

SERVICE CONCOURS

SELECTION D'ACCES A L'INSTITUT DE FORMATION DE CADRE DE SANTE PARAMEDICAL

ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ

Durée : 4 heures

08 Mars 2016

Notation sur 20 points

CONSIGNES

1. Sous peine d'annulation de la copie :

- * *Nom, prénom et numéro d'inscription doivent être inscrits dans la case prévue à cet effet.
Les copies doivent être anonymisées : la partie gommée doit être repliée et collée.*
- * *Seule l'utilisation d'une encre bleue ou noire est autorisée.*
- * *Pour les questions : en aucun cas les questions et les champs de réponse ne doivent être surlignés. Aucun signe distinctif ne doit apparaître sur la copie (pas de signature, pas de couleur...).*
Pour le texte de l'épreuve : le surligneur peut être utilisé.

2. Les brouillons ne seront pas ramassés.

Les habits neufs du management

Travailler, c'est aussi vivre ensemble. L'entreprise met en place la coordination orientée par l'objectif instrumental, qui se traduit par une répartition des tâches et un contrôle social à partir d'une division des gens et d'une hiérarchie. Mais la coopération ne se décrète pas et l'intelligence collective, qui transcende et renégocie les rapports sociaux de domination, est une conquête.

Le pouvoir de création du manager se déploie dans le registre collectif quand, grâce à son leadership, il permet à son équipe de devenir performante, c'est-à-dire plus puissante que l'addition des talents des uns et des autres. C'est un défi compliqué à relever que de gérer la scène du groupe, en même temps que les individualités. Le manager est un peu demiurge¹ quand il crée son équipe et la fait évoluer au fur et à mesure des mouvements de personnel. Il porte une responsabilité importante, à la fois pour l'équipe, pour l'entreprise toute entière et pour l'avenir qu'il engage, puisque l'organisation et la qualité du vivre ensemble de l'équipe survivront au manager.

L'idéologie de la performance et du mérite a exploité la tendance naturelle de l'être humain à se comparer aux autres, pour exacerber la concurrence. Si le regard d'autrui est nécessaire pour confirmer son identité, chercher à égaler autrui est une course sans fin qui conduit à la négation de la singularité, à l'angoisse permanente que la différence soit à son détriment et au risque d'être humilié. Les relations humaines sont alors dans l'impasse. Composer une œuvre commune à partir des apports de chaque collaborateur est un vrai challenge, constamment remis en jeu au cours du temps, et dans les aléas de la composition de l'équipe, le plus souvent mouvante.

Dans une équipe, les rôles ne sont pas répartis de manière uniforme entre les coéquipiers : certains joueront des rôles de conception, de créativité, d'autres seront plus investis dans l'organisation et la coordination de l'action collective, d'autres porteront une attention plus grande au relationnel et à la régulation entre les gens.

L'équilibre est subtil à trouver, il est toujours en mouvement : il se vit autant sur le registre de la production du travail que sur celui du relationnel, du vivre ensemble, et souvent, les travailleurs assument différents rôles au cours du temps. Le manager est chef d'orchestre : il porte l'harmonie d'une partition qui se déploie au quotidien, sans jouer lui-même de chaque instrument, il accompagne les pupitres et donne le « la ».

On rencontre parfois une forme d'utopie du travail en équipe : l'idéalisation du collectif peut être très défensive aussi. Par exemple, certaines équipes vont être présentées comme très soudées mais, quand on donne la parole à leurs membres, on découvre que c'est le silence qui les soude, comme un accord tacite pour ne pas parler, surtout ne pas aborder les questions qui fâchent. D'autres équipes paraîtront très conviviales, comme si cette bonne ambiance protégeait de mettre en débat les controverses autour du travail. La contribution à un collectif de travail n'est pas toujours dénuée d'ambivalence : elle peut servir d'autres buts que l'intérêt général. Par exemple, on rencontre certaines stratégies collectives de défense qui préservent une certaine forme d'aliénation : c'est le cas quand un nouvel arrivant est bizuté, voire exclu s'il ne participe pas à certains rituels instaurés dans l'équipe. C'est là que remettre la question du travail au centre des propos permet de tenir la bonne distance managériale pour ne pas être envahi par l'affectif de relations trop personnalisées.

