



## Formation

# Diriger et manager en incertitude et penser l'éthique de la fonction managériale

en direction d'établissements médico-sociaux et sanitaires

**Quels impacts de la complexité et de l'incertitude sur le rôle de direction, sur la relation managériale, sur l'accompagnement des équipes ?**

## Enjeux

L'incertitude fait partie de la vie quotidienne de ceux qui ont la responsabilité de diriger les établissements et les structures du secteur médico-social et sanitaire.

Favoriser l'engagement, maintenir la continuité d'activité, prendre soin des collaborateurs, maintenir le sens de la mission au service des publics cibles, rendre efficace l'organisation malgré les injonctions contradictoires : autant de défis que relèvent les managers.

Plus que jamais, les évidences d'hier et les pratiques sont questionnées. C'est pourquoi il n'y a pas à choisir entre réfléchir et mettre en œuvre, penser et agir. Sous peine de laisser nos procédures, nos outils de pilotage et autres tableaux de bord piloter à notre place, nous avons à remettre la main sur la fonction, l'art, le geste managériaux. Que dois-je faire, mais aussi comment m'y prendre, comment être juste dans ma manière de faire ? Comment produire cohérence et cohésion ? L'éthique est une indispensable boussole.

## Objectifs de la formation

La formation s'adresse spécifiquement aux directrices et directeurs des secteurs médico-social et sanitaire, chef(fe) de service des secteurs public, privé, et associatif, (EHPAD, CAS, EMS, etc.).

Elle est structurée autour de 4 grands thèmes : incertitude et société ; performance et relation ; conduite du changement ; évolutions des postures managériales

- Pour cartographier et comprendre les enjeux de l'incertitude et ses effets sur le rôle du management vis-à-vis des équipes et des publics.
- Pour faire évoluer les postures en identifiant les leviers d'actions de transformations managériales opérationnelles.
- Pour prendre appui sur les fondamentaux de l'éthique et s'équiper face aux paradoxes et aux attentes.
- Pour développer un management réflexif, une pensée au service d'action.

## Pédagogie

---

Cadres supérieurs de santé, philosophes, spécialistes du management identifieront avec vous les enjeux humains et les impacts de l'incertitude sur le management, et mettront au travail postures et positionnements, afin d'être plus juste et plus serein dans la relation managériale, et rendre le meilleur service aux organisations, services et établissements.

Le programme de la formation comprend 4 séances de 3 h 30 et 1 séance de 3H de validation pour l'obtention de la certification avec des échanges d'expérience, des cas pratiques et des apports réflexifs.

Des temps de travail personnel et en groupe permettront l'apprentissage entre pairs et le partage de pratiques pour monter en compétences managérial.

## Thématiques

---

### Sessions

#### Séance 1

Comprendre l'incertitude  
et gérer les tensions

24/04/2026

#### Séance 2

La Relation comme levier de la  
décision managériale

24/04/2026

#### Séance 3

Conduire le changement dans  
ma posture managériale

12/06/2026

#### Séance 4

Conduire le changement dans  
mon établissement

12/06/2026

#### Séance 5

Validation pour obtention  
de la certification

03/07/2026



## Compétences

- Accompagner les adaptations organisationnelles et managériales**
- Développer une analyse de son écosystème et une éthique managériale**
- Développer une posture de dialogue et d'apaisement des tensions relationnelles**
- Identifier les leviers pour favoriser des délégations de responsabilités individuelles et collectives et la confiance**
- Mettre en œuvre la reconnaissance des collaborateurs**

## Encadrement

La formation est assurée par Marc Grassin, philosophe, directeur de l'Institut Vaugirard Humanités et Management et Clément Bosqué, philosophe et consultant. Thierry Le Goaziou, Théologien.

