

UFR3S - Département Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)

Master Management des établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires.

BELIN Léa

Les limites de la bienveillance managériale en EHPAD : tensions entre exigences organisationnelles, contraintes institutionnelles et besoins des équipes soignantes.

Sous la direction de : Mme PERU Noémie

Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master

Année universitaire 2024-2025

Master 2 Management des établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires.

Composition du jury:

Président du jury: Mme DOSSOU Gloria, Maître de Conférences en sciences de gestion.

Directeur de mémoire: Mme PERU Noémie, Directrice d'EHPAD.

3ème Membre du jury: Mme KONCZAK Céline, Directrice d'un SSIAD.

Date: Lundi 7 juillet 2025 à 11h00.

UFR3S – Département Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)

42 rue Ambroise Paré

59120 LOOS

Remerciement

Premièrement, je souhaite remercier Madame Noémie PERU pour m'avoir soutenue durant l'écriture de ce mémoire en tant que directeur de mémoire. Je la remercie également pour ses précieux conseils, son écoute, et son engagement dans celui-ci.

Madame Noémie PERU a su m'apporter son soutien et ses encouragements quotidiens pour mon projet professionnel en tant que Directrice d'appui de la Résidence Les Cotonnières.

De plus, je souhaite remercier pour sa confiance et son accueil au sein de la Résidence Les Cotonnières, Madame Anissa CHEKKAT ainsi que Monsieur Gaëtan SIX, lors de mon stage de master 1 et pour m'avoir donné l'opportunité de réaliser mon contrat d'apprentissage de Master 2 à leurs côtés.

Celui-ci m'a permis de découvrir la réalité du terrain et une certaine expérience qui m'a aidée pour ce mémoire.

Je remercie Monsieur HUBERT Hervé et Madame BAERT Valentine, pour leur disponibilité et leurs recommandations en tant que Responsables du Master Management en établissement de santé et Maître de conférences.

Je remercie Madame KONCZAK Céline, troisième membre du jury, pour son investissement et l'intérêt qu'elle a porté à mon travail de mémoire.

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes, directeurs et collaborateurs ayant participé à mes enquêtes, pour leur implication et le temps qu'ils m'ont accordé.

Pour finir, je remercie sincèrement ma famille et mes amis pour leur présence, leur écoute et leurs encouragements tout au long de cette année. Leur soutien m'a accompagné avec constance dans la réalisation de ce mémoire, qui me tient particulièrement à cœur.

Je suis fière du chemin parcouru et du travail accompli, qui fait écho à ce que je souhaite incarner dans mon futur métier de Directrice d'EHPAD. Ce mémoire

représente pour moi une première pierre dans une démarche professionnelle que je souhaite profondément humaine, engagée et porteuse de sens.

Sommaire

Remerciement	2
Sommaire	4
Introduction	5
Partie 1 - La bienveillance managériale	7
A. La notion de bienveillance managériale.	7
B. La bienveillance managériale en EHPAD.	27
Partie 2 - Méthodologie de l'enquête réalisée	37
A. Méthodologie choisie.	37
B. Démarches de la méthodologie de l'enquête.	38
C. Méthode d'analyse des entretiens.	40
D. Résultats de l'analyse.	41
E. Comparaison avec la théorie énoncée.	57
Partie 3 - Proposition d'amélioration	60
Conclusion	65
Bibliographie	67
Table des figures	71
Table des matières	72
Glossaire	73
ANNEXE I: Guide d'entretien.	75
ANNEXE II: Entretien qualitatif avec une Directrice d'EHPAD.	78
ANNEXE III: Codage des verbatims	82
Résumé	85

Introduction

Le vieillissement de la population constitue un enjeu majeur de santé publique à l'échelle mondiale. En France, l'espérance de vie a connu une progression notable au cours des dernières décennies.

Selon l'Institut National d'Etudes Démographiques (INED), en 2020, elle atteignait 79,2 ans pour les hommes et 85,3 ans pour les femmes. (27)

Plus récemment, en 2024, dans l'article *La France, toujours une exception démographique en Europe ?* de Anne Solaz, Laurent Toulemon, Gilles Pison sur le site de l'INED (28), ces chiffres ont encore augmenté pour atteindre 80,1 ans chez les hommes et 85,8 ans chez les femmes en 2023, positionnant la France parmi les pays ayant l'une des espérances de vie les plus élevées au monde.

Cependant, cette augmentation de l'espérance de vie s'accompagne de nouveaux défis. L'évolution démographique engendre une croissance significative du nombre de personnes âgées dépendantes, nécessitant une prise en charge toujours plus complexe. Dans ce contexte, les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) jouent un rôle clé en proposant des services adaptés aux besoins spécifiques de cette population de plus en plus vulnérable.

Dans un second temps, les profils des résidents accueillis en EHPAD ont considérablement évolué ces dernières années. On observe une augmentation marquée des troubles cognitifs, des poly-pathologies et des besoins en soins intensifs, exigeant des adaptations constantes des pratiques professionnelles et des structures. Ces évolutions ont des répercussions importantes sur les conditions de travail des équipes soignantes. La charge de travail s'alourdit, les exigences organisationnelles s'intensifient, et le risque d'épuisement professionnel augmente considérablement.

De nos jours, face à ces défis, le bien-être des collaborateurs devient une priorité incontournable pour la Direction.

Comment mettre en place et maintenir une bienveillance managériale efficace en EHPAD, tout en conciliant les exigences organisationnelles, les contraintes économiques et les besoins des équipes soignantes ?

Cette question est essentielle pour concilier les besoins des résidents, les attentes des professionnels, et les contraintes institutionnelles et économiques des EHPAD.

Pour explorer cette problématique, nous analyserons dans un premier temps la notion de bienveillance managériale et les défis qu'elle rencontre dans le secteur médico-social.

Ensuite, nous examinerons les pratiques managériales pouvant être mises en place dans les différents EHPAD interrogés, les besoins des collaborateurs en EHPAD et les limites de cette bienveillance managériale, cela grâce aux entretiens réalisés.

Enfin, nous interpréterons les résultats de l'analyse des entretiens menés sur le sujet et proposerons des pistes d'amélioration pour renforcer la bienveillance managériale en EHPAD.

Partie 1 - La bienveillance managériale

A. La notion de bienveillance managériale.

Définitions des termes.

Le terme « bienveillance » apparaît au XIIe siècle et désigne « le sentiment qui porte à vouloir du bien à autrui ». Il évoque également « une disposition favorable envers quelqu'un, souvent d'un rang ou d'un âge inférieur », selon le Dictionnaire de l'Académie française.⁽¹⁾ Au fil des siècles, cette notion a évolué, intégrant des dimensions hiérarchiques au XVIIe siècle, avant de se transformer en un enjeu de justice sociale pendant le siècle des Lumières.

Quant au terme « management », selon le Dictionnaire de l'Académie française, il fait son apparition au XXe siècle **(2)**, et est importé de l'anglais. Il désigne selon le ministère de la culture en 2005, « l'ensemble des activités liées à l'organisation et à la gestion d'une entreprise et de son personnel ». **(3)**

Le management est une pratique qui vise à mobiliser les individus en vue d'atteindre des objectifs communs. En effet, c'est un métier, une activité et une pratique qui requiert à la fois des compétences techniques et relationnelles, essentielles dans le monde professionnel.

Le management se divise en deux horizons :

- Le management stratégique, à long terme, qui définit la vision, les objectifs et la stratégie
- Le management opérationnel, à court terme, qui met en œuvre le plan d'action et organise les activités.

De même, il comprend deux volets:

- Le management des hommes : la dimension humaine est essentielle pour mobiliser les énergies, favoriser l'esprit d'équipe et assurer une communication efficace. En effet, dans cette ère du management bienveillant

et de l'évolution du contexte, il est primordial de savoir comment manager les individus.

- Le management des ressources : selon Paris School of Business, il vise à la « bonne marche de l'entreprise par la qualité de l'échange entre les collaborateurs et l'entreprise. Les différentes tâches et missions au management des Ressources Humaines sont la conduite de la politique de ressources humaines, la conception des plans d'action, la gestion des ressources humaines, le pilotage des opérations liées à la gestion des emplois et des compétences... » (24)

La bienveillance managériale se réfère alors à un style de management qui privilégie l'empathie, l'écoute des besoins individuels des collaborateurs et la promotion de leur bien-être au travail, tout en visant à maintenir une performance collective. Ce mode de gestion repose sur l'idée que le respect des collaborateurs, ainsi que la prise en compte de leurs attentes et émotions, favorise leur épanouissement et, par conséquent, la réussite de l'entreprise de chaque point de vue.

Conceptualisation de la bienveillance managériale.

- Les différents types de management.

En effet, le rôle du manager implique de guider et de motiver les collaborateurs. Le management n'est pas une compétence innée, mais quelque chose qui s'apprend. En effet, le management ne se limite pas à des compétences techniques, mais comprend également des aspects tels que l'intelligence émotionnelle, la capacité à motiver et inspirer les autres, ainsi que la capacité à construire des relations de confiance avec autrui.

De plus, un bon manager est capable d'entretenir un bon relationnel également avec son supérieur hiérarchique. Dans une approche bienveillante, il est essentiel pour un manager de communiquer efficacement, de s'intéresser aux

émotions des collaborateurs et de faire preuve d'attention. Il est ainsi important qu'il maîtrise les outils nécessaires pour améliorer ses compétences en tant que manager.

Il existe différents styles de management et de managers :

- Le style de management délégatif : le manager délègue des responsabilités, donne du pouvoir de décision et évalue les résultats. Il valorise de même les compétences des collaborateurs et les encourage.
- Le style de management explicatif : le manager cherche à concilier des objectifs ambitieux et un fort engagement avec des relations humaines conviviales ainsi qu'une bonne communication.
- Le style de management participatif : le manager met l'accent sur les relations interpersonnelles. Il vise à créer une atmosphère harmonieuse, encourage la collaboration de l'équipe dans la définition des objectifs et favorise les prises d'initiatives par les collaborateurs.
- Le style de management directif : le manager directif se concentre davantage sur l'organisation et la structuration du travail plutôt que sur les relations interpersonnelles. Sa principale responsabilité est d'établir une structure et d'organiser les relations de travail.

Chaque style de management a ses propres caractéristiques et convient à des situations spécifiques.

Qu'est ce qu'en réalité la bienveillance ?

Marie Donzel, une experte de l'innovation sociale, a clarifié dans un article du magazine EVE en 2020, ce que bienveillance est, et n'est pas. **(4)**

Selon elle, la bienveillance n'est pas le fait de tolérer que chacun fasse ce qu'il veut quand il le souhaite, c'est aussi prendre en considération les aspirations des uns et des autres pour leur attribuer des missions qui leur correspondent.

Aussi, la bienveillance, ce n'est pas complimenter et remercier en s'abstenant de dire ce qui ne va pas, c'est savoir manifester sa reconnaissance quand cela est bon de la faire mais c'est aussi apporter un retour pour que les personnes n'ayant pas atteint les résultats voulus identifient la progression à avoir et les moyens mis à leur disposition pour faire mieux la fois prochaine.

La bienveillance n'est pas non plus le fait d'accorder des traitements de faveur. La bienveillance n'est pas le fait d'être gentil tout le temps, peu importe la situation, pour ne pas frustrer les collaborateurs, c'est simplement « adopter des formes respectueuses d'expression de ses éventuelles insatisfactions ». (4)

Il est important « d'accueillir les émotions de l'autre comme valables, tout en exigeant qu'elles s'expriment d'une façon qui ne mette pas les autres mal à l'aise ». (4)

C'est alors toute une posture de leadership. Celle-ci consiste à prendre en compte les besoins des collaborateurs dans le cadre d'un but commun et au nom d'un groupe collectif.

Marie Donzel énonce dans son article que « la bienveillance n'interdit pas le désaccord, les tensions ni même la colère. Elle en régule les formes d'expression : elle bannit effectivement les tactiques de pression et d'intimidation, les comportements passifs-agressifs, les basses vacheries, les ironies cinglantes et on passe ». (4)

[Les origines de la bienveillance managériale.](#)

Marie Donzel dans son article *Vous avez dit « bienveillance »? On passe le concept à la loupe!* (4) revient sur l'étymologie du mot « bienveillance » pour comprendre son sens premier. Le mot « bienveillance » vient du latin *benevolentia*,

qui se compose premièrement de *bene* signifiant « bien » et *volentia* venant de *velle*, qui signifie « vouloir ».

Ainsi, *benevolentia* désigne « le désir de faire le bien » ou « une volonté favorable envers autrui ».

Avec le temps, ce mot a évolué pour parler de l'idée d'une disposition bienveillante, marquée par la générosité et la volonté de faire du bien à autrui. Au XIIe siècle, il désignait le sentiment de vouloir du bien pour autrui, et au XVIIe siècle, a été ajouté des nuances hiérarchiques.

Peu importe l'origine du mot que l'on choisit de retenir, « la bienveillance est tout simplement dans la rencontre entre capacité à se rendre sympathique tout en étant sympathique ». **(4)**

Ainsi, ces théories ont été formulées en fonction des contextes philosophiques de différents auteurs.

La bienveillance, en tant que concept philosophique, est interprétée différemment selon les cadres théoriques d'Aristote, John Stuart Mill et Emmanuel Kant.

L'oeuvre principale d'Aristote sur l'éthique, *Nicomachéenne*, a été écrite vers 350 avant J.-C. L'idée de la bienveillance dans ce cadre est liée à son concept de vertu, où l'on agit selon la raison et la mesure.

Dans Fiches Encyclop'éthique écrit par Mylène Gouriot en 2022, la notion de bienveillance a été énoncé avec la philosophie d'Aristote. La bienveillance est une « vertu éthique », c'est-à-dire que pour Aristote, « les vertus ne sont pas innées, ce sont des « habitus » », c'est-à-dire qu'elles relèvent de l'enseignement, de l'habitude et de l'expérience. Elles sont alors apprises en réalisant des actes conformes notamment en suivant le modèle d'un homme bon et juste. Les habitus permettent de « viser le juste milieu entre l'excès et le manque dans nos actions et nos émotions. » **(5)**

La bienveillance est donc essentielle pour construire des relations harmonieuses et une société juste, car elle vise le bien commun sans attendre de contrepartie en retour.

Il est de même intéressant d'énoncer la théorie utilitariste de John Stuart Mill est exposée dans *Utilitarianism* (1863). (21)

L'ouvrage *Utilitarianism* est celui où John Stuart Mill développe de manière claire, sa conception de la bienveillance comme un moyen d'atteindre le bien de façon collective.

John Stuart Mill parle du Bien Suprême, où le Bien suprême de l'utilitarisme ou l'harmonie collective est un objectif que nous poursuivons pour nous-mêmes et pour ceux que nous aimons. Elle est valorisée non pas pour elle-même, mais pour son utilité à maximiser le bonheur du plus grand nombre. Selon Mill, les actions bienveillantes contribuent à réduire les souffrances et à augmenter la somme totale de plaisir dans la société.

Dans *Les morales de l'intérêt : l'utilitarisme* de Bernard Jolibert, la vertu « contribue le plus au bonheur général » et elle rend « bienveillant à l'égard de ses semblables ». (6)

Kant, lui, développe sa théorie de l'éthique et du devoir moral dans son ouvrage *Fondements de la métaphysique des mœurs* (1785). (29)

Dans cet ouvrage, il définit la bienveillance comme un devoir moral, sans attendre de récompense personnelle.

Kant parle de la bienveillance comme étant un devoir d'amour envers les autres. Il différencie la bienveillance du sentiment et celle de l'émotion. Il soutient que la bienveillance est un « devoir conditionnel » que tous les hommes doivent avoir les uns envers les autres.

Si l'amour comme sentiment ne peut être commandé, en revanche, la bienveillance, elle le peut.

« La maxime de la bienveillance (l'amour pratique de l'homme) est un devoir de tous les hommes les uns envers les autres, qu'on les juge ou non dignes d'amour, d'après la loi éthique de la perfection : « aime ton prochain comme toi-même » ». (7)

Ainsi, selon ces trois perspectives, la bienveillance oscille entre une disposition personnelle vertueuse d'Aristote, un outil pour le bonheur collectif de Mill, et une obligation morale rationnelle envers autrui pour Kant.

Pendant le siècle des Lumières, cette notion s'est enrichie d'une dimension sociale, devenant un élément clé de la réflexion sur la justice et l'égalité. La bienveillance a ainsi traversé les époques, s'adaptant aux contextes sociaux et politiques pour devenir aujourd'hui un principe fondamental, aussi bien dans la sphère personnelle que professionnelle.

Les auteurs influents sur la notion de bienveillance managériale.

