

Sujet corrigé 4

Concours IFCS Rouen, 2017
Épreuve d'admissibilité



20 points




Durée : 4 heures

L'ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ
Sujet corrigé 4

1 Le sujet

Sujet

Dossier

 **Document** : « La bienveillance en entreprise, mythes et réalité » de J.-F. Dortier, *Sciences Humaines*, décembre 2015.

Questions

1. Vous dégagerez les idées essentielles du texte proposé et présenterez votre synthèse sous une forme rédigée.
2. Vous commenterez l'une des idées du texte tout en restant en lien avec sa thématique et vous argumenterez votre point de vue. Pour ce commentaire, vous mobiliserez :
 - des connaissances,
 - des réflexions issues de vos expériences professionnelles et/ou personnelles montrant en quoi cette idée est transposable ou non au monde de la santé.

Document



LA BIENVEILLANCE EN ENTREPRISE, MYTHE ET RÉALITÉS

L'appel à la bienveillance a fait une entrée remarquée dans le management. Simple gadget humaniste qui voile la dureté des relations au travail ou enjeu fondamental de la qualité de vie au travail ? Dès que l'on entend parler de bienveillance dans l'entreprise, les remarques acerbes fusent : « C'est de la philosophie guimauve », « l'entreprise n'est pas un monde de bisounours », etc.

De fait, comment parler de bienveillance quand la pression sur le travail est devenue si forte que l'on voit partout des réductions de personnel, une précarisation de l'emploi, une augmentation du stress et un boom du burnout ? Dans un tel contexte, l'appel à la bienveillance a quelque chose de décalé, voire d'indécant. Mais, rétorquent ses défenseurs, c'est justement parce que les temps sont durs qu'il faut s'employer à adoucir les relations

...

de travail autant que faire se peut. La bienveillance n'est pas une philosophie chamallow de gentils idéalistes, c'est au contraire un devoir pour les managers qui exigent beaucoup de leurs salariés. Ce n'est pas une berceuse illusoire dans un monde idéal, mais plutôt une exigence humaine face à la dureté des temps.

Ce mouvement en faveur de la bienveillance au travail a pris corps depuis quelques années : il s'inscrit dans un mouvement plus vaste en faveur de la promotion de la « gentillesse » dans la société. L'initiative a d'abord été lancée par le Mouvement mondial pour la gentillesse (World Kindness Day), un collectif d'ONG, apolitique et areligieux, né à Singapour en 2000 et qui a instauré la Journée internationale de la gentillesse qui a lieu tous les ans le 3 novembre.

L'appel à la bienveillance a été relayé à l'école et à l'hôpital, dans les collectivités territoriales. En 2014, le ministère de l'Éducation nationale a publié un guide : « Une école bienveillante face aux situations de mal-être des élèves ». Destiné aux équipes éducatives, ce guide vise à aider à « repérer les signes de mal-être des élèves », et agir pour « établir un climat scolaire serein ». Concrètement, les personnels sont invités à repérer les signes du mal-être des élèves – indisciplines, jeux violents, signes de fatigue en sont des indices –, puis à alerter l'équipe et agir en conséquence : s'entretenir avec l'élève, recevoir les parents, alerter s'il le faut la protection de l'enfance. À noter que dans ce guide, le mal-être est considéré comme exogène à l'école : le poids des programmes, les mauvais résultats, l'attitude de certains enseignants ne sont pas pris en compte comme sources éventuelles de mal-être.

Dans les hôpitaux aussi, des chartes de bienveillance ont été édictées. Elles soulignent l'importance du confort psychologique et moral du patient. Être bienveillant, c'est considérer le malade comme autre chose qu'un corps à soigner. Il est une personne, dont il convient de respecter l'intimité. Toute humiliation doit être évitée, tout cas de malveillance signalé.

Transposée à l'entreprise, la bienveillance se décline selon trois principes élémentaires.

