

Sciences sociales B/L

Conception AUDENCIA/ESSEC/HEC Paris

Session 2024

Sujet : Sens et nouvelles organisations du travail

Analyse des résultats

Le **nombre des candidats** s'élève à **315**, contre 293 en 2023, 307 en 2022, 323 en 2021, et 299 en 2020, soit en légère augmentation.

La **moyenne des copies** est de **10,32** (11,30 en 2023, 11,20 en 2022 10,55 en 2021, 10,49 en 2020, 10,39 en 2019, 10,75 en 2018, 10,96 en 2017, 10,50 en 2016, 9,83 en 2015, 10,98 en 2014, 10,34 en 2013 et 10 en 2012). L'**écart-type** est de **3,98** (3,65 en 2023, 3,59 en 2022, 3,56 en 2021 et 3,84 en 2020).

La **répartition des notes** est la suivante :

Notes	Effectifs (2024)	% (2024)	% (2023)
]16; 20]	21	6,7	9,2
]14; 16]	31	9,8	9,6
]12; 14]	48	15,2	17,8
]10; 12]	54	17,2	21,8
]8; 10]	38	12,1	19,4
]6; 8]	65	20,6	14
]0; 6]	58	18,4	8,2
	315	100	100

Trois constats peuvent d'emblée être effectués :

- la **moyenne** de la session est relativement faible, l'une des plus faibles de ces dernières années ; le jury s'en inquiète et s'interroge sur les raisons de cette situation

- la **dispersion globale des notes** est importante, entre 1/20 pour la plus basse et 20/20 pour la plus haute. Cette année, l'écart-type est proche de 4, ce qui traduit des performances très disparates entre les candidats ; ceci ajoute aux inquiétudes du jury

- 56 % des copies ont une **note strictement supérieure à 10** (177 sur 315), part quasiment identique à ce qu'elle était en 2023, ce qui constitue, à un concours sélectif, un résultat très acceptable, et 67 copies ont une note supérieure ou égale à 14/20 ; 15 % des copies ont une note supérieure ou égale à 15/20. Le jury a souhaité, au vu de la qualité d'ensemble, attribuer des notes élevées dès lors que les copies présentaient quelques atouts, notamment liés à la réflexion voire à l'originalité des propos, même si des faiblesses pouvaient être décelées. Ainsi, cette année, un 20, un 19,5, sept 19, cinq 18 et cinq 17 ont pu être attribués

- ce qui frappe lors de cette session est la très grande proportion de notes faibles (39 % ont une note inférieure ou égale à 8/20), ce qui a de quoi inquiéter. Plus encore, plus d'une copie sur 6 a une note inférieure ou égale à 6/20, note attribuée à des copies très fragiles sur le fond. Le jury s'interroge sur les raisons de telles défaillances.

Analyse du sujet

Le sujet de cette année se rattache au **programme de Sciences sociales** en de très nombreux points, puisant tout à la fois dans la sociologie et dans l'économie. De multiples items du programme ont d'ailleurs été mobilisés par les candidats, de sorte que les prestations ont été d'une grande diversité. Le jury a donc eu le plaisir d'évaluer des copies très différentes.

Par « **organisation du travail** », on entend généralement, dans un sens restreint, la définition du contenu et des objectifs attendus du poste, de l'organisation du temps de travail, les processus d'évaluation et de contrôle du travail, qui visent à répartir et coordonner les tâches au sein de l'entreprise, de manière à rendre son fonctionnement plus efficace (recherche de gains de productivité). Il s'agit de la division technique du travail (verticale et horizontale).

L'expression « **nouvelles organisations du travail** » renvoie à des formes contemporaines d'organisation du travail, par contraste avec les formes d'organisations « traditionnelles », comme la grande entreprise organisée autour de l'OST. De manière générale, les nouvelles organisations du travail sont marquées par l'introduction du progrès technique, notamment les NTIC dans le contexte contemporain et sont caractérisées par la recherche de flexibilité et d'autonomie des travailleurs.

