

# Table des matières

<b>Préface. Manager avec bienveillance dans les établissements de santé : oxymore ou pléonasme ?</b> . . . . .	1
Hervé LANOUZIÈRE	
<b>Introduction</b> . . . . .	7
Christelle BRUYÈRE	
<b>Partie 1. Une vision engagée du management bienveillant</b> . . . . .	11
<b>Introduction de la partie 1</b> . . . . .	13
<b>Chapitre 1. Management bienveillant et système de santé : la vision de deux médecins-managers engagés</b> . . . . .	15
Carole MURE et Cécile ROMEYER	
1.1. Un système de santé insuffisamment bienveillant envers ses personnels et usagers. . . . .	16
1.1.1. De la formation des personnels de l'hôpital au cloisonnement entre les corps de métier. . . . .	16
1.1.2. L'impact des réformes sur la gouvernance et la stratégie des établissements hospitaliers . . . . .	18
1.1.3. Un système de santé saturé et fragilisé . . . . .	20
1.2. Quelques pistes pour rendre le système de santé davantage bienveillant . . . . .	21

1.2.1. Mettre en place une gouvernance médicale ou partagée entre médecins et administratifs . . . . .	22
1.2.2. Développer la prévention . . . . .	23
1.2.3. Acquérir de nouvelles compétences . . . . .	25
1.2.4. Conclusion intermédiaire : une vision du management bienveillant dans le système de santé . . . . .	26
1.3. Les impacts de la crise sanitaire sur la bienveillance du système de santé et les enseignements potentiels. . . . .	27
1.4. Conclusion . . . . .	31
1.5. Bibliographie . . . . .	32

## **Chapitre 2. Valorisation de la relation humaine dans l'organisation des soins : une approche internationale . . . . . 35**

Julia GUDEFIN et André SIMONNET

2.1. La dévalorisation de la relation soignant-patient à l'échelle de l'organisation des soins : un constat mondial . . . . .	37
2.2. Un exemple d'organisation des soins bienveillante : l'humanisme médical en Uruguay . . . . .	39
2.3. La relation humaine en santé : vers un nouvel indicateur de performance des organisations de soins bienveillantes . . . . .	43
2.3.1. Au niveau de la formation médicale . . . . .	44
2.3.2. Au niveau de la pratique médicale . . . . .	45
2.3.3. Au niveau de l'organisation des soins . . . . .	45
2.4. Conclusion . . . . .	48
2.5. Bibliographie . . . . .	49

## **Chapitre 3. La recherche de la bienveillance au travail au cours de l'histoire . . . . . 51**

Frédéric PELLEGRIN ROMEGGIO

3.1. Le management, une discipline et une fonction récente . . . . .	52
3.1.1. Le management . . . . .	52
3.1.2. La bienveillance et autres termes souvent associés . . . . .	52
3.1.3. Le travail : souffrance ou bien moyen de réalisation personnelle ? . . . . .	53
3.1.4. L'« arnaque » de l'étymologie du mot « travail » ? . . . . .	54
3.1.5. Bienveillance au travail ? Du management « classique » au management « bienveillant » . . . . .	55
3.2. La recherche de la bienveillance au travail au cours de l'histoire : des représentations qui évoluent dans le temps . . . . .	55

3.2.1. L'approche historique de la bienveillance . . . . .	55
3.2.2. Les nouvelles théories du management : management « classique <i>versus</i> management alternatif » . . . . .	60
3.2.3. Le management alternatif : des expériences diverses . . . . .	61
3.2.4. Un rapide focus sur le concept « d'entreprise libérée » . . . . .	62
3.2.4.1. Pourquoi libérer l'entreprise ? . . . . .	63
3.2.4.2. Se libérer de quoi, et pour quoi ? . . . . .	63
3.2.4.3. Quelles sont les limites et les perspectives de l'entreprise libérée ? . . . . .	65
3.3. L'histoire est-elle un perpétuel recommencement ? . . . . .	66
3.4. Conclusion . . . . .	67
3.5. Bibliographie . . . . .	67

## **Chapitre 4. Management bienveillant : levier pour anticiper, gérer et réparer les crises du système de santé ? Leçons tirées de la crise sanitaire Covid 19 . . . . .**

