Salariés, soyez vos propres chefs !

Le Parisien : [« Entreprises libérées »](#) | 28 mars 2013, 07h00 | [Avec : J. L. V. | 2013, 07h14](#)

Les « entreprises libérées » ont la cote. Moins de hiérarchie et plus d'autonomie pour les salariés. De grands groupes comme Michelin et de nombreuses PME s'y mettent.



Saint-Herblain (Loire-Atlantique). Depuis que l'entreprise IMA Technologies a modifié son organisation, le turnover de ses salariés est passé de 20 % à 11 %.

Dans l'entrée, une ribambelle de tee-shirts colorés accrochés à une corde à linge et les photos du concert de rock de l'été dernier accueillent les visiteurs. Ne vous méprenez pas, ceci n'est pas une salle des fêtes, mais un centre d'appels de 400 salariés en pleine ébullition, IMA Technologies.

Sauf que cette entreprise en banlieue de

Nantes a été « libérée » en 2012 par son PDG, Christophe Collignon. Fini la pyramide des chefs où tout est impulsé d'en haut. Envolés, les ordres qui claquent comme autant de couleuvres à avaler, les horaires à rallonge, le planning au cordeau et les piles de mails à valider.

Comme des dizaines d'autres pionnières en France et dans le monde, PME ou multinationales à l'instar de Gore ou Harley-Davidson aux Etats-Unis, l'entreprise Favi en Picardie, Kiabi, Decathlon, Michelin ou encore deux ministères en Belgique, IMA Technologies a décidé de rompre avec les codes traditionnels de l'entreprise. Place à l'autonomie, aux horaires flexibles et aux initiatives. Portées par des patrons visionnaires plutôt que des babas cool rêveurs, ces sociétés ont pris un chemin différent, pour le bien-être des salariés... et croisent souvent la croissance en route.

Concrètement, comment ça marche ? Le changement d'organisation ne se fait pas en un claquement de doigts. Il faut d'abord renverser les symboles. La pointeuse disparaît, tous les salariés ont la clé. Chez IMA Technologies, les chefs abandonnent places de parking et grands bureaux vitrés. Le comité de direction est ouvert à tous, transparent et réduit. De nombreuses décisions se prennent en petit groupe. Les salariés prennent des initiatives, s'entendent sur leur planning et sur les accords d'intéressement, pratiquent « le quart d'heure de souplesse » matin et soir et bénéficient de deux jours de télétravail hebdomadaires. Un ovni dans la galaxie des centres d'appels où le travail est d'ordinaire routinier. « On repère tous les petits trucs qui agacent, témoigne Rosalie Durrleman, responsable d'équipe. En gros, les cailloux dans nos chaussures qui gênent pour marcher plus vite. »

Dans la majorité des entreprises, les salariés sont « infantilisés », expliquent les auteurs de « Liberté & Cie », la bible des patrons libérés. Isaac Getz et Brian M. Carney y divisent les entreprises en deux catégories : les entreprises « comment » et les entreprises « pourquoi ». Les entreprises « comment » sont celles où on consacre du temps à dire aux salariés « comment » faire leur travail. L'entreprise « pourquoi » répond à une seule question : « Pourquoi faites-vous ce que vous faites ? » La réponse est simple : « Pour que les clients soient contents. »

Résultats, en trois ans, IMA Technologies a vu le turnover de ses salariés tomber de 20 % à 11 %, l'absentéisme a été réduit de 3 %. Les syndicats n'ont pas disparu, mais, en 2013, ce sont eux qui ont proposé le gel des salaires. Chez la petite sœur nantaise Chrono Flex, malmenée par la crise, le chiffre d'affaires est reparti à la hausse depuis que les salariés sont autonomes. Ils ont même décidé de réembaucher 60 personnes. Et pendant ce temps ? Le patron faisait le tour monde !

BAREME DE NOTATION

Présentation de la copie (lisibilité, propreté) : 3 points

Méthodologie (pas d'apport personnel, introduction, plan matérialisé en 2 ou 3 parties avec titres, sous-titres, ..., conclusion si le candidat élabore des propositions) : 3 points

Orthographe, grammaire et syntaxe : 4 points

Aptitude à l'analyse et à la synthèse : 4 points

Capacités rédactionnelles : 3 points

Capacité à structurer ses idées : 3 points

Monsieur/madame X
Nom du service

Nourméa, le ...

Note à l'attention de M. le Secrétaire Général de l'OPT

OBJET: Les principes-clés du management 3.0 dans l'entreprise

Nous venons d'un monde fondé sur un principe de hiérarchie. De fait l'entreprise s'est également fondée sur ce principe hiérarchique. De plus, le monde de l'entreprise est aujourd'hui en perpétuelle mutation; les nouvelles innovations technologiques, la montée en puissance de nouveaux consommateurs ou les évolutions démographiques font que les époques changent... et les managers aussi. Confronté à un environnement qui se modifie, le manager doit faire preuve d'une formidable capacité d'adaptation, alors que lui-même évolue et ne désire pas toujours les mêmes choses. Afin de répondre à votre demande, la présente note vous indiquera quels sont les principes-clés que le manager 3.0 doit respecter pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise : donner du sens au travail, accorder confiance et liberté et offrir un cadre de développement personnel à chacun.

I. Donner du sens au travail

En 2012, un sondage GALLUP met en exergue le fait que 91% des français ne se sentent pas engagés dans leur entreprise.

A. Mobiliser le personnel autour d'une vision d'entreprise

L'être humain, pour être performant, a besoin de finalité : trouver du sens à ce qu'il fait, comprendre le « pourquoi » il va le faire. On ne peut pas faire de bon management sans une vision clairement définie et partagée. Force est de constater que l'entreprise est d'autant plus performante que les employés sont nombreux à partager ce sens.

B. Renverser les symboles

Parce que les opérationnels organisés en équipe soudée savent plus vite résoudre un problème opérationnel qu'une remontée par la hiérarchie (qui demandera des avis à ces mêmes opérationnels), déléguer une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante et confier la résolution des problèmes aux employés va permettre d'accroître la réactivité de l'entreprise et sa performance. Il faut renverser les symboles traditionnels et le modèle hiérarchique pyramidal. Le manager 3.0 est là pour donner une intention et permettre aux employés de s'en emparer. C'est là que réside le sens de l'action à mener.

C. ... et mettre en place une régulation

Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant négliger l'autocontrôle. L'équipe doit mettre en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs, sachant que les dispositifs de régulation déterminés par l'intelligence collective contribuent à l'efficacité du management participatif en rendant les équipes autonomes et responsables.

- ⇒ Donner du sens, déléguer, donner aux opérationnels une vision claire, les laisser s'en accaparer, en suivant de loin les résultats, c'est la première pierre angulaire de ce management 3.0. Si donner du sens motive, mais cette motivation est plus grande dès lors que l'on accorde confiance et liberté.

II. Accorder confiance et Liberté

A. Promouvoir la prise d'initiative

L'être humain, pour être performant, a besoin de liberté ou d'autonomie pour s'auto-organiser et choisir le « comment » le faire (seul ou avec l'aide de collègues). Il a besoin pour cela qu'on lui accorde de la confiance. Il s'agit pour le manager 3.0 de stimuler ses capacités réflexives, d'installer les espaces de confiance et d'autonomie. De fait le sens s'accompagne d'une plus grande autonomie, d'une promotion de la prise d'initiative et d'un déplacement des responsabilités. Le manager d'impliquer le personnel dans le traitement des problématiques de l'activité et dans la prise de décision.

B. Libérer les talents

Transférer le pouvoir de décision sur l'employé contribue à libérer les talents. La prise d'initiative permet de mettre au jour les prédispositions de chacun et de les exploiter au mieux. Les process, procédures, reporting sont remplacés par la créativité des employés, par la valorisation de l'individu, par la mise en avant des talents de chacun afin de générer la confiance, véritable valeur ajoutée pour l'entreprise.

C. Promouvoir la subsidiarité

Si chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur, il faut aussi laisser à l'employé la responsabilité de définir sa fonction en faisant confiance à son intelligence. Les employés sont en capacité de faire preuve de créativité en la matière ; il faut les associer, voire leur laisser le champ libre, dans le choix même des contours de leur poste, de leurs prises de congés, dans l'organisation même de leur travail. Cela génère une auto-motivation qui n'a pas besoin d'être alimentée au quotidien par le manager.

- ⇒ Donner du sens, accorder confiance et liberté, ce sont de nouveaux modes de fonctionnement managériaux qui privilégient l'autonomie et l'efficacité. Cela est d'autant plus pertinent que le manager sait offrir un cadre de développement personnel à chacun.

III. Offrir un cadre de développement personnel à chacun

A. Progresser selon ses besoins propres

L'être humain, pour être performant, a besoin de développement personnel ; pour rester performant et continuer à prendre du plaisir dans ce qu'il fait, il a besoin de progresser dans un domaine important pour lui. L'idée est que chacun puisse œuvrer sur ce qu'il apprécie le plus, là où il crée le plus de valeur pour l'entreprise. Pour cela, des conditions de travail favorables doivent être mises en place : stimuler l'écoute, le partage et la collaboration au sein du personnel de l'entreprise dans la lignée de la vision définie par la direction. Il est nécessaire de développer la confiance individuelle au départ pour que l'intelligence collective puisse s'activer et au final permettre d'améliorer la performance de l'entreprise.

A. Le faire dans un cadre paisible

Cet épanouissement est favorisé par le cadre dans lequel évolue l'employé, à la fois le cadre environnemental (avoir des locaux lumineux, agréables, où les employés se sentent bien), mais le cadre psychologique. Le manager est là pour créer des conditions de travail meilleures, qui

reposent sur la bienveillance et l'assertivité. Il s'agit de privilégier l'entraide, le collaboratif, de mettre en œuvre tout ce qui peut en la matière motiver les salariés à faire leur travail au mieux. Chez Focheco par exemple, les employés font du sport dans l'entreprise, reçoivent la visite mensuelle d'un ostéopathe.

B. ... et sortir des sentiers battus

L'entreprise libérée s'appuie finalement sur des principes communs qui sont les besoins fondamentaux de l'être humain : l'épanouissement, le respect, la considération. Miser sur le bien-être ne peut qu'avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise, ce qu'observent de nombreux sondages. A ce titre, réintroduire le plaisir au travail est un enjeu majeur, le plaisir du « jeu », plutôt que la protection du « je ». Redonner l'envie aux managers et aux collaborateurs se pose comme le grand défi de demain.