Considérer les personnes – Le premier rappelle tout simplement que les êtres humains ne sont ni des machines ni de simples fonctions dans un organigramme. Ils ont besoin de comprendre le sens de ce qu'ils font et d'avoir en retour, non seulement un salaire, mais quelques gratifications morales. Confier une mission ne se résume pas à donner des ordres et des consignes : cela doit s'accompagner d'encouragements, de remerciements et parfois de quelques compliments quand le travail est bien fait. Un management bienveillant ne bannit pas nécessairement les critiques – voire les sanctions – qui s'imposent parfois ; mais il évite de dénigrer les personnes. Il s'agit avant tout de chasser toutes les pratiques perverses : les injonctions paradoxales, les exigences démesurées, le management par le stress, le harcèlement, le mépris et l'humiliation. Respecter la personne autant que la fonction revient à faire preuve d'attention à autrui.

Demander à un collègue des nouvelles de sa famille ou de sa santé ne relève pas simplement du savoir-vivre : il arrive que l'on découvre à l'occasion l'existence de problèmes privés (un divorce, une maladie, le départ d'un enfant à l'université). Beaucoup de managers préfèrent ignorer ces questions par mécanisme de défense (« je ne suis pas leur nounou »). Pour Marie-Christine Bernard (1), un simple mot de soutien, une écoute suffisent à faire du bien. Certes, le manager n'a pas vocation à intervenir sur les enjeux personnels ; il n'est ni un psychologue ni un ami. Mais l'entreprise est un lieu de travail autant qu'un lieu de vie, et les êtres humains ne se transforment pas subitement en une fonction en franchissant la porte de leur bureau.

Veiller à la qualité des relations humaines – Au travail, lieu de coopération par excellence, les motifs de discorde sont aussi multiples. Les relations hiérarchiques, les conflits de territoire, les désaccords sur les objectifs ou sur la façon de faire sont omniprésents ; sans même parler des personnalités qui ne s'accordent pas. Éric Albert (2) rappelle aussi que les critiques malveillantes, les jugements à l'emporte-pièce, les reproches acerbes et méchants ne sont pas à sens unique. Il existe celles de managers malveillants, hautains et méprisants, mais aussi celles des salariés entre eux ou des salariés à l'égard de leurs managers. Les conflits entre personnes s'enveniment souvent sous la forme de clans : amis et ennemis, méchants et gentils. Certaines personnes se démarquent pourtant par leur capacité à déminer les conflits. On parle aujourd'hui de « toxic handlers » pour les désigner. Cette qualité humaine est sans doute un trait de personnalité. Mais elle peut aussi se cultiver : les techniques de communication non violente, de maîtrise de ses émotions, les modèles d'autorité non agressive font partie des pratiques de la bienveillance.

Respecter les conditions de travail – Un autre principe de bienveillance porte sur le respect de bonnes conditions de travail : éviter les réunions à rallonge, les dérangements intempestifs, les appels ou courriels hors du temps de travail, veiller aussi à l'aménagement d'un espace de travail et d'un matériel appropriés. La bienveillance passe enfin par un souci des managers pour assurer de bonnes conditions de travail. L'aménagement de son espace de travail, les transports, les repas, les gardes d'enfants ne sont pas des questions annexes. Tout ce qui relève de l'aménagement des conditions de travail relève de la bienveillance et du bien-être.

Les principes de bienveillance sont au fond très simples : promouvoir l'attention à autrui, veiller à la qualité des relations personnelles et aux bonnes conditions de travail pour chacun.

Oui, proclame Juliette Tournand (3), les gains de ces comportements ont été démontrés sur le plan scientifique par la théorie de la coopération. En fait, les modèles théoriques issus de la théorie des jeux démontrent qu'il est bénéfique pour tous de jouer la carte de la bienveillance. Car il existe dans toute activité humaine un principe de réciprocité : le don appelle le contre don, le respect appelle son retour. Et sur le terrain, il ne manque pas de belles histoires pour illustrer la théorie.

À l'heure actuelle, la principale limite de cette belle idée : la bienveillance fonctionne tant que les entreprises fleurissent, ou que les salariés se serrent les coudes autour d'un leader charismatique et entreprenant. Mais peut-on transposer cette dynamique d'équipe conquérante aux grandes entreprises, aux administrations ou aux entreprises en difficulté ?

