

# Sujet corrigé 1

Concours IFCS Besançon, 2016  
Épreuve d'admissibilité



20 points




Durée : 4 heures


L'ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ  
Sujet corrigé 1

## 1 Le sujet

### Sujet

#### Documents

 **Document 1** : Extrait de « La confiance, un acte volontaire » de Michela Marzano, *Soins Cadres* n° 96 de novembre 2015.

 **Document 2** : Extrait de « La confiance comme outil managérial » de Ronny Pied, *Gestion hospitalière* n° 548 d'août/septembre 2015.

1. Construisez une synthèse reprenant les idées principales et les arguments des auteurs (9 points)

2. Commentez la phrase suivante : « Il faut qu'un manager apprenne à devenir un "chef d'orchestre" capable d'inspirer confiance et de motiver ses salariés. » (7 points)

Présentation, expression écrite pour l'ensemble de la copie (4 points)

#### Document 1



#### LA CONFIANCE, UN ACTE VOLONTAIRE

**Accorder sa confiance est un acte consenti. Ce don est fondé sur une relation saine, sans aucune ambiguïté entre les personnes quelle que soit leur fonction au sein d'une organisation. La notion de confiance a un rôle prépondérant dans les relations humaines. Elle est l'essence même des liens sociaux entre les individus.**

L'idée s'est progressivement affirmée, notamment dans une certaine littérature managériale, que la confiance dépendait d'un acte de volonté. Elle s'instaure au sein d'une organisation dès lors que les responsables adoptent une « attitude positive » vis-à-vis d'eux-mêmes et de leurs projets.

La clé de voûte de toute relation de confiance serait ainsi la « confiance en soi ». Il est alors possible, d'une part, d'en donner aux autres et, d'autre part, d'engendrer une adhésion

...

authentique à ses idées. Si un manager doute de ses propres capacités, en revanche, il ne peut pas établir de relations avec les autres capables d'engendrer une dynamique « gagnant-gagnant ». Comme l'expliquait déjà Peter Drucker, professeur de management, qualifié communément de « père du management », il faut qu'un manager apprenne à devenir un « chef d'orchestre » capable d'inspirer confiance et de motiver ses salariés [1]. Le management, pour être performant, doit devenir un exercice relationnel, une machine à fabriquer de la confiance.

Mais qu'est-ce au juste que la confiance ? Comment une organisation doit-elle s'organiser en interne pour être en mesure non seulement de se fier à ses salariés, mais aussi de susciter leur confiance ? S'appuyant sur la théorie du choix rationnel – qui vise à expliquer la conduite humaine en analysant les motivations en termes d'intérêts personnels – des auteurs comme Diego Gambetta [2] et Russel Hardin [3], sociologues, considèrent que la personne ne fait confiance que lorsqu'elle attend en retour une action avantageuse pour soi. Cela revient à dire que la confiance n'est que le résultat d'un calcul rationnel : je fais confiance à quelqu'un si j'ai des raisons de croire qu'il sera dans l'intérêt de cette personne de se montrer digne de confiance, de manière appropriée et au moment opportun. Ma confiance repose sur le fait que mes propres intérêts sont enchâssés dans ceux de l'autre (*encapsulated interests*) : elle dépend donc du fait que l'autre conçoit mes intérêts comme étant partiellement les siens [4].

Que se passe-t-il toutefois lorsqu'il paraît exister une divergence au niveau des intérêts ? N'existe-t-il pas dans la confiance des éléments qui échappent au simple calcul bénéfices/risques ? Le premier à avoir analysé de façon systématique, dans la confiance, la présence d'une composante autre que cognitive est le sociologue Georg Simmel. Pour lui, la confiance est sans aucun doute « une forme de savoir sur un être humain », mais ce savoir englobe toujours une part d'ignorance : « Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance » [5]. C'est pourquoi elle ne peut être comprise sans imaginer l'existence d'un « moment autre » qui accompagne le « moment cognitif » : « On croit en une personne, sans que cette foi soit justifiée par les preuves que cette personne en est digne, et même, bien souvent, malgré la preuve du contraire » [5]. Georg Simmel relie ainsi directement le concept de confiance à celui de foi, en soulignant le fait que souvent, dans les relations humaines, la personne a tendance à « croire en quelqu'un » sans savoir exactement pourquoi, ou du moins sans pouvoir expliquer les raisons exactes de cette croyance.

### **Confiance, dialogue et fiabilité**

Certes, la fiabilité d'une personne, constatée au fur et à mesure qu'on la fréquente et que sont connues ses qualités et ses compétences, peut nous amener progressivement à lui faire confiance, surtout s'il s'instaure un vrai dialogue. De plus, à partir du moment où nous déclarons à quelqu'un notre intention de compter sur lui, ce dernier peut lui-même se sentir motivé par nos attentes et s'engager dans un processus au bout duquel la confiance réciproque peut enfin surgir. Pourtant, la confiance ne dépend pas directement de notre volonté d'avoir confiance. Elle n'est pas le fruit d'une connaissance objective, elle ne se fonde pas sur des standards quantifiables. De même qu'elle ne peut être exigée, la confiance ne se décrète pas. Comment faire pour qu'elle puisse s'instaurer notamment au sein d'une organisation ?

