

SERVICE CONCOURS

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

ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ

Durée : 4 heures

06 Mars 2018

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.

CULTIVER LA BIENVEILLANCE EN MANAGEMENT

La pratique de management est le fruit d'une évolution historique, en cours et à devenir. Cette évolution est notamment liée au développement des organisations dans l'industrie. L'évolution du management est très liée au contexte économique, culturel, technologique, politique de chaque période. Le management met en jeu les questions d'organisation du travail, de la place de l'Homme dans cette organisation, de recherche d'efficacité et de performance. Au fil de l'évolution historique de la notion de management, la place de l'Homme dans l'organisation a considérablement changé et est devenue un enjeu primordial d'analyse, de réflexion et d'action.

Comment définir alors le management ? Nous retiendrons la définition suivante : *« Ensemble des décisions, des actions et des comportements, déterminés par une conviction, une réflexion et une logique (stratégie) découlant d'une vision (politique), qui guident et développent l'entreprise afin d'atteindre un but »*. Comme nous l'indique l'auteur¹, cette définition n'est pas tant une vérité qu'un état de réflexion à l'instant donné.

Afin de mieux saisir le sens et la mise en œuvre d'un management dit « bienveillant », il convient de s'attarder sur la notion même de « bienveillance ». Le terme « bienveillance » vient du latin *benevolentia* : bien vouloir, vouloir du bien à quelqu'un. Mais qu'est-ce que vouloir du bien à quelqu'un ? L'origine du mot nous renvoie à la notion de « bien » et à l'idée de « vouloir quelque chose pour autrui ». Si nous nous en tenons à cette définition de la bienveillance, nous pouvons rapidement entrevoir les questionnements et le scepticisme dans lesquels nous pourrions entrer : qu'est-ce que le bien ? Quelle conscience avons-nous de ce qui peut être bien pour autrui ? Quelle est notre intention réelle derrière cette volonté de bienveillance ? Quelle est la place de la volonté de l'autre dans tout ça ? La bienveillance n'évite pas les désaccords ni même les conflits, elle permet au contraire la reconnaissance des différences et l'idée du collectif et de la coopération. Il ne s'agit pas de s'engager dans un positivisme excessif voire naïf. Notre bienveillance ne rencontre pas forcément la bienveillance de l'autre, et on ne saurait suffisamment insister sur l'importance du cadre et des règles qui régissent et sont indispensables aux relations humaines dans notre société. Et puis, il est important de noter que la bienveillance s'adresse aux personnes et non à leurs comportements. On peut être dans une attention bienveillante envers une personne sans pour autant accepter ni laisser faire tous ses comportements : c'est régulièrement le cas dans la relation parents-enfants. Par ailleurs, il ne s'agit pas non plus de faire de la bienveillance un dogme ni un principe. La bienveillance ne peut pas s'imposer à l'autre, ni se réclamer à l'autre, sinon, il ne s'agit plus de bienveillance. La bienveillance devient donc une condition pour une pratique professionnelle adaptée et indispensable au contexte d'intervention et aux besoins des personnes accueillies. Elle répond ainsi à un souci éthique et de qualité de service. Les modes de management auprès des professionnels comportent des incidences directes sur les modes de prise en charge des personnes accueillies par ces mêmes professionnels. Le management bienveillant deviendrait ainsi une condition pour des pratiques professionnelles adaptées aux besoins inhérents aux difficultés des personnes accueillies et accompagnées.

Le management bienveillant vient nous inciter à préserver la dimension humaine du travail auprès des professionnels, à la fois parce que cela est nécessaire pour l'usager, mais aussi parce que cela répond aux valeurs que l'on qualifie d'humanistes et qui peuvent trouver dans le management bienveillant une démarche concrète et pratique pour

¹ Besombes, Franck (2014), cours de management en Master-Pro « Management des Organisations Sociales », IAE de Caen.

se manifester vraiment. La bienveillance est un choix, et en ce sens peut être une force. Elle nécessite un engagement personnel, une volonté manifeste de coopération, une foi entière en l'humain, et l'acceptation d'un résultat parfois décevant et complètement en deçà de nos attentes. Croire en la force de la coopération, être conscient sans naïveté des enjeux de places et de pouvoir, oser la bienveillance, parce que c'est la seule issue favorable à tout le monde en même temps et qui permet ainsi de sortir des risques d'enjeux de pouvoir et de rapports de force excessifs : voilà un certain nombre de motivations qui peuvent satisfaire un manager, non ?