Certains auteurs sont influents sur cette méthode de management et nous allons alors par la suite les introduire et expliquer leurs liens avec la bienveillance managériale.

Au début du XXe siècle, les recherches menées dans les usines Hawthorne, aux États-Unis, ont révélé que le bien-être des employés influence positivement leur motivation et leur productivité, marquant ainsi un tournant vers une gestion plus humanisée et pour le bien-être de chacun.

C'est en 1932 que Elton Mayo révolutionne la conception taylorienne de cette époque. Ce psychologue de profession a mené les expériences de Hawthorne en 1932 (25) qui mettront en évidence l'importance du climat social dans la productivité d'une entreprise. L'entreprise est donc fortement influencée par la notion de groupe,

c'est-à-dire un ensemble de relations interpersonnelles. A la suite de ces travaux, les comportements deviennent le cœur du système de performances des organisations.

Dans les années 1950, des théoriciens comme Abraham Maslow et Douglas McGregor ont posé les bases des théories humanistes du management.

Maslow a souligné que l'épanouissement personnel et la reconnaissance étaient essentiels au bien-être des individus. Abraham Maslow est un psychologue qui est connu pour avoir réalisé la hiérarchie des besoins dans son ouvrage de 1943, *Théorie de la motivation Humaine*.⁽²²⁾ Cette théorie démontre que les individus doivent satisfaire premièrement des besoins fondamentaux avant de pouvoir atteindre un épanouissement personnel complet.

La pyramide de Maslow énonce les buts fondamentaux qui dirigent notre comportement. En remontant à l'origine de nos désirs, nous découvrons une véritable cartographie des besoins humains. Cette structure permet de mieux comprendre comment ces besoins influencent notre motivation et notre bien-être.

En proposant une hiérarchisation des besoins humains sous la forme d'une pyramide, Maslow met en lumière l'importance des motivations qui régissent nos comportements.

Maslow a classé ces besoins en cinq niveaux, allant des besoins physiologiques à l'accomplissement de soi.

1. Besoins physiologiques : Ce sont les besoins les plus fondamentaux pour la survie, tels que l'alimentation, le sommeil et l'eau.
2. Besoins de sécurité : L'individu recherche un environnement stable, sans danger ni anxiété.
3. Besoins d'appartenance : Les relations sociales et le sentiment d'intégration au sein d'un groupe ou d'une équipe sont essentiels pour le bien-être psychologique.

4. Besoins d'estime : Ce besoin englobe la reconnaissance et le respect des autres, ainsi que l'estime de soi.
5. Besoins d'accomplissement de soi : Il s'agit de la réalisation du potentiel personnel, du désir d'atteindre ses objectifs et de se sentir accompli.



Figure 1: La pyramide de Maslow

Cette pyramide des besoins a ouvert la voie à des théories de management qui intègrent non seulement les attentes professionnelles des collaborateurs, mais aussi leur bien-être.

La bienveillance managériale, lorsqu'elle est mise en relation avec la théorie des besoins de Maslow, constitue un cadre efficace pour améliorer la motivation et le bien-être des employés en entreprise.

La bienveillance managériale repose sur plusieurs pratiques qui permettent d'améliorer la motivation des collaborateurs, avec l'écoute active, l'encouragement et la reconnaissance.

En appliquant les principes de la hiérarchie des besoins de Maslow, les managers bienveillants soutiennent le bien-être des employés tout en démontrant leur

engagement. Les équipes qui se sentent épanouies et soutenues sont plus productives.

Des études réalisées par CATALYST (8) en 2021 indiquent que 61% des collaborateurs déclarant avoir un dirigeant empathique se sentent plus capables d'innover, 76% plus engagés contre respectivement 13% et 32% de ceux dont les dirigeants ne sont pas perçus comme empathiques. Les managers bienveillants créent donc un climat de confiance, ce qui permet de réduire les conflits internes mais aussi l'absentéisme, qui est de plus en plus fréquent en entreprise.

Dans le domaine du management, comprendre la pyramide de Maslow est essentiel pour stimuler la motivation des employés. Les entreprises qui répondent aux besoins des employés, tels que des conditions de travail sécurisées et des possibilités d'intégration sociale, créent un environnement propice à la productivité. En intégrant cette théorie dans la culture d'entreprise, les managers et supérieurs hiérarchiques peuvent favoriser l'engagement et la satisfaction des employés.

Douglas McGregor publie en 1960 la *Théorie X et Y*.

La Rédaction a publié un article en 2024 intitulé *Comprendre la théorie X et Y de Douglas McGregor. (10)*

Dans cet article, il est inscrit que « La gestion des ressources humaines et le leadership ont toujours été des sujets d'intérêt dans le domaine du management ». Ce n'est donc pas un sujet qui a émergé ces dernières années, mais bien un sujet de grande importance qui est inscrit dans le temps.

Dans les années 1960, ces théories ont constitué un cadre fondamental pour analyser les attitudes des managers envers leurs collaborateurs, ainsi que l'impact de ces postures sur la motivation et la performance des collaborateurs. Nous allons explorer ces deux approches, leurs implications, et leur actualité dans le monde professionnel.

Douglas McGregor était un psychologue américain qui a joué un rôle essentiel dans le développement des théories du management. Son livre, *The Human Side of Enterprise*, publié en 1960, (11) a posé les bases des célèbres « théorie X » et « théorie Y ». McGregor y souligne que la vision qu'ont les dirigeants de leurs employés influence profondément la culture organisationnelle et, in fine, les résultats de l'entreprise.

La théorie X repose sur une vision plutôt défiante de la nature humaine. Selon McGregor, les managers qui adoptent cette perspective considèrent que les employés sont fondamentalement « paresseux », qu'ils « rechignent à l'effort » et qu'ils doivent donc être « étroitement contrôlés » pour rester productifs. Cette approche implique une supervision constante, des sanctions, et une motivation par la contrainte ou la peur. Ses conséquences peuvent être lourdes : « climat de travail délétère », « baisse de motivation », voire « turnover du personnel ».

A contrario de la théorie X, la théorie Y présente une vision plus optimiste de la nature humaine. Les managers qui adoptent cette approche croient que les employés sont intrinsèquement motivés et capables de s'auto-diriger.

L'adoption de la théorie Y peut générer des effets particulièrement bénéfiques pour une organisation, tels qu'une meilleure productivité, un moral des équipes renforcé, ainsi qu'une fidélisation accrue des talents, entraînant un taux de turnover plus faible.

La distinction entre la théorie X et la théorie Y repose sur la conception de la nature humaine : là où la première véhicule une vision pessimiste des individus, la seconde mise sur leur potentiel et leur engagement. Cette divergence fondamentale façonne directement les différents types de management au sein des entreprises.

Les managers adhérant à la théorie X privilégient généralement un style de management autoritaire, caractérisé par l'imposition de règles strictes et une supervision rigoureuse des collaborateurs. Cette approche repose sur une logique de contrôle, dans laquelle la méfiance à l'égard des collaborateurs justifie une surveillance constante.

À l'inverse, les managers qui se réfèrent à la théorie Y adoptent un mode de

management participatif, fondé sur la confiance, l'autonomie et la valorisation de l'implication des employés dans les processus décisionnels.

En conclusion, la théorie Y de Douglas McGregor s'aligne parfaitement avec les principes du management bienveillant. Elle propose une vision humaniste du travail, fondée sur l'autonomie, la reconnaissance et le développement personnel des collaborateurs. Un management bienveillant inspiré de la théorie Y met en valeur le potentiel de chaque individu et cherche à créer un environnement de travail où les employés sont non seulement performants, mais également épanouis.

À partir des années 1990, le management participatif et le leadership serviteur ont émergé, notamment grâce à Robert Greenleaf. Ce modèle prône un management centré sur l'accompagnement des collaborateurs, en mettant l'accent sur leur bien-être pour atteindre des objectifs collectifs.

Robert K. Greenleaf, théoricien du leadership, a introduit dans les années 1970 le concept de Servant Leadership (ou leadership serviteur), qui incarne pleinement la notion de bienveillance managériale. Ce modèle repose sur l'idée que le leader doit avant tout être au service de ses collaborateurs, afin de favoriser leur épanouissement personnel et professionnel. Selon Greenleaf, c'est en soutenant les autres et en les élevant qu'un leader parvient à créer un environnement de travail sain et productif, où la réussite collective et individuelle devient possible.

Le leadership serviteur, tel que défini par Greenleaf dans son essai *The Servant as Leader* (1970) **(12)** se distingue par plusieurs qualités fondamentales qui résonnent avec les principes de la bienveillance managériale. Vincent Giolito, Professeur à EMlyon business school, et titulaire d'un doctorat en management, énonce de même dans son article *6 caractéristiques clés du servant leadership*, publié sur Harvard Business Review France en 2023 et modifié en 2024, les grandes caractéristiques de ce modèle. **(13)**

Le modèle de leadership serviteur, proposé par Greenleaf, inverse le paradigme traditionnel du management pyramidal, en suggérant que les managers doivent être au service de leurs équipes, et non l'inverse.

Ce modèle génère plusieurs bénéfices pour le management bienveillant. Les employés qui se sentent soutenus par un leader bienveillant sont davantage motivés à contribuer activement aux objectifs de l'organisation. Un environnement de travail où le leader soutient et valorise son équipe engendre un engagement plus fort et une collaboration accrue.

La transparence et l'ouverture, caractéristiques d'un management bienveillant, sont des éléments clés du leadership serviteur. Cela permet d'encourager la collaboration, de réduire les tensions et de favoriser l'innovation. De plus, le droit à l'erreur, mis en avant par Greenleaf, crée un espace où les employés peuvent expérimenter sans craindre les sanctions, ce qui renforce la confiance au sein de l'équipe.

Le leadership serviteur génère une performance durable en mettant l'accent sur le bien-être des collaborateurs. En favorisant leur épanouissement, ce modèle améliore non seulement la satisfaction individuelle des employés, mais aussi les résultats collectifs de l'organisation. Le soutien constant à la fois sur le plan professionnel et personnel permet de maintenir un environnement motivant et productif sur le long terme.

Le modèle de Servant Leadership de Robert Greenleaf propose une vision humaniste du management. Ce modèle démontre que la bienveillance, loin d'être une simple valeur morale, peut devenir un levier stratégique puissant pour construire des équipes performantes et épanouies. En mettant l'accent sur l'écoute, l'empathie et l'accompagnement, le leadership serviteur transforme le rôle du manager en celui d'un facilitateur du succès collectif, créant ainsi un environnement de travail sain et productif.

Plus récemment, Gaël Chatelain-Berry, auteur, conférencier et chroniqueur français, est reconnu pour avoir introduit le concept de « management bienveillant ». Il est également le créateur du podcast « Happy Work », l'un des podcasts francophones les plus écoutés sur le monde du travail, où il aborde des sujets liés au bien-être au travail, au management bienveillant et à la gestion des émotions.

Gaël Chatelain-Berry considère le manager comme un facilitateur, cherchant à développer les compétences et le bien-être des collaborateurs tout en atteignant les objectifs de l'organisation, en mettant l'accent sur l'écoute, la reconnaissance et la création d'un environnement de confiance.

Fort de plus de 20 ans d'expérience en tant que manager, il a observé que la bienveillance en entreprise constitue un levier essentiel pour améliorer la productivité, la créativité et l'engagement des collaborateurs.

Dans ses travaux, notamment dans son ouvrage *Le management bienveillant 2.0* (2022), **(14)** Chatelain-Berry propose une approche pratique pour intégrer la bienveillance dans les pratiques managériales, en mettant l'accent sur la communication, l'écoute active et la reconnaissance.

Selon lui, le management bienveillant se fonde sur plusieurs principes clés qui visent à humaniser les pratiques managériales tout en maintenant une performance élevée. Ces principes sont les suivants :

- Écoute et empathie : Le manager doit être capable de comprendre les besoins et les émotions de ses collaborateurs pour instaurer un environnement de travail positif et serein.
- Reconnaissance et droit à l'erreur : Il s'agit de valoriser non seulement les réussites, mais aussi de considérer les erreurs comme des opportunités d'apprentissage. Cela permet de créer un climat où les collaborateurs se sentent soutenus et encouragés à progresser sans crainte de sanctions.
- Climat de confiance : Un management bienveillant repose sur la transparence, l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. En renforçant la confiance, le manager favorise l'engagement et la collaboration au sein de l'équipe.

- Exemplarité : Chatelain-Berry insiste sur le fait que les managers doivent incarner les valeurs qu'ils souhaitent voir adopter par leurs équipes. L'exemplarité devient ainsi un moteur de la bienveillance dans l'organisation.

Chatelain-Berry considère la bienveillance non pas comme une faiblesse ou une utopie, mais comme un outil stratégique permettant d'améliorer tant la performance individuelle que collective au sein des équipes.

Il énonce notamment que dans ses conférences « Bien-être au quotidien et bienveillance en entreprise » **(15)** qu'un salarié heureux est :

- « deux fois moins malade
- 55% plus créatif
- 9 fois plus loyal
- 31% plus productif
- 6 fois moins absent »

Il met de ce fait en exergue la nécessité de pratiquer un management bienveillant par de grandes choses ou par des petits gestes.

L'approche de Gaël Chatelain-Berry démontre de même que le management bienveillant produit des effets mesurables et tangibles au sein des organisations. Il a publié en 2024 un article s'intitulant *Le management bienveillant, un outil au service de la performance* **(16)**, sur Harvard Business Review France, où il explique que instaurer un management bienveillant permet:

- Une réduction de l'absentéisme
- Une augmentation de la créativité
- L'amélioration de la productivité
- Un renforcement de la loyauté des employés, avec un taux de fidélité 9 fois supérieur.

Ainsi, l'approche de Chatelain-Berry place l'humain au centre des préoccupations managériales, faisant du Feelgood Management une clé stratégique pour les entreprises modernes.

La bienveillance managériale, telle qu'elle a été abordée par divers théoriciens et praticiens, ne se résume pas à une simple attitude personnelle du manager. C'est un modèle de gestion qui cherche avant tout à équilibrer l'épanouissement des employés et les objectifs de l'organisation. Cette approche s'inscrit dans une vision plus globale de la gestion des ressources humaines, où l'humain et la performance ne sont pas des éléments opposés, mais plutôt complémentaires.

Les principes fondamentaux de la bienveillance managériale.

« Le leadership est alors visé : il lui faut se réformer. L'objectif devient alors de changer de posture et gagner en « soft skills » . »

- Marie Donzel(4)

La bienveillance managériale n'est pas une approche naïve ou permissive, comme certains pourraient le penser. Elle repose sur plusieurs principes fondamentaux que nous allons développer pour mieux la comprendre.

Premièrement, l'empathie est au cœur du management bienveillant. Le manager cherche à comprendre les émotions et les besoins de ses collaborateurs afin de mieux les accompagner dans leur vie professionnelle et personnelle. Cette approche se base sur l'écoute attentive et la reconnaissance de l'individualité de chaque salarié, créant ainsi un climat de travail serein et propice à la collaboration.

La reconnaissance est également un principe fondamental essentiel. Il ne s'agit pas uniquement de valoriser les performances exceptionnelles, mais aussi de reconnaître les efforts quotidiens des collaborateurs. Cette reconnaissance régulière joue ainsi un rôle clé dans la motivation, la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs et futurs talents.

Ensuite, nous pouvons évoquer le soutien et l'accompagnement, qui sont des éléments indispensables pour réaliser le management bienveillant. Le manager soutient ses collaborateurs non seulement dans l'accomplissement de leurs tâches, mais aussi dans leur développement professionnel. Cela inclut des entretiens et feedbacks constructifs, des formations adaptées à leurs profils et leurs envies, ainsi qu'une gestion participative des projets avec l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, la confiance et la transparence sont des aspects cruciaux pour la bienveillance managériale. La relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs est fondée sur la transparence dans les décisions, une communication ouverte et une gestion respectueuse des conflits si ceux-ci viennent à émerger dans l'entreprise. Cela permet alors aux collaborateurs de se sentir en sécurité pour exprimer leurs idées et préoccupations aussi bien professionnelles que personnelles si cela empiète sur leur travail.

Le management bienveillant se distingue par une approche humaine qui allie performance et épanouissement individuel. Il s'agit d'un management gagnant-gagnant où la satisfaction des collaborateurs contribue à la réussite collective.

Le rôle du manager.

Le manager bienveillant joue un rôle central en combinant exigence et empathie. Il ne se limite pas à donner des consignes, mais agit comme un accompagnateur qui valorise l'humain tout en visant la performance collective. Comme dit précédemment, sa mission reprend les principes fondamentaux de la bienveillance managériale. Elle est de créer un climat de confiance, d'encourager l'autonomie et de prendre en compte les besoins émotionnels et professionnels de son équipe.

