



HORIZONS | ET VOUS ?

Se protéger, un exercice difficile pour les managers

Les événements dramatiques dont les structures peuvent être le théâtre bousculent les individus. Après le temps de l'urgence, les directeurs ont très souvent tendance à mésestimer l'impact émotionnel sur eux-mêmes. À tort.

Une fois le choc passé, parer au plus pressé. Réconforter les usagers, informer les familles, soutenir les équipes, gérer la communication, aviser les autorités, préparer la suite... Après une mort violente, un accident, voire le suicide d'un personnel ou d'un usager au sein de la structure, le directeur, en véritable général d'infanterie, est plus que jamais sur tous les fronts. Pourtant, mieux vaut ne pas sous-estimer la brutalité de tels événements, qui laissent rarement les individus indemnes. Les managers autant que les autres. Or, en ce qui les concerne, charité bien ordonnée commence rarement par soi-même...

Une situation dissonante

En effet, difficile pour eux de « se pencher sur leur nombril », y compris dans ces occasions difficiles. Par pudeur peut-être. Pour le directeur général d'une association gestionnaire du champ du handicap confronté il y a quelques années au suicide d'un salarié, c'est avant tout une question de priorités : « Dans l'instant, il est impératif de mettre de côté ses douleurs ou son possible sentiment de culpabilité. Le directeur est d'abord un roc sur lequel tout le monde compte : si à l'époque j'avais lâché les rênes, c'est l'ensemble de l'organisation qui en aurait été chamboulé. »

« Face à de telles situations, on est davantage dans la recherche de la maîtrise, car cela peut avoir des

effets sur les résidents et les personnels, reconnaît à son tour Patrick Enot, ancien directeur général de l'association de parents de personnes handicapées Adapei de Haute-Loire. *On se sent investi d'une mission visant à tranquilliser, à apaiser et à gérer l'urgence, ce qui suppose de renvoyer le reste à plus tard.* » Une « mise entre parenthèses de soi » pas si évidente à vivre pour les individus, selon le chercheur et psychologue clinicien Abdel-Halim Boudoukha : « On leur demande de faire preuve à la fois d'humanité et d'écoute avec les personnes endeuillées, tout en faisant face, notamment en cas de mort violente, à une inspection qui les contraindra à se réinterroger. C'est une situation très dissonante, pendant laquelle ils ne peuvent penser leur propre souffrance. » Mais le plus souvent, la question ne se pose même pas. « Tous les jours surviennent des situations poten-



tiellement déstabilisantes, avance Jean-Claude Bernadat, directeur de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) public Madeleine Verdier à Montrouge (Hauts-de-Seine). *La fonction suppose donc d'avoir construit une capacité à ne pas subir les émotions.* »

En pilotage automatique

Pour cela, les procédures définies en amont constituent sans doute le meilleur rempart pour

objectiver les décisions à prendre. Et ainsi laisser la fonction d'encadrement reprendre le dessus, analyse Karen Pariente, psychologue consultante au cabinet Stimulus spécialisé dans le bien-être et la qualité de vie au travail : « Mobilisés dans une spirale d'actions très logistiques et très pratiques, ces managers font le plus souvent preuve d'une hyperactivité, qui agit comme un mécanisme de défense permettant de mettre de côté l'émotionnel. Dans ces

« Que l'institution reconnaisse la souffrance est sécurisant »



Sylvain Goujard, président de l'Association européenne de psychologie sapeur-pompier