Comment envisager un management qui favorise le surgissement d'un climat de confiance mutuelle ? Pour qu'elle s'instaure dans une organisation, les salariés doivent être au courant d'un certain nombre d'orientations stratégiques et d'objectifs à atteindre. Ce cadre de référence est nécessaire pour que chacun puisse trouver des repères et y adhérer. En outre, pour que la confiance puisse peu à peu surgir, il faudrait que les responsables arrivent à reconnaître devant leurs salariés qu'ils n'ont pas toujours réponse à tout. Il faut surtout qu'à

...

l'intérieur d'une équipe, personne ne soit dupe du fait que la confiance mutuelle grandit au fur et à mesure que l'on accepte un certain risque. Si ce dernier n'est pas accepté, la confiance disparaît. Il en va de même pour les erreurs éventuelles : à trop miser sur la nécessité d'une « faute zéro », le résultat engendré est l'inverse de celui que l'on prétend obtenir en créant dans l'entreprise un climat d'anxiété et de crainte qui sape à la fois la confiance en soi de chaque salarié et celle que l'on peut avoir dans les autres.

### Confiance et engagement

En arrière-plan, peut-être faudrait-il retrouver l'idée d'engagement mutuel. Dans un lieu de travail, à l'intérieur d'une équipe, d'une institution ou d'une organisation, il n'est pas possible de se limiter à planifier ses actions. Il faut s'y impliquer tout en sachant que chacun s'expose toujours à des circonstances et à des conséquences qui ne peuvent être entièrement spécifiées ou prévues. Chacun a des ressources et des capacités auxquelles il peut se fier, mais l'imprévu existe et il n'est pas toujours maîtrisable. Dans ce contexte, il faudrait pouvoir connaître les objectifs qui motivent son engagement auprès de quelqu'un, mais aussi pouvoir reconnaître ses propres limites, sans que cela n'entraîne une perte de confiance de la part d'autrui.

Les individus sont d'autant plus disposés à faire confiance qu'ils comprennent progressivement que les éventuelles déceptions font partie de l'existence et qu'ils ne peuvent pas tout contrôler. Ainsi la confiance ne réside pas dans l'accroissement de la certitude que l'on ne se trompera jamais ou que les autres seront toujours à la hauteur de nos attentes, mais plutôt dans l'acceptation de l'incertitude, des risques et des défaillances.

### Conclusion

Dans une organisation, la confiance peut s'installer si le climat général permet à chacun d'être ouvert aux idées de l'autre, sans être pour autant obligé de renoncer systématiquement à ses propres croyances, ce qui demande à la fois de l'humilité et du courage. Être ouvert aux idées des autres et chercher à comprendre leur point de vue signifie en effet se placer d'emblée dans une attitude de respect. J'entends ce que l'autre a à dire sur un certain sujet et je prends le temps de réfléchir à ce qu'il dit, surtout si, au départ, je ne suis pas d'accord avec lui. Il s'agit du temps de l'ouverture à l'autre et plus généralement à la différence et à l'altérité.

Mais écouter l'autre et prendre le temps de réfléchir à ce qu'il nous dit ne signifie pas toujours se laisser influencer, surtout lorsqu'il s'agit d'individus qui prônent leur point de vue sans jamais laisser aux autres la possibilité de les questionner ou de poser des objections. Parfois, pour que la confiance mutuelle se développe, il faut avoir le courage de s'opposer aux idées courantes et d'aller contre le conformisme intellectuel ou moral qui souvent prévaut au sein d'une organisation.

### Notes

- [1] Drucker PF. *The Practice of Management*. New York : Harper Business ; 1954.
- [2] Gambetta D. *The Making and Breaking of Cooperative Relations*. Oxford : Blackwell ; 1988.
- [3] Hartin R. Communautés et réseaux de confiance. In : Ogien A, Quéré L (éds.). *Les Moments de la confiance*. Paris : Economica ; 2006.
- [4] Hardin R. *Trust and Trustworthiness*. New York : Russel Sage ; 2002.
- [5] Simmel G. *Étude sur les formes de la socialisation*. Paris : PUF ; 1999.

Michela Marzano, Philosophe, professeur des universités Université de Paris Descartes



## LA CONFIANCE, COMME OUTIL MANAGÉRIAL

Dans son rapport « le pacte de confiance pour l'hôpital » remis à la ministre de la Santé en 2013, Édouard Coutu parle d'une « perte de confiance » de la part des professionnels de santé : « L'hôpital public a perdu progressivement ses repères, à l'instar de très nombreux professionnels qui y travaillent. Les hospitaliers se sentent sous pression constante et toujours plus forte entre contrainte économique d'une part, qualité et quantité des prises en charge d'autre part. (1) » Sans compter que les entreprises comme les hôpitaux doivent faire face à un contexte économique changeant et ont obligation de résultats pour durer dans le temps.