Un manager bienveillant agit sur plusieurs leviers pour instaurer un environnement de travail positif et productif. Les principaux éléments qui sous-tendent cette approche sont nombreux, il est alors intéressant de les développer.

- Instaurer un climat de confiance

Le manager veille à encourager une atmosphère où les collaborateurs se sentent libres d'exprimer leurs idées et leurs émotions. La confiance mutuelle est essentielle pour créer une communication ouverte et un environnement de travail serein.

- La reconnaissance individuelle

Valoriser les efforts et les contributions de chaque membre de l'équipe est un élément clé du management bienveillant. La reconnaissance régulière stimule la motivation, renforce l'engagement et favorise un sentiment d'accomplissement chez les employés.

- L'accompagnement personnalisé

Un manager bienveillant s'engage à soutenir le développement professionnel de ses collaborateurs. Cela inclut une écoute active des besoins individuels et un suivi adapté pour favoriser leur évolution tout en prenant en compte les spécificités de chaque personne.

- La gestion constructive des conflits

En cas de tensions ou de conflits, un manager bienveillant intervient avec empathie et patience. L'objectif est de résoudre les différends de manière respectueuse et constructive, afin de préserver l'harmonie au sein de l'équipe et de maintenir un environnement de travail positif.

Bien que ce modèle soit parfois critiqué comme une réponse superficielle aux problèmes structurels du travail, il demeure une approche pertinente pour améliorer les relations humaines et la qualité de vie au travail. En créant un environnement où le bien-être est une priorité, la bienveillance managériale peut, à long terme, conduire à des résultats organisationnels positifs.

Manager avec bienveillance suppose alors une communication, une écoute et des échanges au-delà des consignes du quotidien. Dans *Manager avec bienveillance*,

faux ami ou vrai défi ? De Gymnase du management en 2023, l'enquête *Opinion Way* pour l'Observatoire de l'engagement réalisé en 2022 énonçait que « 2 managers sur 3 se déclarent plus à l'écoute aujourd'hui qu'avant la pandémie [du COVID-19]. » Ainsi, cette évolution témoigne d'une prise de conscience des professionnels qui était plus que nécessaire. **(9)**

Intégration de la bienveillance dans l'entreprise.

Plusieurs signes indiquent que la bienveillance managériale est bien intégrée dans une entreprise. Cela passe premièrement par le comportement des managers.

Primaveras sur leur site internet « *Changer avec Méthode* », énonce comment reconnaître un manager bienveillant.**(17)**

Le manager pratique la gratitude, ils remercient et complimentent régulièrement leurs collaborateurs pour leur travail bien fait.

Ils sont attentifs aux besoins des employés et tiennent compte de leur vie privée, ils ont une écoute active.

Les managers définissent des objectifs atteignables lors des entretiens annuels, ce qui permet aux collaborateurs de se sentir considérés et de se sentir capables de les réaliser.

Le droit à l'erreur est essentiel car personne n'est parfait. Ils accordent à leurs équipes la possibilité de se tromper sans dramatiser.

Enfin, avoir confiance et donner de l'autonomie sont des signes incontournables d'un manager bienveillant. Les collaborateurs bénéficient d'une liberté dans leur travail et sont encouragés à être force de proposition.

La culture d'entreprise est aussi indispensable et permet aussi de mieux comprendre la vision de l'établissement envers ses collaborateurs. Une culture

d'entreprise, c'est un peu comme la personnalité d'une organisation. Elle englobe les valeurs, les normes, les comportements, les traditions et les croyances partagés par les membres de l'entreprise. Elle se manifeste dans la manière dont les employés interagissent entre eux, avec les résidents, et dans la façon dont les décisions sont prises ou les conflits sont gérés.

Tout d'abord, la cohésion d'équipe est renforcée par l'organisation de moments de convivialité et de partage, permettant de créer du lien entre les collaborateurs et de favoriser un climat de confiance. Par ailleurs, une attention particulière est portée à la flexibilité des conditions de travail, avec des aménagements visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, témoignant ainsi d'une reconnaissance des besoins individuels.

Ces différentes initiatives montrent que la culture d'entreprise ne relève pas uniquement d'un discours, mais se construit et se maintient à travers des actions concrètes, une vision partagée entre la Direction et les collaborateurs, avec des engagements collectifs.

Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer l'impact du management bienveillant sur le bien-être des collaborateurs. Parmi eux, la réduction de l'absentéisme constitue un signal fort : en diminuant le stress, la pression psychologique et les tensions relationnelles, un management basé sur l'écoute et la reconnaissance contribue à améliorer la qualité de vie au travail et, par conséquent, à limiter les arrêts maladie ou les absences répétées.

Le taux d'engagement des employés est également un indicateur pertinent. Lorsqu'ils se sentent respectés, soutenus et valorisés, les collaborateurs montrent une plus grande motivation et un investissement accru dans leurs missions. Ce sentiment d'engagement favorise à la fois la performance individuelle et la dynamique collective.

Enfin, un climat managérial bienveillant encourage la créativité et la prise d'initiatives. En se sentant en sécurité psychologique, les collaborateurs osent

d'avantage proposer des idées, s'impliquer dans l'amélioration des pratiques et sortir du cadre strict de leurs fonctions, ce qui peut être un levier d'innovation organisationnelle.

Ces indicateurs témoignent de la manière dont la bienveillance managériale, au-delà de l'intention, produit des effets mesurables sur la santé, l'implication et la proactivité des équipes.

La présence de tous ces signes indique que la bienveillance managériale est bien ancrée dans la culture et les pratiques de l'entreprise, favorisant ainsi un environnement de travail positif et performant.

B. La bienveillance managériale en EHPAD.

Qu'est ce que l'EHPAD?

Un EHPAD est un Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD). C'est une structure médico-sociale destinée à accueillir des personnes âgées de 60 ans ou plus, en perte d'autonomie, nécessitant une assistance quotidienne et des soins médicaux adaptés. Ces établissements, anciennement appelés maisons de retraite médicalisées, jouent un rôle clé dans la prise en charge des personnes âgées vulnérables.

Le public ciblé par ces établissements est les personnes âgées dépendantes ayant besoin d'aide pour les actes de la vie quotidienne comme pour réaliser la toilette, la prise de repas, ou la mobilité ainsi que l'apport de soins médicaux réguliers. Dans certains cas, des dérogations permettent d'accueillir des personnes âgées de moins de 60 ans.

Les services proposés en EHPAD sont nombreux:

- L'hébergement des résidents, en chambres individuelles ou partagées avec des espaces communs (salon, espace détente).

- Les soins médicaux et paramédicaux avec l'administration de médicaments et le suivi des pathologies spécifiques.
- Une assistance pour les tâches quotidiennes avec une aide à l'habillage, à la toilette, etc.
- Des activités avec l'animateur et la restauration qui sont adaptées aux besoins nutritionnels de chaque résident.

Un EHPAD ce n'est pas seulement les soignants mais c'est aussi le regroupement de professionnels de santé appelé équipe pluridisciplinaire comprenant médecins, infirmiers, aides-soignants, psychologues et animateurs qui assure un accompagnement au quotidien des résidents dans la structure.

Les EHPAD visent à offrir un cadre de vie sécurisé tout en favorisant le bien-être physique et psychologique des résidents. Ils s'appuient sur un projet personnalisé (PP) pour répondre aux besoins spécifiques de chaque résident. Certains établissements sont aussi spécialisés dans la prise en charge de maladies comme Alzheimer ou autres troubles cognitifs.

Pour conclure, les EHPAD ont été créés pour offrir un équilibre entre les soins médicaux, une assistance quotidienne et une qualité de vie aux personnes âgées dépendantes, et cela chaque jour.

[Les collaborateurs en EHPAD.](#)

Les collaborateurs en EHPAD jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de ces établissements, qui accueillent des personnes âgées dépendantes.

Les professionnels travaillant en EHPAD, notamment les aides-soignants, infirmiers, psychologues et autres membres du personnel sont essentiels pour garantir le bien-être et l'accompagnement quotidien des résidents.

A eux tous, ils assurent :

- Des soins quotidiens : hygiène, administration de médicaments, surveillance des constantes vitales et soins préventifs.
- Un accompagnement humain : écoute, empathie et soutien psychologique pour maintenir la qualité de vie des résidents.
- La coordination médicale: en collaboration avec des médecins traitants et des équipes paramédicales pour répondre aux besoins complexes des résidents.

Leur rôle dépasse évidemment les simples soins médicaux, puisqu'ils contribuent aussi à prévenir l'isolement social et à maintenir l'autonomie des résidents autant que possible.

Les besoins des collaborateurs.

Tout d'abord, un environnement de travail supportif est essentiel. Cela commence par un encadrement optimal, où chacun a un rôle clair et une responsabilité bien définie, permettant ainsi un véritable partage de charges et une assistance mutuelle.

De plus, une formation continue et adaptée est nécessaire pour maintenir et élever les compétences du personnel chaque année, facilitant ainsi l'adaptation aux nouvelles méthodes de soin et aux évolutions dans le domaine de la gériatrie.

Le bien-être du personnel est également primordial, car le stress et la pression de travail peuvent être significatifs dans ce contexte, notamment face aux situations difficiles qu'ils gèrent quotidiennement avec les résidents. Ainsi, il est essentiel d'avoir un soutien psychologique et des espaces de détente permettant de réduire le risque de burn-out et d'améliorer la qualité des soins prodigués.

Puis, une communication quotidienne et transparente avec l'équipe est indispensable. Cela inclut la mise en place de feedback réguliers, l'encouragement de la participation active des membres du personnel dans les décisions stratégiques, et la valorisation de leur contribution, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et d'engagement au sein de l'équipe.

Les collaborateurs ont besoin de se soutenir et surtout entre collègues, cela permet d'avoir une bonne cohésion d'équipe et savoir qu'ils peuvent compter les uns sur les autres s'ils ont besoin.

Pour promouvoir une culture de bienveillance et de soutien au sein de l'EHPAD, il est important également de reconnaître l'importance du personnel non-soignant comme le personnel administratif et le personnel de maintenance.

Puis, même s'ils ne sont pas directement impliqués dans les soins médicaux, les personnels administratifs, éducatifs et sociaux sont essentiels au maintien d'un environnement convivial et fonctionnel, répondant autant aux besoins pratiques qu'aux besoins sociaux des résidents. Leur implication peut améliorer la satisfaction globale des résidents.

Les enjeux de l'organisation.

La qualité des soins dépend directement de la compétence et de la disponibilité du personnel. Cela implique une formation continue pour garantir que les équipes soient à jour sur les meilleures pratiques et normes.

Cependant, depuis plusieurs années, les EHPAD font face à une pénurie préoccupante d'aides-soignants et d'infirmiers. Cela entraîne alors une surcharge de travail, un épuisement professionnel et une baisse potentielle de la qualité des soins.

Les collaborateurs doivent souvent gérer un stress élevé lié à la complexité des soins et aux attentes émotionnelles des résidents. C'est pourquoi, améliorer leurs conditions de travail est essentiel pour attirer et fidéliser du personnel compétent.

La reconnaissance du travail effectué par les équipes soignantes reste un enjeu majeur pour valoriser leur rôle et renforcer leur engagement.

Pourquoi ces enjeux sont-ils cruciaux ?

Premièrement pour les résidents, la qualité de vie et la dignité des personnes âgées dépendent directement du professionnalisme et de l'investissement de l'équipe de l'ensemble de la Résidence.

Pour l'organisation, un personnel motivé et bien formé garantit un fonctionnement optimal de l'établissement et réduit les risques d'erreurs médicales tout en améliorant la satisfaction globale auprès des résidents mais aussi des familles.

Pour la société, avec le vieillissement démographique déjà en cours, les EHPAD doivent évoluer, s'améliorer, pour répondre aux besoins croissants en termes d'accueil et de soins des personnes âgées.

Selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), nous pouvons remarquer que le nombre des plus de 60 ans est en constante augmentation depuis les années 2007. **(28)**

Ce phénomène tient évidemment à deux facteurs que nous ne pouvons pas contrôler :

- L'allongement de la durée de vie de l'humain;
- Le « Papy-boom ».

Selon le dictionnaire français Larousse, le « Papy-boom » désigne le grand nombre de départs à la retraite qui doivent avoir lieu entre 2006 et 2025 dans les pays développés.**(18)**

Il désigne également le vieillissement de la génération du « Baby-boom » qui représente une augmentation importante du taux de natalité dans certains pays, juste après la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Nous avons donc une augmentation constante des personnes âgées, qui souhaitent leur maintien à domicile.

En effet, toutes les personnes âgées veulent garder leur domicile le plus longtemps possible. Pour certains d'entre eux, ils veulent y passer les derniers instants de leur vie.

Cela a pour conséquence un engouement pour le maintien à domicile avec toutes les aides qui l'accompagnent.

L'EHPAD apparaît donc comme le dernier recours du parcours de vie, lorsque le maintien à domicile n'est plus possible.

Cela entraîne donc pour les EHPAD une augmentation de l'âge moyen d'entrée.

Selon la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES), l'âge moyen d'entrée en EHPAD en 2011 était de 86, en 2015 on est passé à 87 ans et il ne cesse d'augmenter. **(19)**

La montée en âge des résidents ainsi que leur dépendance a un impact sur les collaborateurs.

Qu'est-ce que la dépendance ?

Dans la société, lorsque nous parlons de dépendance, on pense plus facilement à la dépendance à certaines substances telles que l'alcool ou le tabac mais pas forcément à la dépendance des personnes âgées.

En termes de santé, et plus précisément au sein des EHPAD, on parle de dépendance pour les gestes de la vie quotidienne.

Selon l'INSEE, la dépendance d'une personne âgée est définie comme « un état durable de la personne entraînant des incapacités et requérant des aides pour réaliser des actes de la vie quotidienne. » **(23)**

Une personne âgée est dite dépendante lorsqu'elle a besoin de l'aide d'un tiers pour les gestes de la vie quotidienne tels que se déplacer, s'habiller, manger...

Une évaluation de la dépendance est permise grâce à la Grille AGGIR (Autonomie Gérontologique Groupes Iso-Ressources). Elle permet de désigner un Groupe Iso Ressource (GIR).

- Les GIR 1 et 2 représentent une personne très dépendante (une personne grabataire, nécessitant une aide pour tous les actes de la vie quotidienne).
- Les GIR 3 et 4 représentent une personne dépendante (une personne ayant besoin d'aide pour la toilette, l'habillage ou les repas, mais pouvant se déplacer seule).
- Les GIR 5 et 6 représentent une personne peu dépendante (se déplaçant seule, mangeant seule, s'orientant facilement dans l'espace).

Le vieillissement de la population entraîne une augmentation de la dépendance. En effet, plus nous avançons dans l'âge, plus notre dépendance augmente.

Selon la DREES, dans *Concertation Grand Âge et Autonomie (20)* le nombre de personnes âgées dépendantes augmenterait d'environ 15% entre 2015 et 2030 selon le scénario bas, de 25 % selon le scénario intermédiaire et de 33 % selon le scénario haut.

La concertation a retenu le scénario intermédiaire. Le nombre de personnes âgées en perte d'autonomie, au sens de bénéficiaires de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) « passerait ainsi de 1 265 000 personnes en 2015 à 1 582 000 en 2030 et 2 235 000 en 2050. » L'évolution sera de 20 000 personnes par an jusqu'en 2030, et de 40 000 personnes par an entre 2030 et 2040. Ceci a une conséquence directe sur la charge de travail des collaborateurs en EHPAD.

Travailler en EHPAD est devenu un métier difficile en termes de prise en charge aussi bien physiquement que mentalement.

Pour les collaborateurs, la bienveillance managériale vise à répondre aux attentes des équipes soignantes, souvent confrontées à des conditions de travail exigeantes et parfois émotionnellement difficiles.

En plaçant l'humain au cœur du management, la bienveillance managériale permet de concilier bien-être au travail, qualité des soins et performance organisationnelle.

Bien que prometteuse, la bienveillance managériale peut être interprétée comme une absence d'exigence ou de cadre. Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre bienveillance et performance, sans tomber dans le laisser-faire.

Les exigences en EHPAD.

De nos jours, du point de vue psychique, il n'est pas simple d'être un professionnel de santé en EHPAD.

Certains résidents et leurs familles, ne laissent rien passer aux collaborateurs. Ils ont parfois tendance à oublier que les professionnels n'ont pas qu'eux à leur charge. De ce fait, ils peuvent à certains moments manquer d'indulgence. Néanmoins, cette exigence de la part des familles et du résident fait partie du métier de soignants.

A ces exigences, s'ajoutent celles de leur manager hiérarchique en termes de respect des procédures et protocoles.