Conclusion

Les initiatives en faveur de la bienveillance au travail peuvent être vues comme une réaction à la dureté des temps : elle est associée à la thématique montante du bien-être au travail. Les sceptiques et critiques y verront au mieux une illusion, au pire une stratégie manipulatoire. Ses promoteurs y voient un levier de la performance ou une façon de s'ennoblir (car on gagne toujours à tendre la main). Laissons le dernier mot à Jean-Yves, un DRH rencontré lors d'un stage de formation. Lui qui travaille dans un secteur difficile, l'imprimerie, a toujours cherché à gérer les situations compliquées avec le maximum de justice et d'humanité. Il éprouve une grande amertume quand, ayant fait son travail de son mieux, il doit essuyer critiques, attaques injustes et blessantes. À ses yeux, la bienveillance a peu de retombées économiques, ce qui ne l'empêche pas d'avoir une valeur essentielle : « Il faut faire les choses avec bienveillance parce qu'on estime que c'est juste et non pour en attendre une récompense. La bienveillance n'est pas forcément payée de retour. L'importance est d'agir selon sa conscience : c'est le principal bénéfice à en attendre. »

...

1. Marie-Christine Bernard, autrice d'*Être patron sans perdre son âme* (Payot, 2013).
2. Éric Albert, psychiatre titulaire d'un DEA de psychopathologie et psychobiologie des comportements.
3. Juliette Tournand, autrice de *La Stratégie de la bienveillance* (Interéditions 2014).

J. François Dortier, sociologue, fondateur du magazine *Sciences Humaines*, auteur d'articles de vulgarisation scientifique (sciences cognitives, philosophie, sociologie, etc.),
Sciences Humaines - Mensuel n° 276 - décembre 2015.

2 Le corrigé

LA SYNTHÈSE

» Questionner le texte

L'article « La bienveillance en entreprise, mythe et réalités », écrit par Jean-François Dortier, est publié dans la revue *Sciences Humaines*, mensuel n° 276 de décembre 2015. Le titre situe d'emblée le sujet : la bienveillance au travail.

Contexte : le texte traite de la bienveillance, notion souvent utilisée dans différents contextes pour aborder les relations entre individus (à l'école, au travail, dans les services de soins...).

» Identifier la nature du document

Cet article, écrit par un sociologue, est analytique et argumentatif.

» Relever les idées principales

- **Sous-titre** : l'appel à la bienveillance interroge le management et pose la question de sa pertinence : gadget humaniste ou enjeu fondamental de la qualité de vie au travail.
- **Paragraphe 1** : dans un contexte très contraint, l'appel à la bienveillance paraît indécent pour certains ; pour d'autres, elle est un devoir pour les managers dans un contexte difficile au travail.
- **Paragraphe 2** : le mouvement en faveur de la bienveillance au travail s'inscrit dans un mouvement plus vaste initié en 2000.
- **Paragraphe 3** : cet appel se retrouve dans différentes institutions comme l'école, l'hôpital ou les collectivités territoriales ; depuis 2014, l'école a son guide pour une école bienveillante appelant les enseignants à repérer les situations de mal-être des élèves.

- **Paragraphe 4** : à l'hôpital, des chartes de bienveillance sont édictées afin de préserver le confort du patient.
- **Paragraphe 5** : la bienveillance transposée à l'entreprise se décline selon trois principes : considérer les personnes, veiller à la qualité des relations humaines, respecter les conditions de travail.
- **Paragraphe 6** : Juliette Tournand, auteure de *La Stratégie de la bienveillance* (2014), a montré les intérêts de la théorie de la coopération basée sur la bienveillance et la réciprocité ; cependant, cette approche fonctionne à condition qu'il existe un leader charismatique.
- **Conclusion** : la bienveillance peut être vue comme une réponse à un contexte au travail difficile et vise au bien-être des salariés ; si les détracteurs y voient une stratégie manipulatoire, les défenseurs pensent qu'elle est un outil efficace pour gérer les situations difficiles avec justice et humanité.