D'un point de vue économique, la confiance peut être définie comme le « lubrifiant » qui ferait fonctionner les organisations. Selon Kenneth Arrow, « /.../ la confiance est un lubrifiant important du système social ; elle est extrêmement efficace ; elle évite de se donner la peine d'avoir à apprécier le crédit que l'on peut accorder à la parole des autres (2) ». Quel lien existerait entre une relation de confiance établie et la performance ? Par quel biais la confiance passe-t-elle ? Quels sont les acteurs pourvoyeurs de confiance ? Par ailleurs, dans un monde où tout semble s'accélérer, avec de surcroît des pressions économiques, aurons-nous le délai nécessaire pour miser sur la confiance, compte tenu du temps relativement long à sa mise en œuvre ? [...]

### Qu'est-ce que la confiance ?

[...]

**Problématique** Nous l'avons dit, les sources de défiance et de perte de confiance au sein des organisations hospitalières seraient en partie dues aux nombreuses réformes mises en œuvre ces dernières années. Mais cette crise de confiance, synonyme d'inefficacité des organisations, trouve aussi sa source dans les limites d'un mode managérial directif, voire autoritaire. C'est cette réflexion qui nous a permis d'élaborer notre problématique : en quoi le management par la confiance est-il un outil pour le cadre de santé ? La relation de confiance instaurée par le directeur d'établissement de santé permettra-t-elle aux équipes d'atteindre la performance ? Qu'en est-il de la relation de confiance instaurée par le cadre de santé envers ses équipes, lui qui a comme mission, entre autres, de conduire le changement, d'animer et de fédérer autour de projets. Enfin, la loyauté est-elle un gage de confiance ?

**Méthode** Une enquête a été réalisée au sein de structures et services de soins hospitaliers pour comprendre comment dirigeants et cadres de santé pratiquent le management par la confiance. Trois directeurs d'établissement de santé et neuf cadres de santé ont ainsi été interrogés. Les entretiens semi-directifs, privilégiés afin de mieux répondre à notre démarche de recherche subjective, ont été réalisés via une grille de questions, ou « guide d'entretien », à partir de laquelle nous avons abordé les différentes thématiques.

### Principaux résultats

**Ancienneté et structure** L'ancienneté dans la fonction de directeur et de cadre de santé n'apparaît pas comme un facteur, ni comme un indicateur prédominant dans la relation de confiance avec les professionnels avec lesquels ils sont amenés à travailler. En conséquence, elle ne semble pas influencer les réponses relatives à l'instauration d'une relation de confiance. De même que le contexte et le milieu dans lesquels exercent les cadres de santé ne semblent pas influencer sur les réponses.

Toutefois, du point de vue d'un des directeurs (soit 33,3 % des directeurs interrogés), la taille de la structure pourrait entrer en ligne de compte dans la formalisation de la relation de confiance. En effet, l'un d'eux a mentionné le fait qu'il est plus aisé de formaliser une relation de confiance dans un hôpital à taille humaine, soit un hôpital de 500 salariés.

**Performance** Les trois directeurs interrogés ont fait référence à la performance comme indicateur. Pour reprendre l'expression de l'un, « [...] s'il n'y a pas de confiance, il n'y a pas de performance ». Autrement dit, une relation de confiance instaurée par le directeur permettrait aux équipes d'atteindre la performance.

Les réponses obtenues auprès des cadres de santé ne semblent pas aller dans ce sens : aucun des cadres n'a mentionné la performance comme indicateur. Seul l'un d'eux (soit 11,1 % des cadres interrogés) dit instaurer une relation de confiance dans le but d'améliorer la prise en charge des soins et de bénéficier de soins efficaces.

**Loyauté** Les trois directeurs d'établissement (soit 100 % des directeurs interrogés) ont mentionné la loyauté comme qualité attendue de leurs adjoints et cadres de santé. Selon les données obtenues, ils attendent des agents, et a fortiori des cadres de santé, qu'ils mettent en œuvre et témoignent des valeurs institutionnelles au quotidien, soit des valeurs qui constitueraient un socle commun pour travailler ensemble.

Seul un cadre a répondu qu'il fallait être loyal envers l'institution. La loyauté ne constituerait donc pas un gage de confiance.

### Discussion

Dans un contexte de crise de valeurs, le cadre de santé doit arriver à créer une synergie entre les équipes et l'institution, avec comme enjeu l'amélioration de la prise en charge du patient. Pour atteindre cet objectif, le cadre de santé doit mettre en place des indicateurs pour mesurer la performance et se baser sur des indications pour estimer la confiance.