De plus, l'entente entre collègues n'est pas toujours simple, il n'est pas facile d'être en accord ni de travailler avec des personnes avec lesquelles nous n'avons pas d'affinités. Cela peut créer des tensions, qui à long terme peuvent rendre le travail invivable pour certains.

Le concept de bienveillance managériale prend alors tout son sens et associe des enjeux cruciaux aussi bien dans la vie professionnelle et la vie privée des collaborateurs.

Les EHPAD sont soumis à un cadre réglementaire très strict, ce qui explique aussi les attentes d'un supérieur hiérarchique envers ses collaborateurs.

Dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) est inscrit que les EHPAD ont pour obligation d'assurer la dignité, le respect, le bien-être physique et

psychologique des résidents (Articles L311-3 à L311-4). Ce principe de bientraitance est légalement obligatoire.

La direction est responsable de promouvoir une culture de bientraitance. Cela impose de même un management bienveillant envers les collaborateurs car des collaborateurs maltraités peuvent devenir maltraitants envers les résidents, c'est aussi ce qui est appelé l'effet miroir.

La charte des droits et libertés des personnes accueillies est obligatoire en EHPAD. Est mentionnée dans cette charte les principes fondamentaux avec le respect de la personne, l'individualisation des soins, et le maintien du lien social. Cela exige un management humain et attentif car ce sont les collaborateurs qui appliquent concrètement ces principes.

L'obligation d'évaluation externe et interne fait aussi partie des exigences réglementaires en EHPAD. Tous les EHPAD doivent démontrer qu'ils améliorent la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), la prévention des risques psycho-sociaux, et la satisfaction du personnel.

Un mauvais climat social ou du stress peuvent être des motifs de non-conformité lors des évaluations.

De ce fait, les exigences légales poussent la Direction à adopter un management plus bienveillant.

Les exigences organisationnelles existent aussi. Souvent, le contexte interne rend la bienveillance managériale difficile mais indispensable.

Dans ces exigences organisationnelles, reviennent principalement le sous-effectif chronique qui ajoute de la charge mentale et de l'épuisement, le turnover important qui démontre une difficulté à fidéliser les talents, la pénibilité du travail et l'obligation de continuité de service.

Les managers doivent alors être très présents, empathiques, conciliants, tout en étant capables de maintenir l'exigence professionnelle pour la qualité des soins. Ces obligations sont souvent mal comprises par les collaborateurs mais que peut-on dire des exigences institutionnelles?

Les exigences institutionnelles sont nombreuses et amènent une pression sur les EHPAD. Celle-ci vient principalement des autorités et institutions de tutelle.

L'Agence Régionale de Santé (ARS) et les Conseils Départementaux (CD) autorisent et contrôlent les EHPAD. Ils attendent de ces derniers qu'ils fassent vivre une politique de bientraitance, d'amélioration continue de la qualité et de prévention des risques psycho-sociaux.

Depuis 2023, les évaluations de la Haute Autorité de Santé (HAS) ont renforcé l'analyse de la qualité de vie au travail dans les grilles d'évaluation.

Dans cette grille, apparaît maintenant un critère spécifique sur le respect des collaborateurs et sur la prévention des risques dans les équipes.

Pour finir, l'inspection du Travail peut intervenir en cas de maltraitance organisationnelle (harcèlement moral, surmenage, etc.).

Les établissements sont institutionnellement poussés à avoir une politique active de management bienveillant pour respecter les nouvelles exigences qualité et éviter les sanctions.

Les exigences réglementaires, organisationnelles et institutionnelles obligent les EHPAD à mettre en place un management fondé sur l'écoute, la reconnaissance, la protection des collaborateurs. Mais cette bienveillance ne veut pas pour autant dire renoncer à la rigueur et à l'exigence professionnelle, dans le but commun de garantir la qualité de vie des résidents.

C'est alors pour cela que ce sujet amène plusieurs problématiques.

Nous savons maintenant l'importance de ce management en général et d'autant plus en EHPAD, mais quels sont les réels enjeux associés à la bienveillance managériale?

À quel moment les limites de la bienveillance managériale apparaissent?

Partie 2 - Méthodologie de l'enquête réalisée

Jusqu'ici, nous avons posé les bases théoriques des concepts de bienveillance et de management. Nous avons également tenté de comprendre leurs éventuelles conséquences sur le bien-être des collaborateurs et sur l'organisation de l'EHPAD.

Néanmoins, il est intéressant de pouvoir mettre en relief les cohérences ou les incohérences entre le cadre théorique et la réalité de terrain. Ainsi, au cours de cette partie, nous analyserons l'enquête réalisée.

L'attention portée à cette étude va nous permettre de mieux appréhender la représentation que la Direction et les collaborateurs en EHPAD ont de la bienveillance managériale. Elle mettra également en lumière leurs méthodes d'application de ce concept au quotidien. La méthode employée ici est la plus adaptée au sujet de la recherche et à la problématique.

A. Méthodologie choisie.

Dans cette partie, nous exposerons le choix de l'étude, la démarche ainsi que l'outil utilisé pour mener l'enquête de terrain.

Dans la réalisation de notre étude de terrain, nous avons fait le choix d'utiliser une étude qualitative. Celle-ci permet de comprendre et d'analyser le discours des personnes interrogées. Grâce à cette méthode, il est possible d'analyser des phénomènes, comportements, faits ou sujets. L'objectif de cette méthode n'est pas d'obtenir une grande quantité de données mais véritablement de se concentrer sur la qualité des réponses données. Cette démarche de recherche descriptive se base sur une approche réelle, humaniste. Elle nécessite une certaine empathie afin de comprendre en profondeur les situations, même complexes. Nous nous devons alors d'être observateur, à l'écoute et à l'affût des moindres signes qui apportent du sens au discours de la personne interrogée.

Cependant, la méthode qualitative, comme toute méthode, a ses limites. En effet, il est possible qu'un échantillon soit non représentatif et ne permette pas de généraliser les résultats. Nous pouvons aussi peiner à mettre en place cette méthode car elle nécessite de ne pas influencer ou trop orienter les réponses des personnes interrogées.

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Cette approche nous permet d'analyser les personnes interrogées dans leur environnement de travail. L'avantage est qu'il nous donne l'occasion d'observer et de déchiffrer les attitudes, comportements, émotions, motivations et ressentis des interviewés. Le concept abordé étant assez vaste, il semble judicieux de poser un cadre à l'étude afin de préserver un lien avec les objectifs de l'entretien.

Bien évidemment, l'entretien se fait en fonction de la personne interrogée qui se trouve en face de nous. C'est en cela que l'entretien semi-directif a de l'intérêt pour le sujet de notre recherche.

B. Démarches de la méthodologie de l'enquête.

L'échantillon pour cette étude.

Avant de réaliser cette étude qualitative, il est important de construire un échantillon cohérent avec le sujet de cette recherche. Ainsi, nous avons voulu interroger trois types de publics.

Tout d'abord, la direction pour véritablement comprendre les enjeux et limites de la bienveillance managériale. Ensuite, les cadres afin d'analyser les enjeux aussi en tant qu'encadrant d'équipes de soins et pour finir, les collaborateurs pour comprendre et analyser les besoins sur les conditions de travail et leurs points de vues sur ce management bienveillant.

L'intérêt de viser ces différents profils est d'avoir plusieurs points de vue sur le concept abordé dans cette étude. Aussi, il était important d'interroger des individus de différents domaines professionnels en EHPAD et sans appartenance à un même groupe d'EHPAD pour avoir une diversité des ressentis, des opinions, des valeurs,

ce qui rendra plus intéressante et pertinente l'analyse de cette étude. Les personnes qui ont été interrogées travaillent en EHPAD dans différents endroits de France. Pour réaliser notre échantillon, il était intéressant de mettre un post sur LinkedIn, réseau social regroupant de nombreux professionnels de santé, en expliquant la recherche et l'objectif de celle-ci. De même, le bouche à oreille a aussi été utile pour perfectionner l'échantillon.

Cependant, nous n'avons pas pu déterminer à l'avance le nombre exact d'individus constituant notre échantillon car il était important d'interroger suffisamment de personnes pour avoir une quantité et une qualité d'informations suffisantes pour comparer les réponses données.

[Le guide d'entretien.](#)

Réaliser un bon guide d'entretien (Annexe I) est essentiel au bon déroulement de l'entretien. Cela permet de poser le cadre de l'entretien et cela favorise l'instauration d'un climat de confiance propice à la libre expression des pensées et idées de l'interviewé.

L'introduction de l'entretien se décompose en deux parties. Au cours de la première, il est important de se présenter, ainsi qu'exposer l'objet et les enjeux de l'entretien pour le travail de recherche.

La seconde partie se basera sur la personne interviewée, elle devra alors se présenter en donnant les informations suivantes; le poste qu'elle occupe et son ancienneté.

Dans cette partie, il est question de prendre connaissance de la vision de chaque interviewé sur les concepts de management bienveillant. Cette étape est incontournable pour la suite de l'entretien. En effet, elle permet de poser les bases et d'orienter l'entretien selon les valeurs et les représentations de la personne interrogée.

La partie suivante se base sur les pratiques managériales mises en place dans les établissements. Cela permet de savoir ce qu'ils mettent en place en termes d'actions concrètes, au quotidien, ou par période pour certains événements.

Puis, les limites et défis sont essentiels pour connaître selon les personnes interrogées ce qu'elles estiment être important à prendre en compte à l'avenir pour maintenir cette bienveillance managériale.

Dans cette dernière thématique, il s'agit de prendre connaissance des points à améliorer. C'est également l'occasion de laisser libre cours à la parole de l'interviewé.

Chaque domaine de professions (direction, cadres, collaborateurs) avait un nombre de thèmes différents inscrit dans son guide, pour que cela colle au mieux aux réponses qu'ils pouvaient donner selon leur profession.

C. Méthode d'analyse des entretiens.

Nous nous baserons sur l'effet de saturation théorique des données pour définir la taille de notre échantillon.

Ainsi, il aura fallu onze entretiens pour atteindre ce point où les données apportées par les entretiens n'apportent pas d'informations supplémentaires pour répondre aux questions de recherche.

Comme expliqué dans la partie sur le guide d'entretien, chaque question était référencée dans des thèmes qui étaient :

- Vision de la bienveillance managériale
- Pratiques managériales
- Limites et défis
- Améliorations

Chaque domaine de professions (direction, cadres, collaborateurs) avait un

nombre de thèmes différents dans son guide, pour que cela colle au mieux aux réponses qu'ils pouvaient donner.

Les réponses ont été alors retranscrites sous la méthode de codage « réponse par réponse », c'est à dire lire les réponses et coder par pensée dans un Excel. (Annexe III). Les thèmes de questions étant déjà réfléchis en amont, il était alors plutôt simple de pouvoir ranger les idées par thématiques et sous thématiques selon les réponses données.

Les similitudes et différences entre les entretiens pouvaient alors être comparées dans chaque thème, et cela, plutôt facilement. Lorsqu'il était possible, nous avons pu définir des catégories, c'est-à-dire regrouper les termes qui veulent dire la même chose en catégorie plus abstraite et plus théorique, pour pouvoir organiser les résultats après.

Le regroupement de termes similaires montrent alors l'importance de ces réponses.

Vous trouverez un des entretiens les plus qualitatifs en Annexe (Annexe II).

D. Résultats de l'analyse.

Afin de mieux comparer les points de vue sur la bienveillance managériale, les entretiens ont été regroupés par domaine de fonction. Cette organisation permet de faire ressortir plus clairement les similitudes, les divergences et les complémentarités entre les notions exprimées sur le sujet.

Définition et vision de la bienveillance managériale.

La vision de la bienveillance managériale apparaît partagée entre les directions, les cadres et les collaborateurs interrogés, bien qu'elle soit nuancée selon les personnes interrogées. La plupart des personnes interviewées associent cette notion à une posture de respect, d'écoute et de soutien mutuel, tout en soulignant l'importance de poser un cadre clair.

Du côté des membres de la direction, cette conception est largement ancrée dans leur expérience de terrain. Pour l'une d'elles, la bienveillance ne signifie pas tout accepter : « La bienveillance, c'est du respect. Mais ça ne veut pas dire se faire marcher dessus. Il faut poser un cadre. ». Une autre insiste sur la nécessité de reconnaître la valeur de chacun : « J'ai besoin de valoriser les gens, de leur rappeler leur importance. » Tous évoquent une forme de bienveillance apprise « sur le terrain », davantage qu'issue de leur formation initiale, souvent absente en tant que référence explicite de ce type de management.

L'une des directrices met cependant en garde contre une dérive actuelle qu'elle qualifie de « bienveillance à la mode LinkedIn », c'est-à-dire une posture qui, selon elle, tend à infantiliser les équipes : « Je suis pour la bienveillance, mais pas pour une bienveillance infantilisante. ». Pour cette direction, la bienveillance managériale passe par un accompagnement équilibré, une écoute active, mais aussi la capacité à co-construire avec les équipes et à exercer son autorité lorsque cela lui semble nécessaire.

Certaines directions alertent également sur le désengagement que peut provoquer une bienveillance perçue comme acquise. Selon elles, « les salariés n'y prêtent pas forcément attention » et peuvent finir par « en attendre toujours plus », ce qui fragilise le cadre managérial. Dès lors, il est essentiel de poser des limites dès les premiers signes d'abus ou de désinvestissement, pour préserver la cohérence de l'action managériale.

Les deux cadres de santé interrogés rejoignent cette analyse. Toutes deux affirment connaître le concept de bienveillance managériale, bien que cette connaissance ait souvent été développée sur le terrain. L'une d'elles résume sa vision ainsi : « L'écoute et l'empathie. Il faut faire attention au bien-être des salariés. Savoir les diriger sans les soumettre. ». Ces cadres soulignent la nécessité de maintenir un juste équilibre entre soutien et exigence, en conjuguant écoute, accompagnement, mais aussi fermeté. Selon elles, la bienveillance ne doit pas s'opposer à l'autorité : il s'agit de diriger sans contraindre, et de construire une relation de confiance durable.

Du côté des collaborateurs, la compréhension de la bienveillance managériale est plus hétérogène. Trois collaborateurs déclarent connaître le concept, tandis qu'un ne le connaît pas du tout et qu'un autre en a une perception vague. Cette disparité témoigne d'une appropriation encore inégale du concept sur le terrain, souvent pratiqué de manière intuitive plutôt que explicitement nommé.

Les définitions données convergent cependant autour de valeurs fondamentales : la secrétaire parle d'« écoute active et prise en compte des besoins », tandis que l'agent de maintenance évoque un « accompagnement positif et sincère ». Les aides-soignants insistent sur une « relation de travail basée sur la confiance », incluant un « soutien entre professionnels ». Quant à l'infirmière, elle résume sa vision en trois piliers : « écoute, autonomie, confiance. »

Ces témoignages confirment que, quelle que soit la fonction occupée, la bienveillance est perçue comme une approche humaine et relationnelle du management, centrée sur le respect mutuel, la reconnaissance des efforts et l'instauration d'un climat de confiance. Toutefois, cette approche semble plus explicitement conceptualisée par les directions et les cadres, tandis qu'elle est vécue de manière plus intuitive par les collaborateurs, soulignant un besoin potentiel de formalisation et de sensibilisation à tous les niveaux de l'établissement.

[Les pratiques managériales.](#)

Les entretiens réalisés avec les membres de direction d'EHPAD révèlent une approche de la bienveillance managériale qui se traduit par des actions concrètes au quotidien et adaptées à la réalité du terrain.

- Actions concrètes mises en place et vues par les collaborateurs.

La bienveillance au travail se manifeste d'abord par de petits gestes quotidiens. Une directrice explique ainsi : « Bonjour personnalisé, petits mots, sourire, ça ne coûte rien et ça change la journée. ». Ces attentions, loin d'être anodines, renforcent la proximité entre les managers et les équipes. Plusieurs

managers témoignent de leur implication directe sur le terrain : « Je n'hésite pas à aller aider dans la distribution des plateaux repas ou au restaurant quand il y a besoin. ».

Outre cette proximité humaine, des actions conviviales sont régulièrement organisées : « On met des bonbons à disposition, on fait des petits-déjeuners, des massages. ». Ces moments de détente renforcent la qualité de vie au travail et participent à la reconnaissance implicite des collaborateurs. D'autres directrices vont plus loin, en mettant en place des projets à visée préventive ou éducative : « On a fait des journées de sensibilisation : endométriose, cancer du sein... ».

Les cadres de santé confirment ce souci du quotidien : « Le plus important c'est d'encourager, montrer sa reconnaissance, adapter l'organisation si besoin. C'est ça le management équitable, il faut favoriser l'entraide. ». Elles insistent sur l'importance d'un management de proximité basé sur « le soutien moral, la reconnaissance du travail, la communication active ».