Conclusion (facultative)

L'entreprise traditionnelle, pyramidale et hiérarchisée montre ses limites en temps de crise : manque de flexibilité, d'innovation... De plus en plus, les organisations cherchent des modèles alternatifs, plus souples, où les salariés retrouveraient leur implication. L'entreprise « libérée » est un de ces modèles. Il ne s'agit pas d'une organisation auto-gérée à tendance anarchiste, mais bien d'une structure nouvelle, qui favorise le sens et la prise d'initiative.

**CONCOURS INTERNE OUVERT LE 18 JUILLET 2015 POUR LE RECRUTEMENT DE ONZE
CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----[« »]-----

**EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE : REPONSES A 3 A 5 QUESTIONS DE CULTURE
GENERALE OU D'ACTUALITE EN RAPPORT AVEC LES ACTIVITES DE L'OPT**

DUREE : 3 HEURES

COEF : 3

SUJET

Sujet n° 1 : Notre vie peut-elle être améliorée par la consommation collaborative ? (7 points)

Sujet n° 2 : Une démocratie peut-elle empêcher une opinion de s'exprimer ? (7 points)

Sujet n° 3 : Faut-il à nouveau enseigner la morale à l'école ? (6 points)

Sujet n° 1 : Notre vie peut-elle être améliorée par la consommation collaborative ? (7 points)

Introduction :

Le troc, l'un des premiers modèles d'échange utilisé par les hommes, caractérisé par l'absence de monnaie dans le transfert de possession, perdure encore aujourd'hui mais paraissait, il y a peu encore, archaïque face à la modernité symbolisée par la monnaie. Aujourd'hui, force est de constater que cette modernité est remise en question et que le troc et les modes de consommations collaboratives sont à nouveau au goût du jour, internet et les systèmes pair-à-pair permettant leur développement à grande échelle. Dans le contexte actuel de crise et en particulier de la remise en cause de la consommation de masse, notre rapport aux biens évolue. Que faut-il en penser ? Partager sa voiture, louer son appartement ou sa chambre vide, investir avec d'autres dans le projet d'un entrepreneur... la consommation collaborative peut-elle améliorer notre vie ?

I. En quoi la consommation collaborative peut améliorer notre vie ?

A. La consommation collaborative est génératrice de liens sociaux

Interrogée par Le Monde, Laurence Fontaine, historienne et directrice de recherche au CNRS, voit dans ce mouvement de consommation collaborative un rejet de l'économie capitaliste : « La crise, ou plus exactement l'appauvrissement, pousse les gens vers ces nouvelles formes d'échanges. Mais on peut également analyser ce mouvement comme un refus de la société de marché, commente-t-elle. Au XVIII^e siècle, les aristocrates payaient en objets et habits. L'arrivée de l'argent a été une libération des liens sociaux. Les hommes ont ainsi accédé à l'anonymat et à l'individualisme. Mais maintenant que ces valeurs ne sont plus portées aux nues, on cherche de nouveau à tisser du lien social avec d'autres moyens. » La consommation collaborative apparaît donc comme un nouveau moyen de créer du lien social. Un internaute d'écrire : « De la crise naît la nécessité de s'assembler, et de cette nécessité naît le plaisir de s'assembler. On y trouve son compte pour ses intérêts individuels et matériels, puis très vite, quelque chose se passe et la communauté d'intérêts devient une communauté de liens », avis que partagent de nombreux historiens et sociologues. Stéphane Hugon, sociologue et cofondateur du cabinet Eranos, d'envisager les implications économiques de ces évolutions : « Cette nouvelle consommation sonne le glas d'une approche de la société et des marchés à partir de « l'individu rationnel qui optimise sans contrainte ». A-t-il d'ailleurs jamais été rationnel ? [...] La consommation est ici largement motivée par une recherche de relation sociale qui vient épaissir le prétexte rationnel d'un geste qui n'est économique que par extension. C'est probablement toute notre culture économique qui s'en trouve modifiée. »

B. La consommation collaborative est une alternative écologique

Un autre facteur est prépondérant dans ce mouvement : l'écologie. Aujourd'hui, dans une société où l'on jette plus facilement que l'on recycle, les personnes ont tendance à sous-utiliser les produits et à s'en débarrasser rapidement. Pourtant, la nouvelle tendance est au partage, à l'optimisation des achats et à la rentabilisation des appareils que l'on utilise peu. Que ce soit au niveau des sites ou des consommateurs, le critère écologique (réduction de l'empreinte écologique, de l'empreinte carbone, lutte contre l'obsolescence programmée des produits, lutte contre le gaspillage...) est mis en avant dans les argumentaires de vente mais également dans les motivations exprimées par les consommateurs. On peut lire sur le site « Mon Joujou » : « La Location de jouets facilite la dématérialisation et limite la prolifération des déchets. Elle devient un nouveau mode de consommation. Elle vous permet ainsi d'être plus responsable d'un point de vue environnemental tout en augmentant votre pouvoir d'achat ». La consommation collaborative favorise les comportements écologiques en ce sens que l'acheteur veut connaître l'impact sur l'environnement de ce qu'il achète. Cette consommation collaborative est un frein à la consommation de masse ; c'est un véritable modèle écologique.

C. La consommation collaborative comme moyen d'optimiser son pouvoir d'achat en période de crise

Face à la baisse de leur pouvoir d'achat (ou tout au moins la croyance de celle-ci), les gens ont modifié leur façon de consommer. Les consommateurs renoncent ainsi à la propriété pour

s'intéresser à la production commune. Nombreuses sont les nouvelles pratiques qui permettent de faire des économies : achats groupés, seconde vie des objets, plateforme de troc, covoiturage, prêt de machine à laver, marché de l'occasion, vide-greniers, location d'objets personnels, covoiturage, troc, le fait maison (potager, produits cosmétiques, ...), etc. Même si ces pratiques s'insèrent dans des logiques de consommation durable au même titre que les achats de produits d'occasion ou les achats en circuits-courts, elles sont conditionnées par l'opportunité financière qu'elles représentent et par l'immuable quête du pouvoir d'achat.

⇒ Parce qu'elle invite au partage, qu'elle crée du tissu social, qu'elle permet de concilier croissance, environnement et écologie, on peut dire de la consommation collaborative qu'elle participe à l'amélioration de notre vie. Pourtant, ce modèle économique semble porter en lui-même ses propres limites. Qu'en est-il exactement ?

II. Les limites de la consommation collaborative dans l'amélioration de notre vie

A. Une consommation qui contribue à accélérer le cycle du désir : je consomme donc je suis

L'affirmation récente de P. Moati révélant que « la consommation collaborative est aussi une manière d'hyper consommer » rappelle une problématique déjà soulevée par certains auteurs à propos de l'échange de produits de seconde main sur des plates-formes internet, et qui accélérerait le désir de consommation. En effet, un site comme eBay « ne cesse de signaler des nouvelles possibilités de trouver des biens désirés, il accélère les cycles de révélations, caractérisées par des surprises et des opportunités inattendues où les produits désirés peuvent être acquis rapidement » nous dit Denegri-Knott. Les plates-formes d'échanges de produits de seconde vie ne cessent d'accélérer le désir, le cercle vicieux du désir grâce à un renouvellement continu des produits. Ces services collaboratifs perpétuent la consommation répétitive de produits qui sont régulièrement rejetés du fait de leur obsolescence technologique ou psychologique comme le démontre le discours de Vanessa dans un message posté le 6 juillet 2010 sur le site Mon joujou : « J'adore le concept. Plus de jouet partout dans la maison. Quel bonheur. Les enfants se régalaient avec des nouveaux jouets tous les mois ».

B. Une réponse aux projets identitaires des consommateurs

Concourant à renforcer l'idéologie de l'hyperconsommation par ce besoin récurrent de renouvellement, la consommation collaborative peut également être associée à l'idée de consommation d'aspiration, initialement analysée par Veblen à travers le concept de consommation ostentatoire. L'aspiration à consommer des biens financièrement inaccessibles à l'accession est un argument récurrent dans le verbatim recueilli ainsi que dans les études de ces nouveaux modes d'accès. A preuve cet extrait du site « Ma bonne Amie » : « Aujourd'hui Mabonneamie vous propose plus de 200 robes haute-couture à louer, mais aussi manteaux habillés, étoles, sacs, bijoux... tout pour trouver LA tenue qu'il vous faut. Et bien entendu Mabonneamie vous conseille, vous guide, vous rassure et même vous donne envie d'oser ! Festival de Cannes : Vous vous rendez au festival de Cannes et vous ne savez quoi porter pour la fameuse montée des marches ? Pas de panique ! Robes longues, bijoux, pochettes, fourrures et autres accessoires prenez vite rendez-vous chez Ma bonne amie pour être parfaite sur tapis rouge ».

Conclusion :

La consommation collaborative a tout pour plaire : elle permet à chacun de tirer un revenu complémentaire de ses ressources inexploitées, elle recrée du lien social entre utilisateurs de services pair-à-pair et réduit potentiellement notre empreinte écologique. A tous les sens du terme, l'économie du partage est une économie durable. Elle reste révélatrice également de la dualité de ce consommateur, enclin à être à la fois en dehors et dans le système. En effet, cette possibilité d'accéder à des biens jusqu'ici incompatibles avec les contraintes budgétaires renforce la tendance de déplacement vers le haut des aspirations et d'étirement vertical des désirs des consommateurs vers des groupes de référence ayant des pouvoirs d'achat très élevés, conduisant à créer une culture nationale du luxe.

Sujet n° 2 : Une démocratie peut-elle empêcher une opinion de s'exprimer ? (7 points)

Introduction :

La liberté d'expression est l'absence de contrainte exercée à l'encontre d'individus en raison de l'expression de leurs opinions. Les démocraties modernes déclarent unanimement leur attachement à ce principe, qui est cher aux libéraux. La démocratie repose sur le respect de la liberté et de l'égalité des citoyens. Pourtant, il n'est pas rare qu'on dénonce l'expression de telle ou telle opinion au motif qu'elle est dangereuse, marginale, contraire à la morale commune, voire qu'elle est une erreur manifeste qu'il faut bannir. Dès lors, peut-il exister une liberté d'expression limitée ? Comment garder le contrôle sur les censeurs s'il n'est pas possible de parler d'eux ? En d'autres mots, comment donc préserver le fonctionnement démocratique sans nier les principes mêmes sur lesquels repose la démocratie ? Comment, en effet, peut-on en arriver à exprimer l'idée paradoxale que la démocratie peut empêcher une opinion de s'exprimer ?