Afin de pouvoir estimer la confiance, le cadre de santé doit mettre en œuvre un environnement de travail efficace, basé sur des objectifs communs. En effet, selon Alain Fronteau, pour qu'il y ait une confiance mutuelle au sein d'une entreprise, il faut que l'ensemble des acteurs s'identifie et s'approprie les objectifs fixés par l'entreprise ou l'institution. D'ailleurs, l'un des directeurs interrogés a mentionné que l'enjeu de la confiance « se réfère immédiatement à la notion de projet d'établissement ». C'est en partie en cela que la confiance représenterait un levier managérial. Par conséquent, le cadre de santé doit être capable de fédérer et mobiliser une équipe d'individus autour de projets communs afin de réaliser et d'atteindre les objectifs institutionnels. Pour ce faire, il doit avoir confiance en ses collaborateurs pour faciliter les rapports au sein de l'équipe, de même qu'entre manager et managés. Cette relation de confiance en l'autre doit se construire afin de mener à bien l'ensemble des projets.

Chez les cadres interrogés, nous avons relevé le fait que la confiance dans leur pratique managériale leur permettait d'obtenir la cohésion des équipes, leur autonomie, la reconnaissance et la valorisation de l'autre. Cela fait d'ailleurs partie de ce qui est attendu du cadre de santé en tant que responsable d'unité. Il doit s'appuyer sur son équipe et doit permettre la satisfaction de chacun dans un souci de cohésion, être à l'écoute, fixer des objectifs communs et clairs, mesurer les résultats obtenus et réajuster si nécessaire. Toutefois, seuls deux cadres de santé (soit 22,2 % des cadres interrogés) ont mentionné le fait de faire confiance à leurs collaborateurs dans le but d'atteindre leurs objectifs fixés par l'institution. Cela nous amène à nous interroger quant au sens donné réellement par le cadre de santé aux équipes dans leurs activités professionnelles. Par ailleurs, un des directeurs interrogés a soulevé la question du sens que l'on donne aux équipes dans leur travail. Selon lui, « la crise de confiance qui peut exister dans les hôpitaux, c'est d'abord

...

une crise de sens ». Autrement dit, il est impératif pour le cadre de santé d'échanger avec ses équipes sur le « pourquoi » elles doivent réaliser les tâches ou les missions qui leur sont confiées, de telle ou telle manière. Apparaît ici la notion de communication, un outil sur lequel doit s'appuyer le cadre de santé pour lui permettre d'entretenir la relation de confiance, car elle reste fragile. La communication s'avère être primordiale pour rendre possible l'action. Selon Alain Fronteau, elle joue « un rôle moteur (6) » dans l'amélioration du fonctionnement de l'équipe et sa dynamique, et dans la relation de confiance au sein des organisations et de l'institution. Toujours selon lui, cela doit passer par la démonstration faite par le cadre de santé d'une volonté d'être juste, cohérent et transparent vis-à-vis de son équipe, la soutenir aussi dans ses actions puisqu'il est « l'architecte de ce capital confiance (7) ».

D'autre part, la confiance pourrait répondre à certaines problématiques auxquelles sont confrontés les cadres de santé aujourd'hui, tels l'absentéisme et les plaintes émanant des équipes, des patients ou des familles. Cela représente un enjeu majeur puisque ces paramètres, notamment l'absentéisme, viennent impacter directement la qualité de la prise en charge des patients.

Pour un directeur (soit 33,3 % des directeurs interrogés) et les cadres de santé (soit 22,2 % des cadres interrogés), les termes « absentéisme » et « plainte » font partie des indicateurs à retenir pour jauger le climat de confiance au sein d'une équipe. Toutefois, concernant l'absentéisme, nous avons pu observer une certaine nuance dans le discours des deux catégories professionnelles : pour les cadres de santé, il s'agit davantage de s'appuyer sur une relation de confiance pour gérer l'absentéisme, tandis que pour les directeurs, la confiance permettrait d'inhiber ce facteur. Pour reprendre l'expression d'un des directeurs, « une équipe qui travaille en confiance, ça ne s'absente pas ! » [...]

De plus, la confiance instaurée permettrait aux équipes de travailler dans des conditions « confortables », autrement dit d'atteindre une qualité de vie au travail optimale. Toutefois, dans les données recueillies auprès des cadres de santé et directeurs d'établissement de santé, très peu ont mentionné la qualité de vie au travail. Seuls un cadre et un directeur y ont fait référence. [...]

Un autre indicateur permettant d'estimer la confiance au sein d'une équipe serait la liberté d'expression. C'est en effet un paramètre à prendre en compte puisque le cadre de santé, y compris le directeur, ne peut être toujours présent, notamment en cas d'erreur avérée. Par conséquent, la confiance suscitée auprès des équipes permettrait au cadre de santé de gagner en efficacité dans son action managériale, afin de gérer au mieux les situations. Toutefois, l'erreur avérée, le cadre de santé doit saisir l'opportunité de communiquer et d'échanger avec ses équipes, à travers l'analyse qu'ils réaliseront en collaboration. Selon Alain Fronteau, « le manager doit admettre l'erreur et donner un sens positif à l'échec. [...] L'erreur joue un rôle important dans la construction de la confiance en soi-même comme envers les autres (10) ». D'autre part, et nous l'avons déjà évoqué, la performance représente un enjeu majeur pour les hôpitaux compte tenu de leur état de finances dans un contexte économique changeant. Par conséquent, la performance du système de soins n'échappe pas à l'hôpital : ce dernier doit sans cesse rechercher le meilleur rapport entre la qualité des prestations et leur coût tout en garantissant un égal accès aux soins. [...]