Les collaborateurs aussi perçoivent concrètement ces gestes : une secrétaire évoque que sa direction a fait preuve de compréhension lors d'un événement personnel grave : « Pas de pression suite à mon arrêt maladie. ». Un agent de maintenance souligne l'autonomie accordée : « Savoir donner de l'autonomie. ». Un aide-soignant évoque un « souci de l'épanouissement du salarié dans l'entreprise et un intérêt pour les événements dans la vie personnelle. ». Un autre apprécie que « la direction prenne en considération nos remarques et envies, participe aux tâches de chacun si besoin d'aide, se remette en question pour améliorer les conditions de travail, communique beaucoup avec chaque membre du personnel ».

Les verbatims « Communication, amélioration des conditions, gestion des conflits » ou encore « Communication active, reconnaissance, gestion des conflits » reviennent souvent et résument bien les attentes fondamentales des équipes.

- La notion de participation et co-construction

Plusieurs directions ont évoqué la co-construction comme levier d'implication. Une adjointe de direction explique avoir « laissé les salariés gérer eux-mêmes la

machine à café. Ça les a responsabilisés. ». Si cette autonomie a d'abord créé de l'appréhension, elle a ensuite renforcé leur implication.

Une autre évoque : « Beaucoup de réunions, beaucoup d'écoute, mais parfois ils s'en désintéressent. ». Cela illustre les limites de cette démarche : la volonté de co-construire ne se traduit pas toujours par une mobilisation effective des collaborateurs. Pourtant, les cadres insistent sur l'importance des temps d'échange : « Les temps d'écoute sont nombreux, il faut pousser le travail collaboratif, cela passe aussi par des réunions régulières. ».

- La gestion des absences et contraintes

La bienveillance managériale ne signifie pas l'absence de règles. Une directrice affirme clairement : « La bienveillance ne doit pas se retourner contre le manager. ». Elle évoque la mise en place d'une trame de congés avec arbitrage à l'ancienneté si nécessaire : « On laisse d'abord les salariés s'arranger entre eux pour les congés, puis on tranche si besoin ».

Une autre explique : « On embauche un salarié de secours pour anticiper les absences ». Ces dispositifs visent à éviter la surcharge et à garantir la continuité de service. Les cadres de santé confirment cette approche : « On observe l'ambiance d'équipe, on regarde les indicateurs RH et la qualité des soins. » ou encore « On regarde les absences, les arrêts, le ressenti de terrain ».

- Le ressenti de la bienveillance managériale

Du côté des cadres de santé, le ressenti est contrasté. L'une d'elles décrit une relation saine avec sa direction : « J'ai des échanges avec ma direction, qui me permet d'être entendue et conseillée parfois ». L'autre cadre, en revanche, regrette un manque de dialogue : « Je n'ai pas d'espace de communication neutre pour engager la communication avec ma direction ou les équipes ».

Chez les collaborateurs, la majorité ressent une forme de bienveillance : « La bienveillance est essentielle dans nos métiers ». Toutefois, un aide-soignant nuance : « La bienveillance n'est pas toujours au rendez-vous ». Cela révèle une expérience du management variable selon les services et les managers.

- La corrélation entre bienveillance et qualité de la prise en charge

Les entretiens révèlent une reconnaissance presque unanime d'un lien entre bienveillance managériale et qualité de la prise en charge. Pour plusieurs membres de la direction, « moins de stress, moins de maltraitance » résume l'impact positif d'un climat managérial serein sur le travail quotidien auprès des résidents. Lorsque les équipes se sentent reconnues, soutenues et écoutées, leur engagement dans la relation de soin semble renforcé.

Le lien est d'autant plus visible lorsqu'il est incarné dans des projets valorisants : ateliers bien-être, campagnes de sensibilisation sur la santé (endométriose, autopalpation, comme cités ci-dessus), ou encore des actions collectives telles que des brunchs ou des moments de détente partagés. « La valorisation du salarié impacte directement son implication », indique l'une des responsables, convaincue que les actions de reconnaissance contribuent à améliorer la qualité du service rendu.

Pour autant, cette corrélation est nuancée dans d'autres discours. L'un des témoignages souligne : « Je ne pense pas que ça ait un impact. Il y a la pénibilité et l'usure du professionnel ». Ce point de vue met en lumière que, malgré la posture bienveillante du management, certains collaborateurs sont trop marqués par la fatigue ou la perte de motivation pour que cela se traduise par une amélioration observable de la qualité des soins. Certains collaborateurs « ne changent pas malgré tout ce qu'on tente pour eux », suggérant que la bienveillance ne suffit pas à mobiliser ceux qui sont profondément désengagés.

Ainsi, même si une corrélation positive est perçue entre bienveillance managériale et qualité de la prise en charge, elle semble dépendre fortement du niveau d'usure des équipes, du contexte de travail et de la réceptivité des collaborateurs.

- Impact sur la culture organisationnelle et le climat social.

Les pratiques managériales bienveillantes influencent également la culture interne des établissements. Plusieurs directions mentionnent que leur posture basée sur la reconnaissance, l'écoute et la proximité a permis de construire une image

positive, une forme de stabilité qui renforce la loyauté des équipes. La bienveillance, ici, devient une marque culturelle: « On est dans un climat social fort, ça fait partie de notre identité ».

Cependant, certains témoignages alertent sur les dérives possibles. Dans un établissement, une direction note que « les salariés se sentent trop bien », évoquant une perte de cadre face à une survalorisation de la bienveillance. Elle ajoute: « Finalement, les managers rigides étaient plus respectés », soulignant ainsi le risque que la bienveillance soit confondue avec une permissivité qui affaiblit l'autorité hiérarchique.

Ce phénomène est renforcé par un contexte parfois tendu avec les équipes: « La pression sociale et syndicale est très forte », explique une autre personne interrogée. Dans un établissement où le dialogue social est omniprésent, cela génère une surcharge émotionnelle: les équipes multiplient les demandes, les plaintes, et sollicitent la direction sur de nombreux sujets, sans toujours faire preuve de réciprocité dans l'engagement.

Dans d'autres cas, les managers ressentent une tension entre l'exemplarité qu'ils s'efforcent de maintenir et leur propre fatigue: « J'ai l'impression que je pourrais passer mes nuits ici ». Cette phrase illustre le coût psychique de l'engagement bienveillant, lorsque celui-ci devient une attente implicite permanente, sans reconnaissance équivalente à ce qu'ils peuvent donner.

En somme, si la bienveillance managériale peut renforcer la cohésion interne et stabiliser la culture de l'établissement, elle peut aussi créer une forme d'usure ou d'attentes non réalisables. Elle nécessite un équilibre permanent entre engagement, écoute et cadre.

- Efficacité de cette méthode de management.

Les entretiens menés avec les membres de la direction mettent en évidence une efficacité globalement reconnue de la bienveillance managériale, tout en soulignant les limites dans le temps. Dans certains établissements, les actions mises en place suscitent une forte satisfaction. Les managers évoquent un impact visible

sur la motivation des collaborateurs, notamment grâce à des attentions simples mais sincères : participation au quotidien, amélioration de la QVCT, présence sur le terrain et dialogue permanent.

Cependant, cet effet bénéfique semble fragile et éphémère. « Il faut entretenir en permanence, sinon ils oublient », témoigne un manager, expliquant que les efforts réalisés par la direction sont vite banalisés, voire attendus comme acquis. L'absence de reconnaissance durable entraîne une forme de déséquilibre. Comme l'exprime une autre directrice: « Avec tout ce qu'elle fait pour nous, on le fait pour elle », soulignant ainsi que la réciprocité existe, mais reste à condition d'une reconnaissance ressentie.

Dans un autre établissement, la situation semble plus critique: « Les salariés se sentent trop bien », affirme une adjointe de direction, pointant du doigt un renversement de posture. Elle poursuit : « Finalement, les managers rigides étaient plus respectés », illustrant une remise en question profonde du positionnement managérial adopté.

Ces verbatims traduisent une réalité partagée: la bienveillance est efficace, mais fragile, et sans cadre, elle peut se transformer en normalité, voire en dû. Dans ce cas, elle perd son caractère exceptionnel, et avec lui, l'effet motivateur qu'elle était censée donner. Pour éviter cela, les directions s'accordent à dire qu'elle doit être encadrée, expliquée, et assumée comme une posture équilibrée entre l'écoute et l'exigence.

Les deux cadres de santé interrogés adoptent des méthodes similaires d'évaluation, principalement qualitatives. Toutes deux évoquent une présence terrain essentielle pour observer le climat d'équipe, anticiper les tensions et ajuster leur posture. L'une déclare: « On observe l'ambiance d'équipe, on regarde les indicateurs RH et la qualité des soins », tandis que l'autre complète: « On regarde les absences, les arrêts, le ressenti de terrain ».

Ces indicateurs permettent une surveillance managériale en continu. Elles insistent sur le fait que l'évaluation ne peut pas se faire uniquement par des tableaux ou des

outils: elle se construit dans l'écoute quotidienne, les ajustements selon le contexte, et la relation de confiance avec les équipes.

Les cadres établissent un lien clair entre bienveillance managériale et effets positifs sur leurs équipes. Elles observent une amélioration de la cohésion, une réduction des conflits et du turnover, une meilleure qualité de vie au travail, et une satisfaction renforcée des résidents et de leurs familles. Pour elles, « C'est essentiel pour fidéliser, ça donne du sens au travail. ».

Le management bienveillant est perçu comme un facteur essentiel de fidélisation dans un secteur marqué par des difficultés de recrutement. « Quand les salariés se sentent soutenus, écoutés, considérés, ils restent », affirme l'une d'elles. L'autre ajoute que cette posture contribue à renforcer l'épanouissement professionnel des équipes et leur engagement.

Cependant, cette bienveillance doit également exister à tous les niveaux hiérarchiques. L'une des cadres regrette de ne pas disposer d'un espace de communication clair avec sa direction: « Je n'ai pas d'espace de communication neutre pour engager la communication avec ma direction ou les équipes ». À l'inverse, l'autre cadre mentionne un climat de confiance solide: « J'ai des échanges avec ma direction, qui me permet d'être entendue et conseillée parfois ».

Ces expériences contrastées soulignent que la verticalité de la bienveillance est une condition indispensable à sa cohérence. Si elle ne circule que de haut en bas sans retour possible, ou si elle ne concerne qu'un maillon de la chaîne, ses effets sont fragilisés. Elle doit être réciproque et partagée pour produire des effets durables.

Du côté des collaborateurs, quatre sur cinq affirment disposer d'espaces d'échange avec leur hiérarchie. Cependant, la perception de leur efficacité est plus nuancée. Deux déclarent qu'ils sont « globalement utiles ». Un autre les décrit comme réellement efficaces: « Ces espaces sont ouverts, bienveillants, et permettent une réelle écoute ».

À l'inverse, deux témoignages sont plus critiques: « Ces espaces ne sont pas sincères et n'apportent pas d'amélioration concrète », et « Ils ne permettent pas une

vraie expression ». L'un évoque un sentiment de manipulation, et l'autre un fonctionnement peu participatif, malgré une façade de dialogue.

Ces éléments confirment que la qualité perçue du dialogue dépend autant de la posture que de la structure, et que la bienveillance ne peut être réduite à des outils ou des protocoles.

Limites et défis.

- Un cadre nécessaire pour préserver l'efficacité managériale

Si toutes les directions interrogées affirment que la bienveillance managériale est essentielle dans le contexte des EHPAD, elles s'accordent également sur l'existence de limites claires à ne pas dépasser. Pour elles, la bienveillance ne doit en aucun cas être confondue avec du laxisme: « Quand la qualité des soins est en jeu, on arrête d'être souple ». Cette phrase traduit une ligne rouge explicite : dès lors que la qualité de la prise en charge ou la continuité de service est compromise, par des absences non anticipées, une désorganisation, ou un refus d'ajustement de la part des équipes, la flexibilité managériale doit céder la place à la fermeté.

Une autre directrice explique qu'un abus de confiance ou un mensonge constitue une rupture de la relation professionnelle : « Le mensonge, ça ne passe pas ». Dans ce cas, même la meilleure intention bienveillante ne peut se maintenir, car la relation de respect mutuel est rompue.

Un autre facteur limite très fréquemment évoqué est le manque de reconnaissance malgré les efforts déployés. « Même avec tout ce qu'on fait, ils râlent encore », confie une responsable avec lassitude. Cette incompréhension récurrente fragilise l'engagement des encadrants, qui perçoivent un déséquilibre croissant entre les efforts réalisés et la gratitude exprimée.

Enfin, la pression sociale et syndicale est désignée comme une contrainte forte: « La pression sociale et syndicale est très forte ». Dans certains établissements, chaque décision managériale est potentiellement sujette à

interprétation ou à contestation, rendant plus complexe la mise en œuvre d'une posture bienveillante sans perdre en autorité ou en légitimité. Dans ce contexte, les directions insistent sur la nécessité de règles claires et d'un cadre structurant, garant d'un équilibre entre écoute et exigence.

Ainsi, tous les témoignages convergent: la bienveillance a un seuil de tolérance, au-delà duquel elle doit être suspendue au profit d'un recadrage ferme, dans l'intérêt à la fois des résidents et du collectif de travail.

- Contraintes perçues par les cadres de santé

Les cadres de santé, en position intermédiaire entre la direction et les équipes, évoquent des freins quotidiens à la mise en œuvre d'un management bienveillant, liés à leur charge de travail et aux réalités du terrain. « Charge de travail énorme, on manque de temps pour bien faire ». Ce manque de temps affecte directement leur capacité à pratiquer une écoute individuelle et un accompagnement de qualité.

Elles pointent également des résistances au changement: « Des résistances au changement, difficile d'être exigeant et bienveillant à la fois ». Certains professionnels, usés ou démotivés, réagissent négativement aux ajustements proposés, ce qui rend difficile l'instauration d'un climat serein.

La pression réglementaire constitue un autre frein majeur: « On a des normes à respecter, des audits, et peu de marge de manœuvre ». Cette contrainte administrative alourdit le quotidien, limite la créativité et restreint la liberté d'action managériale.

À cela s'ajoutent des limites structurelles: « Sous-effectif, trop d'administratif, pas assez de moyens ». Les cadres mentionnent des contraintes organisationnelles (effectifs réduits), économiques (ressources limitées) et institutionnelles (multiplication des inspections et exigences de traçabilité) comme obstacles directs à la bienveillance.

Toutes s'accordent à dire que cette bienveillance doit s'arrêter là où elle nuit à la qualité des soins ou à l'organisation du service. Lorsqu'un comportement individuel

désorganise une équipe ou compromet la sécurité des résidents, un recadrage est nécessaire. Comme le résume l'une d'elles, « la bienveillance, c'est aussi savoir dire non avec respect ».

- Obstacles structurels et générationnels perçus par la direction

Les directions dressent également un constat partagé sur les difficultés contextuelles qui limitent la portée de leur posture bienveillante. Le premier frein majeur identifié est générationnel: « Les jeunes n'ont plus le sens de l'effort ». Selon elles, les jeunes collaborateurs seraient davantage tournés vers leur épanouissement personnel que vers l'engagement collectif. Ils seraient aussi plus enclins à remettre en question l'autorité, ce qui complique la gestion managériale au quotidien.

Cette évolution est accentuée par des transformations sociétales. Une directrice énonce que « Le CDI ne les intéresse plus, ils préfèrent les CDD ». Le désintérêt croissant pour le contrat à durée indéterminée (CDI), l'attrait pour le contrat à durée déterminée (CDD) et la précarisation des parcours professionnels entraînent un désengagement durable, rendant la fidélisation des équipes de plus en plus difficile.

La variable budgétaire est également évoquée. Une responsable indique: « On a un gros budget, mais ça ne suffit pas ». Disposer de moyens ne garantit pas une dynamique collective forte. À l'inverse, une autre direction explique être dans une situation financière tendue: « On est en Plan de Retour à l'Équilibre... » et souligne qu'un budget contraint rend la mise en œuvre des actions de QVT plus difficile, sans pour autant être l'unique cause d'un climat social dégradé.

Enfin, l'épuisement managérial ressort avec force. « J'ai l'impression que je pourrais passer mes nuits ici », la fatigue morale, la surcharge de responsabilités et le sentiment d'ingratitude sont récurrents chez les managers, qui peinent à maintenir un haut niveau d'implication sans retour tangible. Cette usure questionne la soutenabilité d'un management bienveillant, surtout lorsqu'il n'est pas soutenu par une reconnaissance institutionnelle ou une culture partagée.

