

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR AGRICOLE
E1 EPREUVE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET CULTURELLE

Toutes options

Durée : 240 minutes

Matériel(s) et document(s) autorisé(s) : **Aucun**

Le sujet comporte **11** pages

SUJET

THÈME : Travail et épanouissement des salariés

Corpus documentaire :

Document 1 : Laure CAILLOCE, « Les conditions de travail se dégradent depuis les années 90 », entretien avec Dominique Méda, *Le journal du CNRS*, 23 mai 2023 ;

Document 2 : « Un employé heureux, fait un client heureux ! », entretien avec Véronique Marimon de l'entreprise Salesforce publié sur le site Internet de l'entreprise, *www.salesforce.com*, 3 avril 2019 ;

Document 3 : Florence AUBENAS, *Le Quai de Ouistreham*, Points, 2010, pp.78-80 ;

Document 4 : « Les Français et le bonheur au travail », enquête réalisée par l'institut de sondage IFOP, publiée sur le site Internet de *Radio France*, *www.radiofrance.fr*, 26 avril 2016.

PREMIÈRE PARTIE (20 points)

Question 1

Relevez précisément dans le **document 1**, trois problèmes illustrant la dégradation des conditions de travail pour les salariés en France.

Question 2

À partir des **documents 1 et 2**, montrez comment les stratégies de management dans les entreprises et les politiques publiques peuvent avoir des effets opposés sur les conditions de travail des salariés.

15 lignes ou 150 mots environ sont attendus.

Question 3

À partir des **documents 1 et 2** et de vos connaissances, en mobilisant les concepts, théories et mécanismes socio-économiques pertinents, expliquez l'affirmation de Dominique Méda extraite du **document 1** :

« Plus généralement, il faut conditionner les aides publiques accordées aux entreprises – elles représentent près de 200 milliards d'euros chaque année, contre 30 milliards à peine dans les années 1980 – à leurs pratiques sociales et environnementales. »

25 lignes ou 250 mots environ sont attendus.

DEUXIÈME PARTIE (20 points)

Dans un texte rédigé et en vous appuyant sur l'analyse des différents documents :

- identifiez le problème posé par ces documents en relation avec le thème du sujet **«Travail et épanouissement des salariés »** ;
- formulez une problématique, en la justifiant précisément.

30 lignes ou 300 mots environ sont attendus.

TROISIÈME PARTIE (20 points)

Dans un essai de deux pages manuscrites environ, développez un point de vue personnel et argumenté pour répondre à la problématique que vous avez formulée dans la deuxième partie. Vous vous appuyerez sur des arguments et des contre-arguments issus des documents et de vos connaissances personnelles.

DOCUMENT 1

Les conditions de travail se dégradent depuis les années 1990

Laure CAILLOCE, entretien avec Dominique Méda, *Le journal du CNRS*, 23 mai 2023

Pour Dominique Méda, sociologue du travail, les enquêtes françaises et européennes sur les conditions de travail disent depuis de nombreuses années la crise majeure du travail en France. Entretien.

Vous dirigez l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales¹. Avant cela, vous avez travaillé durant douze ans à la Dares², le service de recherche et de statistiques du ministère du Travail. Que vous inspire la dernière enquête sur les conditions de travail divulguée en mars par ce service ?

Dominique Méda. Le résultat majeur de cette enquête menée en 2019, et publiée en mars dernier, tient en un chiffre : 37 % des actifs occupés disent ne pas se sentir capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite, et considèrent que ce travail n'est pas « soutenable » – le terme exact employé dans l'enquête. C'est très important de voir que ce jugement concerne toutes les catégories professionnelles : 39 % des ouvriers et des employés jugent leur travail insoutenable, mais aussi 32 % des cadres. Autre élément intéressant : les femmes, et notamment les femmes avec enfants, sont plus nombreuses que les hommes à dire qu'elles ne tiendront pas jusqu'à la retraite, puisqu'elles sont 41 % à le dire, contre 34 % pour les hommes.

Ces résultats sont tout sauf une surprise : depuis des années, les enquêtes sur les conditions de travail documentent la crise majeure du travail en France. Que ce soit l'enquête menée par le ministère du Travail depuis 1978 auprès de 25 000 actifs occupés, que nous venons d'évoquer, ou l'enquête européenne Eurofound³, conduite auprès de 71 000 actifs dans 36 pays européens, dont les derniers résultats viennent tout juste d'être dévoilés.