Le cadre de santé doit s'inscrire dans une chaîne de confiance tout comme il existe une chaîne de commandement. Il en va de la performance sociale et de la performance des organisations.

En outre, la majorité des directeurs et cadres de santé interrogés a mentionné qu'il est impératif de préserver la fonction « contrôle » du manager, car elle fait partie de ses missions managériales. Et d'insister sur le fait que la confiance n'exclut pas le contrôle.

...

## Conclusion

La confiance est une des conditions essentielles pour que fonctionne le système dans lequel les acteurs sont amenés à interagir. Autrement dit, « [...] la confiance est une condition essentielle au bon fonctionnement de toute organisation (12) ».

En dehors des enjeux que pose la confiance au sein des organisations hospitalières, il serait intéressant d'étudier la fidélisation des cadres de santé à la politique de leur établissement. En effet, le cadre de santé, de par son positionnement, est le premier représentant de l'institution et devra témoigner des valeurs qu'elle défend auprès des équipes. Ce qui, au regard de l'institution, représenterait un gage de confiance. Le cadre de santé doit s'inscrire dans une chaîne de confiance tout comme il existe une chaîne de commandement. Il en va de la performance sociale et de la performance des organisations.

## Notes

(1) E. Couty, « Le pacte de confiance pour l'hôpital. Synthèse des travaux du rapport ». 2013, p. 5.

(2) K. Arrow, *Les Limites de l'organisation*, PUF, 1976. [...]

(3) A. Fronteau, *Le Management par la confiance*, op. cit., p. 67.

(4) A. Fronteau, *Le Management par la confiance*, op. cit., p. 23. [...]

(10) A. Fronteau, *Le Management par la confiance*, op. cit., p. 70. [...]

(12) « Concilier performance et management par le sens et la confiance », *Gestions hospitalières*, 2012, n° 521, pp. 610-611.

Ronny Pied : Cadre de Santé Pharmacie – Hôpital Pitié-Salpêtrière – AP-HP

# 2 Le corrigé

## LA SYNTHÈSE

### » Relevez les idées essentielles

#### Document 1 - La confiance, un acte volontaire

- La confiance a un rôle prépondérant dans les relations humaines ; elle est au cœur des liens sociaux entre individus.
- La confiance dépend d'un acte de volonté qui s'instaure au travail dès que les responsables adoptent une attitude positive à l'égard d'eux-mêmes et de leurs projets.
- La confiance en soi est au cœur du management : pour Peter Drucker, professeur de management, le manager doit apprendre à devenir un « chef d'orchestre » capable d'inspirer confiance et de motiver ses salariés.

- La théorie du choix personnel vise à étudier la confiance en termes d'intérêts personnels : la personne ne fait confiance que si elle attend en retour un bénéfice.
- Le sociologue Georg Simmel relie directement le concept de confiance à celui de foi en l'autre.
- La fiabilité d'une personne, constatée au fur et à mesure qu'on la fréquente et que sont connues ses qualités et ses compétences, peut amener progressivement à lui faire confiance mais ne suffit pas ; en effet la confiance ne se décrète pas.
- Pour que la confiance s'instaure dans une organisation, les salariés doivent être au courant d'un certain nombre d'orientations stratégiques et d'objectifs à atteindre afin qu'ils trouvent des repères et adhèrent.
- Les risques et les erreurs doivent être perçues constitutives du travail afin d'éviter un climat d'anxiété néfaste à la confiance en soi de chaque salarié ; il s'agit d'accepter les incertitudes, risques et défaillances : on fait confiance d'autant plus que l'on accepte de ne pouvoir pas tout contrôler.
- La confiance s'installe au travail si le climat est propice à la tolérance, à l'empathie, à l'altérité et au respect ce qui nécessite humilité et courage de la part du cadre.
- Pour que la confiance se développe, il faut parfois savoir s'opposer au conformisme.

