

# Petite hygiène mentale pour directeurs en « pré-burnout »

## Compte-rendu (semi-fictif) de séances de coaching :

**Un directeur d'EHPAD :** « Je n'en peux plus, je suis au bord du burnout. Rendez-vous compte : je dois finaliser mon dossier CPOM avant la fin de l'année, on est en décembre, et ma comptable vient de partir en congés maladie pour 15 jours, je vais devoir retrouver tous les chiffres tout seul ».

**Un directeur de Maison d'Enfants à Caractère Social :** « Le département m'a demandé de reprendre un petit service en milieu ouvert, et je viens de découvrir que plusieurs salariés amènent chez eux des produits alimentaires et des fournitures du service ; il va falloir que je les convoque, et parmi eux il y a le délégué syndical, je ne sais pas comment tout ça va tourner... »

**Une directrice de Foyer d'Hébergement :** « Je suis très embêtée, je reçois de plus en plus de résidents qui manifestent des troubles du comportement, mais je n'ai pas le personnel spécialisé qu'il faudrait pour les prendre en charge ; c'est limite du côté des soins, il peut arriver un accident n'importe quand, et limite du côté des personnels, qui n'en peuvent plus ! »

La liste pourrait être longue. On le constate dans quasiment tous les cas : **le directeur d'établissement est aujourd'hui un professionnel très exposé**, et il l'est tout autant à titre professionnel qu'à titre personnel.

Son positionnement et son intervention se situent de plus en plus souvent aux points de fracture et de conflit que génèrent les contradictions multiples et croissantes du système.

**Jean-Philippe Toutut**

*Docteur en psychologie sociale, Psychologue clinicien, Consultant et Formateur pour le secteur sanitaire social et médico-social (j.toutut@gmail.com - www.jp-toutut.com)*

On connaît bien le tableau; de tous les côtés les situations sont tendues :

- les pouvoirs publics, souvent mal appelés « autorités », se voient contraintes de contraindre, et de se situer dans plus de contrôle et moins de tarification;
- les personnes accueillies, dans presque tous les cas, sont en nombre croissant quand les moyens se raréfient, et surtout elles sont de plus en plus porteuses de polyhandicaps psychiques, médicaux ou sociaux;
- les personnels des structures sont moins attirés par les valeurs du secteur (humanisme, solidarité..) que par les avantages sociaux, par ailleurs très minces et de moins en moins attractifs, ce qui les amène à être souvent dans l'exploitation du statut ou la revendication et moins dans l'implication;
- l'environnement institutionnel et extra-institutionnel ne se montre guère plus encourageant, tant du côté des familles exigeantes, des associations ou sociétés concurrentes, des impératifs croissants du néo-libéralisme, des perspectives mêmes de nos métiers dans les années qui viennent.

Lorsque les règles d'une société se tendent, pour toutes sortes de facteurs économiques et sociaux, la prise en charge de ses plus démunis est toujours un enjeu en balance, entre des considérations morales et des principes dits de réalité. Et dans les structures de soin ou d'accompagnement, les dirigeants sont au carrefour de ces contradictions, tempérant les coups, médiatisant les rapports de forces, essayant de rendre compatibles des positions apparemment irréconciliables, répondant par force de travail accumulé aux multiples injonctions qui lui tombent sur (et dans) la tête.

Sans que le secteur et les pouvoirs publics semblent autrement s'en émouvoir, c'est sur le dirigeant, quelquefois sur l'équipe dirigeante, que repose tout son relatif équilibre, sa précaire cohérence. Bien souvent, sur les épaules du directeur pèse tout le poids de la fragile stabilité de l'établissement, et bien souvent cette charge met à l'épreuve la stabilité psychologique du responsable lui-même. Si bien qu'il est tout à fait juste de remarquer que les personnels de direction et d'encadrement sont aujourd'hui particulièrement exposés au stress et aux « risques psychosociaux », alors même qu'on les charge de s'en occuper pour les autres, et sans leur donner de légitimité reconnue ou de moyens concrets pour s'occuper aussi d'eux-mêmes.

Au fil des rencontres et des séances de coaching mené avec de nombreux responsables de structures, une rapide modélisation clinique et sociale peut être esquissée, portant sur la position psychique du dirigeant, et peut-être quelques suggestions peuvent être formulées pour la soutenir.

## I - UNE ANALYSE CLINIQUE ET SOCIALE

### SITUATIONS-LIMITES ET ÉTATS-LIMITES

La définition clinique que donne (notamment) Jean BERGERET de «l'état-limite» («*borderline*») peut être rapportée à différents contextes sociaux institutionnels auxquelles le directeur est confronté, et que nous pourrions appeler «situations-limites». Analogie osée, mais qui peut fournir un modèle explicatif et peut-être suggérer des voies de renforcement.

L'état-limite est caractérisé par une instabilité de l'image de soi et des relations aux autres, une hyperémotivité, et une grande impulsivité. L'angoisse permanente de perte d'objet nourrit une forme d'insécurité permanente, qui cherche des compensations par toutes sortes de voies.

Transposée au champ social, cette notion viendrait caractériser des situations dont le fondement (traduisons par moyens) serait instable, dont la réalité symbolique (traduisons par politique) serait menacée, et dont les liens aux autres secteurs d'activité (traduisons par secteur lucratif ou concurrentiel) seraient troubles.

On peut aussi y voir l'insécurité permanente d'un secteur qui fantasme ou prédit sans arrêt sa fin (traduisons par absorption par le champ de la santé, l'entreprise libérale... ou la règlementation formelle). Les voies de «compensation» de cette situation, florilège de notions et de projets politiques divers, qui vont des «zéro sans solutions», à la «désinstitutionnalisation», au travers des notions de «territoire» ou de «parcours», se heurtent toutes à des logiques sociétales et financières et à des manques de moyens matériels qui semblent surplomber toute tentative de vraie construction politique et institutionnelle.

Ces états-limites confrontent de leur ambiance délétère le dirigeant. S'il n'y prête pas garde, il peut se retrouver imprégné d'un sentiment permanent de vulnérabilité, céder progressivement à un «esprit d'intranquillité», qui repose en réalité sur la quête d'un objet impossible : la stabilité et l'organisation du secteur.