Depuis quand les conditions de travail se dégradent-elles en France ?

D. M. Il y a une tendance générale à l'intensification du travail en France, qui a commencé dans les années 1990 et joue un rôle majeur dans la dégradation des conditions de travail. Le phénomène a connu une courte pause sur la période 1998-2005, lors de la mise en place des 35 heures, pour mieux repartir ensuite. Cette intensification, qui rime avec délais courts et rythme de travail plus élevé, donne aux actifs le sentiment d'être empêchés de fournir un travail de qualité. [...]

Que recouvre plus précisément la dégradation des conditions de travail ?

¹ L'IRISSO (Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales) est une Unité Mixte de Recherche du CNRS, associée à l'Université Paris Dauphine-PSL.

² DARES : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

³ Eurofound : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

DOCUMENT 1 (suite)

D. M. On est face à un cocktail de contraintes – contraintes physiques, contraintes psychiques et contraintes psycho-sociales –, qui s’accumulent et placent la France en queue de peloton sur la question des conditions de travail en Europe. Notre pays est particulièrement mal classé sur les contraintes physiques. Ainsi, selon l’enquête Conditions de travail d’Eurofound, 33,9 % des actifs occupés français subissent des postures de travail douloureuses et 25,4 % portent des charges lourdes, tandis que 17,7 % sont exposés à des produits toxiques. Pour rappel, il s’agit là de trois des quatre critères de pénibilité supprimés par les ordonnances travail de septembre 2017 (sur les dix risques professionnels reconnus auparavant). [...]

Une caractéristique intéressante, relevée par les enquêtes, est le manque de consultation des actifs français dans leur vie professionnelle...

D. M. Cela fait partie intégrante de la dégradation des conditions de travail que j’évoquais. La moitié des actifs français disent ne pas être consultés avant que des objectifs de travail leur soient fixés, et considèrent ne pas pouvoir influencer les décisions importantes pour leur travail. C’est très caractéristique du manque d’autonomie dont se plaignent en général les Français, et ce alors même que les exigences auxquelles ils font face sont élevées. [...]

Qu’est-ce que ces résultats disent de l’organisation du travail en France ?

D. M. Des exigences élevées, couplées à une faible autonomie, sont la caractéristique des organisations en lean-management⁴ massivement adoptées par la France depuis les années 1980. Thomas Coutrot et un certain nombre d’autres chercheurs l’expliquent bien : dans les années 1980, on a voulu sortir du Taylorisme – c’est-à-dire, du travail prescrit – et importer les méthodes japonaises déployées notamment par des industriels comme Toyota. Le principe du toyotisme, c’est de fixer des objectifs aux équipes et de les laisser les atteindre par leurs propres moyens. Mais cela a dérapé. Au lieu d’un bon management par objectifs, tout s’est rigidifié : ont été mis en place des indicateurs de performance, du reporting⁵ permanent, qui ont signé la fin de l’autonomie et compliqué à l’envi la vie des salariés. C’est vrai dans le privé comme dans le public, où l’on voit des actifs passer plus de temps à effectuer des tâches administratives de reporting qu’à se concentrer sur leur cœur de métier. [...]

⁴ *Lean-management* : système d’organisation du travail qui, selon ses promoteurs, vise à éliminer les gaspillages qui réduisent l’efficacité et la performance d’une entreprise, d’une unité de production ou d’un département (source : Wikipédia).

⁵ *Reporting* : présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats d’une organisation, d’une unité de travail ou du responsable d’une fonction, destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats (source : Wikipédia).

DOCUMENT 1 (suite et fin)

Quelles sont, selon vous, les pistes pour sortir de cette crise du travail en France ?

D. M. La priorité est de s'occuper des conditions de travail. Il faut prendre la question à bras le corps et lancer un grand plan, en mettant à contribution l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), qui avait accompagné les entreprises et l'ensemble des acteurs lors de la mise en place de la réduction du temps de travail. Avant cela, il est nécessaire de redonner la parole aux salariés, en établissant des diagnostics partagés dans l'entreprise.