I. Dans une démocratie chacun a droit de s'exprimer

A. La liberté d'expression est un droit, un principe démocratique fondamental

La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 énonce que : « La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'homme, tout citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la loi ». En effet, il n'y a pas de démocratie sans liberté d'expression quelle qu'en soit la forme : orale, écrite, multimodale : chacun doit avoir la possibilité de s'exprimer. Et ce droit s'étend jusqu'à la liberté d'argumenter, de convaincre. L'expression peut se faire via les débats d'idées - les partis politiques multiples peuvent s'exprimer et prendre part à bien des aspects de la vie publique. Pour exemple Jean-Luc Mélenchon et Nicolas Sarkozy ont eu leur temps de parole réglementaire à la télévision -, via la presse qui illustre bien cette liberté d'opinion (droit à l'information) - elle peut être un porte-parole pour toutes les opinions (presse d'opinion), elle peut tout révéler (même la vie privée d'un chef d'Etat), voire être un contre-pouvoir parfois indispensable à la démocratie -, via la rue également qui permet aussi à des manifestants d'exprimer leurs opinions (débat entre école laïque et privée, intégration des sans-papiers, etc.).

B. La liberté d'expression personnelle ne va pas sans la liberté reconnue à l'autre de s'exprimer

La liberté d'expression, corollaire de la circulation des idées, plus généralement de l'information et de la connaissance, est l'une des plus précieuses qui soit. Mais elle ne va pas sans la liberté reconnue à l'autre de s'exprimer. C'est l'envers de la médaille. Reconnaître le droit d'expression comme un modèle démocratique implique le devoir de laisser s'exprimer les opinions individuelles : ne pas empêcher, écouter, entendre, partager. Les fondamentaux du vivre-ensemble ne peuvent trouver leur plein épanouissement que dans un respect mutuel de l'homme au-delà de ses opinions. Le Web, et aujourd'hui le Web 2.0, peuvent être regardés comme cet espace de liberté dans lequel toute personne peut s'exprimer et oser dire que *le roi est nu...* pour reprendre l'image du conte d'Andersen, Les habits neufs de l'empereur.

⇒ En France, comme dans beaucoup de pays libres, la liberté d'expression est un principe intangible ; c'est sur cette base que toute personne peut librement émettre une opinion, positive ou négative, sur un sujet mais aussi sur une personne physique ou morale, une institution... Toutefois, cette liberté individuelle questionne : ne peut-elle pas entraver une liberté plus englobante ? Dès lors on est en droit de s'interroger sur ses limites.

II. Quelles sont les limites qu'une démocratie peut fixer au droit d'expression ?

Pourtant toute démocratie met aussi en place des lois pour se préserver d'un certain nombre de dangers qui peuvent la menacer. Les lois qui régulent la cité doivent avoir pour but de forger également les individus qui la composent, et c'est pourquoi elles doivent donner des prescriptions très précises sur ce que l'individu doit et ne doit pas faire. Les lois doivent renforcer le fil d'or présent en chaque être humain car l'État a un rôle d'éducateur à l'égard du peuple.

A. Il y a d'abord des limites naturelles

Comme la liberté de pensée, la liberté d'expression rencontre les limites naturelles de toute faculté humaine. Descartes évoque bien une liberté de choix entière (liberté de la volonté, libre arbitre) ; pourtant elle reste fonction de nos capacités intellectuelles de concevoir (entendement), évidemment limitées. D'autre part, la capacité de « dire » connaît des limites d'ordre psychologique : l'homme pratique bien souvent l'autocensure, il y a des choses que l'on s'empêche (consciemment ou inconsciemment) de dire ...

B. Il y a ensuite et surtout les limites juridiques et politiques

Toute liberté socialement reconnue se trouve, en même temps, juridiquement limitée (= par la loi). Par exemple on ne peut insulter librement et publiquement une personne, tenir des propos racistes (encore moins les publier), ou encore se livrer à la diffamation. Les critères de ces interdictions concernent surtout le droit à l'honneur : certes les paroles ne tuent pas, mais elles peuvent porter atteinte à l'honneur, ou à l'intégrité morale (des enfants par exemple). D'autre part il existe des critères plus politiques : tout ce qui peut porter atteinte à la sécurité de l'Etat est interdit. La liberté de la presse n'est donc pas absolue. En effet, la protection de certains intérêts publics fondamentaux – ex : interdiction de la publication de certains documents relatifs au secrets de la défense nationale ou de celle de documents concernant des affaires judiciaires en cours -, l'apologie des crimes de guerre et des crimes contre l'humanité sont également interdits en droit français.

Conclusion :

Incontestablement, la liberté d'exprimer son opinion est un droit irréfragable à l'intérieur de toute démocratie. Elle contribue même à fonder et à maintenir cette démocratie. Néanmoins, la démocratie doit se préserver contre les opinions qui remettent en cause les principes même du droit des gens. « Pas de liberté pour les ennemis de la liberté » pour paraphraser la formule de Saint-Just. De fait, pour protéger d'autres aspects de la liberté individuelle, la démocratie peut en venir quelquefois à limiter le droit de tout dire. Cela questionne sur le mot « liberté » : ne porte-t-il pas en lui-même cette idée d'expression infinie ?

Sujet n° 3 : Faut-il à nouveau enseigner la morale à l'école ? (6 points)

Introduction :

Alors que grandis l'insécurité et les actes de violences ou de comportements antisociaux, la question des valeurs républicaines revient à l'ordre du jour. Que sont les valeurs républicaines ? Comment les diffuser ? Partant du constat que la France connaît une "crise civique", le Haut conseil à l'intégration recommande, dans un rapport remis, mardi 21 avril 2009, au ministre de l'Immigration et de l'Identité nationale, de réactiver les valeurs et symboles de la République. Plus récemment, Vincent Peillon a annoncé le lancement de sa réforme sur l'enseignement de la morale laïque pour la rentrée 2015. Une morale qu'il définit comme "l'ensemble de connaissances et de réflexions sur les valeurs, les principes et les règles qui permettent, dans la République, de vivre ensemble selon notre idéal commun de liberté, d'égalité et de fraternité". « Faut-il enseigner la morale à l'école ? » Pour beaucoup, la réponse ne peut qu'être affirmative. Pour d'autres, il est nécessaire de se demander ce que peut apporter l'enseignement de la morale à la formation des futurs citoyens d'aujourd'hui. Qu'en est-il exactement ?

I. L'absence de morale : quelles conséquences ?

À la fin des années 60, un phénomène de société a conduit au rejet de toute forme d'autorité de type traditionnel. Quelques décennies après, chacun peut constater que l'absence de repères moraux provoque des comportements incompatibles avec les exigences de la vie en société.

A. La perte de repères et le rejet de toute forme d'autorité

Mai 68 est une période qui déstabilise les fondements de la société. On y dénonce les excès de la rigidité d'une société totalement bloquée. On jette au pilori ce qui était ; c'est une rupture brutale et sans véritable réflexion préalable qui n'a pas remplacé les conventions désuètes par d'autres plus adaptées. Cela semble avoir généré des changements comportements radicaux. Selon un rapport remis à Vincent Peillon le 22 avril 2015, « les sociétés démocratiques contemporaines sont marquées par le pluralisme des opinions et des croyances », les individus ne veulent plus « se voir imposer » ce qu'il doivent « penser ou croire » et ont le droit de « faire les choix éthiques qui leur conviennent, les options de sens et les choix de vie qui leur procurent satisfaction et bonheur ». Cette rupture, qui a conduit à la suppression, à l'école, de tout ce qui pouvait rappeler l'ordre sur lequel était fondée la société précédente, qui est la manifestation d'un rejet de toute forme d'autorité dans les différentes sphères de la société mais surtout à l'intérieur de la famille (nouvelle conception de l'enfant, du rôle des parents (« parents-copains » qui conduiront à l'enfant roi)) génère des comportements inadaptés en société.

B. La multiplication des comportements antisociaux

À l'école, par exemple, les enfants n'ont plus les repères nécessaires à une bonne insertion dans la vie en société. Cette absence de repères va même au-delà puisque beaucoup de jeunes ne font plus la différence entre réalité et fiction. Dans la rue, dans le travail, ... les attitudes violentes sont de plus en plus fréquentes et sont le fait de toutes les tranches d'âge. La désaffection vis-à-vis des élections constitue aussi un phénomène inquiétant et une menace pour la démocratie.

⇒ Ce bilan assez pessimiste ne concerne pas que les jeunes mais l'ensemble de la société actuelle. Il doit conduire à repenser l'enseignement de la morale qu'il faudrait proposer dans le cadre scolaire.

II. La nécessité d'une morale

« Depuis quelques années, la dégradation des comportements scolaires inquiète les familles et décourage les enseignants », assure Alain-Gérard Slama. Or, souligne-t-il, l'éducation civique "est en effet, dans les premières années de la scolarisation, un des moyens les plus efficaces de structurer l'apprentissage des comportements de la vie en commun, et par là même, de participer à la lutte contre l'échec scolaire".

A. La morale renforce cette attirance naturelle vers les valeurs positives

L'enfant est attiré par le bon, le bien, le juste, le beau : ces valeurs seraient des « refuges spontanés » dans lesquels les enfants s'engouffrent quand ils ont le choix : instinctivement, tout petit d'homme serait, aux dires des pédopsychiatres, des sociologues de l'enfance et des chercheurs, sensible davantage aux vraies valeurs « positives », sauf quand il est « sous mauvaise influence »...

B. La morale pose un cadre nécessaire à l'enfant

Un enfant a besoin de règles, de modèles, d'exemples pour se former en se posant, en se réformant, en apprenant la frustration, les interdits, mais il a aussi besoin d'être encouragé pour agir et réagir, pour s'exprimer et prendre des initiatives...il a besoin d'être félicité quand son action est bonne, exemplaire, bien adaptée à la situation, etc. Il ne peut donc le faire que si ses parents, ses proches et ses professeurs, autour de lui, et de façon régulière et permanente, lui servent de modèles, d'exemples et qu'il peut donc les imiter et « copier » ainsi sur les gens qui l'entourent (ces personnes servent alors d' « archétypes » ou de « modèles »)et s'occupent de lui dans le bon sens : encore faut-il, bien sûr, que les adultes autour de l'enfant soient irréprochables, et modélisants.

C. La morale comme facteur d'intégration

Le civisme se fonde sur l'Histoire et sur la culture. Il permet une meilleure insertion dans la vie professionnelle et sociale. Le civisme prépare les futurs citoyens (engagement dans la vie de la Cité, respect du vote et des institutions).

