

Pour un management bienveillant et bientraitant

Il y a quelque temps, je m'interrogeais sur le [management bienveillant](#) et j'avais quelques pistes d'action très raisonnables. Aujourd'hui, je suis sollicité régulièrement pour former les équipes de cadres au management bienveillant. Aperçu du programme...

Des intentions aux réalisations

Les évolutions récentes qui impactent le management des cadres dirigeants et des cadres de proximité ont imposé l'usage de trois instruments de gestion : le benchmarking pour rassembler des données sur la production des établissements sanitaires ou sociaux, la contractualisation avec ses objectifs chiffrés de performance et la gouvernance interne, laquelle fonctionne aussi sur des formes de contractualisation pour mettre en oeuvre l'ensemble des dimensions stratégiques décidées par l'institution. Pourtant, le management ne se limitera jamais à ces compétences gestionnaires parce que les organisations sanitaires et sociales sont des entreprises profondément humaines.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est devenue un objectif prioritaire des organisations qui conjuguent performance et qualité de vie au travail. Depuis les années 2005, il est enfin reconnu que ces objectifs vont de pairs. Confrontées aux changements permanents, les organisations simplifient les lignes hiérarchiques et recherchent l'agilité. La réflexion se centre aujourd'hui sur les rapports humains qui font l'organisation. Ce n'est pas tant que, par principe, les cadres seraient maltraitants et que les équipes seraient persécutées ; les contraintes objectives qui pèsent sur l'ensemble des professionnels introduisent une tension qu'il faut bien gérer au quotidien. Il existe plusieurs manières de gérer les tensions et les conflits, l'une d'entre elles, le management bienveillant, propose de ne pas les créer et de ne pas les entretenir.

De la motivation et du savoir-faire

Pouvons-nous concevoir un management respectueux des histoires et des compétences de ses collaborateurs, qui encouragerait à faire mieux plutôt que de sanctionner ? Les comportements positifs et confiants du manager sont plus efficaces que la sanction qui déresponsabilise et provoque des comportements de retrait et de protection. Le management est construit sur une situation de déséquilibre et de pouvoir exercé par la hiérarchie sur les subordonnés. Ces derniers sont, de fait, vulnérables, or la bienveillance envers les personnes vulnérables est un impératif éthique ; les cadres connaissent cette exigence.

Un manager est bienveillant lorsqu'il est juste, quand il favorise l'expression des centres d'intérêt et la motivation de ses collaborateurs, mais aussi quand il rétribue, même et surtout symboliquement, l'engagement des professionnels qu'il aura su obtenir.

Le management bienveillant se caractérise par trois dimensions :

1. Le manager « s'engage pour... » dans les situations mais ce sont surtout les situations qui « engagent à... ». Les actes posés ne dépendent pas toujours des valeurs, le manager doit pouvoir s'engager librement dans des situations de changement. En conséquence, l'engagement devient public et les décisions irréversibles.
2. Le manager bienveillant devrait pouvoir autodéterminer ses comportements en fonction de ses valeurs et de la situation. Une motivation intrinsèque devrait donc accompagner l'effet d'engagement par la situation.
3. Il est garant et responsable d'un couplage « contribution / rétribution » satisfaisant pour ses collègues. Le bien-être au travail passe par un juste équilibre entre le niveau de la contribution fournie et la rétribution (économique et symbolique) perçue.



Modalités pédagogiques d'une formation de deux jours

Les objectifs de la formation sont :

- Développer ses compétences émotionnelles et relationnelles au travail pour promouvoir une ambiance de travail bienveillante ;
- Reconnaître et accepter la critique comme les erreurs des collaborateurs pour adopter une communication respectueuse et ouverte ;
- Développer un climat de confiance au sein d'une équipe avec le souci du bien-être au travail de ses collègues ;
- Mettre en place des actions concrètes pour lutter contre le stress généré par un partage insuffisant de l'information et des délégations de pouvoir insécurisantes ;
- Décider des moyens d'action cohérents avec les valeurs de respect et d'équité.

La formation alterne des méthodes destinées à favoriser la réflexivité, les échanges dans le groupe avec des mises en situation, des apports magistraux et des temps de prise de décision sur les pratiques à venir. Une dizaine de capsules vidéo et de planches de bandes dessinées sont utilisées pour rendre particulièrement active et attractive cette formation.

Les outils sont directement applicables au quotidien. Le support pédagogique, enrichi des travaux lors du stage, est remis aux participants, à l'issue de celui-ci, ainsi qu'un dossier documentaire.

Jour 1

Matin

Manager avec bienveillance ?

Présentations et recueil des attentes

- Méthode de l'arbre des attentes

Introduction générale du sujet

- vidéo Reportage JT France 2

Premier échange d'expériences en vue d'une stabilisation de la notion de management bienveillant

- Vidéos, extraits de films sur le management
- Élaboration collective du tableau « Limites et contours du management bienveillant »

Votre management est-il *feelgood* ?

- Quizz

Après-midi

Se retrouver, soi, pour trouver les autres. Reprendre le contrôle pour agir avec bienveillance.

Répondre versus Réagir

- Exercice par deux : « Réagir sous la pression »

Se donner une chance de reconnaître l'autre

- Jeu du « Regard positif »

Reconnecter les pensées, les émotions et les sensations pour mettre à distance son stress

- Apports sur les méthodes RAIN et STOP

S'aménager de brefs instants de respiration

- Exercice « Prenez trois minutes »

Séquence conclusive

- Autobiographie en cinq courts chapitres de Portia Nelson
- « Que faut-il retenir de la journée ? »

Jour 2

Matin

Sujet-Verbe-Compliment

Sensibilisation à la communication non-violente

- Introduction à la méthode

L'outil OBSD pour préserver la communication

- Exercice d'appropriation de la méthode
- Jeu de rôle « Management et communication non-violente »

Les formes de management et leurs styles de communication associés. L'exemple de la direction d'orchestre

- Analyse de la vidéo d'Itay Talgam : Diriger comme un grand chef d'orchestre

Après midi

L'art de la paix et de la collaboration

Le management bienveillant pour collaborer dans l'organisation.

- Appui sur l'expérience professionnelle pour décrypter les notions de coopération, de collaboration, de coopération.
- Travail en petits groupes pour caractériser une situation vécue et ses conséquences en termes de management bienveillant

Le management bienveillant pour augmenter le sentiment de « justice organisationnelle »

- Apports sur la notion
- Discussion-échanges autour de cas de justice ou d'injustice organisationnelle rapportés par les participants. Réflexions sur les solutions qu'apporte le management bienveillant

Synthèse sur le management bienveillant du point de vue de l'organisation de travail

- Élaboration collective d'une carte mentale récapitulative

Conclusion

- Le jeu des citations. Sélection d'une ou plusieurs citations sur le management qui désormais vont guider les conduites des participants.

Fin du stage et évaluation des acquis

La caractéristique principale de cette formation est ses modalités actives et l'utilisation d'une dizaine de vidéos illustratives : extraits de films, reportages, documentaires, ou de planches de BD pour varier les modalités pédagogiques.

Au final, les apports d'information sont peu nombreux au bénéfice de temps d'échanges de pratiques, de réflexion et de positionnement de son style de management, de plus en plus bienveillant.