D'une manière générale, il me paraît important de redonner du pouvoir aux salariés, et de faire plus de place à leurs représentants. Ce que nous proposons, avec mes collègues Isabelle Ferreras et Julie Battilana dans notre manifeste *Travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer* – qui rassemble les contributions de douze chercheuses internationales – c'est de tendre vers le bicaméralisme⁶. L'entreprise étant constituée de deux parties – les apporteurs de capital (les actionnaires) et les investisseurs en travail (les salariés) –, il faut que les deux puissent avoir voix au chapitre. La meilleure chose à faire, selon nous, est de s'engager résolument sur la voie de la codétermination, comme cela se passe en Allemagne et dans les pays du nord de l'Europe. Là-bas, les salariés sont présents dans les conseils d'entreprise, mais aussi dans les conseils de surveillance où au moins un tiers des membres sont des salariés ou des représentants de salariés. Tout le monde y gagnera.

Et dans l'immédiat, que peut-on faire ?

D. M. Plusieurs décisions issues des ordonnances travail de 2017 ont eu des conséquences néfastes pour les conditions de travail, et sont à remettre d'urgence sur le métier. C'est le cas de la suppression des Comités hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT), qui a affaibli le dialogue social dans l'entreprise. Il me paraît essentiel également de revenir sur la suppression des quatre critères de pénibilité évoqués plus haut. Il faut sortir d'une approche individuelle de la pénibilité et faire une liste exhaustive des métiers pénibles, avec une idée simple : que le temps passé dans ces métiers fasse gagner des trimestres de retraite. Ces ordonnances avaient également supprimé une petite cotisation payée par les entreprises et destinée à la prévention, qu'il serait judicieux de rétablir.

Plus généralement, il faut conditionner les aides publiques accordées aux entreprises – elles représentent près de 200 milliards d'euros chaque année, contre 30 milliards à peine dans les années 1980 – à leurs pratiques sociales et environnementales. On ne peut plus distribuer cet argent sans exiger de contreparties.

⁶ *Bicaméralisme* : allusion aux systèmes d'organisation politiques qui organisent le Parlement en deux chambres distinctes.

DOCUMENT 2

Un employé heureux, fait un client heureux !

Entretien avec Véronique Marimon de l'entreprise Salesforce, publié sur le site Internet de l'entreprise, www.salesforce.com, le 3 avril 2019

Pour la seconde année consécutive, Salesforce¹ se hisse en tête du palmarès Great Place to Work² France 2019 qui labellise les entreprises où il fait bon travailler. Découvrez comment une entreprise en très forte croissance peut concilier performances business et bien-être des salariés.

Vous étiez auparavant Senior Director Customer Success³ et vous avez récemment pris les fonctions de Senior Director Employee Success⁴. Il y a une proximité entre ces deux métiers chez Salesforce ?

Chez Salesforce, le succès des clients est primordial ! Nous avons d'ailleurs notre propre vision de ce qu'est le "succès". Typiquement, nos success managers⁵ sont avant tout des conseillers dont le but est d'aider nos clients à grandir, à accroître leur activité et à mieux connaître leurs propres clients. Au final, nous mesurons notre efficacité business avant tout par la satisfaction client, qui implique davantage de collaboration par la suite, en un cercle vertueux. Nous concevons les relations avec les collaborateurs de la même manière. Il s'agit moins de gestion optimale des ressources humaines que de succès des collaborateurs. La satisfaction des employés est la motivation principale de ma fonction.

En quoi la réussite et le bien-être des collaborateurs sont des clés de performance chez Salesforce ?

Ces valeurs sont très fortes et très présentes depuis la création de la société. Concrètement, nous nous appuyons sur le concept de *camp pono* : dans la culture hawaïenne, vivre en pono signifie atteindre un état d'équilibre et d'harmonie dans tous les domaines de votre vie. Chez Salesforce, cette ambition est véritablement incarnée : nous nous donnons les moyens de les vivre au quotidien dans un climat de transparence et de confiance. Nous avons un adage "un employé heureux fait un client heureux". Nous ne pouvons prendre soin de nos clients que si nous prenons d'abord soin de nous. Nous encourageons donc les salariés à prendre soin de leur bien-être, c'est-à-dire tout ce qui aidera le collaborateur à travailler au mieux de sa forme. Nous souhaitons créer, pour nos salariés, une expérience collaborateur positive.

¹ Salesforce est une plateforme technologique de logiciels de relation client (CRM) basée dans le cloud. Ces logiciels facilitent la recherche de clients potentiels, l'augmentation des ventes et la création de parcours clients remarquables.