Conclusion :

Les faits divers rapportés régulièrement dans les médias et les désagréments quotidiens subis en raison du manque de civisme reposent essentiellement sur l'absence de références morales et sur la méconnaissance de ce qui constitue la vie en société. La situation actuelle exige un sursaut : le retour à la morale à l'école peut être une réponse. Enseigner veut dire montrer, donc, en matière de morale, montrer le bon exemple, faire en sorte que le jeune ne perçoive autour de lui qu'une démocratie moralement irréprochable.

CONCOURS INTERNE OUVERT LE 18 JUILLET 2015 POUR LE RECRUTEMENT DE ONZE
CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE

-----«»-----

EPREUVE ECRITE FACULTATIVE D'ADMISSIBILITE : ANGLAIS

DUREE : 1 HEURE 30

COEFF : 1

SUJET

Smartest cities in the world revealed – as well as what the rest of us can learn from them

Former winners include Glasgow

Adam Withnall, The Independent, Monday, 26 January 2015

What is it that makes a city intelligent? Advanced manufacturing techniques, world-leading green standards and being shaped like a doughnut are just some of the characteristics highlighted by the newly-unveiled “Top 7” smartest communities in the world.

The list is announced each year by the Intelligent Community Forum (ICF), a New York-based thinktank that studies economic and social development, with former winners including Glasgow and Stockholm.

After its success hosting the 2014 World Cup and winning the right to host the 2016 Olympics, Rio de Janeiro is the most well-known city on the list, cited for its attempts to “revitalise itself” including better transportation systems and new solutions to infrastructure problems.

But there are minnows named among the smartest communities in the world as well, including rural Mitchell, South Dakota. The US town was praised by the thinktank for an urban plan called “Vision 2000” which, developed in the late 1980s, has resulted in a state-of-the-art healthcare system, leading university and schools and a boom for software and engineering companies.

The ICF said it “demonstrates the hope that broadband and new ideas in planning offer to rural communities and towns”.

Other cities on the list include Ipswich in Queensland, Australia, which has put in place two “Digital Hub” and “Digital Enterprise” programmes that the ICF said will make it “one of the most sustainable business centres” in the country.

And New Taipei City – formed in 2010 from the county surrounding Taiwan’s capital – was hailed for the way investment in high-speed road and rail projects had transformed what was effectively a ring road into “a doughnut-shaped city” with first-rate “industry-university collaboration” and job opportunities.

Louis Zacharilla, the co-founder of the ICF, said the group of cities “represents a range of different approaches and planning strategies”.

"Each is 'revolutionary' in its own way, and each has planned its future in a way that is consistent with its cultural identity, while using universally available digital tools and broadband technology," he said.

"As we have seen each year, cities, towns and regions that continue to work with these tools and concepts transform themselves from 'smart' to 'intelligent,' which is how real sustainable growth and investment will arrive."

The overall winner of the Top7 award will be unveiled at the ICF's annual summit in June this year.

Questions

1. Translate into French the last four paragraphs of the article: from "Louis Zacharilla..." to "... June this year." (10 marks)

2. Answer the following questions in English. Use your own words. (60 to 120 words per answer)

a) Drawing information from the article, explain what makes a city smart. (3 marks)

b) Why have Rio de Janeiro, Mitchell, South Dakota and New Taipei City been cited on the winning list? (3 marks)

c) In your opinion, what kinds of improvements could make Noumea one of the smartest cities in the world? (4 marks)

Proposition de corrigé

1. Traduction

(10 points, voir barème joint)

Louis Zacharilla, le co-fondateur de ICF, a déclaré que ce groupe de villes "représente une série d'approches et de stratégies de planification différentes.

Chacune d'entre elles est 'révolutionnaire' à sa façon, et chacune a planifié son avenir d'une manière qui est en phase avec son identité culturelle, tout en utilisant les outils numériques et la technologie à large bande disponibles universellement.

« Ainsi que nous le constatons chaque année, les villes et les régions qui continuent à travailler avec ces outils et concepts se transforment : d'"ingénieuses", elles deviennent 'intelligentes', et c'est de cette façon qu'un véritable développement et investissement durable se produira. »

Le vainqueur final du trophée des Top7 sera dévoilé au sommet annuel de l'ICF en juin de cette année.

2. Questions

a) According to the article, a smart city is one which uses up-to-date industrial processes while applying ecology-friendly models recognized worldwide. Its design is more often than not original, even futuristic. Innovations are planned so as to reconcile the economical and social needs, keeping in mind the population's welfare, using the latest digital technologies and respecting the city's or the region's cultural identity.

(3 points: 1,5 pour l'exactitude de la réponse; 1 pour la qualité de l'anglais; 0,5 pour le respect des consignes)

b) Rio de Janeiro has been cited on the top list for its successful efforts at modernization, especially as regards public transport and equipment. In the case of Mitchell, South Dakota, its 1980 urban plan qualified it as one of the smartest cities; it focuses on the improvement of healthcare, education, and software and engineering industries. And finally, New Taipei City was hoisted onto the winning list by its revolutionary ring road, for which employment had to be increased.

(3 points: 1,5 pour l'exactitude de la réponse; 1 pour la qualité de l'anglais; 0,5 pour le respect des consignes)

c) Noumea is a very pleasant city to inhabit, especially if your home is located in the southern suburbs, or if you are a tourist. It is undeniable that great improvements have been made lately, as regards the living environment and the entertainment options available to the population.

But it is not less undeniable that the conditions of living in the poorest suburbs need improving: more attention should be directed to the cleanliness of the streets, noise pollution and graffiti. This would certainly curb delinquency.

But Noumea is not only a living place, it is also a working place for many suburbanites who have to endure hours of tedious driving amid traffic jams to travel to and from work each day. Therefore, I think that the first step towards transforming Noumea into a smart city would be to design, and build, a fast and convenient public transportation system which would make road traffic a thing of the past.

(4 points: 2 pour les idées exposées; 1 pour l'organisation du texte; 1 pour la qualité de l'anglais.)

BAREME DE CORRECTION DE LA VERSION

Nombre de points	Critères d'évaluation pour la compréhension du texte anglais	Critères d'évaluation pour l'expression en français
0 à 1 point	- aucune compréhension du texte. - compréhension de quelques éléments seulement.	- texte français incompréhensible. - texte français très confus avec de nombreuses fautes de syntaxe et d'orthographe.
1 à 2 points	- compréhension très superficielle - beaucoup de contresens et de faux sens.	- texte français peu clair, dont le niveau de langue laisse à désirer, et qui comporte des fautes de syntaxe et d'orthographe.
3 à 4 points	- compréhension acceptable - de rares contresens ; quelques faux sens.	- texte français correct. - peu de fautes de syntaxe et d'orthographe
4 à 5 points	- Très peu d'erreurs de compréhension. - Compréhension parfaite	- vocabulaire et structures recherchés. - aucune faute.
Total sur 5		

La compréhension du texte anglais sera notée sur 5.

L'expression en français sera notée sur 5.

Les deux notes ci-dessus seront additionnées pour produire la note finale de la version, sur 10.

**CONCOURS INTERNE OUVERT LE 18 JUILLET 2015 POUR LE RECRUTEMENT DE ONZE
CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----K00-----

EPREUVE ECRITE FACULTATIVE D'ADMISSIBILITE : INFORMATIQUE

DUREE : 1 HEURE 30

COEF : 1

SUJET

Veuillez répondre sur votre feuille de composition.

Exercice 1

Question 1.1

Laquelle de ces couches ne fait pas partie du modèle d'architecture réseau OSI ?

- a. Langage
- b. Session
- c. Liaison
- d. Application

Question 1.2

Dans le modèle d'architecture réseau OSI, lequel de ces protocoles est lié à la couche Application ?

- a. IPv6
- b. HTTPS
- c. WIFI
- d. ASCII

Question 1.3

Lequel de ces réseaux n'est pas sans fil ?

- a. WIFI
- b. WIMAX
- c. BusNetwork
- d. Bluetooth

Question 1.4

Laquelle de ces affirmations est la plus vraie ? L'accès aux bornes Wifi publiques est

- a. Gratuit et illimité
- b. Tracé
- c. Libre d'accès

Question 1.5

En programmation, les tests unitaires sont réalisés par ...

- a. l'utilisateur
- b. les programmeurs
- c. les chefs de projet

Question 1.6

Lequel de ces termes n'est pas un langage de programmation ?

- a. Wrap
- b. Perl
- c. Flex
- d. C#

Question 1.7

Lequel de ces termes est un langage de modélisation ?

- a. Middleware
- b. Mermaid
- c. Merise

Question 1.8

Lequel de ces composants n'est pas indispensable sur un poste de travail ?

- a. graveur
- b. carte son
- c. processeur
- d. clavier

Question 1.9

Quelle est la fonction d'un modem ?

- a. mettre en place un réseau local
- b. gérer l'alimentation électrique en cas de panne
- c. communiquer avec des utilisateurs distants, se connecter à Internet

Question 1.10

Combien de sites web compte-t-on sur la Toile ?

- a. 10 millions
- b. 100 millions
- c. 500 millions

Exercice 2

La Direction des Ressources Humaines gère les dossiers des agents et leurs payes. Elle s'appuie sur le logiciel RH-PAYE qui donne entière satisfaction dans ses fonctionnalités.

Plus de 100.000 dossiers sont enregistrés et mensuellement, ce sont plus de 20.000 payes qui sont calculées. Des statistiques sont produites régulièrement via un tableur (Excel) sur la base d'extraction de données réalisées par des informaticiens.

De plus en plus de statistiques sont demandées par les utilisateurs et les décideurs, et la Direction des Ressources Humaines se pose la question de l'opportunité de mettre en œuvre un infocentre plus communément appelé « informatique décisionnelle ». Vous êtes missionné pour l'aider dans cette réflexion.

Question 2.1 :

Qu'est-ce qu'un infocentre ?

Question 2.2 :

Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle solution ?

Question 2.3 :

Dans le cas de la gestion des agents et de leurs payes, y-a-t-il une véritable opportunité à mettre en place un infocentre ? Argumenter votre réponse.

BAREME :

Questions	Points
Exercice 1	
1.1	1
1.2	1
1.3	1
1.4	1
1.5	1
1.6	1
1.7	1
1.8	1
1.9	1
1.10	1
Exercice 2	
2.1	3
2.2	3
2.3	4
Total :	20

**CONCOURS INTERNE ET RESERVE DU 18 JUILLET 2015 POUR LE
RECRUTEMENT DE CADRE D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU
CADRE DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS DE LA NOUVELLE-
CALEDONIE**

----ooOoo----

EPREUVE FACULTATIVE : INFORMATIQUE-CORRECTION

Durée : 1h30

Coefficient : 1

Exercice 1

Question 1.1

Laquelle de ces couches ne fait pas partie du modèle d'architecture réseau OSI ?