Pour autant, le directeur n'a aucun devoir de porter la responsabilité de forces sur lesquelles il ne peut avoir aucune prise directe. Lorsqu'il accepte, volontairement ou inconsciemment, de faire reposer sur lui les tensions et les enjeux du système, il expose son identité, sa santé, dans la poursuite d'objectifs impossibles.

**Les tendances psychopathologiques qui sont alors sollicitées dans sa structure sont marquées des symptômes de l'état-limite, à tout instant prêts à décompenser :** *sentiment permanent d'insécurité, dépenses excessives d'énergie suivies de graves baisses d'investissement, flottement de l'image et de l'estime de soi, relations compliquées aux partenaires internes et externes...*

## LE « NON-NÉGOCIABLE » ÉTHIQUE

En prolongement du constat qui précède, on constate qu'un sérieux mal-être du directeur naît souvent de la confrontation intérieure entre les choix et décisions qu'il serait amené à prendre personnellement s'il en avait la latitude, et les positions qu'il est contraint de tenir du fait des injonctions venant de sa gouvernance, de son secteur ou de ses autorités. Questionnement éthique, contradictions éthiques, constitutifs en eux-mêmes d'un risque psychosocial spécifique aux dirigeants du secteur.

Dans les années 90, des chercheurs tels que Johannes SIEGRIST ou Robert KARASEK avaient bien isolé ce facteur, parmi les constituants forts du stress au travail.

**Le conflit éthique, dans un contexte de faible « latitude décisionnelle »** déléguée au dirigeant, accentue plusieurs types de déséquilibres : *entre les efforts engagés dans le travail et les effets positifs que l'on peut en observer en retour, entre les contraintes que l'on perçoit et les ressources personnelles que l'on suppose disponibles pour y faire face, entre les valeurs que l'on veut défendre et l'absence ou la relativité des gratifications ou des reconnaissances qu'on en retire.*

Dans cette posture, le maintien du « supportable » face à la décompensation se joue souvent dans le sort de ce que SIEGRIST appelle les « **efforts intrinsèques** ».

Ces types de surinvestissements correspondent à des attitudes, des comportements, qui sont associées à un engagement excessif dans le travail.

**Ces efforts dépensés à maintenir de fragiles équilibres ont des conséquences sur le caractère que l'on peut observer dans des expressions et des positionnements divers :** *compétitivité, hostilité, impatience, irritabilité, déprime, besoin d'approbation, incapacité à s'éloigner du travail...*

Cette symptomatologie compensatoire, face aux menaces réelles ou supposées du système de contraintes, est très consommatrice d'énergie. Tout en fragilisant progressivement le sujet et en l'éloignant de ses ressources personnelles, elle l'oblige à investir toujours plus dans des systèmes de défense qui font chaque jour davantage la preuve de leur inefficacité, laissant dans tous les cas un sentiment profond de fatigue et de perte de sens.

On veut souligner ici que le principal ennemi du dirigeant n'est peut-être pas la somme de contraintes externes qui le cernent objectivement de toutes parts, mais la façon dont il y répond subjectivement. Sa grande mise en exposition n'est pas retenue dans les constituants actuels de la pénibilité, ni vraiment abordée comme un risque psychosocial spécifique de sa fonction.

Pour renforcer la position psychologique, pas facile aujourd'hui, du dirigeant d'ESSMS, quelques pistes et recommandations pourraient lui être d'une certaine utilité, pour son moral et pour sa santé.

## II - LES TOLTÈQUES ET LE COACHING À LA RESCOUSSE

Parmi les outils et conseils qu'on pourrait apporter en contribution à la « panoplie de survie » du directeur menacé de saturation et d'épuisement professionnel, nous formulerons quelques suggestions, inspirées d'une part des quatre accords toltèques (cf. Don Miguel RUIZ, éd. Poches, 2005), et d'autre part modestement de notre expérience du coaching de dirigeants depuis une vingtaine d'années.

### QUATRE FORMULES SALUTAIRES INSPIRÉES DES ACCORDS TOLTÈQUES

**Ne pas en faire une affaire personnelle :**

**Illustration :**

Ce directeur d'un Centre Éducatif Professionnel est dans tous ses états. « *Il va entendre parler de moi* », dit-il en marchant d'un pas saccadé dans son bureau. Renseignement pris, il s'agit d'un dossier méticuleusement construit par ce directeur pour demander le transfert d'un des résidents de l'établissement vers un centre de soins psychiatriques. Après 3 mois d'attente et de circuits administratifs divers, sa Direction Territoriale vient de l'informer, d'un petit mot laconique, que « *sa demande a été rejetée* ». « *On me prend pour un con ou quoi ?* » dit-il, en rajoutant : « *si ce petit c.. de l'administration veut la guerre il l'aura* ».

Un instant je crois revoir Bernard BLIER dans la fameuse scène de « Raoul » dans « Les Tontons flingueurs ». Mais mon interlocuteur ne songe pas à rigoler, il tourne en rond et vitupère, furieux. Nous sommes en séance de coaching, et il choisit sur ma suggestion de travailler d'abord sur cet événement avant d'appeler l'auteur de la note de sa hiérarchie.

**Illustration :**

En séance, peu à peu, il se calme et prend conscience de son état. Nous mettons en évidence qu'il est touché par cette situation, mais pourquoi ? Qu'est-ce qui fait mal exactement ?

Il réalise qu'il sent son autorité de directeur ancien bafouée par un « jeunot », et que le fond du dossier n'est en fait pas si important. Puis en élaborant, il voit bien qu'il a reçu cette décision, qui émane d'une personne nouvelle qui l'a juste croisé une fois, comme un camouflet personnel, alors qu'il ne s'agit que d'une péripétie du (dys) fonctionnement du système, sans aucun lien direct avec lui-même.

Sa colère est en réalité liée à l'une de ses problématiques personnelles liée à l'âge, que bien entendu son interlocuteur ignore ; si elle fait quelques dégâts, c'est sur son équilibre et sa sérénité.

Dans la grande majorité des cas, « en faire une affaire personnelle » est à la fois inapproprié, contre-productif, et créé de la souffrance inutile pour soi-même. Piégé dans « ce rêve de l'enfer », on éprouve beaucoup de souffrances inutiles.