² Expression qu'on peut traduire par : « Super endroit pour travailler »

³ Directeur principal satisfaction client

⁴ Directeur principal satisfaction employé

⁵ Manager de la satisfaction

DOCUMENT 2 (suite)

Peut-on alors parler d'un parcours collaborateur qui serait le reflet du parcours client optimisé ?

Tout à fait. La phase d'onboarding⁶ d'un nouveau collaborateur peut être comparée à la première étape d'un accueil client : le premier jour est une étape importante au cours de laquelle plusieurs représentants du Comité de Direction et des salariés présentent notre culture d'entreprise, nos outils et les ressources... Chaque salarié est d'ailleurs accompagné à ses débuts d'un "onboarding buddy"⁷. Durant les trois premiers mois, chaque nouveau collaborateur bénéficie ainsi d'un programme "d'inclusion". Puis, comme dans un parcours client, l'employé se voit proposer les moyens de progresser, d'évoluer, grâce à des webinaires, des outils et des formations sur notre portail dédié. Notre mission est d'accompagner chaque collaborateur vers son propre objectif, sur son propre chemin de développement. Nous avons également créé, cette année, le Manager Flywheel⁸, un dispositif qui donne, chaque mois, un thème de réflexion à nos managers et à nos équipes, comme par exemple le feedback⁹, le développement de carrière, l'alignement... Tout cela concourt à l'installation d'un climat serein au service de la performance.

Comment est-ce que l'équipe Employee Success¹⁰ œuvre à l'engagement et au succès des collaborateurs au quotidien ?

La gestion du capital humain est un enjeu stratégique pour les entreprises. De ce fait l'accompagnement des employés, la motivation des équipes, le développement des compétences, une politique de recrutement pour trouver les meilleurs talents et enfin le bien-être sont des notions fondamentales. Nous cherchons aussi à offrir à tous un environnement épanouissant, dans lequel on puisse exprimer ses envies, trouver de l'entraide, tout en donnant du sens au travail.

Donner du sens au travail n'est pas qu'un luxe ?

Non, c'est très important dans notre conception de l'employee success. Nous croyons fermement au modèle 1-1-1 dans lequel nous donnons 1 % de notre temps, de nos capitaux et de nos produits à la communauté. Cette année, nous avons consacré ainsi plus de 23 000 heures de bénévolat à divers organismes de bienfaisance en France. Pour ma part, je me suis par exemple investie dans

⁶ Le processus « d' onboarding » regroupe toutes les pratiques liées à l'accueil et à l'intégration d'un nouveau salarié. Ce terme anglais, traduisible par « embarquement », désigne les actions mises en place par une organisation pour intégrer de nouveaux salariés.

⁷ *Buddy* (terme anglais) : « copain », « pote »

⁸ *Manager Flywheel* (terme anglais) : forme de management qui tire son nom de l'analogie avec le volant d'inertie. La mise en mouvement de ce dernier, compte tenu de son poids, nécessite beaucoup d'énergie. En contrepartie, cette énergie est conservée et restituée progressivement.

⁹ *Feedback* (terme anglais - en français : « rétroaction ») : en communication, fait de réagir à une action, à un fait, ou à des propos.

¹⁰ *Employee success* (terme anglais) : réussite des employés.

DOCUMENT 2 (suite et fin)

l'éducation en permettant à des femmes ou à des jeunes en reconversion — ou qui avaient décroché — de découvrir nos métiers et notre plateforme, de se former, et de trouver un emploi. [...]

Comment mesurez-vous la satisfaction des collaborateurs ?

Le diagnostic réalisé par Great Place to Work est une mesure importante, car il provient d'un organisme indépendant. Ensuite, deux fois par an, nous menons une enquête interne auprès de l'ensemble de nos collaborateurs avec des questions permettant de mesurer le bien-être, le niveau de stress, l'engagement, la confiance... Les résultats sont accessibles par toute l'entreprise, en toute transparence. La dernière enquête a d'ailleurs enregistré un taux de réponse de 81 % et le score progresse chaque année ! Mais nous ne nous contentons pas de cela : le plus important est ensuite de prendre des actions pour améliorer les points d'attention...

Enfin, comment résumeriez-vous ce qu'est de « travailler dans un endroit génial » ?