- a. Langage
- b. Session
- c. Liaison
- d. Application

Question 1.2

Dans le modèle d'architecture réseau OSI, lequel de ces protocoles est lié à la couche Application ?

- a. IPv6
- b. HTTPS
- c. WIFI
- d. ASCH

Question 1.3

Lequel de ces réseaux n'est pas sans fil ?

- a. WIFI
- b. WIMAX
- c. BusNetwork
- d. Bluetooth

Question 1.4

Laquelle de ces affirmations est la plus vraie ? L'accès aux bornes Wifi publiques est

- a. Gratuit et illimité
- b. Tracé
- c. Libre d'accès

Question 1.5

En programmation, les tests unitaires sont réalisés par ...

- a. l'utilisateur
- b. les programmeurs
- c. les chefs de projet

Question 1.6

Lequel de ces termes n'est pas un langage de programmation ?

- a. Wrap
- b. Perl
- c. Flex
- d. C#

Question 1.7

Lequel de ces termes est un langage de modélisation ?

- a. Middleware
- b. Mermaid
- c. Merise

Question 1.8

Lequel de ces composants n'est pas indispensable sur un poste de travail ?

- a. graveur
- b. carte son
- c. processeur
- d. clavier

Question 1.9

Quelle est la fonction d'un modem ?

- a. mettre en place un réseau local
- b. gérer l'alimentation électrique en cas de panne
- c. communiquer avec des utilisateurs distants, se connecter à Internet

Question 1.10

Combien de sites web compte-t-on sur la Toile ?

- a. 10 millions
- b. 100 millions
- c. 500 millions

Exercice 2

La Direction des Ressources Humaines gère les dossiers des agents et leurs payes. Elle s'appuie sur le logiciel RH-PAYE qui donne entière satisfaction dans ses fonctionnalités.

Plus de 100.000 dossiers sont enregistrés et mensuellement, ce sont plus de 20.000 payes qui sont calculées. Des statistiques sont produites régulièrement via un tableur (Excel) sur la base d'extraction de données réalisées par des informaticiens.

De plus en plus de statistiques sont demandées par les utilisateurs et les décideurs, et la Direction des Ressources Humaines se pose la question de l'opportunité de mettre en œuvre un infocentre plus communément appelé « informatique décisionnelle ». Vous êtes missionné pour l'aider dans cette réflexion.

Question 2.1 :

Qu'est-ce qu'un infocentre ?

Un infocentre ou informatique décisionnelle, correspond aux solutions permettant de collecter, consolider, modéliser et restituer des données pour offrir une aide à la décision et pour obtenir une vue d'ensemble de l'activité traitée.

Question 2.2 :

Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle solution ?

Les avantages de la mise en place d'un infocentre sont :

- Un outil dédié pour les traitements de données en masse
- Pas d'impact sur les performances de Production, quelques soient les traitements réalisés
- Une organisation des données favorisant l'accès intuitif
- Une autonomie des utilisateurs vis-à-vis des informaticiens.

Les inconvénients sont :

- Le coût de mise en place d'un projet infocentre (licences, conception, développement, test)
- La prise en main des utilisateurs (accompagnement à réaliser)

- La maintenance de la solution à synchroniser à tout changement sur la Production

Question 2.3 :

Dans le cas de la gestion des agents et de leurs payes, y-a-t-il une véritable opportunité à mettre en place un infocentre ? Argumenter votre réponse.

Compte tenu des demandes de statistiques particulières et des volumes de données traités, il semble opportun de mettre en place un infocentre sur l'outil RH-PAYE de gestion des agents et de la paye.

Cela permettra aux utilisateurs finaux de réaliser de façon autonome leurs propres statistiques, tout en libérant les informaticiens jusqu'alors sollicités pour réaliser des extractions de données.

Ceci étant, pour confirmer cette orientation, une étude de faisabilité devra être mise en place. Elle permettra d'établir des scénarii de mise en œuvre et les moyens associés (humains, techniques, financiers). Les impacts organisationnels seront également mesurés.

Fort de ces éléments, il sera possible de comparer le coût de la solution actuelle (statistiques à la demande) avec celui de la solution Infocentre. Le résultat permettra d'éclairer la Direction des Ressources Humaines sur la mise en place d'un Infocentre.

BAREME :

Questions	Points
Exercice 1	
1.1	1
1.2	1
1.3	1
1.4	1
1.5	1
1.6	1
1.7	1
1.8	1
1.9	1
1.10	1
Exercice 2	
2.1	3
2.2	3
2.3	4
Total :	20

**CONCOURS INTERNE OUVERT LE 18 JUILLET 2015 POUR LE RECRUTEMENT DE ONZE
CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALEDONIE**

-----«»-----

EPREUVE ECRITE FACULTATIVE D'ADMISSIBILITE : SOCIETE KANAK

DUREE : 1 HEURE 30

COEF : 1

SUJET

Les assesseurs coutumiers.

**CONCOURS INTERNE OUVERT LE 18 JUILLET 2015 POUR LE RECRUTEMENT DE ONZE
CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALEDONIE**

-----«»-----

EPREUVE ECRITE FACULTATIVE D'ADMISSIBILITE : SOCIETE KANAK

DUREE : 1 HEURE 30

COEF : 1

SUJET

Les assesseurs coutumiers.

**CONCOURS INTERNE ET RESERVE OUVERT A COMPTER DU 18 JUILLET 2015 POUR
LE RECRUTEMENT DE CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL. DU CADRE
DES POSTES ET TELECOMMUNICATION DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE**

**Epreuve écrite facultative d'admissibilité : Société kanak
Corrigé et barème**

SUJET : LES ASSESSEURS COUTUMIERS

Barème sur 20 points (Orthographe et présentation : 2 points)

Introduction (4 points)

Institués par l'ordonnance n° 82-877 du 15 octobre 1982 instituant des assesseurs coutumiers
(applicable à compter du 1^{er} janvier 1983)

Justification : (cf. rapport de présentation de l'ordonnance) Caractère très complexe des coutumes
mélanésiennes, pour la plupart orales et donc difficiles d'accès aux magistrats professionnels

Désignation (6 pts)

Condition : doivent être âgés de plus de 25 ans, de statut civil coutumier, et présenter des garanties de
compétence et d'impartialité

Modalités : ils sont choisis chaque année par l'assemblée générale de la Cour d'appel qui établit une
liste d'au moins cinq assesseurs de chaque coutume sur proposition du procureur général

Prestation de serment devant la cour d'appel

Une ordonnance du président de la juridiction désigne un nombre pair d'assesseurs appelés à
compléter la formation de jugement, la coutume de chacune des parties doit être représentée par au
moins un assesseur.

Les assesseurs ont voix délibérative.

Compétences (10 pts)

Selon les textes (7 pts)

Article 2 et 3 de l'ordonnance : litiges entre citoyens de statut civil particulier

Article 7 LO : les personnes de statut civil coutumier kanak sont régies en matière de droit civil par
leurs coutumes

Article 19 LO : litiges et requêtes relatifs au statut civil coutumier et aux terres coutumières.

Lorsque qu'une des parties de statut civil coutumier porte le litige devant le tribunal civil de première
instance, celui-ci est complété par des assesseurs coutumiers idem devant les sections détachées
(Koné, Lifou)

Si la cour d'appel est saisie, d'autres assesseurs n'ayant pas connu l'affaire en première instance sont désignés en nombre pair.

Les parties peuvent d'un commun accord demander en première instance que leur litige soit soumis aux règles du droit commun en ce qui concerne la composition du tribunal, avant toute défense au fond ou fin de non-recevoir.

Selon la jurisprudence (3 pts)

Différentes décisions ont étendu les compétences des assesseurs coutumiers :

Arrêt de la cour d'appel de Nouméa du 9 avril 1987 : les clans, personnes morales de droit particulier peuvent bénéficier de la composition coutumière du tribunal

Arrêt de la Cour de cassation 1991 : lorsque les plaideurs sont de statut civil particulier/coutumier la présence d'assesseurs coutumiers est de droit

Arrêt de la Cour de cassation 1992 : cette présence s'impose quelle que soit la nature gracieuse ou contentieuse de l'affaire

Avis de la Cour de cassation 16 décembre 2005 : les mesures d'assistance éducative pour un mineur de statut civil coutumier font partie du statut civil coutumier : présence d'assesseurs coutumiers.

**CONCOURS INTERNE OUVERT LE 13 JUILLET 2015 POUR LE RECRUTEMENT DE ONZE
CADRES D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----|||-----

EPREUVE ECRITE FACULTATIVE D'ADMISSIBILITE : DREHU

DUREE : 1 HEURE 30

COEF : 1

SUJET

Itre qene hlapa kanak

Ame la éjen « kanak » ke qa ngöne la qene Hawai « kanaka », kola qaja la « Trahmány ». Ame la aqane cinyihane la « canaque » ke thenge la ijine traqa la kolonizasio i angetre wiwi ekö, e celé e Kaledonia, nge, kola qaja fe enehila, laka ka ngazo la aqane cinyihane celé, pine laka ka ce tro me ketre hneijino ka fenesi hā, celé hi hneijino ne kola wangacone me wafahuje la itre kanak ekö, matre tha tro hmaca kō a cihmanyine tune lai. Hna amekötine, qene wiwi göt troa cinyihanyi itre hnēwekē, laka ame la hnope hnēwekē « kanak », ke ka cile huti, tha hane kō ej, a enij me saze ngöne la aqane troa cinyihanyi ej, ngacama trahmany ju hē, maine fōe, la atr kanak hna qaja hnine la hnēwekē, me ngacama casi hi maine nyimutro la o atr kanak, hna qaja hnine la hnēwekē. Ame la itre qene hlapa kanak, ke hna qaja, ngöne la itre hnepeti ne Kaledonia, ngöne la götrane hna hēne Melanezia, ngöne la götrane kohmiju ne la Pasifika.