Améliorations et avenir.

- Conseils à un jeune manager

Les directrices et adjointes interrogées s'accordent sur plusieurs recommandations fondamentales à destination des managers débutants en EHPAD, notamment ceux qui souhaitent instaurer une dynamique managériale bienveillante. L'un des premiers conseils partagés de manière unanime est la nécessité d'être « présent sur le terrain dès le début ». Cela permet de montrer rapidement son implication, de créer une proximité avec les équipes, mais aussi de mieux comprendre les réalités opérationnelles du quotidien: « Il faut aller voir ce qu'il se passe dans les services, connaître les rythmes, les personnes, les tensions. C'est ça qui donne de la légitimité ».

Un autre point de vigilance repose sur la temporalité de l'action managériale. Il est jugé essentiel de ne pas « imposer tout de suite des changements ». Les directions rappellent que les équipes en EHPAD peuvent être marquées par des habitudes fortes ou un climat social fragile, et qu'un manager trop directif dès son arrivée peut engendrer une forme de rejet. Les personnes interrogées donnent certains conseils comme « Il faut observer, écouter, comprendre les rouages. Si on veut tout changer en arrivant, ça crispe tout le monde ». L'observation active et la prise de recul sont donc des étapes incontournables avant toute transformation organisationnelle.

Par ailleurs, plusieurs directrices insistent sur une confusion fréquente à éviter: bienveillance ne signifie pas laxisme. Un manager bienveillant doit aussi savoir cadrer et poser des limites précises. « Il faut savoir poser des limites dès le début », explique l'une d'elles, soulignant que l'absence de cadre peut rapidement mener à des débordements ou à une perte d'autorité. La posture bienveillante doit donc s'accompagner d'une capacité à dire non, à arbitrer, et à rappeler les règles communes, surtout lorsqu'elles garantissent la sécurité des résidents ou le bon fonctionnement de l'équipe.

Enfin, une dernière compétence est mise en avant avec force: l'humilité. Pour les directions interrogées, un manager doit être capable de se remettre en question et de reconnaître ses erreurs: « Reconnaître ses erreurs, être humble ». Cette posture

est perçue comme un signe de maturité managériale et non de faiblesse. L'humilité permet également de construire un lien de confiance avec les équipes, en montrant que la parole est partagée et que chacun peut évoluer à partir de ses expériences.

Ainsi, les managers expérimentés interrogés insistent sur une posture équilibrée faite de présence, d'écoute, de cadre et d'humilité. C'est à cette condition que la bienveillance peut s'ancrer dans un management durable, respecté et efficace en EHPAD.

- Améliorations proposées par les cadres et évolution de la bienveillance managériale

Les deux cadres de santé interrogés partagent une vision constructive mais nuancée de l'avenir du management bienveillant en EHPAD. Elles identifient plusieurs pistes d'amélioration pour favoriser l'ancrage durable de cette posture managériale.

La première recommandation concerne le renforcement de la formation des managers. Selon elles, le développement de programmes ciblés est indispensable pour soutenir les managers dans leur posture au quotidien: « Il faut former les managers, créer des espaces d'échange et renforcer la communication. »

Ces formations devraient aborder les outils du management bienveillant, mais aussi la gestion des émotions, du stress collectif, ainsi que la communication interpersonnelle dans un contexte de tension.

Au-delà de l'acquisition de compétences, les cadres insistent sur le besoin d'un réel soutien institutionnel, incluant des espaces d'échange spécifiques pour les encadrants.

Un cadre de santé interrogé a pu énoncer ses besoins et envies, « former, soutenir les encadrants, et surtout qu'on nous écoute plus. »

Elles pointent ici un déficit d'écoute et de reconnaissance de leur rôle, alors même qu'elles sont au cœur du pilotage humain dans les EHPAD.

La création d'espaces d'écoute ouverts et formalisés pour les équipes est également évoquée. Ces lieux de parole, en dehors du cadre des réunions, permettraient d'exprimer des préoccupations, mais aussi de co-construire des solutions.

Un des cadres interrogé disait « que la tendance est bonne, mais il faut du soutien. »

Sur le long terme, les cadres se montrent plutôt optimistes, tout en conservant une prudence face aux contraintes actuelles. Ils espèrent une augmentation du soutien aux encadrants, par le biais de formations régulières, de dispositifs de supervision, ou encore d'une reconnaissance accrue de leur charge mentale et organisationnelle.

Mais cette évolution demeure conditionnée, « si on ne donne pas les moyens, la bienveillance restera un mot vide. »

Autrement dit, sans un engagement réel en termes de temps, de personnel et de budget, la bienveillance risque de rester une intention sans impact durable sur les pratiques managériales.

- Améliorations proposées par les collaborateurs et effets attendus à l'avenir

Les cinq collaborateurs interrogés ont formulé des attentes précises pour améliorer la bienveillance au travail. Pour eux, la reconnaissance est le point de départ d'un climat managérial sain.

Ils soulignent que « montrer la reconnaissance aux collaborateurs. » passe par des gestes simples, des remerciements, ou des signes visibles d'estime, souvent absents ou jugés insuffisants.

Une autre attente centrale porte sur la transparence et la fluidité de la communication.

Certains aimeraient « favoriser une communication ouverte et transparente. », car selon certains collaborateurs la communication est plutôt descendante, perçue comme peu sincère ou inefficace, et voudraient des échanges plus horizontaux, basés sur l'écoute active.

Dans cette logique participative, « prendre en considération l'avis du personnel » apparaît également comme une priorité.

Les collaborateurs veulent être considérés comme des acteurs à part entière de la structure, et non comme de simples exécutants.

Une aide-soignante évoque aussi l'importance du travail en équipe et d'une culture managériale qui dépasse les logiques purement productivistes en énonçant « Bienveillance égale motivation et meilleure prise en charge. »

Elle relie explicitement la posture managériale à la qualité des soins et à l'épanouissement professionnel.

Concernant les effets attendus, les collaborateurs associent la bienveillance à une série de bénéfices concrets:

- Motivation accrue ;
- Meilleure qualité de vie au travail ;
- Climat social plus serein ;
- Et surtout: amélioration de la qualité de la prise en charge des résidents.

Un consensus se dégage donc: la bienveillance n'est pas une abstraction, mais un levier de performance collective et humaine.

À propos de l'évolution future, les collaborateurs espèrent « une amélioration grâce à un engagement plus fort de la direction ».

Cependant, ils pensent aussi à « une évolution progressive », mais « dépendante des ressources données ».

Enfin, plusieurs collaborateurs plaident pour une meilleure structuration de la démarche bienveillante à travers un plan de communication et de sensibilisation plus clair et accessible à tous. L'objectif étant d'éviter que la bienveillance ne soit vécue de manière inégale selon les services.

Mais cet espoir s'accompagne d'une certaine prudence avec « une stagnation si les contraintes budgétaires persistent. » ou des « craintes de stagnation sans soutien ».

Les contraintes économiques, les priorités de rentabilité et le manque de moyens sont vus comme des freins majeurs, susceptibles de freiner ou de remettre en cause les dynamiques proposées.

E. Comparaison avec la théorie énoncée.

Les résultats des entretiens menés auprès des directions, cadres de santé et collaborateurs confirment et nuancent les concepts théoriques présentés.

Une vision partagée de la bienveillance managériale.

Les définitions issues des entretiens rejoignent la notion générale de bienveillance présentée dans la théorie: « une disposition favorable envers quelqu'un »(1). Dans la pratique, cette bienveillance se traduit par des actions concrètes telles que l'écoute, le soutien moral et la reconnaissance du travail, en écho à la dimension humaine du management soulignée dans les résultats de l'analyse.

Les besoins fondamentaux des collaborateurs.

La pyramide des besoins de Maslow (22) est confirmée dans les réponses des directions et des cadres. En valorisant la reconnaissance (besoin d'estime) et l'écoute (besoin social), ils répondent à ces besoins essentiels pour favoriser la motivation et le bien-être des équipes. Cela rejoint l'importance de considérer le collaborateur dans sa globalité et pas seulement comme un professionnel.

La théorie Y de McGregor et la responsabilisation.

La responsabilisation et la confiance laissée aux équipes illustrent l'application de la théorie Y de Douglas McGregor (10). Les témoignages font état d'un style managérial qui favorise l'autonomie et l'initiative individuelle, considéré comme un levier d'engagement et de qualité de vie au travail, ce qui valide l'hypothèse théorique selon laquelle les collaborateurs sont capables de s'auto-diriger dans un environnement de travail favorable.

Le leadership serviteur et la posture de facilitateur.

Le concept de leadership serviteur par Greenleaf (12) se retrouve dans les témoignages des managers qui adoptent un rôle d'accompagnement et de soutien de leurs équipes. Ils se définissent eux-mêmes comme des « facilitateurs » (Chatelain-Berry), ce qui renforce le lien entre la théorie et la réalité des pratiques managériales observées dans les EHPAD.

Les limites organisationnelles et budgétaires.

Cependant, la confrontation entre théorie et pratique fait également émerger des écarts notables. Les directeurs et cadres interrogés soulignent les difficultés budgétaires et organisationnelles qui freinent la mise en place d'un management bienveillant. Malgré la valorisation de la bienveillance comme outil stratégique selon Chatelain-Berry (16), les témoignages révèlent que « le budget ne fait pas tout » : les ressources limitées, le manque de moyens humains et matériels, ainsi que la lourdeur administrative constituent des freins majeurs à la mise en œuvre durable de la bienveillance managériale.

Les tensions générationnelles et le rapport au travail.

La théorie ne mentionne pas explicitement les tensions générationnelles, mais les entretiens font état d'un changement de rapport au travail chez les jeunes collaborateurs, perçus comme « moins engagés » et « plus individualistes ». Cette réalité questionne la capacité du management bienveillant à s'adapter aux nouvelles attentes professionnelles et interroge la pertinence de la posture de « manager facilitateur » de Chatelain-Berry dans un contexte où les valeurs professionnelles évoluent.

Les risques de dérive et l'usure managériale.

Enfin, les témoignages soulignent la fragilité de la bienveillance managériale face aux exigences quotidiennes, notamment le risque qu'elle soit perçue comme une norme, un dû, ou qu'elle se retourne contre le manager lorsque les limites sont dépassées. Ce constat fait écho à la notion de limites évoquée dans la théorie, où la bienveillance, si elle est déséquilibrée ou mal comprise, peut engendrer une perte d'autorité et une démotivation des équipes. L'épuisement managérial, quant à lui, n'est pas théorisé directement dans la théorie, mais apparaît comme une conséquence logique de la charge mentale et de la tension permanente entre exigences organisationnelles et attentes relationnelles.

Ainsi, la comparaison entre théorie et résultats met en évidence une cohérence globale dans l'application des concepts de bienveillance managériale, mais souligne également les défis concrets à relever pour faire vivre ces principes dans un secteur contraint par des enjeux économiques, générationnels et organisationnels.

Partie 3 - Proposition d'amélioration

Comme cela a été souligné tout au long de cette étude, les professionnels exerçant en EHPAD sont confrontés à des conditions de travail éprouvantes, susceptibles de générer de la souffrance. Cette réalité place les structures médico-sociales, leurs responsables et leurs équipes dans une position de vulnérabilité. Il est indiscutable que nous passons une grande partie de notre temps au travail, ce qui rend d'autant plus crucial le fait d'évoluer dans un environnement professionnel sain, stimulant et épanouissant.

Dans un contexte où les exigences réglementaires, les impératifs de qualité et les contraintes budgétaires du secteur médico-social entrent fréquemment en tension avec les aspirations croissantes à un management plus humain, il devient indispensable de formuler des leviers d'action concrets. L'objectif est de concilier bienveillance managériale et exigences.

Ainsi, cette dernière partie propose une série de recommandations visant à promouvoir une gestion bienveillante au sein des établissements. Ces propositions, accompagnées d'indicateurs de suivi, s'appuient notamment sur l'analyse des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

Le Plan d'Action proposé.

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Pilotes	Échéances	Indicateurs
Formaliser la bienveillance	Ancrer la bienveillance dans les référentiels internes	Co-construire une charte managériale de la bienveillance	Direction, Encadrement , COPIL QVT	1er semestre de l'année	Existence de la charte
	Intégrer la notion de bienveillance dans les documents institutionnels	Intégrer la bienveillance au projet d'établissement pour la rendre visible	Direction, COPIL QVT	Prochaine mise à jour du projet d'établissement	Mention explicite dans le projet d'établissement

	Disposer d'outils pour suivre la mise en œuvre concrète de la bienveillance	Élaborer un référentiel de 5 à 10 indicateurs qualitatifs pour mesurer la mise en œuvre	Direction, RH, COPIL QVT	1er semestre de l'année	Nombre d'indicateurs définis et suivis
Développer un management collaboratif	Favoriser la participation active des équipes dans les décisions	Mettre en place 1 groupe de travail participatif par trimestre	Encadrement, Cadres, Équipe soignante	Trimestriel	Nombre de groupes actifs, taux de participation
	Responsabiliser les équipes dans l'organisation du travail	Co-élaborer les plannings avec les équipes	Cadres de santé	Mensuel	Taux de plannings co-construits
	Valoriser et soutenir les initiatives venant du terrain	Soutenir au moins 3 initiatives locales par an, cela venant des soignants	Cadres, Référents d'unités	En continu	Nombre de projets initiés, taux de réalisation
Instaurer une gestion des Ressources Humaines bienveillante mais exigeante	Créer des temps d'échange réguliers autour des pratiques	Réaliser 2 entretiens de régulation par an par salarié	Direction, Cadres, RH	Trimestriel	Taux de réalisation des entretiens
	Favoriser un accompagnement managérial équilibré	Intégrer 1 fois par mois par manager un feedback positif et recadrage constructif pour le développement professionnel	Cadres	En continu	Nombre de feedbacks formalisés
	Valoriser les efforts et contributions de chacun	Organiser 1 fois par mois des rituels de reconnaissance par unité	Cadres, COPIL QVT	Hebdo / mensuel	Nombre d'actions de valorisation
	Faciliter le pilotage des RH et des indicateurs sociaux	Déployer un tableau de bord RH digital (absentéisme, turnover...) consultable par les encadrants au moins 2 fois par mois	RH, Informatique	1er semestre	Tableau opérationnel, taux de consultation

Mettre en place un appui managérial	Soutenir émotionnellement les encadrants dans leur fonction	Mettre en place une supervision externe trimestrielle pour libérer la parole et soutenir les managers	Direction, Psychologue/ Coach externe	Trimestriel	Nombre de supervisions effectuées
	Rompre l'isolement des managers et renforcer l'intelligence collective	Mettre en place un binôme ou réseau d'échange entre cadres de façon bimestrielle	Direction, Encadrement	2e trimestre, pérenne	Nombre de réunions de pairs organisées
	Développer les compétences managériales centrées sur la posture	Former 100% des managers à l'équilibre bienveillance/exigence	RH, Organismes de formation	Annuel	Taux de participation des managers à la formation et évaluation post-formation
	Encourager une posture d'humilité et de réflexivité	Promouvoir l'humilité managériale (acceptation de l'erreur, ajustement)	Direction, Référent managérial	En continu	Taux d'auto-évaluations managériales
	Créer un ancrage institutionnel pour la QVT managériale	Créer un poste de référent QVT / culture managériale	Direction	Année en cours	Poste créé, missions définies
Promouvoir une culture du soin mutuel	Créer des temps collectifs favorisant la convivialité	Organiser au moins 1 rituel collectif (petit-déj, journée sans blouse...) tous les 3 mois.	Direction, Managers, Équipe QVT	Trimestriel	Nombre d'événements et de participation
	Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux	100% des nouveaux arrivants sont affectés à un binôme	Cadres, RH	À chaque recrutement	Taux de satisfaction à l'intégration
	Apaiser les tensions et renforcer la cohésion	Organiser des temps de parole animés par un tiers pour apaiser les tensions et renforcer les liens	COPIL QVT, Psychologue	Trimestriel	Nombre de séances, retours qualitatifs

	Encourager l'expression positive entre collègues	Mettre en place un système de remerciements croisés (ex : mur d'appréciation)	COPIL QVT, Équipes	3e trimestre	Nombre de messages déposés
Reconnaître les limites et poser un cadre clair	Développer les compétences en affirmation de soi et communication	Organiser des ateliers/formations sur l'affirmation de soi et la communication non violente	Direction, Formateurs externes	Semestriel	Nombre de participants, taux de satisfaction
	Définir collectivement les limites de la bienveillance	Élaborer une charte interne définissant les limites de la bienveillance	Direction, managers, collaborateurs, COPIL QVT	2e trimestre	Charte rédigée et diffusée
Rééquilibrer la charge de travail	Anticiper les absences pour limiter la surcharge	Intégrer du personnel de renfort dans les plannings pour anticiper les absences	RH, Cadres	À chaque planification	Nombre de jours couverts par renfort
	Suivre les signaux d'alerte liés à l'usure managériale	Créer un indicateur RH de suivi de la charge et de l'usure managériale	RH, Direction	Trimestriel	Indicateur créé, suivi régulier
	Réagir rapidement en cas de surcharge	Définir un seuil d'alerte déclenchant une réorganisation temporaire en lien avec les ressources disponibles	Direction, RH	2e semestre	Seuil défini, nombre d'alertes déclenchées
Garantir les moyens humains et financiers nécessaires au déploiement d'une politique managériale bienveillante	Identifier les besoins budgétaires pour chaque action	Évaluer les ressources financières nécessaires pour soutenir la bienveillance (formation, QVT, embauches)	Direction, DAF, RH	En amont de chaque projet	Budget prévisionnel établi
	Obtenir des financements	Répondre à 2 appels à projets par an ou	Direction, Tutelles	Annuel	Nombre de dossiers déposés, taux

	pour les projets RH/QVT	solliciter une dotation budgétaire spécifique auprès des tutelles (ARS, CD) pour financer des actions de management bienveillant			de financement obtenu
	Allouer les ressources RH là où les besoins sont les plus critiques	Prioriser les investissements RH : recrutement, remplacement, formation	Direction, RH	Semestriel	Taux de couverture des remplacements , budget formation utilisé

Ce plan d'action, fondé sur les besoins exprimés par les professionnels interrogés et les réalités observées sur le terrain, propose des leviers concrets pour ancrer durablement une culture managériale bienveillante en EHPAD. Il témoigne d'une volonté de transformation à la fois humaine et organisationnelle. Il reste à ce jour à s'interroger sur les conditions nécessaires à sa mise en œuvre effective, ainsi que sur les facteurs qui permettront d'en garantir l'impact et la pérennité, autant de questions que soulève la conclusion de ce mémoire.