## **Document 2 - La confiance comme outil managérial**

- La confiance est essentielle au bon fonctionnement de toute organisation et pose un certain nombre d'enjeux, dont la performance sociale et de l'organisation.
- Édouard Couty dans son rapport « Le pacte de confiance pour l'hôpital » 2013 évoque la perte de confiance de la part des professionnels de santé dans un contexte de crise de valeurs, soumis à de nombreuses tensions économiques et organisationnelles mais aussi à des formes de management directif voire autoritaire ; or la confiance est un levier managérial et la confiance permet l'efficacité dans les organisations.
- Une étude menée auprès des dirigeants et cadres de santé pour comprendre comment ceux-ci pratiquent le management par la confiance montrent que celle-ci ne dépend ni de l'âge ni du contexte et que la performance et la loyauté ne semblent pas être des éléments probants pour gagner la confiance ; par contre chez les cadres, la confiance dans leur pratique managériale a des effets positifs : cohésion des équipes, autonomie, reconnaissance et valorisation de l'autre et elle est partie intégrante de ses missions.
- Pour le cadre de santé, l'enjeu est de créer une synergie entre l'institution et son équipe afin d'améliorer la prise en charge du patient ; pour cela, il doit mettre en place des indicateurs pour mesurer la performance ; or l'étude montre que peu de cadres citent la confiance dans leurs collaborateurs comme un moyen d'atteindre les objectifs fixés par l'institution.
- Il doit aussi s'appuyer sur des indicateurs pour estimer la confiance : mise en œuvre d'un environnement de travail efficace basé sur des objectifs communs



que chacun s'approprie ; le cadre doit savoir fédérer et mobiliser son équipe autour de projets communs afin de réaliser et d'atteindre les objectifs institutionnels à condition qu'il sache créer une relation de confiance en ses collaborateurs pour créer un climat basé sur des rapports positifs et mener à bien l'ensemble des projets ; cela exige d'être juste, cohérent et transparent vis-à-vis de l'équipe mais aussi de la soutenir dans ses actions.

- La communication permet au cadre d'entretenir une relation de confiance ; selon Alain Fronteau, elle joue un rôle moteur au travail.
- La confiance peut améliorer la qualité de vie au travail mais les personnes interrogées n'y font pas référence.
- Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la confiance au travail : diminution de l'absentéisme, qualité de vie au travail, plaintes émanant des équipes, des patients ou des familles, même si les personnes interrogées ne formalisent pas toujours le lien, liberté d'expression notamment en cas d'erreurs avérées qui nécessitent une analyse et un dialogue.
- La confiance n'exclut pas le contrôle car celui-ci fait partie des missions du cadre.
- Le cadre de santé par sa position s'inscrit dans une chaîne de confiance à la fois vis-à-vis de l'institution et de son équipe.

### » Proposition de corrigé

Ces deux articles, « La confiance, un acte volontaire », Michela Marzano 2015, et « La confiance comme outil managérial », Ronny Pied 2015, abordent la question de la confiance, en particulier dans les organisations et le mode de management de la part de l'encadrement. En effet, la confiance est essentielle au bon fonctionnement de toute organisation et pose un certain nombre d'enjeux, dont la performance sociale et de l'organisation.

Édouard Couty, dans son rapport « Le pacte de confiance pour l'hôpital » 2013, constate la perte de confiance de la part des professionnels de santé dans un contexte de crise de valeurs, où les organisations sont soumises à de nombreuses tensions économiques et organisationnelles mais aussi à des formes de management directif, voire autoritaire. Pourtant, la confiance est un levier managérial et permet l'efficacité dans les organisations. Elle garantit surtout la cohésion des équipes, l'autonomie, la reconnaissance et la valorisation de l'autre. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer son impact : diminution de l'absentéisme, qualité de vie au travail, plaintes émanant des équipes, des patients ou des familles, liberté d'expression notamment en cas d'erreurs avérées.

Pour Marzano, la confiance a un rôle prépondérant dans les relations humaines car elle est au cœur des liens sociaux entre individus. Elle dépend d'un acte de volonté qui s'instaure au travail dès que les responsables adoptent une attitude positive à l'égard d'eux-mêmes et de leurs projets. Ainsi la confiance en soi est au cœur du management : pour Peter Drucker, professeur de management, le manager doit apprendre à devenir un « chef d'orchestre » capable d'inspirer confiance et de motiver ses salariés.

La théorie du choix personnel vise à étudier la confiance en termes d'intérêts personnels : la personne ne fait confiance que si elle attend en retour un bénéfice. Le sociologue Georg Simmel relie directement le concept de confiance à celui de foi en l'autre.

Pour Ronny Pied, la confiance doit s'instaurer dans une organisation et le rôle du manager est essentiel dans ce processus. La fiabilité d'une personne, constatée au fur et à mesure qu'on la fréquente et que sont connues ses qualités et ses compétences, peut amener progressivement à lui faire confiance mais ne suffit pas. En effet, la confiance ne se décrète pas. Pour que la confiance s'instaure, les salariés doivent être informés des orientations stratégiques et d'objectifs à atteindre afin qu'ils trouvent des repères et y adhèrent. Le manager doit faire en sorte que les risques et les erreurs soient perçus comme constitutifs du travail afin d'éviter un climat d'anxiété néfaste à la confiance en soi de chaque salarié. Il doit être en mesure d'accepter les incertitudes, risques et défaillances car on fait confiance d'autant plus que l'on accepte de ne pouvoir pas tout contrôler. Ainsi la confiance s'installe au travail si le climat est propice à la tolérance, à l'empathie, à l'altérité et au respect, ce qui nécessite humilité et courage de la part du manager, qui parfois ne doit pas hésiter à s'opposer au conformisme.