La capacité à faire preuve d'autorité et de directivité s'accorde tout à fait avec une démarche de bienveillance dans la mesure où ces qualités peuvent apporter sécurité, stabilité et continuité dans les relations et le travail d'équipe. Faire preuve d'autorité, c'est aussi prendre ses responsabilités, faire des choix stratégiques et les assumer devant les équipes. Il est donc indispensable pour le manager de définir et rappeler le cadre d'action de manière claire, régulière et continue. Cela nécessite souvent l'organisation de réunions à visée pédagogique pour informer et communiquer sur le cadre de travail.

Le rôle de cadre hiérarchique ne signifie pas de tout diriger, de tout décider, de tout maîtriser. Les équipes de professionnels sont demandeuses de porter des responsabilités, de bénéficier de marge d'initiatives et d'une certaine autonomie dans leur travail. La responsabilisation, l'esprit d'initiative, l'autonomie sont sources de valorisation, de créativité, d'implication et favorisent grandement le bien-être et l'épanouissement des personnes au travail. Pour pouvoir déléguer une part de responsabilité et permettre une certaine autonomie, il convient de faire confiance, de faire « *le pari de la confiance* ». Cette notion de confiance est centrale et permet de développer auprès des professionnels un sentiment de reconnaissance, au sens de « *se sentir reconnu* » et au sens « *de reconnaître* ».

Il est aussi indispensable de prendre en compte la parole et les idées des différents professionnels. En ce sens, promouvoir une démarche participative auprès des équipes est un élément principal d'une démarche bienveillante en management. Une démarche participative privilégie le dialogue, l'échange, la coopération. Elle nécessite de savoir solliciter et prendre en compte les avis, idées, critiques, demandes des professionnels dans le cadre des projets qui animent l'institution.

Une démarche participative implique un art de l'animation des débats et une capacité majeure à se positionner et à rester garant de son rôle de cadre décisionnaire.

Afin de favoriser le bien-être au travail, notamment par le biais de relations professionnelles agréables voire harmonieuses, certains insistent aussi sur la notion de convivialité dans les relations. Il s'agit de faire preuve de compréhension, de soutenir et d'encourager, de proposer des solutions dans la mesure du possible. Cette présence sur le terrain et cette démarche d'aller à la rencontre des équipes sans attendre les temps de réunion nécessitent de savoir se rendre disponible. Même si la question de la disponibilité des cadres est une question majeure et complexe, cette disponibilité sur le terrain pour être auprès des équipes devient parfois une priorité. Cette disponibilité ne se manifeste pas forcément systématiquement en étant présent sur le terrain mais aussi en prenant le temps d'écouter et d'entendre les professionnels quand le besoin se fait sentir suite à certaines situations professionnelles difficiles. Il s'agit là de se rendre disponible en temps et de l'esprit. Par la disponibilité, le manager peut témoigner de son attention et de son intérêt à l'autre en lien avec le contexte professionnel. Il convient là encore de relativiser cette disponibilité pour les équipes. En effet, le manager ne peut être omniprésent sans prendre le risque évident de son propre épuisement et sans prendre le risque de se rendre indispensable, ce qui produirait un effet inverse et indésirable pour l'autonomie et la responsabilisation des équipes.

Afin de soutenir le travail des collaborateurs, il est aussi nécessaire d'apporter les moyens matériels et financiers nécessaires au bon fonctionnement et à un travail de

qualité : les attentions matérielles, au-delà de leur nécessité pratique, peuvent être vécues comme une réelle prise en compte et reconnaissance de l'engagement au travail des équipes. Il paraît très important de prendre en compte le sentiment de manque de reconnaissance récurrent de la part des équipes. Ainsi, exprimer clairement des encouragements, de la reconnaissance, des félicitations, adopter un discours positif, constructif, valorisant, soutenant, sont autant d'attitudes qui prennent toute leur valeur si elles sont accompagnées des moyens matériels et financiers adaptés à la réalité du travail. De plus, reconnaître, encourager et développer les compétences des professionnels sont aussi des enjeux fondamentaux de la qualité et du bien-être au travail. Que ce soit pour accompagner le professionnel en difficulté, adapter les compétences actuelles aux évolutions d'aujourd'hui et de demain, encourager et soutenir les projets d'évolution professionnelle, le développement des compétences est un levier central dans le management et qui plus est dans un management qui se veut bienveillant. Ce développement des compétences peut d'ailleurs parfois dépasser l'intérêt premier de l'institution et juste répondre au besoin d'évolution du professionnel dans son parcours de vie. Dans cette perspective, les entretiens professionnels notamment, deviennent d'indispensables supports à un temps privilégié de partage, d'échange et de co-réflexion sur les projets de développement de compétences et d'orientation professionnelle en lien avec les besoins de l'institution et/ou avec les désirs du salarié.

