

## Introduction

« Sois bienveillant ! », voici la dernière prescription faite au manager.

Management bienveillant, *slow management*, *management alternatif*, etc., sont autant d'expressions qui se sont accélérées dans la dernière décennie sous l'effet de multiples facteurs : diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, concurrence accrue, intensification du travail, aspiration à une plus grande autonomie dans l'organisation du travail, évolution des marchés vers une personnalisation croissante des besoins et des prestations, développement du travail indépendant, etc.

Ces évolutions encouragent les entreprises traditionnelles à s'adapter et à se transformer. On constate le développement des entreprises libérées, du télétravail, des équipes autonomes, des espaces de *co-working*, etc. Ce sont ainsi de nouveaux modes de collaboration, de nouveaux espaces de travail et de nouvelles temporalités qui sont à inventer, l'objectif étant de rechercher un certain compromis entre performance et bien-être au travail. Le compromis étant ici entendu au sens fort (Barel 1989) d'une cohabitation valorisante entre performance et bien-être, générant de la valeur réciproque pour les différentes parties prenantes (bénéficiaire, salarié, dirigeant, fournisseurs, prescripteurs, etc.), et non d'une fusion clivante amenant à choisir son camp (celui de la performance ou celui du bien-être).

Cette recherche de compromis n'est pas étrangère aux organisations de santé. Comme d'autres secteurs d'activité, le secteur sanitaire et social n'échappe ni aux contraintes de productivité qui imposent la recherche d'efficacité, de vitesse d'exécution,

ou d'optimisation des moyens, ni aux contraintes de qualité, de traçabilité, ou de sécurité qui génèrent une intensification du travail.

Comment alors concilier performance durable et bien-être au travail ? Est-ce possible ? Les organisations de santé sont-elles capables de se transformer et de faire preuve d'agilité ? Les acteurs de terrain semblent limiter dans leurs actions par une organisation du travail contraignante en termes de charge de travail d'une part et de reporting d'autre part qui ne permet pas à ce jour de valoriser la bienveillance. Ce manque de temps, devenu encore plus problématique aujourd'hui qu'il y a 20 ans, rend la bienveillance au travail plus indispensable mais aussi plus difficile à mettre en œuvre.

Sous certains aspects, parler de management bienveillant dans un contexte où les mutations du monde du travail se traduisent par une augmentation des troubles de la santé des salariés peut sembler provocateur et illusoire. Les soignants, à 63 %, souffrent d'un ou plusieurs symptômes d'épuisement professionnel, selon le sondage de l'ONI (Ordre national des infirmiers, 2018). Un peu plus de 42 % des répondants déclarent ainsi se sentir très souvent à bout au terme de la journée de travail et une quasiment identique proportion déclarent se sentir fatiguée le matin avant d'avoir à affronter une autre journée de travail. Est-ce alors un management malveillant qui en est la cause ou un système de santé qui n'est lui-même pas bienveillant ? Poids des réformes et procédures, difficultés de recrutement, pouvoir croissant de l'administration, déploiement pléthorique d'outils de gestion, etc.

Ce n'est pas tant la recherche de coupables qui nous intéresse, mais plutôt la valorisation d'actions managériales innovantes car, face à ses signaux que nous ne pouvons plus ignorer, il apparaît nécessaire de se projeter dans l'avenir. En effet, malgré toutes les difficultés professionnelles inhérentes aux établissements de santé, nous relevons simultanément des témoignages de soignants affirmant que le travail contribue à leur bonheur. Il n'existe pas de « recettes toutes faites », « de modèle à suivre » mais plutôt des contextes, des personnes, des équipes qui initient et mettent en œuvre des innovations managériales au sein de leur établissement.