Conclusion

La perception du management bienveillant dans les EHPAD, telle qu'elle ressort des entretiens avec les directions, les cadres de santé et les collaborateurs, révèle une adhésion générale à son importance dans l'accompagnement des équipes et dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. Tous reconnaissent que la bienveillance managériale est devenue un élément central pour favoriser la cohésion d'équipe, prévenir l'épuisement professionnel et améliorer la qualité des soins apportés aux résidents.

Cependant, cette étude met également en lumière les défis concrets auxquels ce management bienveillant se heurte. Les directions évoquent la nécessité de trouver un juste équilibre entre l'écoute et la fermeté, entre l'autonomie et le cadre, pour éviter que la bienveillance ne soit perçue comme une faiblesse ou un laxisme. Les contraintes organisationnelles, telles que le sous-effectif, les charges administratives et la pression budgétaire, pèsent lourdement sur la mise en œuvre d'un management bienveillant durable et efficace.

Les cadres de santé confirment que la bienveillance nécessite du temps, des moyens humains et un soutien institutionnel pour être réellement efficace. Sans cela, elle risque de rester un concept théorique, inégalement appliqué selon les managers et les établissements. Les collaborateurs, eux, expriment des attentes fortes de reconnaissance, de communication et de participation aux décisions, mais relèvent aussi que ces attentes ne sont pas toujours comblées de manière équitable ou systématique.

Cette recherche démontre donc que, bien que la bienveillance managériale soit reconnue comme un levier d'amélioration du climat social et de la qualité des soins, elle ne peut pas être dissociée d'un soutien organisationnel fort, incluant notamment des ressources budgétaires suffisantes, une politique Ressources Humaines adaptée et un engagement institutionnel qui soit clair. Elle doit être

accompagnée de règles pour éviter les dérives, garantir l'équité et préserver la qualité de service attendue dans les EHPAD.

Enfin, cette recherche soulève la question de la pérennité de ce modèle de management face aux évolutions de la société et aux attentes des nouvelles générations de professionnels de santé.

Le management bienveillant est-il déjà dépassé dans le monde de la santé ? Faut-il envisager des alternatives ou des compléments, comme le management par le bonheur ou des dispositifs de reconnaissance mutuelle, pour répondre aux enjeux actuels ?

En conclusion, la bienveillance managériale, loin d'être un simple concept à la mode, constitue une réelle opportunité de renforcer l'engagement des équipes et la qualité des prises en charge des résidents. Il appartient désormais aux directeurs et futurs managers des EHPAD de lui donner vie en l'adaptant aux réalités de terrain, tout en veillant à ce qu'elle reste un levier durable et équilibré, pour les professionnels et les résidents.

Bibliographie

(1) Française, A. (s. d.). bienveillance | Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9B1054>

(2) Française, A. (s. d.-b.). management | Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9M0438>

(3) Management | FranceTerme | Culture. (s. d.). <https://www.culture.fr/franceterme/terme/ECON935>

(4) Eveprogramme. (2020, 4 février). Vous avez dit « bienveillance » ? On passe le concept à la loupe ! - EVE. EVE. <https://eveprogramme.com/45031/concept-a-la-loupe-bienveillance/>

(5) Mcharvin. (2022b, mai 18). Éthique des vertus - EREN. EREN. <https://www.espace-ethique-normandie.fr/12567/>

(6) Bernard Jolibert. Les morales de l'intérêt : l'utilitarisme. Morale et philosophie, L'Harmattan, pp.1-9, 2017. <https://hal.univ-reunion.fr/hal-02486479/document>

(7) Salvetti F. Une relecture critique du commandement d'amour évangélique. Transversalites N° 126: 81–93, 2013.

(8) Gymnase du Management. (2024, 11 janvier). Soft skills : l'empathie contribue à des résultats positifs. <https://gymnasedumanagement.fr/soft-skills-empathie-contribue-a-des-resultats-positifs/>

(9) Gymnase du Management. (2023, 11 octobre). Manager avec bienveillance, faux ami ou vrai défi ? <https://gymnasedumanagement.fr/manager-avec-bienveillance-faux-ami-ou-vrai-defi/>

(10) Rédaction, L. (2024b, novembre 11). *Comprendre la théorie X et Y de Douglas McGregor*. Umvie.

<https://umvie.com/comprendre-la-theorie-x-et-y-de-douglas-mcgregor/>

(11) McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*.

(12) Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*.

(13) Giolito, V. (2024, 15 février). *6 caractéristiques clés du servant leadership* - Harvard Business Review France. HBR France.
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/08/31075-le-servant-leadership-un-levier-de-management-mais-aussi-de-rentabilite-pour-lentreprise/>

(14) Gael Chatelain-Berry. (2022) *Le management bienveillant 2.0*

(15) Gaël Chatelain-Berry. (2024). *Les Conférenciers*.
<https://www.lesconferenciers.com/conferencier/gael-chatelain/>

(16) Chatelain-Berry, G. (2024, 30 mai). *Le management bienveillant, un outil au service de la performance* - Harvard Business Review France. HBR France.
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/07/26582-le-management-bienveillant-un-outil-au-service-de-la-performance-de-lentreprise/>

(17) Primavera. (2023, 13 avril). *Management bienveillant : les signes pour le reconnaître*. Primavera.
<https://www.primaveras.fr/publications/reconnaitre-manager-bienveillant/>

(18) Larousse, É. (s. d.). *Définitions : papy-boom* - Dictionnaire de français Larousse.
[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/papy-boom/57803#:~:text=%25EE%25A0%25AC%2520papy%252Dboom%252C%2520papy%252D,papyboum\)&text=1.,l'%C3%A2ge%2520de%2520la%2520retraite.](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/papy-boom/57803#:~:text=%25EE%25A0%25AC%2520papy%252Dboom%252C%2520papy%252D,papyboum)&text=1.,l'%C3%A2ge%2520de%2520la%2520retraite.)

(19) *Des résidents de plus en plus âgés et dépendants dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées* | Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques. (s. d.-c).

<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications-communique-de-presse/etudes-et-resultats/des-residents-de-plus-en-plus-ages-et>

(20) Libault, D. (2019). *Grand âge, le temps d'agir* [Rapport]. Ministère des Solidarités et de la Santé.
https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_grand_age_autonomie.pdf

(21) John Stuart Mill. (1863), *Utilitarianism*.

(22) Maslow (1943), *Théorie de la motivation Humaine*.

(23) *Personnes âgées dépendantes* – Tableaux de l'Économie Française | Insee. (s. d.).

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1288358?sommaire=1288404#:~:text=La%2520d%C3%A9pendance%2520d'une%2520personne,actes%2520de%2520la%2520vie%2520quotidienne.>

(24) Management des ressources humaines (RH), qu'est ce que c'est ? | PSB. (s. d.).

<https://www.psbedu.paris/fr/actus/management-des-ressources-humaines-quest-ce-que-cest>

(25) Frédéric Teulon. Elton Mayo,(2024), *L'école des relations humaines et les expériences "Hawthorne"*.

(26) L'espérance de vie en France. (s. d.-b). Ined - Institut National D'études Démographiques.

<https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/graphiques-cartes/graphiques-interpretes/esperance-vie-france/>

(27) La France, toujours une exception démographique en Europe ? (s. d.). Ined - Institut National D'études Démographiques.

<https://www.ined.fr/fr/publications/editions/population-et-societes/la-france-toujours-une-exception-demographique-en-europe/>

(28) Projections de population à l'horizon 2060 – Projections de population 2007-2060 pour la France métropolitaine | Insee. (s. d.).

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281151?sommaire=2020101#:~:text=d'hypoth%C3%A8ses%20alternatives.-,Le%20nombre%20de%20personnes%20%C3%A2g%C3%A9es%20de%2060%20ans%20et%20plus,de%2080%20%2525%20en%2053%20ans>.

(29) Kant (1785), *Fondements de la métaphysique des mœurs*.

Table des figures

Figure 1: La pyramide de Maslow

15

Table des matières

Remerciement	2
Sommaire	4
Introduction	5
Partie 1 - La bienveillance managériale	7
A. La notion de bienveillance managériale.	7
Définitions des termes.	7
Conceptualisation de la bienveillance managériale.	8
Les origines de la bienveillance managériale.	10
Les auteurs influents sur la notion de bienveillance managériale.	13
Les principes fondamentaux de la bienveillance managériale.	22
Le rôle du manager.	23
Intégration de la bienveillance dans l'entreprise.	25
B. La bienveillance managériale en EHPAD.	27
Qu'est ce que l'EHPAD?	27
Les collaborateurs en EHPAD.	28
Les besoins des collaborateurs.	29
Les enjeux de l'organisation.	30
Les exigences en EHPAD.	34
Partie 2 - Méthodologie de l'enquête réalisée	37
A. Méthodologie choisie.	37
B. Démarches de la méthodologie de l'enquête.	38
L'échantillon pour cette étude.	38
Le guide d'entretien.	39
C. Méthode d'analyse des entretiens.	40
D. Résultats de l'analyse.	41
Définition et vision de la bienveillance managériale.	41
Les pratiques managériales.	43
• Actions concrètes mises en place et vues par les collaborateurs.	43
• La notion de participation et co-construction	44
• La gestion des absences et contraintes	45
• Le ressenti de la bienveillance managériale	45
• La corrélation entre bienveillance et qualité de la prise en charge	46
• Impact sur la culture organisationnelle et le climat social.	46
• Efficacité de cette méthode de management.	47
Limites et défis.	50
• Un cadre nécessaire pour préserver l'efficacité managériale	50
• Contraintes perçues par les cadres de santé	51
• Obstacles structurels et générationnels perçus par la direction	52

Améliorations et avenir.	53
• Conseils à un jeune manager	53
• Améliorations proposées par les cadres et évolution de la bienveillance managériale	54
• Améliorations proposées par les collaborateurs et effets attendus à l'avenir	55
E. Comparaison avec la théorie énoncée.	57
Une vision partagée de la bienveillance managériale.	57
Les besoins fondamentaux des collaborateurs.	57
La théorie Y de McGregor et la responsabilisation.	58
Le leadership serviteur et la posture de facilitateur.	58
Les limites organisationnelles et budgétaires.	58
Les tensions générationnelles et le rapport au travail.	59
Les risques de dérive et l'usure managériale.	59
Partie 3 - Proposition d'amélioration	60
Le Plan d'Action proposé.	60
Conclusion	65
Bibliographie	67
Table des figures	71
Table des matières	72
Glossaire	73
ANNEXE I: Guide d'entretien.	75
ANNEXE II: Entretien qualitatif avec une Directrice d'EHPAD.	78
ANNEXE III: Codage des verbatims	82
Résumé	85

Glossaire

AGGIR : Autonomie Gérontologique Groupe Iso-Ressources (grille utilisée pour évaluer la perte d'autonomie des personnes âgées).

APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie.

ARS : Agence Régionale de Santé.

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles.

CD : Conseil Départemental.

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques.

EHPAD: Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

GIR : Groupe Iso-Ressources

HAS : Haute Autorité de Santé.

INED: Institut national d'études démographiques

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

PP : Projet Personnalisé.

QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail.

ANNEXE I: Guide d'entretien.

Pour la Direction

- Introduction :

Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle dans l'EHPAD ?

Quelle est votre vision de la bienveillance managériale en tant que concept ?

- Pratiques managériales :

Selon vous, en quoi la bienveillance managériale est-elle importante dans un EHPAD ?

Quelles sont les actions ou pratiques spécifiques que vous mettez en place pour encourager la bienveillance au sein de votre équipe ?

Comment évaluez-vous l'efficacité des actions mises en place en matière de bienveillance managériale ?

Quels sont les effets de la bienveillance sur le climat de travail et la satisfaction des équipes ?

- Défis et obstacles :

Quels sont les principaux défis ou obstacles rencontrés pour maintenir un management bienveillant dans cet environnement ?

Quelle est, selon vous, la relation entre la bienveillance managériale et la qualité des soins apportés aux résidents ?

Pensez-vous que la bienveillance managériale contribue à la rétention des employés et à leur épanouissement professionnel ?

- Améliorations :

Quels conseils donneriez-vous pour un jeune manager qui instaure la bienveillance managériale en EHPAD ?

Comment voyez-vous l'évolution de la bienveillance managériale dans votre établissement dans les prochaines années ?

Pour les cadres:

- Introduction :

Pouvez-vous vous présenter et décrire votre poste dans l'EHPAD ?

Comment définiriez-vous la bienveillance managériale ?

- Pratiques managériales:

Percevez-vous que la direction et vos managers agissent de manière bienveillante envers les salariés ?

Estimez vous que la bienveillance managériale est essentielle, importante, neutre, pas importante?

Quelles sont, selon vous, les actions les plus importantes mises en place pour montrer la bienveillance managériale ?

Comment évaluez-vous l'efficacité des actions mises en place ?

Quelles sont les actions les plus importantes que la Direction met en place selon vous et envers vous, manager?

- Climat de travail et bien-être :

Comment évaluez-vous le climat de travail au sein de votre équipe et de l'EHPAD dans son ensemble ?

La bienveillance managériale a-t-elle un impact sur la rétention des salariés et leur épanouissement?

Avez-vous des espaces de communication ouverts avec votre hiérarchie pour discuter de vos préoccupations ? Comment ces espaces sont-ils perçus par vous ?

- Défis et obstacles :

Quels sont, selon vous, les principaux défis à relever pour que la bienveillance managériale soit pleinement mise en œuvre dans votre établissement ?

Quels sont, selon vous, les limites de la bienveillance managériale ?

- Améliorations:

Quels conseils donneriez-vous pour améliorer la bienveillance managériale en EHPAD ?

Comment voyez-vous l'évolution de la bienveillance managériale dans votre établissement dans les prochaines années ?

Pour les Salariés

- Introduction :

Pouvez-vous vous présenter et décrire votre poste dans l'EHPAD ?

Connaissez vous la bienveillance managériale et comment définiriez-vous la bienveillance managériale ?

- Pratiques managériales :

Percevez-vous que la direction et vos managers agissent de manière bienveillante envers les salariés ? Si oui, pouvez-vous donner des exemples ?

Quelles sont, selon vous, les actions les plus importantes que vos managers ou la direction mettent en place pour montrer leur bienveillance ?

Estimez vous que la bienveillance managériale est essentielle, importante, neutre, pas importante?

Avez-vous des espaces de communication ouverts avec votre hiérarchie pour discuter de vos préoccupations ? Comment ces espaces sont-ils perçus par vous ?

- Améliorations

Quels conseils donneriez-vous pour améliorer la bienveillance managériale en EHPAD ?

Quels effets sont attendus par la mise en place de la bienveillance managériale ?