» Mise en relation des idées

- Dégager le problème traité par l'article et ne retenir que les éléments à mettre en perspective dans le cadre de cette problématique.
- Mobiliser ses connaissances juridiques, institutionnelles et professionnelles en rapport avec le sujet.
- Les liens thématiques que le commentaire doit exploiter sont :
 - les causes du mal-être au travail dans l'univers de la santé (réformes, logiques...) ;
 - le mode de management garant de la bienveillance des salariés ;
 - les pratiques managériales permettant de gérer les situations difficiles et prenant en compte l'humain dans toutes les dimensions.

» Proposition de corrigé

Le concept de bienveillance a émergé depuis quelques années dans la société et s'inscrit dans un mouvement plus vaste en faveur de la « gentillesse » initié par un collectif d'ONG, créé en 2000. Ainsi, ce concept s'est imposé dans différents lieux comme l'école, hôpital ou les collectivités territoriales. À l'école, par exemple, un guide pour une école bienveillance a été publié en 2014 afin de mieux repérer les signes de mal-être des élèves et établir ainsi un climat scolaire serein. À l'hôpital, des chartes de bienveillance visent à instaurer un confort psychologique et moral du patient par la prise en compte de la personne et le respect de sa dignité.

Si, pour certains, le contexte de travail est soumis à de nombreuses tensions et la bienveillance serait peu appropriée pour y répondre, pour d'autres elle est une exigence humaine dans des situations professionnelles de plus en plus difficiles. Les initiatives en faveur de ce concept au travail sont vues par certains comme une réaction à une époque difficile où la prise en compte du bien-être au travail est primordiale.

Les principes de bienveillance se résument à promouvoir l'attention à autrui, veiller à la qualité des relations personnelles et aux bonnes conditions de travail pour chacun.

Il s'agit en effet de considérer les salariés comme des personnes en donnant du sens à leur travail et en adoptant un management basé sur une attitude positive et humaine. Il s'agit avant tout d'être juste et respectueux de la personne et de son travail en excluant toute pratique perverse et manipulatrice. Par ailleurs, Marie-Christine Bernard dans son ouvrage *Être patron sans perdre son âme* souligne l'importance de l'altérité au travail et d'une attention à l'autre.

La bienveillance nécessite aussi de veiller à la qualité des liens humains dans un milieu où de nombreux risques de conflits sont observables. Alors que la coopération devrait être au cœur des relations de travail, force est de constater qu'il existe des tensions entre salariés amenant à des postures de jugements ou de clans. Dans ce contexte, certaines personnes ont la capacité à « déminer les conflits ». Si le trait de caractère peut s'observer, ces « toxic-handlers » maîtrisent surtout des techniques basées sur des pratiques de gestion des conflits.

Enfin, le respect des conditions de travail est un autre principe de bienveillance. Ainsi, l'organisation du travail, les conditions matérielles, l'aménagement de l'espace mais aussi d'autres aspects comme le transport ou la garde d'enfants, relèvent de la bienveillance et du bien-être. Juliette Tournand, auteure de *La Stratégie de la bienveillance* (2014), montre que la bienveillance a des aspects bénéfiques sur les individus par son principe de réciprocité.

Toutefois, J.-F. Dortier souligne une limite à la bienveillance. La dynamique d'équipe autour d'un leader charismatique et entreprenant convient à certains contextes, moins à d'autres, entreprises en difficulté ou certaines administrations par exemple.

LE COMMENTAIRE

L'intitulé de ce sujet est : « Vous commenterez l'une des idées du texte tout en restant avec sa thématique et vous argumenterez votre point de vue ». Le candidat doit donc dégager une problématique personnelle en lien avec sa pratique professionnelle et le rôle de cadre de santé.

Par exemple : on peut s'interroger pour savoir si une culture de bienveillance managériale peut exister dans le monde de la santé comme il est préconisé dans le monde des entreprises.