Une fois calmé, ce directeur choisira une autre façon de répondre à la situation, en passant par le biais d'un signalement officiel de risque, selon une procédure attendue de la situation et de son rôle dans le système, et il se mettra ainsi à l'abri du danger d'en faire une affaire personnelle par une implication excessive.

### **Maîtriser son expression**

Il se passe beaucoup de choses en soi, dans une journée de travail de directeur. On pense, on décide, on calcule, on écrit... et on parle. On parle beaucoup, au téléphone, en face à face ou en réunion, c'est un métier et un secteur qui sont marqués par la culture orale. Bien souvent aussi on parle pour parler, et parler est parfois plus important que ce que l'on a à dire. Pour une large part aussi, on parle pour être entendu, au mieux écouté, et les autres parlent pour que vous les entendiez, au mieux pour que vous les écoutiez.

La parole a pour caractéristique d'exprimer en surface ce que vous pensez ou ressentez intérieurement et que les autres ne voient pas et ne partagent pas. Toute cette dimension cachée est celle d'une expérimentation intérieure, on soupèse des arguments, on évalue dans sa tête, quelquefois aussi on se formule à soi-même des choses que l'on n'avouerait à personne. Quand on parle, on porte du sens dans ce qui est dit, mais aussi on fait ressentir la force de sa délibération intérieure, de sa conviction, de son énergie.

**La première des recommandations toltèques, «*que votre parole soit impeccable*», porte sur cette fonction, très puissante, de transmission de significations, mais aussi d'énergies.**

Adopter une plus grande discipline dans son langage, dans son expression, dans le choix des mots traduisant la pensée comme dans la vibration énergétique traduisant la force intérieure, met sur la voie d'une plus grande clarté dans la confusion ambiante et d'une plus juste maîtrise, d'abord sur soi, mais aussi sur les autres.

### **Illustration :**

Cette directrice d'ESAT avait coutume d'être très bavarde; parlant à chacun abondamment, elle pensait entretenir ainsi de bonnes relations avec tout le personnel. C'est au cours d'une formation aux communications qu'elle réalise que son abondance de parole aboutit en fait au résultat inverse de ce qu'elle cherchait. Tout le monde est lassé de ses discours, et surtout on ne retient pas grand-chose de ce qu'elle dit ou demande. Elle ne comprend pas pourquoi on ne la comprend pas, et elle se désole souvent que ses collaborateurs ne mettent pas en application ce qu'elle leur demande. C'est comme si ses propos ne contenaient pas de sens, ou ne traduisaient pas de force.

Après un travail sur elle-même, peu à peu, elle s'efforce de diminuer le flot de ses paroles. Sans diminuer les contacts avec les gens, contacts humains auxquels elle est très attachée, elle s'astreint à moins parler, à utiliser les mots justes, à aller à l'essentiel, mais à le dire alors avec plus de convictions, en s'assurant de la bonne

réception de ses propos. Elle cherche à se faire mieux comprendre, mais ce qu'elle constate comme premier effet de cette discipline, c'est que du coup elle écoute davantage, elle voit et comprend plus de choses. La maîtrise du langage a entraîné le développement de sa propre attention aux autres.

Par la suite, elle va constater que l'effet sur les autres est aussi visible : son équipe est plus attentive à ce qu'elle dit, entre mieux en communication avec elle, et les choses deviennent beaucoup plus fluides.

La parole est une force puissante, ce qui est dit lorsque ça sort de sa bouche imprègne l'esprit : le sien comme celui de l'autre. Depuis l'esclave ESOPE et son Maître XANTHOS, on sait que **la langue est la pire et la meilleure des choses**. On doit aussi savoir qu'une parole impeccable, précise comme l'idée, agit directement sur les choses et les êtres ; de même qu'à l'inverse la parole médisante, la rumeur, la parole creuse, agissent comme autant d'effets négatifs, sur soi et sur les autres.

Une bonne manière de se recentrer quand on doit faire face à des difficultés, c'est de surveiller son langage et de ne laisser sortir que les mots appropriés et voulus – y compris avec son chat ou son chien – dirait Don Miguel RUIZ ! Car si la langue véhicule la pensée, elle lui fait aussi un retour fidèle.

### **Ne pas faire de suppositions**

L'autiste ne sait pas interpréter la pensée de l'autre, il n'a pas de structure psychologique qui pourrait lui permettre de supposer que l'autre existe, et à plus forte raison qu'il pense ou qu'il veut quelque chose. De ce fait, il ne fonctionne pas selon la façon dont l'autre pourrait le percevoir.

À la différence de l'autisme, **nous passons beaucoup de notre temps à émettre des suppositions** : *sur ce que les autres sont, ou pensent, ou veulent, sur les situations, leurs causes, leur évolution...* Suppositions que nous déclinons dans notre esprit à tous les temps du passé et du futur, sur tous les registres du réel, de l'imaginaire et du symbolique.

Pour aussi riches qu'elles soient en contenus, et contrairement à ce que leur apparence nous laisserait croire, les suppositions que nous construisons ne nous rapprochent pas de la réalité, mais elles nous en éloignent. Leurs fonctions, souvent défensives, bâtissent en permanence dans notre esprit un monde de fantasme et de fiction qui est en réalité éloigné du simple constat de ce qui est, dans l'ici et le maintenant.

**Ce qui est néfaste dans nos suppositions, c'est qu'elles nous emplissent la tête de représentations et d'émotions jointes, qui font barrage aux informations réelles ou aux analyses lorsqu'elles sont utiles.**

Cette recommandation toltèque de ne pas faire de supposition s'applique à notre quotidien. En situation professionnelle, elle consiste à s'efforcer de ne pas faire de projections, d'accueillir pleinement les situations et les autres comme ils arrivent, sans y ajouter nos propres traductions, productions et projections.

#### Illustration :

Ce directeur de Maison d'Enfants est dans l'attente de la validation de son budget par le Département. Il a envoyé à temps à son autorité de tarification son budget, mais cela fait maintenant deux mois, et rien ne vient. Il a beau appeler son interlocuteur, lui adresser des mails, la réponse est toujours la même : ça va venir, nous allons voir en commission, on vous avertit dès que c'est validé, etc.