Ame la iwanaca e celé e Kaledonia, ke kola qaja la götrane Mēēk, hnepeti ka tru, come itre hnepeti Loaialetri, me itre xa hnepeti ezine : itre hnepeti e Belep, ngöne la götrane kuē ne la hne Mēēk, hnepeti « Ile Ouen », me Uzel (Île des pins), ngöne la götrane kolojē ne la hne Mēēk, nge foa la o hnepeti ka mekōle xōtro, ngöne la götrane palahiē ne la hne Mēēk, hetre wane hadredre la o iananyine itre ej, qa ngöne la itre qahlapa ne la götrane palahiē ne la hne mek : Eaj e kuē qa, thupene hnepeti Drehu me Tixa, hnepeti ka co, ekuhu hnyipine, matre hnepeti Mengōni e kohmiju.

Ame la kola hēne la qene hlapa kanak, ke kola qaja asē, la itre qene hlapa hna ithanatan me qaja, ngöne la götrane Mēēk, utihē la itre hnepeti Loaialetri, hnene la itre sipu atrene la nōje, angetre lapane panēne la nōje celé, qēneken troa traqa la angetre Europa. Ame itre xa qene hlapa, hna hane qaja e celé Kaledonia, ke ka ce traqa nemine la kolonizasio i angetre wiwi (qene wiwi, qene java, qene vietnam, me itre xane ju kō), ceitunc fe, kowe la qene hlapa ne la angetre ea kōi sē, ka hnyipixo (angetre tahiti, wallis me futuna).

Ame e celé, hetrenyi la ketre ca lapa ne la itre atre kanak, ngöne la misio ne Saint Louis, easenyine Numea, nge, ngöne la ijine kola traqa hnyipine la itre macatre 1800 me 1900, e cili kola mama pi la qene hlapa, « tayo », celé hi ketre pengöne qene hlapa, hna hēne ka hape « Créole », nge kola ithanatan me qaja ej, me itre hnepe hnēwekē, qangöne la qene wiwi.

Ame la Kaledonia, ke hetre truedri eitr la o qene hlapa kanak, e kuhu hnine kola mama hnyawa laka, hetrenyi la hne lapa ka tru ne la itre qene hlapa cili : matre itre qene hlapa, ne la itre hnepeti Loaialetri (Loyauté) kō ngöne la kōni hnepeti, nge, itre qene Mēēke kō, ngöne la götrane Mēēk.

Ame la itre qene hlapa ne la hne Mēēk asē, ke ijije hi troa thawa luēne itre ej, kōi luo lapa ka isa pengöne, matre itre qene hlapa qa ngöne la götrane kolojē ne la hne Mēēk ngöne la ketre lapa, ngo ngöne la ketre, ke ene la itre qene hlapa qa ngöne la götrane kuē ne la hne Mēēk.

Ekuhu hnyipine la luo lapa cili, la qene Paici, eja a nango easenyi kowe la itre qene hlapa ne la götrane kolojē ne la hne Mēēk, ngo, mama catre kō, laka easenyi catre ej, kowe la itre qene hlapa ne la götrane kuē ne la hne Mēēk.

Thupene jē hi la « Accord de Matignon-Oudinot », ngöne la macatre 1988, ke kola acile e celé e Kaledonia la eitr la o baselaja kanak, laif ngöne la hne Mēēk asē, nge, kōnitro, ngöne la itre hnepeti Loaialetri. Ame itre baselaja kanak asē, ke hetre isa ca palemane i angatre kō, nge ame la palemane la itre baselaja kanak, ke eja hmeckuje hi, göi itre huliwa ka ketre la dro, me itre trepene, me aliene la qenenōj, me itre qene hlapa fe.

Adapté de « Les langues kanak », Programme Sorosoro, Paris, 2011,
www.sorosoro.org/les-langues-kanak/

ITRE HNYING

Hnying 1

Ujëne jë la trekesi celë qene wiwi : « Ame la ëjen « kanak » ke qa ngöne la qene Hawaii « kanaka », kola qaja lu « Trahmany ». Uli hë «... me Tixa, hnapeti ka co, ekuhu hnyipine, matre hnapeti Mengöni e kohmiju. » (/10 pts).

Hnying 2

Sajë kowe la itre hnying celë, ngöne qene hlapa kanak (/10pts) :

- 1- Qaja jë la eitr la o « aire Coutumière et linguistique » ne la nöje së ? (/4 pts)
- 2- Nemene la palemane la itre baselaia kanak ? Qeje pengöne « la Sénat Coutumier », thenge la hna qaja ngöne la « loi organique ». (/6 pts)

BARÈME DE NOTATION

Question 1

Le travail de traduction du candidat sera évalué sur 10 points après appréciation des quatre critères suivants :

- 1- La compréhension globale du texte (/4 pts)
- 2- La fidélité au texte de départ (/2 pts)
- 3- La capacité à reformuler avec des énoncés appropriés (/2 pts)
- 4- L'évaluation de la grammaire et de l'orthographe en français (/2 pts).

Question 2

La pertinence de la réponse personnelle sera évaluée sur 10 points après appréciation des quatre critères suivants :

- 1- La pertinence de la réflexion personnelle par rapport à la thématique du texte (/3 pts)
- 2- La capacité à enrichir sa réflexion personnelle de connaissances en rapport avec la thématique du texte (/3 pts)
- 3- L'évaluation de l'orthographe et de la grammaire en langues kanak (/2 pts)
- 4- La compréhension globale du texte (/2 pts).

**CONCOURS INTERNE ET RESERVE OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2015 POUR LE
RECRUTEMENT DE CADRE D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES
POSTES ET TELECOMMUNICATIONS DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE**

ÉPREUVE ÉCRITE FACULTATIVE : DREHU

CORRIGÉ DU SUJET

Les langues kanak

Adapté de « Les langues kanak », Programme Sorosoro, Paris, 2011,
www.sorosoro.org/les-langues-kanak/

ITRE HNYING

Hnying 1

Ujëne jê la trekesi celê qene wiwi : « Ame la ôjen « kanak » ke qa ngöne la qene Hawai
« kanaka », kola qaja la « Trahmany ». Uti hê «... me Tixa, hnapeti ka co, ekuhu hnyipine,
matre hnapeti Mengöni e kohmiju. » (/10 pts).

Le nom « kanak » vient du mot hawaïen « kanaka » signifiant « homme ».

*La graphie « canaque », graphie reprise au temps de la colonisation de la Nouvelle-Calédonie, est
désormais considérée comme péjorative et est désuète. Officiellement le mot « kanak » est invariable
en genre et en nombre.*

*Les langues kanak sont parlées dans l'archipel de Nouvelle-Calédonie, qui se situe dans le Pacifique
sud, dans une région largement appelée « Mélanésie ».*

*L'archipel de la Nouvelle-Calédonie se compose de la Grande Terre, l'île principale, et de
nombreuses îles ou îlots : les îles Belep au nord, l'île Ouen et l'île des Pins au sud de la Grande Terre,
et les quatre îles Loyauté qui longent la côte est de la Grande Terre à quelque cent dix kilomètres de
distance : Ouvéa est la plus au nord, puis Lifou, la petite île Tiga et enfin Maré au sud.*

Hnying 2

Sajê kowe la itre hnying celê, ngöne qene hlapa kanak (/10pts) :

1- Qaja jê la eitr la o « aire Coutumière et linguistique » ne la nöje sê ? (/4 pts)

*Drei la eitr la o baselaia ne la nöje sê, la baselaia Hoot ma Whaap, Paicf-Cèmuhi, Ajiê-Arhö,
Xarâcuu, Drubea-Kapumê, Nengone, Drehu me laai.*

2- Nemene la palemene la itre baselaia kanak ? Qeje pengöne « la Sénat Coutumier »,
thenge la hna qaja ngöne la « loi organique ». (/6 pts)

*« Sénat coutumier » a acile la itre atre ka troa mus me hene ngöne la nöje, nge atre kö angatre la
itre atre ka ijije (article 141 ne la loi organique). Sénat laka troa qaja la trengé ewekêne la itre
hnanyijoxu asê, ka ej ngöne la eitr la o baselaia kanak, hmine la itre trepene musi ne la Kaledonia.
Hna hnahone qangöne la Accord ne Numea, angeic laka troa thupêne me isigöline la sipu aliene la
qenenöj kanak, me troa qaja me qeje pengöne la nöjei götrane asê, ne la itre aliene ka jui ngöne la
qenenöje. Troa atre « Sénat coutumier » qēmeken troa amekötine itre wathebo, ka troa ketre la
nöjei götrane asê ne la nöje, memine la dro, me itre aliene ka jui ngöne la qenenöje kanak, tune la
huliwa ne troa thele la itre hatrene ka troa nyi hatrene la nöje sê. Thupene la hna iöhnyine, ceme
itre joxu ngöne la nöj (article 141, ne la loi organique), angeice a sipu amekötine la itre wathebo,
ne la nöje, thenge kö, la aliene la nöje. Nge atreine fe tro la « gouvernement » a iatrene me Senat, la
itre huliwa nyine troa kuca, tune fe memine, la « congrès de la Nouvelle-Calédonie », ceme itre
icasikeu ne la Porovês ne la itre hnapeti Loalialetri ; maine Gavenati pena (haut-commissaire). Ame
la Sénat, celê hi ketre trepene musi ne la Kaledonia, atreine hi angeic troa qaja, me iêne fe, la itre
nyine troa kuca, ngöne la nöje, thatraqane la nöje elany, angeice a qaja, me amekötine fe, la itre
huliwa nyine troa kuca, ngöne la nöje. Ame la itre huliwa ne la Sénat coutumier, ke eje ngöne la
Accord ne Numea, thenge la aqane troa trofê me huliwane la itre hna amekötine troa kucu.*

**CONCOURS INTERNE OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2015 POUR LE RECRUTEMENT
DE CADRES D'EXPLOITATIONS DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----«»-----

**ÉPREUVE ORALE D'ADMISSION : COMMENTAIRE D'UN TEXTE EN RAPPORT AVEC LES
ACTIVITÉS DE L'OPT-NC, SUIVI D'UN ENTRETIEN AVEC LE JURY...**

PRÉPA : 30 MINUTES

DURÉE : 30 MINUTES

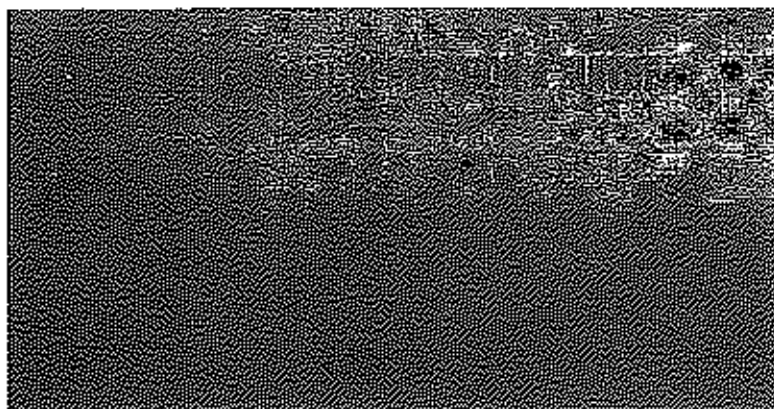
COEF : 5

SUJET 1

Ce sujet comprend 3 pages, y compris la page de garde.