C'est ce qui s'observe au sein des organisations avec le développement de nouvelles formes d'organisation du travail plus participatives (organisations apprenantes), favorisant la polyvalence des travailleurs et la responsabilité des équipes et en cela une capacité d'adaptation à un contexte économique changeant (toyotisme et *lean* production). Le management

participatif incarne cette nouvelle logique et doit offrir un « sens » à l'engagement des individus dans le travail, cherchant à répondre en cela aux critiques adressées aux formes d'organisation du travail jugées trop rigides, pénibles et « aliénantes ».

Au-delà, de ces changements internes à l'entreprise touchant à l'organisation du travail, ces mutations impliquent aussi l'émergence de nouvelles organisations du travail, qui répondent aussi à ces impératifs de flexibilité et d'autonomie, mais se manifestent cette fois par des changements externes des structures des organisations. Celles-ci s'adaptent aux mutations de l'économie (progrès technique, mondialisation). Les nouvelles organisations du travail sont dans cette acception aussi, celles qui remplacent les anciennes, ou qui renouvellent le tissu productif comme les entreprises intégrant plus de technologies (start-ups), celles de l'économie des plateformes (et les marchés biface qu'elles représentent), les entreprises sous-traitantes qui se déploient alors que les grandes entreprises se concentrent sur leur cœur de métier... Cela modifie et fait évoluer le rapport au travail et le statut des actifs (développement des emplois atypiques, création du statut de micro-entrepreneurs et regain du travail indépendant lié notamment à l'« ubérisation » et au chômage...). Le statut juridique des entreprises peut également connaître des modifications pour aller dans le sens de logiques économiques plus respectueuses de l'environnement ou soucieuses de justice sociale (entreprises à mission, économie sociale et solidaire...).

Il s'agissait donc d'analyser les nouvelles formes d'organisation (division du travail) qui permettent de répondre aux défauts des anciennes, mais aussi de voir quelles organisations du travail (structure d'entreprises) émergent des mutations technologiques et d'un environnement économique plus mouvant, nécessitant une adaptation permanente aux changements économiques.

Le « sens » est ce qui donne la direction, ce qui oriente. Cela peut tout d'abord faire penser à l'orientation actuellement prise par les évolutions des organisations du travail. Par exemple, peut-on défendre l'idée qu'il existerait pleinement une tendance à la disparition du salariat permise par les nouvelles organisations du travail ? Cela peut aussi évoquer les objectifs qu'une organisation cherche à atteindre. Ce sens peut reposer sur une justification de la direction donnée à l'organisation du travail et donc de la logique, de la rationalité de cette organisation. Par exemple, motiver le travailleur, lui donner plus de marge d'autonomie, le faire travailler en équipe dans des organisations inspirées des pratiques toyotistes afin d'améliorer l'efficacité productive (logique du « travail-projet » du troisième esprit du capitalisme).

Il peut s'agir ici sous bien des aspects de sens comme « raison d'être ». La notion de « sens » porte aussi une dimension morale, éthique que l'on trouve dans le travail. Le fait de se sentir utile, valorisé. Le fait aussi de comprendre, de trouver une logique à ce que l'on fait et d'accorder une valeur au résultat de son travail dans le cadre d'une organisation. Le sens est ici la signification que l'individu attribue au travail, quelles rétributions symboliques et matérielles il en attend et reçoit de l'exercice de son activité professionnelle. Ici, la motivation peut être stimulée (de manière intrinsèque ou extrinsèque (Bruno Frey) par des incitations salariales (théories du salaire d'efficience).

A contrario, les mutations de l'organisation du travail peuvent mener à une perte de sens, être facteur de pénibilité physique, de mal-être, d'un stress au travail ou encore, à des

incertitudes (précarité de l'emploi au sens de Paugam, désaffiliation selon Castel). Il s'agissait ici de se poser la question du bien-être au travail, de la qualité de l'emploi.