Pour lui les choses sont claires, il est confronté à des gens de mauvaise foi et méfiants, qui probablement vérifient tous ses chiffres, voire même qui les comparent aux autres établissements du coin. Il passe de longs moments à se demander ce qui se passe et à échafauder toutes sortes de théories du complot, de l'incompétence administrative, et de l'intervention politique.

Pour accélérer le mouvement, il écrit au Maire de la Ville qui se trouve être également conseiller départemental, pour lui signifier tout son agacement et étaler ses doutes. C'est alors que dans le même temps, il reçoit une réponse très aimable des services du Département, qui valide son budget, et explique dans une lettre d'accompagnement qu'ils se sont efforcés pendant quelques semaines de trouver d'autres moyens disponibles, au-delà du budget présenté, pour lui proposer une extension d'agrément. Laquelle sans nul doute se fera sans doute dans quelques mois, « étant donné l'excellence et la transparence des rapports entretenus entre la direction de l'établissement et les services du département depuis longtemps ».

Il réalise alors que pendant plusieurs semaines, il s'est fait tout un cinéma sur la situation, projetant sur la réalité une somme d'interprétations qui ne reflètent que le contenu intérieur de ses fantasmes et de ses craintes. Accordant du crédit à ces suppositions, il s'est mis dans une situation délicate et en porte-à-faux à l'égard de ses interlocuteurs.

Ne pas faire de suppositions est un conseil sage et économique. S'efforcer d'en rester au fait sans l'interpréter nous procure plus de lucidité sur la réalité, et nous met à l'abri de faux jugements, de mauvaises énergies dépensées, et de comportements inadéquats. Nous devons nous efforcer de ne pas décoder le monde d'après nous-mêmes, tout en nous comprenant mieux en observant l'idée que nous nous faisons des réalités.

#### Faire de son mieux

La formule se confronte directement à l'injonction de devoir réussir ce que l'on entreprend, sans le moindre doute. Pour toute une idéologie d'origine libérale du « gagnant » (peut-être aujourd'hui dirait-on du « premier de cordée »), il n'est pas suffisant de vouloir faire de son mieux, il convient de se placer dans une seule optique de réussite.

Cette culture du résultat flatte l'orgueil en valorisant la qualité virile du «battant» qui va jusqu'au bout pour atteindre ses objectifs. Souvent d'ailleurs au détriment de tout le reste, considéré comme secondaire, et au détriment des autres, placés en «derniers de cordée», facilement considérés comme des *losers* dès que leurs choix reposent sur d'autres critères que ceux de la réussite sociale.

À l'inverse, «faire de son mieux» indique que le processus est supérieur au résultat, que le chemin est plus important que la destination. La formule ne veut aucunement légitimer la faiblesse, puisqu'il s'agit là aussi d'aller au bout de ce que l'on peut faire. Simplement, l'existence de limites est aussi une réalité de principe, et le rapport aux limites n'est pas un rapport de déni, mais une donnée, qu'il convient de respecter.

«Faire de son mieux» est un principe qui rapproche du bien-être, qui légitime le sujet devant ses objectifs, lui reconnaît une existence et une faculté de choix, et lui tolère la possibilité de poser des jalons, de privilégier ce qu'il estime essentiel.

La mesure du «succès» est posée par la personne elle-même, qui devient maître de ses objectifs plutôt qu'être maitrisé par eux. La satisfaction vient du fait d'avoir fait de son mieux, selon ses propres critères, et non d'avoir atteint un résultat, obtenu parfois avec trop de douleurs et au mépris ou au sacrifice d'autres facteurs de sa construction et de son épanouissement.

**Illustration :**

Cette directrice d'EHPAD est confrontée, comme nombre de ses collègues, à un manque cuisant de personnels. Elle se débat aussi pour trouver des remplaçants aux nombreuses absences de son personnel. Tout en se battant au quotidien sur le registre financier et politique, elle va aussi participer au travail des équipes de terrain, et on la voit tantôt participer à des toilettes de résidents tantôt contribuer à l'animation des ateliers mémoire ou distribuer les repas. Elle veut absolument arriver à un bon retour d'appréciation des résidents lors de la prochaine enquête de satisfaction qui va être menée par l'autorité d'évaluation et de contrôle. De ce fait, elle multiplie les actes de présence, et travaille près de 14 h par jour, sans mesurer ses efforts.

Mais au moment de l'évaluation, voilà que les résultats sont médiocres, la satisfaction n'atteint pas 45 % ; les résidents et leurs familles n'évoquent que très peu le dévouement de la directrice, et certains même font état de manquements qui relèvent directement de sa fonction, en matière d'hygiène et de sécurité notamment. Les résultats ne sont pas au rendez-vous des efforts qu'elle a entrepris, efforts tournés vers le seul résultat d'un taux de satisfaction avoisinant 80 % des réponses, un taux qu'elle s'était fixée à elle-même.

La directrice encaisse très mal ces résultats, et découragée envisage un temps de démissionner de ses fonctions. Un travail sur elle-même lui permettra de prendre conscience que le sens de son activité ne dépendait pas fondamentalement du résultat de son action, et que l'engagement sincère dans son rôle était le meilleur qu'elle pouvait et devait attendre d'elle-même.

## QUELQUES CONSEILS SALUTAIRES INSPIRÉS DU COACHING

### Se dégager des pièges

#### Illustration :

Ce cadre de direction est confronté à l'absence répétée d'un éducateur de son équipe, qui entraîne objectivement une charge de travail plus lourde pour les autres professionnels du groupe. Voici alors qu'une monitrice-éducatrice du service vient le voir pour lui rapporter son sentiment de pénibilité dans son travail, et l'avertir du risque qu'elle ne puisse tenir longtemps comme ça. Pour « résoudre » le problème, le cadre convoque l'éducateur absentéiste lors d'une de ses brèves présences, et lui signifie vertement que la situation de ses absences répétées n'est plus acceptable. Il informe en parallèle la ME que les absences de l'éducateur vont cesser et que tout va rentrer dans l'ordre.