Manel ABDELJALIL-DINÉ, Christelle BRUYÈRE, Nelly MASSARD  
et Martine SÉVILLE

4.1. Le management bienveillant peut être un levier pour anticiper, gérer et réparer les crises mais il doit s'affirmer comme tel . . . . .	70
4.1.1. Le management bienveillant pour mieux anticiper et prévenir les crises : vers un management bienveillant plus stratégique ? . . . . .	71
4.1.2. Le management bienveillant pour gérer les crises : nécessité d'un management bienveillant étendu à d'autres parties prenantes que les seuls salariés . . . . .	74
4.1.3. Le management bienveillant face aux défis de la réparation de la crise . . . . .	76
4.2. Le management bienveillant à l'épreuve de la crise Covid 19 : cas d'établissements de santé de la région AURA (Auvergne-Rhône-Alpes) . . . . .	77
4.2.1. Lorsque le management bienveillant déployé au sein de l'organisation avant crise favorise la résilience et l'apprentissage organisationnel pour y faire face : le cas PYA . . . . .	79
4.2.2. Lorsque le management bienveillant reposant sur le bon vouloir des collectifs de travail en temps normal s'impose à tous en période de crise . . . . .	82
4.3. Conclusion . . . . .	86
4.4. Bibliographie . . . . .	87

<b>Partie 2. Le management bienveillant dans le secteur de la santé : quels retours d'expérience ?</b> . . . . .	<b>91</b>
<b>Introduction de la partie 2.</b> . . . . .	<b>93</b>
<b>Chapitre 5. Entre illusion et désillusion : une vision critique d'une sociologue du travail.</b> . . . . .	<b>95</b>
Marc BERNAUD et Marie-Cécile LEGAY	
5.1. Les contradictions du management moderne . . . . .	96
5.1.1. Une volonté de rupture avec le taylorisme . . . . .	96
5.1.2. L'illusion de la rupture avec le taylorisme . . . . .	99
5.2. Des consultants à la « rescousse » du management . . . . .	101
5.2.1. Des consultants au service des commanditaires . . . . .	101
5.2.2. Les effets du changement permanent . . . . .	104
5.3. Conclusion . . . . .	106
5.4. Bibliographie . . . . .	107
<b>Chapitre 6. Mise en œuvre d'un projet innovant dans un EHPAD comme catalyseur de l'innovation managériale</b> . . . . .	<b>109</b>
Nelly MASSARD et Florence VICHI	
6.1. Contexte, questionnement et cadre conceptuel . . . . .	110
6.1.1. L'innovation managériale . . . . .	111
6.1.2. De la collaboration au travail collaboratif. . . . .	111
6.1.3. Le rôle du leader libérateur . . . . .	112
6.2. Les leviers pour mettre les acteurs dans un mode de travail collaboratif. . . . .	112
6.2.1. Une organisation à construire . . . . .	113
6.2.2. Une directrice convaincue et cohérente entre sa vision et ses actions. . . . .	114
6.2.3. Un management basé sur la confiance et le principe de subsidiarité. . . . .	115
6.2.4. Des mises en situation de travail collaboratif. . . . .	115
6.2.4.1. Par la formation. . . . .	115
6.2.4.2. Par la conduite de projet. . . . .	116
6.3. Un projet innovant comme catalyseur d'innovation managériale : le projet 4M, « Mixons Moins, Mangez Mieux » . . . . .	116
6.4. Discussion, mise en perspective. . . . .	119

6.4.1. Le management favorise la mise en œuvre de nouveauté dans l'organisation . . . . .	119
6.4.2. Le projet innovant comme catalyseur de pratiques de management nouvelles . . . . .	120
6.5. L'EHPAD PYA et la gestion de la crise Covid 19 . . . . .	122
6.5.1. Une équipe entraînée et « musclée », donc résiliente . . . . .	123
6.5.2. Être en mode projet malgré la crise : se relever et être prêt . . . . .	124
6.5.3. Une directrice soutenue par son équipe et un sens du travail renforcé . . . . .	124
6.6. Conclusion . . . . .	125
6.7. Bibliographie . . . . .	125
<b>Chapitre 7. Les déterminants du bonheur au travail des personnels soignants . . . . .</b>	<b>127</b>
Vanessa FAZAL, Virginie MOISSON et Pascal MOULETTE	
7.1. Présentation de l'étude empirique . . . . .	129
7.2. Analyse des résultats . . . . .	131
7.3. Discussion des résultats et impacts sur la fonction managériale . . . . .	135
7.4. Bibliographie . . . . .	138
<b>Chapitre 8. Management et bienveillance, comment soutenir l'action managériale dans le développement de la santé des équipes ? . . . . .</b>	<b>143</b>
Annie DEBARD	
8.1. Limites d'une approche du travail par le risque : liens entre action managériale et santé des équipes . . . . .	144
8.2. L'ingénierie des espaces de discussion et de décision sur le travail : exemple d'intervention dans un EHPAD en restructuration . . . . .	147
8.3. Évaluation de la démarche et mise en discussion . . . . .	151
8.4. Conclusion . . . . .	155
8.5. Bibliographie . . . . .	156
<b>Partie 3. Et si on allait voir ailleurs : qu'en disent les autres secteurs d'activité ? . . . . .</b>	<b>159</b>
<b>Introduction de la partie 3 . . . . .</b>	<b>161</b>