De manière assez concrète, les études et enquêtes montrent qu'il existe un décalage prononcé entre les valeurs portées par les dirigeants des organisations et les salariés plus jeunes, souvent issus des générations dites Y ou *Millennials* et Z ou *Digital Natives* : pour les premiers est mise en avant la « valeur travail » fondée sur le sens de l'autorité, le respect de la hiérarchie, l'acceptation de l'accroissement de l'intérêt d'un poste au fur et à mesure de l'expérience acquise, l'appartenance à son lieu de travail et la construction de carrière conçue comme une valorisation sociale ; pour les seconds, la verticalité de l'autorité est remise en question et les aspirations dans la vie apparaissent très différentes. C'est ce conflit qu'il convient souvent de gérer dans les organisations nouvelles.

De même, la pandémie du Covid-19 a fortement contribué à questionner le sens du travail ; plusieurs mutations intéressantes à analyser peuvent être identifiées dans les économies occidentales : ainsi, de la grande expérimentation du travail à distance (*great remote work experiment*), on est passé à la grande démission (*great resignation*) puis à la période des démissions silencieuses (*quiet quitting*).

Analyse des copies

Pour la première fois depuis de nombreuses années, le jury s'interroge sur la qualité assez moyenne des copies, et espère qu'il ne s'agit simplement que d'un point bas statistique, et non d'une tendance qui s'affirmerait. C'est pourquoi le jury tient tout d'abord à souligner les difficultés auxquelles ont été confrontés les candidats. Celles-ci sont de plusieurs natures :

- **difficultés à délimiter les termes du sujet** : de trop nombreuses copies ne sont pas parvenues à délimiter le sujet, faute d'analyse précise des termes. En particulier, la notion de « nouvelles organisations du travail » a déstabilisé les étudiants. Beaucoup d'entre eux ont associé les « nouvelles organisations du travail » aux mutations de l'emploi, ce qui a pu donner lieu à des développements trop centrés sur l'impact de la mondialisation et du progrès technique sur l'emploi mais aussi parfois sur la tertiarisation ou encore la féminisation de l'emploi ; plusieurs candidats ont également déplacé le concept d'organisation du travail vers les syndicats ou encore les organismes de Sécurité sociale. De la même manière, la question du « sens » est souvent peu analysée dans sa complexité et un certain nombre d'étudiants ont proposé de longs développements sur le rôle du travail dans l'intégration sociale, ce qui a donné lieu à des hors-sujets.

- **difficultés à problématiser et relier les termes du sujet** : le jury a observé cette année un nombre inhabituel de copies hors-sujet, évacuant un des termes du sujet ou manifestant une incapacité à établir un ou des liens entre les termes du sujet. Si un certain nombre de copies ont bien abordé l'organisation du travail interne à l'entreprise, un grand nombre d'entre elles n'ont analysé que les mutations du tissu productif, en déviant parfois sur une analyse du chômage et de la précarité. D'autres ont, tout au long du devoir, proposé une analyse de l'affaiblissement de la fonction intégratrice du travail en laissant de côté l'organisation du travail. On a également des copies qui parlent des changements de l'organisation du travail en première partie, puis dissertent sur l'existence d'un sens au travail déconnecté de son organisation en deuxième partie. Les étudiants prenant cette option produisent alors en troisième partie un patchwork souvent

étrange, impliquant pour certains les pouvoirs publics, pour d'autres les inégalités, mais sans mettre en lien les organisations du travail et le sens du et au travail.

- **difficultés à argumenter de manière scientifique** : certaines copies ont étonné le jury par leur manque frappant de la méthode attendue pour défendre adéquatement, avec un propos de sciences sociales, les idées. On trouve des copies dans lesquelles les candidats n'affirment pas clairement leurs réponses, par un chapeau en début de partie, ou par une phrase permettant simplement d'entamer les sous-parties. On trouve également des paragraphes dans lesquels les références théoriques sont récitées, collées les unes à côté des autres, sans que le vocabulaire soit maîtrisé ou que le lien à la réponse soit fait. Les explications ne sont ainsi pas claires. On trouve enfin de nombreuses copies qui manquent cruellement d'exemples, soit à partir d'enquêtes de sciences sociales, soit à partir d'exemples d'actualité, pour illustrer leur réponse.