Le lendemain, l'éducateur va voir le service de santé au travail, et il saisit le CHSCT pour harcèlement moral du cadre à son encontre. De son côté, la monitrice-éducatrice met sa menace à exécution et part elle aussi en arrêt-maladie. Le cadre vit très mal la situation, il est à la fois insécurisé et en colère. Il demande alors au directeur de faire contrôler à la fois l'éducateur et la monitrice-éducatrice par la Sécurité Sociale pour vérifier qu'ils sont bien malades. Mais le directeur se raidit parce qu'entre-temps les syndicats sont venus le voir et le menacent d'une plainte pour harcèlement, tandis qu'une pétition vient d'être lancée pour dénoncer les excès de travail dans ce service et l'incompétence du cadre chef de service.

Cette histoire, qui peut en rappeler d'autres à certains, n'a pas de fin heureuse. D'une façon ou d'une autre, l'issue ne conviendra à personne et elle laissera des traces. Mais on peut remarquer qu'elle s'est construite comme un **enchaînement de jeux d'acteurs**, qui amène tous les protagonistes à se retrouver piégés, dans des rôles ou dans obligations. On voit bien que les engrenages se mettent en place pour chacun se sente obligé d'agir dans sa logique, dans un mille-feuille d'interactions qui dégradent la situation. Lorsqu'on se retrouve dans ce genre de situation, on se sent contraint d'agir, sans autre perspective que de faire plier l'autre.

**Le conseil est ici de déjouer dès le début le piège pour ne pas y tomber dedans, ou, si l'on est tombé dedans, de s'en dégager le plus vite possible dès qu'on s'en rend compte.**

Si l'on retient la terminologie de Stephen KARPMAN et de son « **triangle dramatique** », le piège, c'est dans l'exemple décrit, pour le cadre d'accepter inconsciemment le rôle de « **sauveur** » qui lui est dévolu par les « **victimes** » apparentes des absences de l'éducateur.

En réalité c'est peut-être son rôle d'intervenir, mais c'est à lui seul d'en juger, et de définir librement de quelle façon. Le piège c'est ensuite de devenir à son tour « **persécuteur** » en interpellant vigoureusement l'éducateur, lequel est peut-être un profiteur, mais peut-être aussi en fragilité, puis en « **sauveur** », en s'engageant

auprès de la ME, lui conférant ainsi un pouvoir excessif... qui l'amènera à son tour à passer à l'acte. Le piège s'étend peut-être aussi au CHSCT, au directeur et aux syndicats, pris chacun dans leurs doubles contraintes de jouer leur rôle sans perdre leur indépendance de jugement.

Ici l'enchaînement des «jeux», décrits par exemple par l'analyse transactionnelle d'Éric BERNE, peut nous éclairer sur le danger des pièges qui se referment sur soi, mais que l'on a bien contribué à permettre de se mettre en place.

**Lorsqu'un malaise lié à une situation professionnelle est persistant, il y aura lieu de réfléchir à la façon que l'on a (ou que l'on a eu) peut-être de favoriser le piège, pour en sortir par un recadrage sur des positions plus indépendantes et plus sereines.**

### **S'appuyer sur les bonnes âmes**

Sous ce terme un peu biblique, on entend signifier l'appui efficace que l'on peut trouver auprès de ressources extérieures ou d'ambiances favorables, qu'il ne faut pas hésiter à solliciter. Ces aides se manifestent parfois de manière inattendue, apportées par des personnes auxquelles on ne s'attendait pas.

#### **Illustration :**

Dans cet hôpital de long séjour, le directeur peine à installer une démarche qualité qui suscite l'adhésion et la participation de tous. Malgré un comité de pilotage adéquat, et une démarche de projet plutôt correcte techniquement, le personnel n'accroche pas, ne participe pas aux commissions de travail proposées. Inexplicablement les agents hospitaliers montrent une indifférence neutre à l'égard de la démarche qualité, sans qu'aucun argument rationnel ne puisse être identifié.

Après de nombreuses investigations, il s'avère que le cuisinier de l'établissement, un ancien à qui personne n'a jamais demandé son avis, disposant d'un ascendant personnel important sur l'ensemble du personnel, s'est montré plutôt défavorable à la démarche, ce qui a suffi à créer une ambiance d'hostilité non formulée à la qualité.

L'intégration de ce personnage au comité de pilotage de la démarche permettra de débloquer la situation, d'ailleurs sans nécessiter de grande modification au modèle initial.

Cet exemple montre bien que l'autorité personnelle doit bien être distinguée du pouvoir statutaire, et qu'elle peut avoir sur le système une influence déterminante. Cette illustration, qui n'aurait pas déplu à Michel CROZIER, est un simple exemple des appuis qu'il faut savoir rechercher autour de soi. Dans tous les domaines, il y a autour de soi des forces aidantes, des personnes porteuses de moyens humains ou matériels, susceptibles d'intervenir dans le bon sens, dès qu'on sait les identifier et les solliciter.

## Passer de la tension à l'attention

La formule est simple, mais forte. Elle décrit, à l'égard d'une situation ou d'une relation, le passage d'un état de victime sous influence à un état d'indépendance d'esprit.

Lorsque la tension est déterminante, la situation examinée ou bien la relation en cause ne peuvent être traitées de façon positive, avec la hauteur et la distance requise. Toutes les décisions prises dans cet état, même opportunes, ne vont pas produire les effets de sérénité attendus.

### Illustration :

Dans cet établissement, la comptable montre depuis un certain temps des signes de désinvestissement dans le travail ; progressivement elle va commettre des erreurs, développer des relations exécrables avec l'expert-comptable, se mettre en maladie dès qu'elle est confrontée à ses insuffisances.

Le directeur ressent à son égard des émotions contradictoires : à la fois il la plaint et voudrait l'aider dans ses difficultés, et en même temps il est irrité par son comportement qui menace l'équilibre de sa gestion. Sans le réaliser, il va générer petit à petit un stress en lui et autour de lui, porter atteinte à son équilibre personnel, et ne plus attendre sans angoisse et sans tension les rendus de sa comptable. Les décisions qu'il prend alors dans cet état en relation avec la comptabilité ne sont jamais sereines, elles sont toujours empreintes d'une forme d'inquiétude, d'impatience, dont il ne se rend pas compte. Sa santé est peut-être mise à l'épreuve, il s'est mis lui-même en surtension dangereuse.