**Chapitre 9. Management bienveillant : quelles expérimentations sur le territoire Auvergne-Rhône-Alpes ? . . . . . 163**

Manel ABDELJALIL-DINÉ, Sébastien DINÉ et François JUTRAS

9.1. De la qualité du dialogue . . . . .	164
9.1.1. Une tentative de dialogue sur la notion de performance pour dépasser des représentations stériles . . . . .	164
9.1.2. La performance : une préoccupation commune ? . . . . .	166
9.2. Du déficit de méthode. . . . .	168
9.2.1. Des opportunités inexploitées d’articuler S/QVT et performance . . . . .	168
9.2.2. De la nécessité d’une ingénierie du dialogue. . . . .	170
9.3. De la décision du changement. . . . .	173
9.3.1. Le cas d’une conduite du changement exemplaire, ou presque... . . . . .	173
9.3.2. Lorsque la résistance au changement vient de... la direction . . . . .	176
9.4. Conclusion . . . . .	177
9.5. Bibliographie. . . . .	180

**Chapitre 10. Management bienveillant : quel impact sur la performance des élèves ? . . . . . 181**

Sandrine BROUSSOULOUX et Christelle BRUYÈRE

10.1. École promotrice de santé : de quoi s’agit-il ? . . . . .	181
10.1.1. La santé et l’éducation sont liées . . . . .	181
10.1.2. L’école promotrice de santé . . . . .	183
10.1.3. Présentation du dispositif « aller bien pour mieux apprendre » . . . . .	184
10.2. Étude de cas : implantation d’ABMA dans un collège stéphanois . . . . .	186
10.2.1. Présentation de l’étude de cas . . . . .	186
10.2.2. Les leviers d’actions activés par le collège . . . . .	187
10.2.3. Les facteurs clés de réussite . . . . .	190
10.3. Discussion . . . . .	192
10.4. Bibliographie . . . . .	194

**Chapitre 11. Management bienveillant et grande distribution : un mariage heureux ? . . . . . 195**

Christelle BRUYÈRE, Sébastien DINÉ, Frédéric PELLEGRIN ROMEGGIO et Philippe RODET

11.1. Le management bienveillant dans une entreprise française de grande distribution . . . . .	196
---	-----

---

11.1.1. Présentation du cas étudié . . . . .	196
11.1.2. Le dispositif mis en œuvre et ses effets . . . . .	196
11.1.3. Les leviers et freins perçus par les managers de terrain . . . . .	198
11.2. La bienveillance au travail et le jeu subtil des hormones . . . . .	200
11.2.1. Une approche médicale de la bienveillance . . . . .	200
11.2.1.1. L'ocytocine . . . . .	200
11.2.1.2. Les endorphines . . . . .	200
11.2.1.3. Les effets de l'ocytocine dans la relation humaine . . . . .	201
11.2.1.4. Les effets des endorphines dans la relation humaine . . . . .	201
11.2.2. Les neuf clés du « management bienveillant » proposées . . . . .	202
11.2.2.1. Fixer des objectifs accessibles avec un juste niveau d'effort . . . . .	202
11.2.2.2. Donner du sens à des objectifs aidant ainsi à se sentir utile . . . . .	203
11.2.2.3. Accorder un juste niveau de liberté d'action . . . . .	203
11.2.2.4. Témoigner de la gratitude ou exprimer des encouragements . . . . .	204
11.2.2.5. Capacité à transformer le mépris en considération . . . . .	204
11.2.2.6. Éviter l'incohérence . . . . .	204
11.2.2.7. Passer du manque d'empathie à la capacité à prendre soin . . . . .	205
11.2.2.8. Transformer l'injustice perçue en sentiment de justice . . . . .	205
11.2.2.9. Reconnaître ses propres maladresses comportementales . . . . .	206
11.3. Discussion et mise en perspective . . . . .	206
11.4. Bibliographie . . . . .	208

<b>Liste des auteurs . . . . .</b>	<b>211</b>
------------------------------------	------------

<b>Index . . . . .</b>	<b>213</b>
------------------------	------------