- **difficultés à utiliser de manière pertinente l'analyse graphique** : de nombreux candidats ont fait des développements micro-économiques ou macro-économiques totalement inappropriés dans le cadre de ce sujet ou plus simplement faux (mobilisation du modèle offre globale-demande globale, schéma simple du marché du travail, modèle WS-PS mal intégré à l'analyse, microéconomie de l'offreur de travail souvent défaillante...).

A l'inverse, les **meilleures copies** se sont intéressées au fait que les nouvelles organisations du travail s'efforcent de motiver les travailleurs et de donner du sens à leur travail en réponse aux limites de l'organisation scientifique du travail ; mais en s'adaptant aux mutations économiques, elles conduisent aussi à créer un décalage entre les objectifs (de productivité) et les pratiques, au détriment du bien-être des travailleurs ; ce qui peut donner une direction à l'avenir du marché du travail. Mais surtout, elles prennent le temps de démontrer ces idées, en faisant appel à une rigueur argumentative et des références théoriques et empiriques maîtrisées dans une grande partie de la copie.

De très hautes notes ont été attribuées à des plans très différents, ce qui confirme bien le fait que le jury a été ouvert et sensible à toute démarche dès lors qu'elle était justifiée par une problématique cohérente, explicitée, argumentée ; ainsi, on peut notamment mettre en évidence les plans suivants :

- **Plan 1** :
I. L'organisation scientifique du travail a tendance à affaiblir le sens du travail et a engendré des stratégies de résistance
II. De nouvelles organisations du travail intègrent les critiques formulées à l'égard de l'organisation scientifique du travail en tentant d'y redonner du sens
III. Les NTIC engendrent de nouvelles mutations qui ont tendance à individualiser le travail, ce qui affecte son sens

- **Plan 2** :
I. La division du travail a complexifié la possibilité pour les travailleurs d'entrevoir du sens dans leurs tâches, ce qui justifie la création de nouvelles organisations du travail
II. Ces organisations du travail, bien que dénommées « nouvelles », ne sont en rien révolutionnaires

- **Plan 3 :** I. Les nouvelles organisations du travail semblent motivées par de nouvelles considérations d'éthique sociale et d'efficacité économique, en rupture avec des anciennes formes d'organisation du travail

II. Pour autant l'injonction à la flexibilité et à l'autonomie peut se traduire par une perte de sens pour les travailleurs

III. Cela pose la question du réel « nouveau » des nouvelles organisations et de leur capacité à relever des défis éthiques (bien-être, respect de l'environnement)

- **Plan 4 :** I. Les organisations contemporaines apparaissent d'abord soucieuses de rendre compatible les intérêts des parties prenantes vers la réalisation d'un objectif commun.

II. Le mouvement spécifique de la modernité semble être celui d'une revalorisation ambivalente du travail au sein des organisations

III. Enfin, apparaît une crise du sens du travail en écho à celle des organisations, dont il s'agit de comprendre si elle représente un problème ou une opportunité

- **Plan 5 :** I. Les nouvelles organisations du travail sont des moyens de conserver les sens du travail malgré l'évolution des structures économiques

II. mais aussi de s'adapter aux évolutions culturelles et sociales

III. Cependant, l'organisation du travail relève d'un choix qui ne semble pas pouvoir concilier parfaitement les différentes significations du travail

Le jury a apprécié la mobilisation de connaissances classiques en sociologie sur ce sujet (Weber sur la rationalisation et la bureaucratie ou encore sur le « sens » du travail pour l'« homme de la profession-vocation », les analyses de Karl Marx sur notamment l'aliénation au travail, de Durkheim sur le thème de l'intégration sociale et de l'interdépendance dans l'analyse de la division sociale du travail, Everett Huges et le concept de « sale boulot » (*Men and their work*, 1958), Georges Friedmann et le « travail en miettes »...