Il faudra que la situation atteigne une extrémité, une crise aigüe engagée par l'expert-comptable avec la mise en cause directe de l'honnêteté de la comptable, puis un licenciement conflictuel, pour que le directeur réalise alors l'état de tension permanente qu'il portait depuis longtemps sans le voir, et pour qu'il s'en libère.

Si un évènement ou un regard extérieur était intervenu pour aider ce directeur à « décrocher » de cette relation, à prendre la bonne distance, il se serait certainement épargné de longs moments déplaisants, des risques de détérioration de sa santé, des irritations néfastes au bon jugement et à la bonne gestion de l'établissement.

En réalité, ce qui a manqué à ce directeur, c'est une attention plus grande à lui-même et à ses réactions, une forme de respect plus prononcé à son propre égard. Une attention plus prononcée aux attitudes et ressentis internes est la préconisation appropriée, afin de ne pas se rendre prisonnier des relations et des phénomènes externes.

## Préférer l'action à la réaction

Dans la continuité de ce qui précède, on observera que toute situation porte en elle une incitation implicite : celle d'y répondre par une conduite que l'on jugera appropriée. Une interpellation entraînera une réplique, une question une réponse.

Un certain nombre de ces mouvements semblent tellement évidents qu'ils en deviennent automatiques.

Des séquences entières d'échanges peuvent être construites avec ces automatismes, qui ont la particularité d'être bâtis sur la rapidité, l'absence de recul, et aussi l'étroitesse des contenus.

Face à une situation mobilisant une certaine dose d'émotion, l'aspiration à la réaction peut être encore plus forte, comme s'il s'agissait de réagir vite pour être à la hauteur du phénomène, comme s'il fallait toujours y associer immédiatement des paroles ou des actes considérés comme appropriés.

**Illustration :**

Dans cet EHPAD, une personne hébergée désorientée a fugué pendant la nuit, passant par un portillon laissé ouvert. Elle a pu être réintégrée dans la maison sans avoir causé de dommage à elle-même ou à quelqu'un d'autre, mais la directrice considère qu'elle doit réagir immédiatement à la situation.

Sans prendre le temps de réfléchir, elle convoque le veilleur de nuit afin de le licencier sur-le-champ. Elle croit ainsi régler la question. Ce faisant elle agit vite, mais ne règle qu'une seule question : celle de sa propre crédibilité, et elle n'intervient pas sur la réelle problématique : la sécurité dans l'établissement.

**Dans toutes les situations, mais particulièrement dans celles qui semblent les plus urgentes, l'attitude réactive est toujours la moins appropriée.** L'action au contraire qualifie le choix libre, pris dans le calme et la distance de la situation. Toute conduite d'association directe aux événements ne libère pas l'esprit, elle lie la conséquence à la cause, et appauvrit les ressources mobilisées.

**S'occuper de soi**

Chaque être humain est précieux par nature, et chaque professionnel du secteur le sait bien, puisqu'il place toujours «le bénéficiaire au centre des préoccupations». Quoique la formule soit discutable, on peut l'étendre aussi au personnel de l'institution, dont la bientraitance est indispensable à celle des bénéficiaires.

**Pour les professionnels, la bientraitance commence par prendre soin de soi.** Or sur le terrain, on constate souvent comme une sorte de frilosité, de scrupule, à considérer comme légitime le fait de s'occuper de soi, un peu comme si le métier impliquait une forme de sacrifice. Les valeurs des plus anciens étaient / sont encore teintées d'un esprit de dévouement à l'autre, confinant parfois au sacerdoce, et dans lequel la précaution portée à soi-même est systématiquement considérée comme secondaire, voire coupable. À l'extrême, le fait de souffrir au travail serait un indicateur du bon travail, sinon du «bien travailler» (voir à ce sujet ce qu'en dit Yves CLOT dans «le travail à cœur», éd. La Découverte).

Cette posture, le plus souvent inconsciente, est aujourd'hui largement à questionner, notamment sur ses fondements judéo-chrétiens («*tu gagneras ton pain à la sueur de ton front*»), en gardant à l'esprit que bien s'occuper de soi retentit évidemment sur la qualité du prendre soin de l'autre.

On peut aussi considérer dans le fonctionnement institutionnel que plus la responsabilité professionnelle est grande, plus il est important que les décisions à fortes conséquences soient prises avec clarté d'esprit et discernement. Le directeur est doublement concerné lui-même par le traitement qu'il s'inflige, d'une part pour maintenir ses facultés d'analyse et d'action en pleine disponibilité, et d'autre part, car il représente une figure d'identification, une référence, pour l'ensemble du personnel.

#### Illustration :

Dans cette importante structure de soins à domicile, la directrice, ancienne cadre infirmière, nommée depuis peu de temps à ce poste, se déploie toute la journée dans de nombreuses tâches liées à sa fonction. L'organisme est tendu, mais fonctionne de façon à peu près satisfaisante.

En fin d'année arrive la période des évaluations et des budgets prévisionnels, à rendre au 31 décembre au plus tard. La charge de travail est intense pour la directrice et pour la comptable. C'est à ce moment que la comptable et un cadre de soins, circulant en covoiturage pour se rendre à l'institution, dérapent sur une plaque de verglas, tombent dans un fossé, et sont sérieusement blessées toutes les deux. Impossible de les remplacer, d'autant plus qu'on arrive en décembre. La directrice va alors prendre sur elle de remplacer à la fois la comptable dans les écritures du budget, et la cadre de soins (son ancien métier) dans son exercice de supervision du service. Bien entendu, elle ne peut plus prendre les vacances prévues entre Noël et le Jour de l'an, et elle passe des réveillons ultrarapides pour se remettre au travail aussitôt. Elle arrive ainsi à compenser l'encadrement du service, à rendre ses budgets le 31 décembre après-midi, tout en effectuant ses tâches courantes de directrice. Arrive alors la rentrée du 2 janvier, et là, brusquement, la directrice s'effondre : impossible de se lever le matin du 2 janvier, impossible de sortir du lit, absence totale d'énergie, crise de larmes, douleurs sur tout le corps... Hospitalisée d'urgence, de nombreux examens sont pratiqués, jusqu'à ce que tombe le diagnostic : aucun trouble organique, mais syndrome aigu d'épuisement professionnel.