Comment voyez-vous l'évolution de la bienveillance managériale dans votre établissement dans les prochaines années ?

ANNEXE II: Entretien qualitatif avec une Directrice d'EHPAD.

Entretien avec une Directrice d'EHPAD

1. Vision de la bienveillance managériale

Quelle est votre vision de la bienveillance managériale en tant que concept ?

- La bienveillance managériale est pour moi un trait inné.
- C'est la base du management, c'est valoriser les personnes, leur rappeler leur importance.
- Par exemple, je valorise particulièrement les ASH en leur disant qu'ils ne sont pas des femmes de ménage mais des accompagnants de vie, et qu'il faut respecter leur travail.
- La bienveillance est un moteur qui pousse à s'améliorer, elle crée un cercle vertueux où la reconnaissance donne envie de rendre la pareille.
- Cependant, il ne faut pas oublier d'être aussi bienveillant envers soi-même, car il peut y avoir de la pression à toujours bien faire.

2. Pratiques managériales

Selon vous, en quoi la bienveillance managériale est-elle importante dans un EHPAD ?

- La bienveillance est essentielle, car elle instaure un climat de respect et de motivation.

- Elle permet aux équipes de se sentir reconnues et valorisées, ce qui les pousse à s'investir davantage.

Quelles sont les actions ou pratiques spécifiques que vous mettez en place pour encourager la bienveillance au sein de votre équipe ?

- Valorisation des équipes, notamment en rappelant leur rôle et leur importance.
- Être présente sur le terrain, notamment dès 8h le matin pour saluer les équipes, faire un point rapide, et échanger informellement (parler des enfants, prendre des nouvelles).
- Encourager la communication simple et chaleureuse, par exemple, avec une bonbonnière à disposition qui crée des moments d'échanges informels.
- Maintenir un « code d'honneur » d'équité entre les équipes, en répartissant les tâches pour ne pas surcharger un secteur au détriment d'un autre.
- Pratiquer l'humilité managériale, en reconnaissant ses propres erreurs pour mieux avancer ensemble.

Comment évaluez-vous l'efficacité des actions mises en place en matière de bienveillance managériale ?

- L'effet est visible dans les retours positifs des équipes qui se sentent reconnues et qui s'efforcent de « faire pour la directrice » en retour.
- La bienveillance crée un cercle de motivation et de réciprocité.

Quels sont les effets de la bienveillance sur le climat de travail et la satisfaction des équipes ?

- Elle instaure un climat de confiance et de respect.
- Les échanges simples (bonjour, discussions informelles) contribuent à une atmosphère agréable.
- Elle favorise la motivation et l'implication des personnels.

3. Défis et obstacles

Quels sont les principaux défis ou obstacles rencontrés pour maintenir un management bienveillant dans cet environnement ?

- Le plus grand défi est d'appliquer la bienveillance à soi-même : on oublie souvent de prendre soin de soi dans cette démarche.
- Il peut y avoir de la pression à toujours être bienveillant, ce qui peut être éprouvant.
- Il faut aussi gérer la perception des équipes : par exemple, une directrice qui ne serait pas présente sur le terrain peut être mal perçue, car la présence physique est importante pour la reconnaissance.

Quelle est, selon vous, la relation entre la bienveillance managériale et la qualité des soins apportés aux résidents ?

- La valorisation des équipes et le climat de travail positif induit par la bienveillance favorisent indirectement une meilleure qualité des soins.

Pensez-vous que la bienveillance managériale contribue à la rétention des employés et à leur épanouissement professionnel ?

- Oui, la reconnaissance et la valorisation motivent les salariés, ce qui peut favoriser leur engagement et leur fidélisation.

4. Améliorations

Quels conseils donneriez-vous pour un jeune manager qui instaure la bienveillance managériale en EHPAD ?

- S'intégrer et s'adapter avant de parler de changement.
- Être présent sur le terrain, particulièrement aux horaires clés (ex. 8h le matin).
- Participer aux réunions de transmission et être accessible aux équipes.
- Montrer de l'humilité et accepter ses erreurs.
- Ne pas vouloir tout changer dès le début, observer, analyser, accompagner.
- Prendre en compte le « code d'honneur » d'équité entre équipes.
- Ne pas faire l'erreur d'apparaître déconnecté (ex. faire uniquement des horaires de bureau).
- Utiliser des petits gestes simples pour créer du lien (ex. offrir des chocolats).
- Être bienveillant aussi envers soi-même, savoir prendre du recul et se valoriser.

Comment voyez-vous l'évolution de la bienveillance managériale dans votre établissement dans les prochaines années ?

- Non évoqué.

ANNEXE III: Codage des verbatims

Profil	Verbatim	Code (Sous-thème)	Thématique
P1	"La bienveillance, c'est du respect. Mais ça ne veut pas dire se faire marcher dessus. Il faut poser un cadre."	Respect et cadre	Définition de la bienveillance managériale
P1	"Je suis pour la bienveillance, mais pas pour une bienveillance infantilisante."	Rejet du paternalisme	Définition de la bienveillance managériale
P2	"J'ai besoin de valoriser les gens, de leur rappeler leur importance."	Valorisation des salariés	Définition de la bienveillance managériale
P3	"Bonjour personnalisé, petits mots, sourires, ça ne coûte rien et ça change la journée."	Gestes quotidiens de proximité	Pratiques managériales
P2	"On met des bonbons à disposition, on fait des petits-déjeuners, des massages."	QVT et attention au bien-être	Pratiques managériales
P2	"On a fait des journées de sensibilisation : endométriose, cancer du sein..."	Actions santé & prévention	Pratiques managériales
P2	"On les a laissés gérer la machine à café eux-mêmes. Ça les a responsabilisés."	Co-construction et autonomie	Pratiques managériales
P3	"Beaucoup de réunions, beaucoup d'écoute, mais parfois ils s'en désintéressent."	Réunions et écoute active	Pratiques managériales
P4	"On embauche un salarié de secours pour anticiper les absences."	Anticipation organisationnelle	Pratiques managériales
P3	"On laisse d'abord les salariés s'arranger entre eux pour les congés, puis on tranche si besoin."	Dialogue suivi de cadre ferme	Pratiques managériales
P1	"Moins de stress, moins de maltraitance."	Impact sur la qualité des soins	Pratiques managériales
P2	"Ça marche avec certains, mais pas avec tout le monde."	Effets variables selon les profils	Pratiques managériales
P1	"La bienveillance ne doit pas se retourner contre le manager."	Usure managériale	Pratiques managériales
P3	"Finalement, les managers rigides étaient plus respectés."	Perte d'autorité perçue	Efficacité perçue
P3	"Ils se sentent trop bien."	Excès de confort – désengagement	Efficacité perçue
P2	"Avec tout ce qu'elle fait pour nous, on le fait pour elle."	Réciprocité	Efficacité perçue
P2	"Il faut entretenir en permanence, sinon ils oublient."	Reconnaissance éphémère	Efficacité perçue
P1	"Quand la qualité des soins est en jeu, on arrête d'être souple."	Limite : qualité des soins	Limites et défis
P1	"Le mensonge, ça ne passe pas."	Rupture de confiance	Limites et défis
P2	"Même avec tout ce qu'on fait, ils râlent encore."	Ingratitude perçue	Limites et défis
P3	"La pression sociale et syndicale est très forte."	Climat social tendu	Limites et défis
P1	"Les jeunes n'ont plus le sens de l'effort."	Changement générationnel	Limites et défis
P3	"Le CDI ne les intéresse plus, ils préfèrent les CDD."	Mutation sociétale	Limites et défis
P2	"On a un gros budget, mais ça ne suffit pas."	Ressources ≠ engagement	Limites et défis
P3	"J'ai l'impression que je pourrais passer mes nuits ici."	Épuisement managérial	Limites et défis
P4	"Être présent sur le terrain dès le début."	Présence et immersion	Conseils aux jeunes managers
P2	"Ne pas imposer tout de suite des changements."	Observation préalable	Conseils aux jeunes managers
P1	"Il faut savoir poser des limites dès le début."	Autorité et cadrage	Conseils aux jeunes managers
P2	"Reconnaître ses erreurs, être humble."	Humilité managériale	Conseils aux jeunes managers

Codage des verbatims de la direction

Profil	Verbatim	Code (Sous-thème)	Thématique
P1	"L'écoute et l'empathie. Il faut faire attention au bien-être des salariés. Savoir les diriger sans les soumettre."	Définition de la bienveillance	Définition de la bienveillance managériale
P2	"Diriger sans soumettre."	Équilibre entre autorité et écoute	Définition de la bienveillance managériale
P1	"J'ai des échanges avec ma direction, qui me permet d'être entendue et conseillée parfois"	Communication verticale ouverte	Pratiques managériales
P2	"Je n'ai pas d'espace de communication neutre pour engager la communication avec ma direction ou les équipes."	Manque de dialogue hiérarchique	Pratiques managériales
P1	"Le plus important c'est d'encourager, montrer sa reconnaissance, adapter l'organisation si besoin. C'est ça le management équitable, il faut favoriser l'entraide."	Actions managériales concrètes	Pratiques managériales
P2	"Les temps d'écoute sont nombreux, il faut pousser le travail collaboratif, cela passe aussi par des réunions régulières."	Actions d'écoute et de coopération	Pratiques managériales
P1	"Soutien moral, reconnaissance du travail, communication active."	Valeurs fondamentales du management	Pratiques managériales
P2	"Communication, gestion des conflits, amélioration des conditions de travail."	Gestion du climat de travail	Pratiques managériales
P1	"C'est essentiel pour fidéliser, ça donne du sens au travail."	Rétention par la bienveillance	Pratiques managériales
P2	"Oui, la bienveillance fait rester les bons éléments."	Fidélisation des équipes	Pratiques managériales
P1	"La cohésion d'équipe augmente, moins de conflits, meilleure QVT."	Amélioration du climat social	Efficacité perçue
P2	"Moins d'absences, plus de sérénité dans les équipes."	Réduction du turnover et du stress	Efficacité perçue
P1	"On observe l'ambiance d'équipe, on regarde les indicateurs RH et la qualité des soins."	Méthodes d'évaluation mixtes	Efficacité perçue
P2	"On regarde les absences, les arrêts, le ressenti de terrain."	Observation + données RH	Efficacité perçue
P2	"Quand les salariés se sentent soutenus, écoutés, considérés, ils restent."	Observation + données RH	Efficacité perçue
P1	"Charge de travail énorme, on manque de temps pour bien faire."	Charge et pression organisationnelle	Limites et défis
P2	"Des résistances au changement, difficile d'être exigeant et bienveillant à la fois."	Résistances et équilibre bienveillance/exigence	Limites et défis
P1	"Sous-effectif, trop d'administratif, pas assez de moyens."	Contraintes organisationnelles	Limites et défis
P2	"On a des normes à respecter, des audits, et peu de marge de manœuvre."	Contraintes institutionnelles	Limites et défis
P1	"Il faut former les managers, créer des espaces d'échange et renforcer la communication."	Propositions concrètes d'amélioration	Améliorations proposées
P2	"Former, soutenir les encadrants, et surtout qu'on nous écoute plus."	Formation et soutien à renforcer	Améliorations proposées
P1	"Je pense que la tendance est bonne, mais il faut du soutien."	Optimisme conditionné par les ressources	Perspectives d'évolution
P2	"Si on ne donne pas les moyens, la bienveillance restera un mot vide."	Craintes de stagnation	Perspectives d'évolution

Codage des verbatims des cadres

Profil	Verbatim	Code (Sous-thème)	Thématique
P1 (Secrétaire)	"Pas de pression suite à mon arrêt maladie..."	Soutien en situation personnelle	Pratiques managériales
P1	"Écoute active et prise en compte des besoins."	Écoute et attention individuelle	Définition de la bienveillance managériale
P1	"Soutien et reconnaissance, amélioration des conditions de travail."	Valorisation du travail	Pratiques managériales
P1	"Ma direction est bienveillante envers nous."	Perception de la bienveillance	Pratiques managériales
P1	"Ils sont globalement utiles"	Espace de communication	Pratiques managériales
P1	"Montrer la reconnaissance aux salariés"	Reconnaissance	Améliorations proposées
P1	"Nous espérons une amélioration grâce à un engagement plus fort de la direction."	Amélioration attendue	Perspectives d'évolution
P2 (Maintenance)	"Savoir donner de l'autonomie"	Autonomie accordée	Pratiques managériales
P2	"Accompagnement positif et sincère."	Management humain et soutenant	Définition de la bienveillance managériale
P2	"Communication et soutien."	Relations humaines de qualité	Pratiques managériales
P2	"Je trouve que la directrice est bienveillante."	Perception de la bienveillance	Pratiques managériales
P2	"Ils sont globalement utiles."	Espace de communication	Pratiques managériales
P2	"Favoriser une communication ouverte et transparente."	Transparence managériale	Améliorations proposées
P2	"Une évolution progressive, dépendante des ressources données."	Prudence sur l'avenir	Perspectives d'évolution
P3 (AS 15 ans)	"Souci de l'épanouissement, intérêt pour la vie personnelle."	Prise en compte globale du salarié	Définition de la bienveillance managériale
P3	"Relation de travail basée sur la confiance."	Climat de confiance	Définition de la bienveillance managériale
P3	"Soutien, accompagnement professionnel."	Suivi et développement	Pratiques managériales
P3	"Oui, il y a de la bienveillance dans notre structure."	Perception de la bienveillance	Pratiques managériales
P3	"Ils ne permettent pas une vraie expression."	Espace de communication	Pratiques managériales
P3	"Prendre en considération l'avis du personnel."	Participation et écoute	Améliorations proposées
P3	"Une stagnation si les contraintes budgétaires persistent."	Risques de recul	Perspectives d'évolution
P4 (AS 2 ans)	"La direction participe aux tâches, et se remet en question quand il le faut."	Humilité managériale	Pratiques managériales
P4	"Soutien et écoute entre professionnels..."	Coopération professionnelle	Définition de la bienveillance managériale
P4	"Communication active, reconnaissance, gestion des conflits."	Management équilibré	Pratiques managériales
P4	"La bienveillance n'est pas toujours au rendez-vous."	Perception de la bienveillance	Pratiques managériales
P4	"Ces espaces sont ouverts, bienveillants, et permettent une réelle écoute."	Espace de communication	Pratiques managériales
P4	"Bienveillance = Motivation et meilleure prise en charge."	Bien-être = performance	Améliorations proposées
P4	"Une amélioration significative grâce à un engagement renforcé."	Espoir d'amélioration	Perspectives d'évolution
P5 (IDE)	"Écoute, autonomie, confiance."	Responsabilisation et confiance	Définition de la bienveillance managériale
P5	"Communication, amélioration des conditions, gestion des conflits."	Conditions matérielles et relationnelles	Pratiques managériales
P5	"La bienveillance est essentielle dans nos métiers."	Perception de la bienveillance	Pratiques managériales
P5	"Espaces pas sincères, pas d'amélioration concrète."	Espace de communication	Pratiques managériales
P5	"Pas d'avis"	Absence de proposition	Améliorations proposées
P5	"Craintes de stagnation sans soutien"	Manque de moyens	Perspectives d'évolution

Codage des verbatims des collaborateurs

Résumé

Les limites de la bienveillance managériale en EHPAD : tensions entre exigences organisationnelles, contraintes institutionnelles et besoins des équipes soignantes.

Dans notre société caractérisée par l'individualisme, l'autonomie et l'indépendance, quelle est aujourd'hui la place que nous réservons au bien-être de l'autre ? Mais au juste, qu'est-ce que la **bienveillance**, à qui s'adresse-t-elle et comment la mettre en œuvre dans le contexte du travail ? A travers ce mémoire, nous tentons d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions centrales. Ce mémoire s'appuie principalement sur le cas de la bienveillance managériale en **EHPAD**. L'objectif est de comprendre comment les managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels sont les **limites** et **enjeux** de ce concept, qui est et deviendra à l'avenir, un concept essentiel en terme de **management**.

Mots-clés : bienveillance, EHPAD, management, limites, enjeux.

The Limits of Managerial Benevolence in Nursing Homes: Tensions between Organizational Demands, Institutional Constraints, and the Needs of Care Teams.

In our society characterized by individualism, autonomy, and independence, what place do we still reserve for the well-being of others? But what exactly is **benevolence**, whom is it intended for, and how can it be implemented in the workplace? Through this thesis, we aim to provide some answers to these central questions. This work focuses primarily on the case of benevolent management in **nursing homes**. The objective is to understand how managers concretely apply benevolent **management** in their daily practices, and what the **limits** and **challenges** of this concept are, one that is, and will increasingly become, essential in the field of management.

Keywords: benevolence, nursing home, management, limits, challenges.