Les étudiants qui se sont bien emparés du sujet ont en général mobilisé les travaux et œuvres suivants :

- Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme* (1999) pour les principes de justification (donner du sens ou des « voies de salut » au sens de Weber) des modes d'organisation du capitalisme et notamment de l'organisation du travail ou la logique de confiance, d'autonomie dans le 3e esprit du capitalisme

- Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale* (2015) pour la surhumanisation et une valorisation de l'« engagement » dans le travail des salariés

- Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail* (2015) pour le rôle des « planeurs » et management par le chiffre ; certains candidats ont en ce sens poussé l'analyse aux organisations publiques comme l'hôpital qui a été le champ privilégié d'expérimentation du *New Public Management* avec la T2A

- Serge Paugam dans *Le salarié de la précarité* (2001), qui établit une distinction entre d'une part la précarité de l'emploi qui renvoie à l'usage des contrats atypiques et pose une incertitude sur l'avenir et d'autre part la précarité du travail, notion qu'il introduit pour mettre

en avant une précarité du travail liée aux conditions de travail qui concerne même les travailleurs en emploi

- Marc Lorient, *Le temps de la fatigue : la gestion sociale du mal-être au travail* (2000) pour l'analyse des souffrances au travail

- Thomas Coutrot et Coralie Perez dans *Redonner du sens au travail* (2022) qui définissent le sens du travail comme la capacité d'agir positivement sur le monde en se sentant utile aux autres (utilité sociale) et sans violer ses valeurs morales et professionnelles (cohérence éthique). Ils prolongent leurs analyses, en mettant en évidence le rôle des changements fréquents de l'environnement de travail sur la dégradation du sens du travail

- Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur* (1993), *Le grand déclassement* (2022), analyse très finement ce « vide de sens » croissant que peuvent ressentir les salariés en France, et surtout la façon de remédier à la dégradation du sens du travail.

- Sarah Abdelnour, *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité* (2017), *Les nouveaux travailleurs des applis* avec Dominique Méda (2019). On trouve là des travaux récents sur la tendance à l'ubérisation et au "travail du clic" qui constituent des formes importantes des nouvelles organisations du travail.

D'autres auteurs, bien évidemment, pouvaient être utilement mobilisés, tels Touraine, Castel, Bernard, Flécher...

En sciences économiques, les analyses de Joseph Stiglitz ou Akerlof sur le salaire d'efficience étaient tout à fait pertinentes, de même que celles de Coase ou Williamson pour décrire le déploiement de la sous-traitance comme conséquence du *lean* management. Certains étudiants ont analysé aussi de manière adéquate les dispositifs incitatifs pour que les intérêts des actionnaires et des managers aillent « dans le même sens » à l'aide notamment des apports de Michael Jensen et William Meckling..... Le questionnement du sens du travail à partir de la microéconomie de l'offreur de travail était également apprécié, quand cela était maîtrisé. La prise en compte ensuite de la diversité des situations sur le marché du travail, avec l'existence d'une segmentation du marché du travail (Piore & Doeringer), distincte de la séparation entre *insiders* et *outsiders* (Lindbeck & Snower) et de la tendance à la polarisation du marché du travail (Acemoglu, Autor), pouvait constituer un plus éclairant à la fois la direction actuelle prise par le travail et les inégalités traversant le monde du travail.

Au-delà du fond, le jury note avec une certaine satisfaction la qualité de la forme (structure, présentation, niveau de français...) ; les candidats de cette filière maîtrisent incontestablement les codes de la dissertation ; les introductions sont pour la plupart d'entre elles longues et bien structurées, et disposent en général d'une problématique ; dans nombre de copies, les termes du sujet sont correctement abordés. Cependant, le jury déplore, cette année plus encore que les années passées, des défaillances majeures dans l'orthographe, et parfois même dans la syntaxe. Parfois, les fautes étaient telles qu'elles nuisaient au fond. Ceci est d'autant plus surprenant, et peu tolérable, que ces candidats sont formés aux études littéraires !

La session 2024 de l'épreuve de Sciences sociales a donc globalement été assez correcte. Le jury espère cependant très vivement que les candidats à venir se saisiront de toutes les remarques présentes dans ce rapport afin d'améliorer les prestations.