C'est dans cette optique qu'un collectif de travail rassemblant des chercheurs de différents horizons (sciences de gestion, médecine, sociologie, psychologie, sciences de l'éducation, santé publique) et des professionnels de terrain (cadres de santé, infirmier(e)s, responsables d'établissement de santé, chargés de mission, responsables de centre de formation dans le secteur sanitaire et social) s'est constitué pour produire cet ouvrage. Ce collectif n'est pas éphémère. Il s'inscrit dans une histoire de près de 20 ans entre 3 instituts de formation ligériens œuvrant pour le développement des

compétences managériales en santé<sup>1</sup> et associant chercheurs, étudiants et professionnels de la santé et du social.

Par ailleurs, une équipe de recherche stéphanoise en sciences de gestion (COACTIS) explorent les pratiques managériales dites « bienveillantes » des organisations locales pour plus de performance durable (performance économique, sociale et environnementale). EHPAD, cliniques, hôpitaux sont autant de terrains d'étude investigués par cette équipe, et réinvestis dans les formations managériales de l'IAE de Saint-Étienne afin de sensibiliser les managers de demain.

L'objectif de l'ouvrage est de défendre l'idée que la performance durable n'est plus une option dans les organisations de santé. Il est nécessaire de capitaliser et d'essayer les pratiques de management bienveillant « réussies ». Le contexte actuel lié à la crise du Covid 19 ne fait que renforcer cette posture.

Le management peut certes être malmenant mais aussi fort heureusement bienveillant, vecteur de performance et de reconnaissance. Il ne se résume pas à l'*happy washing* et doit se traduire concrètement dans les pratiques. Cet ouvrage porte ainsi un regard interdisciplinaire sur la question du management bienveillant en santé et s'appuie sur des expérimentations menées pour la plupart sur le territoire Rhône Alpin et des interviews de professionnels ou chercheurs engagés sur le sujet.

L'ouvrage est structuré en trois parties :

- la première partie propose un regard politique, historique et international sur le management « dit » bienveillant en santé. Elle est composée de quatre chapitres mettant en lumière les visions engagées de deux médecins managers, de fondateurs d'une association militant pour la valorisation de la relation humaine en santé et de chercheurs investis sur la thématique de la performance durable en santé. L'un des chapitres fera un focus sur le management bienveillant en contexte de crise, et notamment de crise sanitaire de la Covid 19 afin d'identifier en quoi ce parti pris managérial peut être un levier de gestion de crise. En effet, la Covid 19 a nécessité des réorganisations radicales, dans des délais très courts. Que reste-il dans ce contexte du management bienveillant ? A-t-il encore sa place ?

- la seconde partie relate des expériences réussies d'établissements de santé qui ont fait le pari d'un management bienveillant, avec toutes ses difficultés, ses écueils

---

1. Situés dans le quart sud-est de la France, en région Auvergne-Rhône-Alpes, les 3 instituts sont l'IAE (Institut des administrations et des entreprises) de Saint-Étienne (et plus particulièrement le Master MOSS, management des organisations sanitaires et sociales), l'IFCS (Institut de formation des cadres de santé) du Centre hospitalo-universitaire de Saint-Etienne et l'ENSEIS (École nationale des solidarités, de l'encadrement et de l'intervention sociale) de Firminy.

et ses richesses. Quoi de mieux qu'un management par la preuve ? Ici, ce sont quatre chapitres qui proposent des expériences concrètes exprimées, discutées et analysées sous les regards croisés de psychologues, sociologues, managers et chercheurs ;

– enfin la troisième et dernière partie explore d'autres secteurs d'activités au-delà du seul secteur de la santé. En effet, le sujet du management bienveillant ne se pose pas que dans les établissements de santé, les problématiques d'organisation et performance durable sont multisectorielles et cette ouverture à d'autres cultures professionnelles alimentent le débat. C'est pourquoi trois chapitres sont dédiés aux questionnements managériaux dans diverses organisations, nationales et internationales, relevant de secteurs aussi variés que l'agro-alimentaire, l'industrie ou l'éducation.

Gentil ce n'est pas un métier ! Bienveillant non plus ! Et manager avec bienveillance : c'est quoi au juste ?

Bonne lecture.