Pour travailler, il faut s'émanciper du prescrit et s'autoriser à l'adapter aux situations réelles qui surgissent : une panne inattendue, un agent malade non remplacé, un logiciel qui *bugue* au mauvais moment... Chacun réagira à partir de ce qu'il est (culture, talents,

¹ Personne qui manifeste une puissance créatrice.

expérience, sexe...) sans que le zèle d'un salarié porte préjudice aux autres. La préservation de la qualité du vivre-ensemble est essentielle pour pouvoir travailler en équipe : c'est dans la confiance et la discussion sur le travail que le manager pourra réguler les relations entre les membres de son équipe. [...]

Dans un environnement de travail, coopérer c'est opérer, agir ensemble, travailler de manière convergente à plusieurs. La coopération fait se rencontrer toutes les dimensions qui animent l'Homme au travail, à savoir son corps biologique engagé fortement dans le travail, son désir et la mobilisation de ses intelligences mais aussi la dimension sociale intersubjective à la fois dans sa dimension de coordination de l'action et de promotion de valeurs éthiques. Si la négociation n'englobe pas toutes les dimensions de la coopération, elle en est le cœur.

La coopération est au fondement du développement humain. Elle s'enracine dans les premiers temps de l'expérience infantile : l'enfant dès sa naissance apprend à négocier avec ses parents leur présence, leur attention et plus tard les règles de vie. Des expériences ont montré que plus les enfants négocient dans leurs jeux, plus les enfants se lient fortement. C'est bien que l'activité déontique de négociation des règles de communauté humaine est structurante du vivre-ensemble.

La logique du don donne vie à la coordination. Coopérer, c'est donner quelque chose de soi pour contribuer à l'œuvre commune : s'adresser à un collègue pour être plus compétent, mobiliser un réseau sur un problème difficile, soutenir un collègue de l'équipe, écouter son manager... C'est accepter de sacrifier une partie de son individualité pour participer à un métier, un projet, une mission et développer un collectif qui aura plaisir à travailler ensemble, dans un souci d'efficacité.

La coopération émerge de débats contradictoires qui permettent d'interpréter collectivement le prescrit, d'explicitier les contraintes, de fabriquer les compromis d'action collective et de prendre en charge les erreurs humaines singulières. Elle est en prise directe avec l'action et ne se laisse pas envahir par une approche trop idéalisée à la fois du travailleur ou du collectif. De ce fait, elle intègre la réalité du facteur humain, en offrant une place pour reconnaître les erreurs, mais immédiatement aussi pour les corriger, par l'implication croisée des membres de l'équipe. S'il n'y a pas de solidarité dans une équipe, les erreurs inhérentes au travail se transforment en fautes. Ainsi, la coopération ascendante procédant du terrain, complète et ajuste en contre-point la coordination descendante, prescrite par l'entreprise.

En rendant chacun plus acteur sur son périmètre, les espaces de délibération, de confrontation et de médiation irriguent tout l'environnement de travail. Ils libèrent la capacité à explorer de nouvelles manières de faire. Ils créent une attention, une empathie pour ce que font les collègues. Ils nécessitent des capacités à mener un dialogue sans neutraliser les différences qui émergent et peuvent être angoissantes. En mettant en exergue le décalage entre la réalité des métiers et la perception qu'en a la direction, ils renforcent la confiance. Celle-ci est tout à la fois un produit et une condition de la discussion. Les études de terrain montrent que le cercle vertueux de ces dynamiques communicationnelles est un élément clé de construction de la santé au travail.

Ces dynamiques discursives se donnent le travail comme objet et sa régulation comme horizon. Elles se distinguent de pratiques d'accompagnement par la motivation, de groupes de parole centrés sur les personnalités et le rétablissement des ressources subjectives des salariés éprouvés par des logiques de travail contradictoires. Les approches qui mettent la dimension relationnelle au centre de leur méthodologie aident les salariés à supporter leur situation sans leur donner, le plus souvent, de leviers d'action et de transformation. Or les conflits de personnes au travail sont le plus souvent des conflits de travail qui n'ont pas été réglés.

