

Les outils du manager bienveillant

Encadrement des structures sanitaires et sociales



management

aussi cadres bienveillant chiffre compétences engagement manager sociaux trois vers plus contracturalisation sanitaires

Marc NAGELS

17 Mars Conseil



Développeur de compétences



Les intentions de bienveillance ne suffisent pas...

Depuis la LOLF en 2001, la RGPP qui a suivi et la loi HPST de 2009, nous observons une tendance lourde : « Un chiffre, sinon rien ». Ces constats concernent l'hôpital au premier chef mais nous pouvons les observer aussi dans les structures sociales ou éducatives. Cette culture du chiffre contraint les modes de management. Ils sont aujourd'hui parfois plus centrés sur la logique gestionnaire et moins orientés vers la mobilisation des équipes au service d'un projet commun ou vers la satisfaction des usagers.

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 œuvre l'ensemble des dimensions stratégiques décidées par l'institution. Pourtant, le management ne se limitera jamais à ses compétences gestionnaires parce que les organisations sanitaires et sociales sont des entreprises profondément humaines.

Pouvons-nous concevoir un management respectueux des histoires et des compétences de ses collaborateurs ? Un management qui encouragerait à faire mieux plutôt que de sanctionner, faute d'alternative crédible ? 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.

Des outils de management bienveillant existent. Ils ont été conçus pour agir sur chacune de ces trois dimensions : autodétermination, engagement par les situations et justice organisationnelle.



La formation dure deux jours. Elle 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 ses pratiques à venir.

Les trois axes principaux sont :

- Engagement par les situations
 - Le management bienveillant par les actes et pas seulement par le discours sur les valeurs.
 - Le sentiment de liberté perçue, condition du changement managérial.
 - L'engagement public et l'irréversibilité des décisions.

- Motivation et autodétermination
 - La motivation intrinsèque et extrinsèque
 - L'autodétermination des comportements managériaux et la responsabilité assumée.

- Justice organisationnelle
 - Le couple contribution / rétribution. Sa dynamique sur les comportements au travail.
 - Les raisons d'informer et d'expliquer les décisions
 - La délibération collective régulée.

Des ressources au service des écoles et instituts de formation paramédicale

Une expérience de vingt années de formation de formateurs et en pédagogie active dans l'enseignement supérieur professionnel, couplée à une activité de chercheur en sciences de l'éducation et en didactique professionnelle. Une bonne connaissance des formations paramédicales et sociales a conduit 17 Mars Conseil à se spécialiser dans l'accompagnement d'équipes pédagogiques d'écoles et d'instituts afin de promouvoir les pratiques pédagogiques d'excellence au regard des évolutions en cours.

Publications universitaires de Marc Nagels

Plus de trente communications et publications scientifiques, essentiellement en santé publique. Consultation sur hal.archives-ouvertes.fr le site des archives ouvertes du CNRS : [ICI](#).

Mots clés : évaluation, compétence, didactique professionnelle en formation en soins infirmiers, auto-efficacité, maîtrise des usages professionnels.

Références professionnelles de Marc Nagels, dirigeant du réseau 17 mars Conseil

Coordination d'un master 2 en sciences de l'éducation pour des cadres de santé formateurs : IFMEM, IFSI, IFMK, responsables de formation, etc. (Université de Paris-Ouest Nanterre la Défense). Plus de vingt écoles et instituts formés ces dernières années sur la didactique professionnelle et le développement des compétences.

Mots clés : qualité, compétence, évaluation, formations paramédicales, analyse de l'activité et didactique professionnelle, management, bientraitance.

Consultation [ICI](#) sur le blog : <http://www.17marsconseil.fr/>

Un parcours dans l'ingénierie de formation

Formateur par passion de la pédagogie active, consultant par curiosité des projets d'autrui, enseignant par choix, chercheur en sciences de l'éducation par gout. Bref : développeur de compétences. Dans l'enseignement supérieur [depuis 1994](#).

SIRET : 519 332 340 00024

Code APE : 8559 A Formation continue
d'adultes

Prestataire de formation n°52 44 05898 44

Contact

Marc Nagels

+33 (0)6 14 11 12 25

marc.nagels@17marsconseil.fr