Une étude menée auprès des dirigeants et cadres de santé pour comprendre comment ceux-ci pratiquent le management par la confiance montrent que celle-ci ne dépend ni de l'âge ni du contexte et que la performance et la loyauté ne semblent pas être des éléments probants pour gagner la confiance. Pour le cadre de santé, l'enjeu est de créer une synergie entre l'institution et son équipe afin d'améliorer la prise en charge du patient. Cela nécessite de mettre en place des indicateurs pour mesurer la performance. Or l'étude montre que peu de cadres citent la confiance avec leurs collaborateurs comme un moyen d'atteindre les objectifs fixés par l'institution. Pour cela, le cadre se doit de travailler en confiance et ainsi mettre en œuvre un environnement de travail efficace basé sur des objectifs communs que chacun s'approprie. Cela exige d'être juste, cohérent et transparent vis-à-vis de l'équipe mais aussi de la soutenir dans ses actions. Selon Alain Fronteau, la confiance joue un rôle moteur au travail et la communication permet au cadre d'entretenir une relation de confiance. Celle-ci peut améliorer la qualité de vie au travail même si les cadres n'en sont pas toujours conscients.

Même si la confiance est au cœur de la relation, elle n'exclut pas le contrôle car celui-ci fait partie des missions du cadre. Celui-ci, par sa position, s'inscrit dans une chaîne de confiance à la fois vis-à-vis de l'institution et de son équipe.

## LE COMMENTAIRE

### » Proposition de corrigé

#### Introduction

Édouard Couty dans son rapport « Le pacte de confiance pour l'hôpital » 2013, constate la perte de confiance de la part des professionnels de santé dans un contexte de crise de valeurs, où les organisations sont soumises à de nombreuses tensions

économiques et organisationnelles mais aussi à des formes de management directif, voire autoritaire. Pourtant, la confiance est un levier managérial et permet l'efficacité dans les organisations. Dans ce contexte, le mode de management du cadre nécessite d'être interrogé.

[*Problématique*] Un auteur affirme qu'« il faut qu'un manager apprenne à devenir un “chef d'orchestre” capable d'inspirer confiance et de motiver ses salariés. » Cette métaphore invite à interroger la manière dont le cadre doit manager son équipe afin de placer la confiance au cœur du travail.

[*Annonce du plan*] Nous nous demanderons dans un premier temps comment un cadre peut inspirer confiance au sein d'une équipe. Puis, nous verrons en quoi cette confiance peut être un élément décisif de la motivation au travail.

## **I. Un cadre inspire confiance**

Longtemps, le management a reposé sur une relation d'autorité. Aujourd'hui, les études montrent que la confiance est une dimension essentielle et qu'elle a des effets bénéfiques sur le travail au quotidien de soignants et ainsi la prise en charge de qualité des patients. Pour cela, le cadre a un rôle essentiel à jouer dans l'exercice de ses missions.

### **a. Être garant de valeurs**

Pour donner vie à une culture de la confiance au sein des services de soins, quel que soit le niveau, il est nécessaire que le cadre soit attentif à ce que des valeurs soient présentes au sein de son service. Celles-ci sont par exemple : le respect de l'autre, l'honnêteté, la rigueur dans ses décisions, la franchise, la reconnaissance du travail de ses collaborateurs, l'absence de trahison, la politesse, la solidarité, le dialogue et la communication, l'engagement dans les actions... Le cadre se doit aussi d'être exemplaire, crédible, responsable car il ne peut inspirer confiance s'il ne respecte pas un certain nombre de principes et de valeurs.

### **b. Valoriser les compétences au service de son équipe**

Le cadre qui se sait compétent dans un domaine particulier a confiance en lui et contribue ainsi à la performance collective. S'il sait que son équipe est compétente, il sera mis en confiance dans la réalisation du travail quotidien. La confiance dans les compétences d'un collaborateur au sein d'un service se construit avec l'expérience dans le temps et par l'évaluation de celles-ci (donnez des exemples : bilan de compétences, entretiens d'évaluations...). Les diplômes ne fournissent pas forcément toutes les compétences qui évoluent et se complexifient et il est donc important de pouvoir accompagner l'équipe dans l'amélioration de ses compétences et savoirs.

### **c. Organiser le travail afin d'instaurer une collaboration**

Par son mode de management et son sens de l'organisation, le cadre sait attribuer une place à chacun afin que les tâches soient bien définies au sein de l'équipe. Cette clarification facilite la collaboration, rassure les agents et donne confiance en l'organisation. Par ailleurs, le cadre a un rôle important d'information et de communication pour donner des repères, du sens, une orientation comme le souligne un des auteurs. Dans un contexte soumis à de nombreux changements parfois mal compris, il est de la mission du cadre de le rendre explicite afin de lever ambiguïtés et anxiété.