La mise en débat du travail nourrit la coopération horizontale, entre collègues, à travers des temps et espaces de délibération, mais aussi la coopération verticale entre le salarié

et son chef. Les controverses sur les attentes de l'un et de l'autre, tout aussi bien que sur les représentations du travail de qualité participent de la maturité de la relation managériale. L'amélioration de la situation du travail et de la santé au travail passe par un management et une organisation qui consentent du temps et des moyens pour structurer ce dialogue. Il faut qu'il soit institutionnalisé comme un espace de production au service de l'activité de travail, production d'intelligence collective, de reconnaissance et de solidarité. Ainsi c'est un processus inscrit sur le long terme qui permet aux propositions et aux productions du groupe de faire l'objet d'un retour du manager, qui devra parfois valider certaines options. C'est dans l'écho que ce travail déontique de création de règles trouvera auprès de la hiérarchie que sa valeur sera confirmée. D'où l'importance de l'évaluation du travail collectif : elle est un moyen de réinstaller des repères en croisant les regards et les jugements sur ce qui a été fait, de donner de la reconnaissance à chacun et de sécuriser l'avenir.

L'évaluation de la coopération au sein d'un collectif de travail dit toujours quelque chose de la qualité du travail et de sa fiabilité. Elle peut se focaliser sur la performance du travail, à travers les réussites et les erreurs, mais les résultats visibles et objectifs ne disent rien de la mobilisation collective qui s'est déployée au service du travail dans l'équipe. En donnant la parole aux membres de l'équipe, on peut se faire une idée de la confiance et de la solidarité, à travers la dynamique de reconnaissance à l'œuvre dans le collectif.

La coopération ou la convivialité, comme la subjectivité, a été parfois préemptée par l'entreprise, sous forme d'injonctions à coopérer ou à partager des moments conviviaux. Par exemple, l'entreprise organisera une fête hors du travail, comme un jeu social qui sous couvert d'entretenir des bonnes relations entre collègues impose aux cadres de se montrer, pour ne pas prendre de risques dans leur carrière. La convivialité est là stratégique, dépourvue de solidarité. Comme une forme de servitude à l'entreprise qui implique toute la vie du manager, puisque le cadre ne s'octroie pas la liberté de refuser de participer, elle peut générer une vraie souffrance jusqu'à des problèmes psychopathologiques.

La troisième dimension de la coopération, la coopération transverse avec les bénéficiaires dans les relations de service ou avec les clients ou les fournisseurs n'a pas encore intégré ou très maladroitement la contribution des tiers aux conditions de réalisation du travail. Les enquêtes de satisfaction, quand elles existent, sont focalisées sur les résultats, la qualité du service pour les bénéficiaires sans prendre en compte la manière dont ils ont été mis en œuvre. On voit apparaître dans certaines collectivités par exemple des comités d'usagers qui ont vocation à discuter du travail de production du service et de la place du salarié et du bénéficiaire dans ce processus, mais c'est encore très marginal.

L'émergence des lieux de délibération n'est pas spontanée. Loin de les faciliter, les organisations contemporaines gênent plutôt leur déploiement. Les managers de proximité sont trop occupés à entretenir et alimenter les outils de gestion au détriment de la présence sur le terrain. C'est au manager de créer des opportunités pour son équipe, en sanctuarisant ces temps collectifs.

La diffusion d'outils de communication collaboratifs de type *groupware* est souvent présentée comme une avancée et un soutien à la coopération. Leur utilisation sert essentiellement à échanger des informations en impliquant personnellement le travailleur dans la communication. C'est alors davantage la coordination que la coopération qui est alors renforcée. En effet, la cohésion des groupes d'utilisateurs n'est pas mobilisée autour de leurs objectifs et du sens de leur action. Ce serait comme une fausse coopération, puisqu'on ne se connaît pas vraiment, sans l'interactivité relationnelle indispensable à la construction d'une communauté d'actions.

Les outils informatiques ont créé l'illusion d'une coopération transcendant les lieux et le temps. Certes, ils génèrent un flux d'informations exceptionnel, mais pas forcément un partage efficace des informations nécessaires pour travailler. Le contrôle du temps de

travail (tout au moins du temps passé en connexion sur son ordinateur) ne dit rien de la qualité du travail et de l'investissement réel du travailleur. La mise en relation immédiate perturbe le déroulé du travail en parasitant les activités en cours. Le rapport au temps fait d'urgences et de pression, s'il peut donner un moment l'impression au manager ou au travailleur d'être un héros maîtrisant le temps et les aléas, met à distance toute réflexion et tout débat sur le travailler. La posture devient débordée et brouillonne : la finalité s'efface alors que c'est elle qui donne les clés pour utiliser l'outil à bon escient.