## Suivi et évaluation

À l'issue de la formation chaque participant recevra :

- Livrables à chaque séance
- Questionnaire d'évaluation
- Attestation de formation remise au participant par l'organisme
- Sous réserve de réussite à l'évaluation, le participant peut obtenir la certification « Manager avec l'incertitude »

**Accessible aux personnes en situation de handicap**

## Durée

La formation "Intégrer l'incertitude" sera d'une durée de **17 heures** réparties en 2 journée de 7H séances + une demi journée de 3H.

## Calendrier

24/04/2026, 12/06/2026, 03/07/2026

## Public et prérequis

Ce parcours s'adresse à des directrices et directeurs d'établissements, et à des chef(fe)s de service médico-social des secteurs publics, privés et associatifs et au secteur du sanitaire.

## Inscription:

Entretien préalable.

Date limite : **27 Mars 2026**

## Certification

La formation est certifiée éligible au compte personnel de formation :

<https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/6735/>



## Tarif

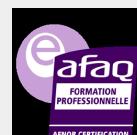
2 850 € net de taxes/TTC

## Contact

### Contact et inscription :

[ivhm@icp.fr](mailto:ivhm@icp.fr)

06 10 28 79 88





## Programme détaillé

### Journée 1 matin: Comprendre l'incertitude et gérer les tensions de son écosystème

#### Objectifs

Comprendre les impacts de la culture du contrôle et de la maîtrise sur le management et l'organisation  
Prendre du recul pour assumer les tensions liées à l'incertitude

#### Déroulé

- Partage d'expériences sur l'incertitude et les formes attendues ou inattendues dans les organisations
  - Décryptage et apports académiques : culture de la maîtrise et du contrôle, quelle place au lâcher-prise ; l'incertitude ouvre sur de nouveaux possibles
- 
- Cas d'étude : mise à distance - travail personnel et en sous groupe
    - Identification des repères et points de vigilance sur les pratiques managériales

### Journée 1 apm : La Relation comme levier de la décision managériale

#### Objectifs

Construire des décisions partageables qui assument les tensions entre les contraintes et les normes  
Faire de la relation, un levier d'efficience, de performance

- Les fondamentaux de la relation: le sens, la parole, l'écoute, la reconnaissance
- Décision et légitimité : une expérience humaine relationnelle

Cas pratique : vidéo sur la prise de décision – travail personnel et en sous-groupe ; analyse et point de repères

#### Déroulé

- Le comportement éthique : réduire les écarts entre dire et faire
  - Repères et points de vigilance sur les évolutions managériales

### Journée 2 matin: Conduire le changement dans ma posture

#### managériale Objectifs

Intégrer l'incertitude à mon rôle et à ma posture managériale  
Identifier le chemin individuel à effectuer pour chaque participant

#### Déroulé

- Quels sont les éléments à prendre en considération pour intégrer l'incertitude dans ma posture managériale ?
- Travail de groupes, puis partage avec l'ensemble des participants
- Intégration du sens du travail, valeurs partagées (lesquelles et comment), organisation favorisant l'intégration de l'incertitude / cadrage théorique
- Bénéfices de l'incertitude
- Démarche qualité et incertitude
  - Repères et points de vigilance sur les questions managériales



**ICP**  
UNIVERSITAS  
CATHOLICA  
PARISIENSIS

**i** institut **vaugirard**  
HUMANITÉS & MANAGEMENT

## Journée 2 apm : Conduire le changement dans mon établissement

### Objectifs

Identifier les stratégies à mettre en œuvre au sein des établissements pour intégrer les problématiques liées à l'incertitude dans les 3 axes principaux :

- travail avec les équipes – relations avec les usagers – relations avec les familles

### Déroulé

- Développement des stratégies à mettre en place pour que l'incertitude soit intégrée aux processus de fonctionnement de l'établissement d'un point de vue :
  - organisationnel – des relations humaines – de la culture de l'établissement
- Travaux de groupe

Repères et pistes de transformation de mon management

## Séance 5 matin : Validation pour obtention de la certification

Rédaction d'une synthèse des acquis en lien avec une situation vécue dans son organisation  
Soutenance devant un jury.