[Transition] En quoi la confiance peut-elle être un élément de motivation des collaborateurs au sein des services ? Le cadre, par son mode de management, peut créer un climat favorable au travail où les salariés prennent plaisir et trouvent sens à leurs pratiques.

## **II. Le cadre, un chef d'orchestre**

Un cadre ne travaille pas seul mais inscrit son action au sein d'une équipe dans le cadre d'une institution. Pour mener à bien les missions qui lui sont dévolues, il se doit de tout mettre en œuvre pour que le collectif fonctionne.

### **a. Un exemple**

Les membres d'une équipe attendent d'un cadre qu'il partage cette culture de la confiance et ses valeurs. Cela ne doit pas rester théorique mais être mis en œuvre au quotidien. Le cadre qui incarne des valeurs de respect sait par exemple rester humble, ouvert, cohérent et bienveillant. Le cadre sait aussi montrer des signes de reconnaissance pour le travail que ses collaborateurs effectuent [*donnez des exemples : promotions, évaluations positives...*]. Un cadre qui fait confiance délègue et ne cherche pas à contrôler tout ce que font ses collaborateurs. Le fait de donner des responsabilités, une certaine marge de manœuvre dans la prise de décisions crée de la motivation même si le cadre doit contrôler si le travail est bien fait. C'est sa manière de s'investir réellement au sein de l'unité mais aussi auprès des patients qui est importante [*donnez des exemples*]. La confiance repose aussi sur la mise en place d'espaces de réflexion et d'échanges où l'équipe a la possibilité de s'exprimer sans crainte [*donnez des exemples*]. Le besoin de se sentir soutenu avec respect et bienveillance est source de plaisir au travail.

### **b. Le projet au cœur du management**

La métaphore du chef d'orchestre illustre que le cadre doit agir sur plusieurs fronts. Tout d'abord, il doit bien connaître son équipe et être attentif à tous les petits signes au quotidien qui sont des indicateurs du climat et des relations dans l'équipe. Son souci de l'autre, sa capacité à entrer en communication avec son équipe, sa prise en compte des individualités participent d'un mode de management bienveillant. Il doit autant que possible valoriser chaque membre de l'équipe pour créer de la motivation, augmenter la confiance en lui, reconnaître son investissement. Faire confiance génère de la confiance en retour de la part des agents et les motive. Le cadre doit incarner les valeurs propres à la culture de la confiance et les valeurs du champ professionnel [*donnez des exemples : respect de la dignité, de la confidentialité, écoute, non-jugement, empathie, respect du malade*]. Son ouverture, sa capacité au dialogue doivent favoriser l'expression des agents. Ceux-ci peuvent en effet être source de propositions pour améliorer l'organisation du travail ou la prise en charge des patients [*donnez des exemples*]. Il ne doit pas hésiter à encourager la créativité et à ne pas s'enfermer dans le conformisme.

La motivation au travail repose aussi sur la dynamique de projets car elle favorise le développement de la coopération et de la confiance en rassemblant l'équipe autour d'objectifs communs, ce qui est fréquent dans les services de soins [*donnez des exemples*]. Le projet est un objectif commun qui favorise la confiance des agents en leur donnant l'occasion de participer à l'amélioration d'une situation préexistante [*donnez des exemples*]. Dans un cadre sécurisant, le cadre a pour mission de favoriser

la participation des agents à la vie de l'unité afin de créer une réelle dynamique d'équipe où chacun peut s'exprimer sur les projets en cours et s'investir selon ses compétences. La participation nécessite de la part du cadre d'être capable de manager l'équipe autrement que de manière directive et d'accepter de mettre en discussion certains aspects de l'organisation [*par exemple : réunions de créativité ou cercle de qualité*]. Un cadre doit donner la possibilité à l'équipe de s'exprimer sur les aspects du travail qui les concernent. Cela atteste de sa confiance en leurs capacités à amener des propositions constructives. Enfin, le mode de management du cadre doit s'appuyer aussi sur l'analyse de la pratique, afin de mettre l'équipe dans une posture réflexive, ce qui renforce la confiance au travail.

### Conclusion

La confiance ne peut qu'être bénéfique pour le travail. En effet, les études montrent son impact positif sur les équipes. Elle diminue l'absentéisme, améliore la qualité de vie au travail, réduit les plaintes émanant des équipes, des patients ou des familles, et renforce la nécessaire liberté d'expression de la part des soignants en particulier lors de situations difficiles qui nécessitent dialogue et ouverture. Le cadre de santé ne peut agir seul. Tel un chef d'orchestre, il se doit d'être confiant en lui-même et soucieux de garantir un climat de confiance et de cohésion dans son équipe afin que les missions soient remplies et les objectifs atteints dans le souci du patient.