C'est évoluer dans une entreprise où chacun a le sentiment de pouvoir grandir, se développer et contribuer à quelque chose qui est plus grand que soi, en bénéficiant d'un environnement assurant un très haut niveau de bien-être. C'est notre objectif quotidien. Nous souhaitons offrir un environnement de confiance, qui laisse à chacun la liberté d'être soi-même. Pour cela, tout ce qui est proposé par le management doit l'être avec un niveau de sincérité important.

DOCUMENT 3

Florence AUBENAS, *Le Quai de Ouistreham*, Points, 2010, pp.78-80.

En 2009, Florence Aubenas, grand reporter au journal Le Monde, part pour Caen et s'inscrit au chômage, avec un bac pour tout bagage et sans révéler qu'elle est journaliste. À Pôle Emploi, on lui propose de saisir sa chance : devenir agent de propreté dans des entreprises. « Le Quai de Ouistreham » est le récit saisissant de cette plongée dans le monde de la précarité. Un monde où on ne trouve plus d'emploi, mais des « heures ».

L'extrait évoque la première journée de travail de l'auteur au sein d'une équipe de nettoyage à bord d'un ferry.

Marie-Lou et moi restons collées l'une contre l'autre en essayant de ne pas commettre d'impairs. « Vous deux, là, vous allez faire les *sanis* . » C'est le premier mot que j'apprends à bord. Sanis veut dire « sanitaires » qui lui-même signifie « toilettes ». Faire les sanis, c'est laver les toilettes, tâche majoritaire à bord et exclusivement féminine. Parfois, on dit à un employé homme : « tu vas faire les sanis », mais ça ne se réalise jamais, c'est forcément pour faire une blague, même avec les fortes têtes ou les souffre-douleurs. Les hommes passent l'aspirateur, l'auto-laveuse, nettoient les restaurants ou les bars, dressent les couchettes pour les traversées de nuit. Jamais ils ne frottent la cuvette des W.C. Aujourd'hui, donc, nous allons être formées aux sanis des cabines passagers. Mauricette nous met dans les mains un panier en plastique avec deux pulvérisateurs et avec une vingtaine de chiffons puis nous entraîne en courant dans le premier des interminables couloirs du ferry, si étroit qu'il faut se plaquer contre la paroi lorsque l'on se croise. Les cabines sont d'un seul côté environ tous les deux mètres. Mauricette ouvre la porte de la première et se précipite dans l'espace minuscule où s'imbriquent quatre couchettes superposées et un cagibi de toilette, comprenant lui-même un lavabo, une douche et des W.C. [...]

Dans la cabine, elle époussette tout ce qui peut l'être, fait briller les miroirs, ramasse les papiers (trente secondes). Dans le même temps et le même espace, s'agitent au moins deux autres employés, qui changent les draps des couchettes (on dit « faire les bannettes ») et passent l'aspirateur (on dit « être d'aspi »). Tous réussissent à s'éviter, les bras et les jambes se croisent au millimètre près, le drap s'envole au ras des têtes sans les frôler, à un rythme parfait, que la frénésie déployée par chacun dans sa tâche et l'étroitesse des lieux rendent particulièrement spectaculaire [...].

DOCUMENT 3 (suite et fin)

Quand Mauricette annonce : « Maintenant allez-y », je manque de me trouver mal. Elle nous fait un grand sourire. « Vous avez de la chance elle est de bonne humeur », dit une fille. En un quart d'heure, mes genoux ont doublé de volume, mes bras sont dévorés de fourmis et j'écume de chaleur dans le pull que j'avais cru prudent de garder. Je n'arrête pas de me cogner dans les gens, les meubles, je ne suis pas loin d'éborgner une collègue avec un pulvérisateur pendant qu'elle fait les bannettes. Elle ne se trouble pas : « Moi, le mois où j'ai débuté, j'avais des crampes dans tout le corps. J'ai perdu au moins six kilos. »

DOCUMENT 4

Qu'est-ce qui vous rend heureux dans votre travail ?

Enquête réalisée par l'institut de sondage IFOP et publiée sur le site Internet de *Radio France*, www.radiofrance.fr, le 26 avril 2016

Ce graphique montre les réponses à la question de l'enquête « Qu'est-ce qui vous rend heureux dans votre travail ? » posée aux 75 % des personnes interrogées ayant déclaré être heureuses dans leur travail.