» Proposition de corrigé

[Introduction] Dans cet article « La bienveillance en entreprise, mythe et réalités », publié dans la revue *Sciences Humaines*, mensuel n° 276 de décembre 2015, Jean-François Dortier, sociologue, aborde le concept de bienveillance et présente ses trois principes fondamentaux : promouvoir l'attention à autrui, veiller à la qualité des relations personnelles et aux bonnes conditions de travail pour chacun.

[Problématique] Si la culture de la bienveillance semble être inhérente au monde de la santé, la question est de savoir si elle peut s'appliquer à ses pratiques managériales.

En effet, si certains considèrent la bienveillance comme un « gadget humaniste » qui voile la dureté des relations au travail, pour d'autres elle est un enjeu fondamental de la qualité de vie au travail. Dès lors, on peut s'interroger pour savoir si une culture de bienveillance managériale peut exister dans le monde de la santé comme il est préconisé dans le monde des entreprises.

[*Annonce du plan*] Le mouvement pour la bienveillance dans les modes de management à l'hôpital a pris corps depuis quelques années en particulier du fait des risques psychosociaux au travail et des situations de burn-out. Pour le cadre de santé, il s'agit d'être attentif à son équipe, de veiller à la qualité des relations personnelles et à instaurer de bonnes conditions de travail pour chacun.

I. L'hôpital fait aujourd'hui de la bienveillance une vertu managériale

a. Une place pour la bienveillance dans le cadre institutionnel

L'utilisation de la notion de bienveillance managériale en sciences de gestion est encore en devenir tant elle fait appel à différents champs scientifiques : philosophie, sociologie, éthique des affaires, marketing, etc. La notion de bienveillance vient en effet de plusieurs sources. On notera simplement qu'elle affleure à plusieurs endroits dans les textes qui régissent les établissements de santé (du point de vue du patient, du soignant...).

Elle peut être considérée comme une manière de répondre aux difficultés rencontrées par les équipes et en particulier les cadres. Le management autoritaire n'est plus adapté aux situations actuelles de travail et les travaux scientifiques ont montré les limites de relations professionnelles basées sur l'absence de dialogue et des méthodes non respectueuses des collaborateurs. En effet, ce mode de management induit le désengagement, la perte de sens au travail voire l'absentéisme et le burn-out. On constate en effet qu'un mal-être s'installe parfois dans les situations de travail [*donnez des exemples : cadences de travail, mauvaise organisation du travail, stress des situations de travail, absence de prise en compte des difficultés des équipes, etc.*].

Le terme de « bienveillance » dans les établissements de santé se situe principalement dans le champ du management : favoriser un bon climat de travail, lutter contre la violence et les discriminations, coopérer entre professionnels au sein des équipes, promouvoir les valeurs et les bonnes pratiques... Il peut aussi s'appliquer à l'égard du patient.

Dans l'ensemble de prescriptions au niveau institutionnel (loi Hôpital Patient Santé Territoire, chartes du patient, etc.), il convient de remarquer la place particulière et première qui revient à la personne et à son bien-être. Parler de bienveillance dans le mode de management à l'hôpital, c'est avant tout s'interroger sur l'acte de manager dans sa substance même : comment donner confiance aux professionnels d'une équipe dans l'acte de soin ? Plus centralement, comment évaluer de manière juste et encourageante les professionnels qui connaissent des difficultés et des échecs ? [*Prendre l'exemple des jeunes professionnels non expérimentés qui peuvent faire des erreurs ou rencontrer des difficultés*]. Incontestablement, l'évaluation par les compétences a ouvert, depuis quelques années, de grandes perspectives [*donner des exemples*].