Informar, exposer, expliquer, former, dialoguer, discuter, débattre, sont autant d'occasions d'échange et de partage d'informations qui nécessitent une vraie réflexion et se situent au cœur du fonctionnement de l'organisation. La communication permet une meilleure compréhension par les équipes du sens des choix stratégiques en lien avec l'environnement externe et permet donc de développer un phénomène d'adhésion et de cohérence plus important. De plus, outre la simple transmission d'informations, la communication témoigne de la reconnaissance et du respect envers les professionnels et est donc source de valorisation et de bien-être au travail. Le contact direct avec les équipes est primordial pour tout manager et demandé avec force par les professionnels. Ainsi, le manager apparaît comme un véritable instaurateur et animateur de dialogue, d'échange. Il lui est nécessaire d'être convaincu de l'utilité de créer les conditions favorables à toute communication. Si communiquer est essentiel, il ne s'agit pas pour autant de communiquer n'importe comment. En ce sens, la communication est aussi à mettre en lien avec le besoin de reconnaissance et de valorisation des équipes. Il convient dès lors de savoir adopter un discours positif, constructif, valorisant, soutenant et de savoir exprimer clairement des encouragements, de la reconnaissance, des félicitations, mais aussi des désaccords, des mécontentements et des décisions. Pour ce faire, il est nécessaire de pouvoir prendre appui sur des repères théoriques et pratiques auxquels tout manager peut avoir accès en formation ou dans le cadre de lecture.

Toute action destinée à mettre en œuvre une démarche de bienveillance nécessite d'être portée voire « incarnée » par des personnes dont les qualités humaines, à travers notamment le savoir bien-être et le savoir-relationnel, sont en cohérence avec le discours. ~~Montrer son « humanité » avec ses émotions, ses limites, mais aussi et bien sûr ses compétences et son savoir-être est donc essentiel.~~ Cette « attitude » ou « manière d'être » peut être source d'exemple, et paraît être une force et non pas une faiblesse telle qu'il serait possible de se l'imaginer. Représenter et incarner une certaine autorité ne nécessitent pas de montrer (dans le sens de prouver) par des attitudes de pouvoir et de directivité qui est le chef ! Un manager capable de faire preuve d'une certaine authenticité et humanité paraît beaucoup plus crédible et légitime dans son rôle d'autorité aux yeux des salariés qu'un manager semblant devoir s'affirmer par des démonstrations excessives ou décalées d'autorité. Ainsi, dans le cadre d'une démarche de bienveillance en management, la connaissance de soi, la reconnaissance de ses limites et la remise en question sont des points d'appui et des points de départ indispensables. Ce sont ces

points indispensables qui ouvrent la perspective du développement de qualités humaines et relationnelles indissociables de toute démarche de bienveillance.

En même temps, un manager n'est pas un psychologue et encore moins un thérapeute, et il lui est indispensable aussi de savoir affirmer son rôle et sa présence. En ce sens, l'authenticité fait aussi partie des dispositions personnelles indispensables au professionnel dirigeant. Cette capacité d'être « authentique » au sens propre du terme induit une fine connaissance de soi et une capacité à réagir de manière spontanée et adaptée à la situation. De plus, des qualités de tolérance et d'ouverture à l'autre sont primordiales dans une fonction de responsabilité hiérarchique et de management. La capacité à dépasser ses propres jugements et à respecter chaque salarié en tant que personne est essentielle.

Un manager, comme quiconque nous semble-t-il, ne saurait s'inscrire vraiment dans une démarche de bienveillance vis-à-vis d'autrui sans bénéficier lui-même d'une certaine bienveillance. En effet, il existe des freins à la bienveillance qu'on ne saurait ignorer : la fatigue, le manque de temps et de disponibilité, le stress, la routine du quotidien, le manque de disponibilité de l'esprit lié à des soucis personnels ou des tracas professionnels, le sentiment de solitude et d'isolement, etc. Si le manager doit être garant du bien-être au travail de ses collaborateurs, il lui est vivement recommandé, voire obligé, de se garantir à lui-même son propre bien-être au travail. Se ménager des temps de pause, se changer les idées, souffler, évacuer, s'accorder du bon temps font partie des aspects indispensables de la fonction. Trouver l'espace, le temps et les personnes pour partager son ressenti, son vécu, sa pratique est tout aussi indispensable.

La bienveillance ne représente pas seulement un outil favorisant le bien-être et par là même l'efficacité et l'engagement des professionnels. C'est une démarche qui demande à être intégrée et incarnée par les personnes au quotidien et dans tous les domaines de la vie, de la sphère professionnelle à la sphère privée...

BRUNO LAPETINA – Cultiver la bienveillance en management – Les cahiers de l'actif n°484/487 – 2016, pages 155-171.

QUESTIONS

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

SESSION DU 06 MARS 2018

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- 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.