La Caisse d'Epargne repart à la conquête des jeunes

Par Vincent MIGNOT - Publié le jeudi 3 septembre 2015 à 17h06



Capture d'écran Youtube - Caisse d'Epargne

Rentrée oblige, la Caisse d'Epargne repart à la conquête de sa clientèle favorite, celle des moins de 25 ans; avec la mise en place en septembre et octobre d'une nouvelle campagne publicitaire.

Toutes les enseignes bancaires multiplient les appels du pied aux jeunes, avec l'objectif d'assurer le renouvellement générationnel de leur clientèle. Dans le domaine, toutefois, la Caisse d'Epargne fait preuve d'un volontarisme assez spectaculaire. Déjà leader sur ce segment de clientèle stratégique, elle continue pourtant à multiplier les campagnes publicitaires et les promotions, avec un objectif : conquérir 400.000 nouveaux clients entre 16 et 25 ans d'ici 2017.

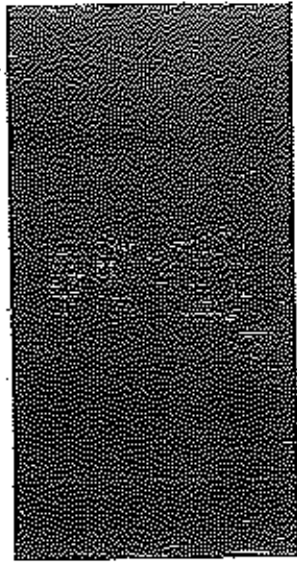
Dernier exemple en date : « l'Eureuil » a annoncé en début de semaine la mise en place, à compter du 6 septembre, d'un nouvel effort marketing à leur destination. Jusqu'au 20 septembre, un spot TV de 30 secondes (à visionner ci-dessous) va être diffusé « sur les principales chaînes hertziennes, de la TNT et on line » explique le communiqué annonçant la campagne. Le film valorise le rôle social des vingtenaires, qui tiennent « le monde de demain (...) entre [leurs] mains ». Pour affirmer un peu plus fort son credo, l'enseigne publie également une « charte jeunes », qui « porte la promesse de la marque et synthétise ses engagements, ses offres, sa posture vis à vis des jeunes ».

La campagne sera complétée par un dispositif internet et de l'affichage dans les agences bancaires de la marque, afin de mettre en avant les avantages offerts par la Caisse d'Epargne aux jeunes : la carte bancaire gratuite pendant un an et les prêts apprentis et étudiants, notamment.

Par Vincent MIGNOT / VM / Septembre 2015

Cyprien, Kev Adams... Comment les banques utilisent YouTube pour toucher les jeunes

Par Benoît LEITV - Publié le mardi 24 mars 2015 à 10h43, mis à jour à 11h23



Capture d'écran de la chaîne YouTube CIC

Le CIC qui s'attache les services de Cyprien ou la Société Générale qui fait intervenir « Elugo tout seul » pour une campagne spécifique : les « YouTubeurs » se placent en nouveaux relais de communication des banques. Avec un public cible : les jeunes. Tout d'horizon des enseignes les plus en vue grâce aux vedettes de YouTube.

La Caisse d'Épargne et le Crédit Agricole : deux grands réseaux bancaires recordant chacun plus de 20 millions de clients en France, pour 1.295 abonnés YouTube dans un cas, 3.210 dans l'autre. Le CIC : 4 à 5 fois moins de clients mais 18.422 abonnés sur YouTube à ce jour. Lorsqu'il s'agit de classer les banques en fonction de leur popularité sur le réseau social vidéo de Google, le CIC arrive très largement en tête. Pourquoi ? La banque a fait le choix de faire intervenir régulièrement des célébrités de ce réseau social comme Cyprien (alias « Monsieur Dream ») ou Gonzague. D'autres banques s'y sont essayées mais de façon plus intermittente.

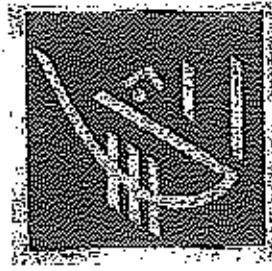
Objetif recherché ? Le CIC n'a pas hésité à répondre sur ce sujet : « Toucher un public jeune et connecté », analyse pour sa part Nicolas Lanier, président de l'agence Kinai, spécialisée dans le conseil en communication YouTube et Instagram. « Les collégiens et lycéens sont en attente de contenu de la part des YouTubeurs comme Norman ou Cyprien. Une banque qui veut toucher ce public n'a rien à faire à la télévision ! » Nicolas Lanier insiste par ailleurs sur la différence de coût de production entre une spot TV et une vidéo sur internet, même s'il refuse de donner un ordre d'idée pour une campagne web. « Tout dépend du YouTubeur » et tout dépend du mode de diffusion de la vidéo : le tarif n'est pas le même si elle est hébergée sur le site de la banque ou sur la chaîne du YouTubeur.

Le président de Kinai s'étonne d'ailleurs qu'il y ait des campagnes YouTube menées par les banques soient systématiquement hébergées sur le compte de la banque : « C'est dommage. Une vidéo postée sur la chaîne de Cyprien, c'est 5 millions de vues ! » Sur la chaîne du CIC, rares sont les épisodes des séries « Les moments » et « Les objectifs de Cyprien » à dépasser les

500.000 vues, même s'il en a fait la promotion par deux fois via son compte Twitter en septembre 2012. Les YouTubeurs préfèrent pour être évité des vidéos « bancaraires » sur leur propre compte. Dans les commentaires des vidéos de Cyprien pour le CIC, par exemple, les débats s'orientent plus facilement vers leur aspect vidéo que sur le sujet de la vidéo en elle-même.

Flop: la Caisse d'Épargne et l'écureuil maltraité

Par Benoît LEITV - Publié le lundi 25 août 2014 à 09:55



Logo Caisse d'Épargne - DR

La communication et le marketing ne sont pas des sciences exactes : comme toutes les grandes entreprises, les banques n'échappent pas aux ratés. En cette période estivale, la Banque a complété un florilège de cinq flops. Après la campagne publicitaire LCL avec Gad Elmaleh, moquée sur les réseaux sociaux, place à un autre raté 2.0 : la tentative d'autopromo humoristique de la Caisse d'Épargne Auvergne-Limousin sur Facebook.

Mi-octobre 2013. Les fans de la page Facebook de la Caisse d'Épargne Auvergne-Limousin découvrent avec surprise un message de la banque régionale indiquant « Parce que les accidents d'hiver ne surviennent pas qu'aux autres, la GAV (Garantie des accidents de la vie) de la Caisse d'Épargne prend aussi en charge les séquelles temporelles... » illustré par une photo d'un véritable écureuil pen à son avantage.

Les réactions d'internautes critiques voire horifiées ont affiné sur Facebook et la banque a retiré le message deux heures à peine après sa publication. Mais l'incident a rapidement été relayé par les médias, et l'écureuil s'est offert un mauvais buzz.

Cités par *Le Parisien* et confirmant que leur compte n'avait pas été piraté, les responsables ont fait leur mea culpa et reconnu avoir pris « une belle leçon de communication » : « Nous ne voulions pas heurter nos clients, seulement leur offenser. (...) On a voulu utiliser les codes des réseaux sociaux pour parler d'un produit. On s'est planté. »

**CONCOURS INTERNE OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2015 POUR LE RECRUTEMENT
DE CADRES D'EXPLOITATIONS DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----K4N-----

**EPREUVE ORALE D'ADMISSION : COMMENTAIRE D'UN TEXTE EN RAPPORT AVEC LES
ACTIVITES DE L'OPT-NC, SUIVI D'UN ENTRETIEN AVEC LE JURY...**

PREPA : 30 MINUTES

DUREE : 30 MINUTES

COEF : 5

SUJET 5

Ce sujet comprend 3 pages, y compris la page de garde.

DOMINIQUE TURCQ (BOOSTZONE) ET JEAN-VINCENT RISCHARD (XOLF)

« LE LIEU DE TRAVAIL EST UN MODE ESSENTIEL DE RESSOURCEMENT »

Dominique Turcq est président de l'Institut Boostzone et expert des évolutions du monde du travail du fait des évolutions sociétales, technologiques, politiques. Jean-Vincent Rischard est architecte spécialisé dans les adaptations de l'environnement de travail aux transformations des modes de travail. Ils détaillent l'évolution des modes de travail.

Propos recueillis par Jean-Michel Garrigues

Les modes de travail évoluent sous l'emprise croissante du digital. Est-ce un bien ou un mal ?

Dominique Turcq - Il n'existe pas de réponse tranchée à cette question. Comme nous le savons tous, l'irruption du digital présente pour le monde du travail des nouveaux points forts et des nouveaux points faibles, des avantages et des inconvénients. C'est ainsi depuis bientôt vingt ans, et, à chaque nouvelle génération d'usage digital, on s'inquiète de ses impacts... et on s'y fait. Ainsi la mobilité permanente créée par le digital entraîne la diminution des relations personnelles physiques. Je communique, mais je ne « vois » plus personne. « Quand est-ce qu'on se voit ? » sera bientôt un antidote, et nul ne se plaindra plus de réunionite (physique) aiguë. Le bureau est partout, puisqu'on se déplace avec ses outils numériques, mais, du coup, où est mon territoire, celui qui marquait auparavant mon positionnement social dans l'entreprise, mon espace « privatisé », avec la photo de mes enfants et mes diplômes, la manifestation de mon moi qui était là sans moi, et que je retrouvais, comme un foyer, au retour de mission ? Dans le même sens, que deviennent les apparences de mon pouvoir physique, marqué il n'y a pas si longtemps par l'épaisseur de ma

moquette ou par le nombre de dossiers dans ou sur mon bureau, alors qu'aujourd'hui les dossiers sont dans le cloud, et sont donc dématérialisés ? Même le fait d'avoir le dernier

ou qu'on vit autrement. Une dépendance qui crée chez certains un déséquilibre de plus en plus marqué (le syndrome bien connu des pays américains, le FOMO, Fear Of Missing Out).