« L'idée d'un secours psychologique est plus communément admise pour les victimes. Dans le milieu "caserné" des sapeurs-pompiers, majoritairement masculin et qui

laisse peu de place à la gestion des émotions, il faut encore convaincre de la nécessité d'une prise en charge. Or, les risques existent et peuvent être lourds de conséquences pour les organisations et les hommes. C'est pourquoi nous avons développé en particulier une approche de prévention primaire via des actions de formation et de sensibilisation : le fait, pour les managers notamment, d'être informés de la survenue de possibles réactions émotionnelles,

en cas de suicide dans une équipe par exemple, participe à la bonne gestion de la situation. La création d'un dispositif d'accompagnement des équipes permet également de protéger les individus : cette reconnaissance institutionnelle de leur possible souffrance contribue à les sécuriser. L'enjeu majeur se situe avant tout en amont du pathologique : la prévention est un préalable indispensable et protecteur, renforçant l'efficacité du curatif. »

situations d'urgence, nous sommes tous susceptibles d'être happés par un fonctionnement en "pilote automatique". En outre, ne l'oublions pas, les professionnels de ces structures sont, par nature, à la disposition des autres: ils ont donc encore moins le "droit" d'être défaillants. » Les cordonniers sont, une fois encore, les plus mal chaussés.

Effet boomerang

Remettre à plus tard, d'accord. Mais, une fois différé le ressenti émotionnel, gare au possible contrecoup. « *Différentes études montrent que la plupart des individus confrontés à un événement traumatique s'en remettent plutôt bien à quelques mois de distance, rapporte Karen Pariente. Mais chez 8 à 10 % d'entre eux, des manifestations sont susceptibles de perdurer, comme des images intrusives, des difficultés à retourner sur un lieu ou à en reparler...* » Les principaux risques physiques sont connus: troubles

du sommeil, de l'alimentation, augmentation de la consommation du tabac ou de l'alcool...

Au-delà, c'est la gestion affective des situations courantes qui peut se compliquer. « *Difficultés à ressentir une large gamme d'émotions, comme la joie ou le plaisir, irritabilité, moindre capacité à gérer les relations interpersonnelles délicates et les dossiers*

« Tant que les managers n'admettront pas qu'ils ont aussi le droit d'être fragiles, ils s'exposent au stress. »

complexes..., énumère Abdel-Halim Boudoukha. *On considère trop souvent qu'un manager en difficulté est un mauvais professionnel. Or, les situations vécues au travail peuvent fragiliser, c'est un fait. Tant que l'on n'admettra pas, et eux les premiers, qu'ils ont droit de l'être sans que cela soit lié à leurs compétences, ils s'exposent*

à un risque de stress professionnel important, à un sentiment de perte de sens dans leur travail. Et finalement, à une majoration de leur souffrance. »

Se serrer les coudes

Alors, dans ces cas-là, que faire pour se préserver? Déclencher la soupape de sécurité et se sentir autorisé à se raconter. Au sein d'espaces de soulagement et d'expression, quels qu'ils soient. « *J'ai eu une chance inouïe, se souvient Richard Tourisseau, directeur de plusieurs Ehpad dans le Val-de-Marne. Celle d'avoir pu, à l'époque, parler avec mes proches, des élus, mon équipe... Des gens avec lesquels j'ai pu remettre à plat la situation et, au bout du compte, me soumettre à leur critique amicale et bienveillante pour relâcher la pression. »*

« *J'ai pu compter sur un comité de direction générale et l'ensemble du siège qui ont fait bloc autour de moi, raconte un autre dirigeant. Sinon, je ne sais pas com-*

ment j'aurais pu traverser tout cela. » Autant d'appuis indispensables, notamment pour ne pas se repasser, seul, le film des événements en boucle. « *Dans ces cas-là, un directeur se pose toujours les mêmes questions: Ai-je bien fait? Aurais-je pu l'éviter?, confie Patrick Enot. C'est une fonction où il faut se "blinder" un peu, savoir envelopper son humanisme et son humanité de plusieurs couches de protection. Mais sans pour autant craindre de montrer sa fragilité et de partager sa peine quand elle est là. »*

En soutien, des outils existent: sessions de sensibilisation pour anticiper les différentes réactions possibles, formation à la gestion de crise, passage de relais *via* le recours à une aide psychologique ou aux services de santé au travail, groupes d'expression entre pairs... Mais plus que tout, la meilleure des clés ne resterait-elle pas d'accepter de faire « avec soi » et de reconnaître ses limites?

Gladys Lepasteur