Le « burnout », relayé par une structure psychologique fragile, tiendra la directrice éloignée du travail pendant plus de trois mois ; elle ne reprendra jamais ses fonctions, et devra se reconstruire sur un poste de direction adjointe en EHPAD.

Le cas de cette directrice montre bien qu'à trop vouloir prendre sur soi pour assumer des manques organisationnels, on se met soi-même en danger, on ne produit pas de travail de qualité, et on donne un exemple désastreux d'auto-maltraitance à toute l'équipe.

**Qu'aurait dû faire cette directrice dans cette situation ?** Dépenser une énergie normale pour rétablir la situation de carence de personnel, s'employer à

trouver un appui auprès des structures de son association, interpeller son président de CA, négocier des délais exceptionnels pour déposer ses budgets, etc. Mais de se mettre ainsi en jeu personnellement, en oubliant de prendre soin de soi, mettant ainsi en œuvre une forme d'«ultra-solution» (au sens de Paul WATZLAWICK, «Comment réussir à échouer» éd. Poche) ou de fuite en avant, n'a conduit qu'à aggraver la situation sur tous les plans.

### **L'important c'est la pause (ou « quand la pause s'impose »)**

Sous ce titre léger, une réalité plus grave se manifeste : si le directeur ou le cadre se laissent entrainer par le rythme des efforts demandés ou des tâches à mener, ils peuvent à tout moment atteindre dangereusement leurs limites, sans pour autant modifier les situations ou diminuer le niveau d'exigence.

**Il faut à tout prix interrompre l'emballement d'un rythme qui s'accélère, pour rester efficace et en bonne santé.** Dès qu'on perçoit qu'une dynamique de travail nous entraîne dans un mouvement de plus en plus dense, de plus en plus prenant, dès qu'une situation nous interpelle en profondeur et nous demande instamment d'y répondre rapidement et massivement, alors il faut savoir se retirer et imposer un temps de réflexion, un temps de pause, un temps de respiration.

Bien évidemment, le contexte s'y oppose, l'environnement va tout faire pour vous signifier que c'est justement le contraire qui est attendu de vous : *ici une réaction rapide, là une production intensive, ou encore une décision à prendre dans les plus brefs délais...* Il peut être alors précieux de ne rien faire lorsque toutes les circonstances vous poussent en avant, c'est même souvent lorsque tout s'accélère qu'il faut savoir rompre le rythme et imposer une pause : à soi-même et à l'environnement.

#### **Illustration :**

Ce directeur d'ITEP est bien occupé. L'un de ses cadres est malade, juste au moment où l'équipe de son service rencontre des difficultés dans la prise en charge de plusieurs jeunes atteints de troubles de la personnalité, prise en charge lourde, car nécessitant une attention très individualisée, au risque de pénaliser les autres jeunes. En l'absence du chef de service, il doit lui-même veiller au bon équilibre du groupe qui le sollicite largement, en plus bien entendu de la gestion de ses attributions quotidiennes.

À ce moment, il reçoit de son autorité de contrôle un dossier d'enquête à remplir « dans les plus brefs délais », dans le cadre d'une étude relative à la sécurité des établissements menée en urgence sur le territoire, à la suite d'un accident grave intervenu dans une autre institution du département. Alors qu'il est plongé dans son rapport, l'expert-comptable de l'association gestionnaire lui renvoie par véhicule de liaison rapide l'ensemble des documents comptables relatifs à son budget annuel, à rendre dans les 48 heures, soulignés en rouge sur de nombreuses lignes qui ne collent pas avec les sommes indiquées au budget global, chiffres pourtant établis par la secrétaire comptable de l'établissement. Interrogée sur ces erreurs, celle-ci

s'effondre en pleurs puis part en courant du bureau en disant que « puisque c'est comme ça elle va coller un congé maladie », laissant le directeur face à ses chiffres... mais sans les codes d'accès au plan comptable, partis avec elle. Et c'est à ce moment qu'il reçoit un coup de fil d'un chef de service, qui lui signale la fugue de deux jeunes de l'établissement, dans les casiers desquels on vient de retrouver des documents attestant de leur radicalisation et une balle de revolver.

**Le directeur sent sa tête qui tourne : à laquelle de ces urgences doit-il se consacrer, comment répondre à toutes ces injonctions, par quoi commencer ?... Par quoi commencer ?**

Eh bien par respirer, et lâcher prise à l'emprise de ces urgences. Le directeur décroche son téléphone, ferme son bureau, demande à sa secrétaire de laisser tranquille un petit quart d'heure, et il va se caler dans son fauteuil pour prendre le temps de respirer, regarder le ciel tranquille par la fenêtre, se détendre. Il a lu ce week-end le dernier livre du moine bouddhiste Thich Nhat Hanh (« Se détendre », éd. Belfond), et il a compris que c'est dans les plus grands tumultes qu'il est primordial de conserver son calme, sa lucidité, sa clarté d'esprit. Ce n'est pas un quart d'heure qui va augmenter la gravité de ces dossiers, et même si c'est le cas, il va revenir ensuite sur les décisions à prendre avec beaucoup plus d'efficacité, regagner largement le temps de la pause par une rapidité plus concentrée, peut-être moins de paroles affolées, mais plus d'actions maîtrisées.

La responsabilité du directeur dans une situation de stress et d'urgences cumulées, c'est certes de prendre les bonnes décisions à temps. Mais pour cela, il ne doit pas être le jouet des circonstances, en répondant à l'affolement par l'affolement. Quand s'annonce une tempête, s'impose d'abord une respiration suffisamment distanciée, afin de se donner les moyens personnels de mieux l'affronter.

---

### III - CONCLUSION

---

Une hygiène mentale personnelle du dirigeant ne peut qu'être urgente en regard des obligations sans cesse croissantes et des pressions temporelles sans cesse plus contraignantes qu'il rencontre.

On s'est attaché ici à émettre quelques constats, et à formuler quelques propositions directes, pour contribuer à une réflexion sur la préservation et le désengagement mental nécessaires à considérer aujourd'hui chez un dirigeant de plus en plus « fusible » des pressions du système.