Dominique Turcq et Jean-Vincent Rischard

modèle d'ordinateur n'a plus aucun sens pour moi « distinguer ». Les nouvelles technologies donnent accès au big data, mais en contrepartie tout le monde sait où vous êtes, ce que vous faites, les réseaux sociaux mesurent votre performance, même contre votre gré, selon votre niveau d'interventions et de publications sur le net, les suiveurs que vous y avez, les badges que l'on remet à vos compétences sur LinkedIn. Cette permanence d'existence sur la Toile, cette connexion permanente crée du coup chez nombre de personnes une angoisse importante, celle qu'il se passe quelque chose quand on n'est plus en ligne parce qu'on se repose

Quo devient alors l'endroit où l'on est professionnellement présent, le traditionnel lieu de travail ?

D.T. - Un point qui ne change pas est que ce « lieu » de travail est un mode essentiel de « ressourcement » de soi, même si la nature de ce « lieu » a changé. Il ne se cantonne pas à l'endroit physique où l'on exerce son activité, puisqu'aujourd'hui on peut travailler partout et tout le

temps, avec les matériels numériques du type smartphone, laptop, tablette. Il nous faut réinventer notre relation aux lieux, à tous les lieux, aux échanges, à tous les échanges, aux informations, à toutes les formes d'information, et donc aux nouveaux jeux de pouvoir, et à leurs nouvelles apparences. Comme l'usage de ces outils est un facteur important d'isolement professionnel (et personnel aussi, dans un autre contexte), il faut développer une économie de partage dans ces lieux, partager certes des savoirs (co-développement, co-construction), mais aussi un nouveau partage des conversations, des opinions, des émotions, et enfin bientôt un partage des moyens humains et

matériels quand on s'en sert moins. Ainsi, il devient opportun de créer des réseaux collaboratifs internes, sur lesquels on mettra peut-être demain à disposition X heures d'assistante, ou Y heures de véhicule, comme sur le site Le Bon Coin. C'est encore futuriste, mais l'économie du partage entrera dans l'entreprise comme celle de la collaboration y est entrée.

En ce sens, comment développer le travail utile ensemble ?

D.T. - Soyons un peu futuristes à nouveau (mais pas trop, car les usages changent vite), on pourra inciter au développement des FabLab internes, qui mettent à disposition des savoir-faire et des outils pour aider à réaliser des projets personnels ou professionnels, en combinant les compétences et les coachings. En entreprise, les FabLab internes sont des lieux d'initiation et de socialisation, qui permettent de favoriser les pratiques de co-développement. Au-delà de ces structures internes formalisées, se développeront peut-être même bientôt des kick-starters ou des kls-kissbankbank internes, sur le mode « j'ai un projet, je n'ai pas de budget pour lui mais je mets mon projet sur le réseau interne, et des services de l'entreprise vont contribuer sur leurs propres budgets, pour le réaliser », peut-être un peu on « pirate », mais on appellera ça de l'innovation. Bien sûr, c'est en avance, mais, quand je parlais de la collaboration en entreprise, à la Facebook ou à la LinkedIn, en 2006, on me disait que c'était de la fiction. Je vous parle de fiction qui sera réelle dans trois ou quatre ans au maximum.

Quelles incidences de ces modes collaboratifs sur l'organisation des locaux ?

Jean-Vincent Rischard - Il s'agit en fait d'un véritable changement de sens. De lieux de travail rythmés, on passe à un espace de partage, d'échanges formels et informels, et de ressourcement, comme le préconise Dominique. Du coup, ce lieu va devenir le complément identitaire et émotionnel de l'espace digital ; il

sera centré sur la rencontre réelle de l'autre. De plus en plus de dirigeants d'entreprises, très conscients de cette révolution, nous demandent une réponse innovante, adaptée, et différenciante. Mais je dois reconnaître que de nombreux immeubles, même très récents, ne sont pas adaptés à cette nouvelle donne. Ils sont conçus en mode silo, au lieu d'être pensés en plateforme d'échanges et d'animation. Cependant, nous arrivons

“ Le temps moyen de trajet quotidien en Ile de France est de 1h30, d'où le besoin de plus en plus impérieux de modes distants de travail, que permettent les outils numériques modernes. ”

toujours à transformer et adapter ces espaces aux nouvelles organisations, grâce aux méthodes de co-conception avec les utilisateurs. D'ailleurs dans cette même logique d'idées nouvelles, il est intéressant de voir émerger de plus en plus de tiers-lieux, dédiés au co-working. Ils se placent en contrepoint des systèmes classiques, en espaces-relais. On peut citer par exemple l'Anti-café, nouveau concept où l'on paie le temps et non la consommation, qui, elle, vous est offerte. Vous pouvez venir y travailler, échanger, dialoguer avec les gens présents. C'est très convivial et en mode partage, d'ailleurs dès votre arrivée vous êtes pris en charge par votre voisin, qui vous explique comment vous connecter, utiliser les services proposés, etc... Ils connaissent un grand succès et ont un très bon taux de remplissage. Ces tiers-lieux collaboratifs atypiques sont de bonnes pistes de réflexion pour les entreprises.

Quels enseignements les entreprises tirent-elles de ces réalités géographiques ?

J.V.R. - Rappelons que le temps moyen de trajet quotidien en Ile de France est de 1h30, d'où le besoin de plus en plus impérieux de modes distants de travail, que permettent les outils numériques modernes. En outre, déjà, les 18m² de surface moyenne par salarié ne sont occupés qu'à 50% du temps, tendance qui ne va faire que croître. Il est donc inévitable que les entreprises s'interrogent sur leurs futurs nouveaux locaux, ou même sur l'adaptation de leurs locaux actuels. Les modes distants, comme la disposition des espaces propriétaires, obligent en corollaire à re-matérialiser l'échange et le contact humain. C'est là où le siège de l'immeuble en tant que lieu de ressourcement prend un nouveau sens. Il se place dans la complémentarité du bouillonnant monde numérique. Nous incitons les entreprises qui s'engagent dans l'innovation à travers leur aménagement à travailler sur trois axes, en s'appuyant sur la technologie (Smart Building), repenser les modes d'occupation sur la base du collaboratif, produire du bien-être (identité), et enfin optimiser les bâtiments, notamment dans une logique environnementale.

Les contraintes budgétaires sont-elles un facteur essentiel de décision ?

J.V.R. - Ce n'est pas évident. Un espace collaboratif bien pensé coûte moins cher en réalisation et exploitation qu'un espace classique de bureaux : il prend moins de surface, et est moins cloisonné, tout en proposant une meilleure qualité d'usage. Les freins viennent plutôt de la résistance au changement. Je rappelle que ces projets innovants doivent impérativement impliquer les collaborateurs. D'ailleurs, je recommande d'associer les représentants du personnel dès l'origine des réflexions, afin qu'ils soient partie prenante. Ils peuvent, s'ils ne comprennent pas les enjeux du projet, les mettre en échec. Il est essentiel aussi de réaliser des projets avec un beau et bon design, qui va participer à l'identité. Il s'agit de proposer des lieux forts, conviviaux, stimulants et fédérateurs. ■

**CONCOURS INTERNE OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2015 POUR LE RECRUTEMENT
DE CADRES D'EXPLOITATIONS DE GRADE NORMAL DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----«»-----

**EPREUVE ORALE D'ADMISSION : COMMENTAIRE D'UN TEXTE EN RAPPORT AVEC LES
ACTIVITES DE L'OPT-NC, SUIVI D'UN ENTRETIEN AVEC LE JURY...**

PREPA : 30 MINUTES

DUREE : 30 MINUTES

COEF : 5

SUJET 9

Ce sujet comprend 2 pages, y compris la page de garde.

LE RÉSEAU DE DEMAIN: ADAPTATION ET INNOVATIONS

Les habitudes et modes de vie des Français évoluent. Soucieuse de s'intégrer pleinement dans ces mutations, La Poste repense son offre de services, en ville comme dans les zones rurales. Explications.

Dans un monde en changement, La Poste se doit d'adapter son modèle aux nouvelles attentes. « La place occupée par l'activité postale est en constante évolution », explique Robert Villani, directeur général de La Poste. « Les attentes des Français évoluent. Les habitudes et modes de vie des Français évoluent. Soucieuse de s'intégrer pleinement dans ces mutations, La Poste repense son offre de services, en ville comme dans les zones rurales. Explications. »

Les attentes en matière de services sont différentes en fonction des territoires, qu'il s'agisse de zones urbaines ou rurales. L'évolution des modes de vie, pour aller plus loin, c'est aussi l'évolution des attentes des Français. Les attentes des Français évoluent. Les habitudes et modes de vie des Français évoluent. Soucieuse de s'intégrer pleinement dans ces mutations, La Poste repense son offre de services, en ville comme dans les zones rurales. Explications.

REPENSER LES BUREAUX DE POSTE EN FONCTION DES USAGES

À l'heure où les habitudes et modes de vie des Français évoluent, La Poste se doit d'adapter son modèle aux nouvelles attentes. « La place occupée par l'activité postale est en constante évolution », explique Robert Villani, directeur général de La Poste. « Les attentes des Français évoluent. Les habitudes et modes de vie des Français évoluent. Soucieuse de s'intégrer pleinement dans ces mutations, La Poste repense son offre de services, en ville comme dans les zones rurales. Explications. »



AVANCER AVEC LE NUMÉRIQUE ET DES SOLUTIONS INNOVANTES



Dans les villes où la gestion du temps est un enjeu primordial, le Réseau de Poste fait la part belle à l'innovation. Les attentes des Français évoluent. Les habitudes et modes de vie des Français évoluent. Soucieuse de s'intégrer pleinement dans ces mutations, La Poste repense son offre de services, en ville comme dans les zones rurales. Explications.

Dans les villes où la gestion du temps est un enjeu primordial, le Réseau fait la part belle à l'innovation.

Les attentes des Français évoluent. Les habitudes et modes de vie des Français évoluent. Soucieuse de s'intégrer pleinement dans ces mutations, La Poste repense son offre de services, en ville comme dans les zones rurales. Explications.

ROBERT VILLANI,
directeur général adjoint
du Réseau de Poste et chef
des opérations de la Poste à Paris



« Faire évoluer le Réseau, cela implique de partir à la rencontre de toutes les particularités du territoire. Notre objectif est de faire évoluer le Réseau de Poste en fonction des attentes des Français. Les habitudes et modes de vie des Français évoluent. Soucieuse de s'intégrer pleinement dans ces mutations, La Poste repense son offre de services, en ville comme dans les zones rurales. Explications. »