b. La bienveillance dans les pratiques de management

La notion de bienveillance est riche et ambivalente, riche parce qu'ambivalente. Elle exprime de prime abord le souci moral d'être extrêmement attentif à la personne grâce à une empathie toujours renouvelée. Dans la relation managériale, la bienveillance consiste à faire confiance au soignant, quels que soient ses erreurs, ses tâtonnements sans toutefois accepter certains comportements qui pourraient être préjudiciables au patient *[donner des exemples]*. On accueille le professionnel tel qu'il est, sans préjuger de ses compétences qui seraient déterminées par son âge ou son cursus par exemple. On évite les jugements de valeur sur la personne. On est attentif à ne pas réifier les erreurs en « fautes », à ne pas stigmatiser les ratés en échecs. Ce souci moral vise donc à se méfier du jugement moral. La bienveillance est l'exercice de la vigilance. C'est beaucoup, mais c'est insuffisant. La relation managériale ne se réduit pas seulement à une relation interpersonnelle, entre un professionnel et un cadre de santé. La bienveillance s'instaure dans le travail partagé au sein d'une équipe. Elle se construit également dans des organisations collectives comme un service de soin, à tous les niveaux du système. Si l'on s'en tient au sens premier de la bienveillance, l'accompagnement de l'étudiant en IFSI par exemple fournit un modèle qui se caractérise par un projet professionnel. Mais ce projet n'est réalisable qu'à la condition de s'inscrire dans un projet collectif d'équipe, et d'établissement, qui non seulement le rend possible, mais s'en trouve lui-même modifié et enrichi au bénéfice des autres professionnels.

[Transition] Tous les projets qui permettent de créer du collectif sont autant d'occasions de vérifier ce double principe d'une bienveillance qui s'exerce conjointement pour l'individu et pour le collectif. En ce sens, le travail d'équipe basé sur la confiance et la prise en compte des individus et de leur créativité permet de nourrir des réflexions, de modéliser et de promouvoir des procédures utiles au progrès et au bien-être de tous.

II. Vers un cadre bienveillant

a. Les conséquences d'un management bienveillant

La bienveillance est une valeur qui imprègne l'attitude du cadre, ses comportements et ses actions. Un cadre doit montrer de l'empathie, de la compassion et le souci du bien-être des autres. Cela nécessite donc d'être attentif aux besoins de ses collaborateurs, de supporter et d'accompagner ceux qui requièrent de l'aide ou un soutien. La bienveillance participe de la qualité de vie au travail et permet ainsi que les soignants assurent des soins et services de qualité dans le cadre de leur mission. Cela permet aussi, par exemple, de travailler en interdisciplinarité afin que la rencontre des savoirs soit bénéfique à l'usager. Ainsi la confiance, le respect, le dialogue accordés aux soignants, auront des répercussions positives sur la qualité des soins.

b. Assurer le bien être de son équipe

Les missions des cadres de santé se sont dernièrement élargies à ces préoccupations. Le cadre doit contribuer à assurer le bien-être et la sûreté des membres de son équipe, à prévenir les conflits, à identifier toute forme de mal-être, ainsi que tout signe pouvant traduire des situations de difficulté au travail. Le cadre se situe au cœur de la vie de l'établissement et de l'équipe.

La bienveillance commence par l'écoute des professionnels. Les interrogations, voire les incompréhensions de certains d'entre eux sur ce qui se passe, dans le service ou

dans l'établissement, doivent être entendues. Il importe de ne pas laisser s'installer les malentendus, pire, le sentiment d'injustice, qui minent la confiance des soignants et entravent la qualité des soins. Là aussi, sans être exhaustif, il importe d'évoquer les dispositifs que chaque établissement doit faire vivre. Au niveau d'un établissement, les lieux d'écoute et d'échange doivent être l'occasion de recueillir la parole des soignants et d'y répondre. Au niveau de l'établissement, le CHSCT ou des instances de concertation sont autant d'instances utiles à l'expression collective.

Conclusion

La bienveillance a sa place dans le management des ressources humaines en particulier dans l'univers de la santé. Elle est souvent associée à l'une des dimensions du leadership éthique, mais elle renvoie aussi à la préservation et à l'amélioration du bien-être des personnes avec qui on est en contact personnel fréquent. Elle renvoie enfin à ce qu'est un comportement digne de confiance, fiable, au même titre que la compétence et l'intégrité.