Non pas désengagement à l'égard de ses responsabilités, du travail à fournir ou encore des décisions à assumer dans son rôle, mais désengagement des pressions, des influences ou des conditionnements qui tendent à occuper son esprit et fausser sa liberté de jugement.

La difficulté principale n'est pas tant de trouver les bonnes techniques ou d'appliquer les bons principes que de dévoiler et reprogrammer les réactions conditionnées de notre esprit.

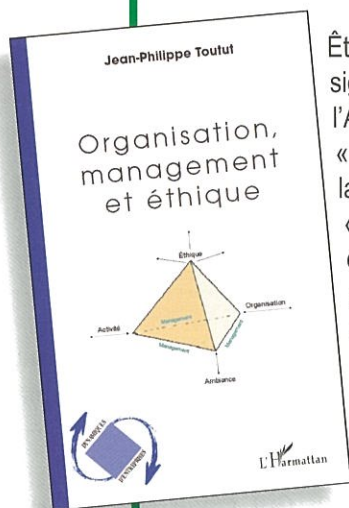
Trop de forces tendent en effet à nous faire dire *«c'est bien joli tout ça, mais quand je suis face à telle ou telle situation je ne peux pas appliquer ces principes, je ne peux pas faire autrement que d'agir tout de suite»*... tout en se plaignant à longueur de journée *«je n'en peux plus, je suis trop surchargé, ils vont m'avoir à l'usure»*.

Si le directeur accepte trop facilement les doubles contraintes qui pèsent sur lui, s'il cultive le renoncement à lui-même en disant *«je devrais mais je ne peux pas»*, alors il se fait complice de l'apparence des circonstances.

C'est que la résistance à notre propre asservissement qui est à déjouer en permanence, ce que Don Miguel RUIZ appelle aussi *«briser les vieux accords»*.

**L'enjeu est à la fois la santé et l'efficacité du dirigeant en tant que personne, quand on a trop souvent tendance à interpeller le dirigeant et à oublier la personne.**

## ORGANISATION, MANAGEMENT ET ÉTHIQUE

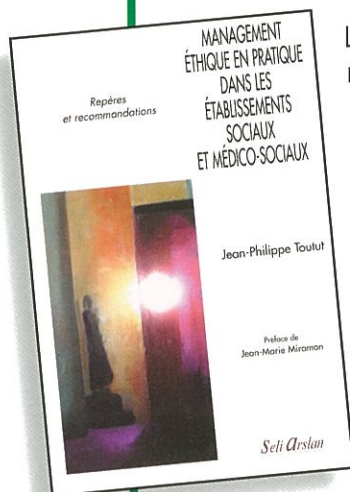


Être responsable d'une entreprise, d'un établissement ou d'un service, cela signifie faire fonctionner ensemble trois choses l'Activité, l'Organisation, et l'Ambiance. Gérer ces trois niveaux et développer la cohérence entre eux s'appelle « Manager ». Si on le fait dans le respect de valeurs évolutives, en favorisant la création de sens au travail pour chacun et pour le groupe, cela s'appelle « l'Éthique professionnelle ». Ces 5 termes fondamentaux, reliés en un modèle de forme « pyramide tétraédrique », jouent en faveur du développement et de la pérennisation des structures et des hommes. Au cours de 5 chapitres denses et structurés, l'auteur propose des clés nouvelles et simples pour comprendre et gérer l'Organisation et le groupe, repérer et améliorer sa pratique, développer son efficacité et sa hauteur de vue. De nombreux exemples d'interventions, en entreprises et en établissements sanitaires et sociaux, viennent soutenir les arguments théoriques. Ils permettent à tout lecteur de se situer dans sa conception de l'organisation, dans son idée du management, et dans l'approfondissement de son éthique.

L'Harmattan, 2010, 210 pages

## MANAGEMENT ÉTHIQUE EN PRATIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

## Repères et recommandations



Le secteur sanitaire et social connaît aujourd'hui de profondes mutations. Le management est sorti de l'entreprise privée à but lucratif pour s'adresser à l'institution productrice de services et de soins. Ce livre, à la fois conceptuel et pratique, vise à accompagner les directeurs et les cadres œuvrant dans les établissements accueillant des enfants, des adultes ou des personnes âgées dans leur mise en œuvre de dispositifs institutionnels modernes.

Après avoir évoqué les origines et les adaptations successives du management, l'auteur propose des concepts clés et des outils pratiques fondamentaux permettant au responsable du secteur social et médico-social de se repérer et de mener l'action organisatrice. Il livre des méthodes, indique des démarches concrètes explicitées de façon simple, et fournit des conseils et des exemples tirés de sa longue expérience de psychologue institutionnel, puis de psychosociologue et de consultant en management. Les démarches structurantes actuelles sont présentées, de la rédaction du projet

d'établissement à la lutte pour la bientraitance. La position éthique est clairement affirmée : rien ne peut se faire pour le bien des autres sans leur participation et celle des familles. Les décisions et les conduites professionnelles sont au service des personnes accueillies.

Séli Arslan, 2007, 160 pages

**Jean-Philippe Toutut** est Consultant et Formateur pour le secteur sanitaire social et médico-social ; il est évaluateur ANESM, agréé IPRP, organisme enregistré DPC.

Docteur en psychologie sociale, Psychologue clinicien, Maître en droit, il est enseignant à l'Université de Toulouse Jean Jaurès, à l'Université de Montpellier, et à Sciences Po Toulouse.

Spécialiste de la Qualité de Vie au Travail, il dirige le Diplôme Universitaire (D.U.) « QVT » à l'Université de Toulouse JJ.

Il a publié de nombreux ouvrages et articles, dont en 2007 « Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux » (éd. Séli Arslan), en 2010 « Management, organisation et éthique » (éd. L'Harmattan), et sous publication en 2018 « Manager l'éthique » (éd. Séli Arslan, avec Jean-Marie Miramon). Il a écrit de nombreux articles pour « Les Cahiers de l'ACTIF » (dont le dernier paru : « Un modèle psychologique pour la gestion du changement », Cahiers de l'ACTIF décembre 2016).