Dans les entreprises numériques, l'organisation en réseau à grande échelle modifie le contour de l'entreprise et du travail collectif puisque sa valeur est davantage générée par le réseau lui-même que par la hiérarchie, et les modes de coopération s'en trouvent modifiés. Les salariés, très autonomes, s'affranchissent des parcours classiques basés sur la carrière. Ils ne tiennent pas leur évolution des choix du management, mais surtout de l'information comme source de pouvoir, puisqu'elle est en accès continu pour chacun. Par contre, des relations de coopération particulières voient le jour : demander de l'aide et en donner n'est plus considéré comme une faiblesse, mais comme une qualité, puisque in fine, c'est contribuer à la communauté de travail représentée par le réseau.

Si à son niveau, le manager reconstruit des marges d'autonomie face à l'emprise des prescriptions pour ses collaborateurs, il doit gérer de multiples contradictions, des impasses voire des paradoxes, sans qu'il puisse lui-même le plus souvent s'appuyer sur un collectif de pairs comme instance d'autorisation, de reconnaissance et de légitimation. L'isolement du manager n'incite pas à faire ce travail de réflexivité sur l'action : les managers n'ont pas de lieu organisé pour verbaliser ce qui fait difficultés pour eux, pour élaborer ce qui fait sens et prendre du recul. Les espaces de délibération sur le travail sont aussi nécessaires aux managers. Ils pourraient permettre des échanges fructueux sur le métier de manager et les difficultés rencontrées au quotidien, mais ils ne sont pas encore passés dans les mœurs.

Si on constate à l'heure actuelle un déficit généralisé de temps de travail en commun et un isolement des salariés, la délibération sur le travail ne se déroule pas exclusivement dans des occasions formelles créées par l'entreprise à travers les comités de direction, les réunions d'informations ou d'équipes. Il ne faut pas oublier les nombreuses occasions informelles de rencontres, autour de la machine à café ou à la cantine qui sont le plus souvent des moments où se parle le travail : des informations très importantes s'échangent dans les moments de convivialité par exemple. C'est aussi à travers des rituels que le travail de coopération devient expressif et trouve son tempo.

Le travail trouve sa puissance pacificatrice à travers la coopération parce qu'elle offre la possibilité de tisser des liens avec des personnes qu'on n'apprécie pas et à qui on reconnaît des compétences, et de faire coexister dans la sérénité des intérêts individualistes. La centralité politique du travail est mise en évidence par un lien de corrélation entre l'autonomie dans l'organisation de travail et la participation dans la cité au sens large. L'équipe est un lieu d'apprentissage de la démocratie : apprendre à parler, à écouter et à conjurer la violence.

Si c'est le rôle du manager, et il en a la latitude, de mettre en place des temps de travail collaboratifs avec son équipe, son métier, c'est aussi de choisir à quel moment, il va développer des relations individuelles avec ses collaborateurs, et à quel autre il va les rencontrer et travailler avec eux en collectifs.

QUESTIONS

1. Dégagez les idées principales du texte.
2. Argumentez-les en vous référant à votre expérience professionnelle.

SESSION DU 08 MARS 2016

GRILLE DE NOTATION DE L'EPREUVE ECRITE

NOTATION SUR 20 POINTS

FOND	COTATION : 15 / 20
■ Compréhension du texte : 8 points <ul style="list-style-type: none">- repérage de la problématique développée- repérage des idées principales du texte	
■ Argumentation : 7 points <ul style="list-style-type: none">- pertinence des exemples présentés en référence à l'expérience professionnelle- richesse de l'argumentation- cohérence du raisonnement	
FORME	COTATION : 5 / 20
■ Expression écrite : <ul style="list-style-type: none">- production écrite structurée- clarté de l'expression- richesse du vocabulaire- orthographe et syntaxe correctes- calligraphie lisible	

Les notes inférieures à 10 sur 20 sont éliminatoires.