

La souffrance au travail gangrène aussi le secteur social et médico-social

« Il faut repenser nos organisations de travail » ne cesse-t-on d'entendre ou de lire dans les médias depuis la vague de suicides chez France télécom. La culture managériale d'inspiration anglo-saxonne a dénaturé le rapport au travail et ses excès éclatent enfin au grand jour. Les entreprises marchandes se sont construites en prenant appui sur le principe (référé au dogme utilitariste) que chacun cherchait à défendre son seul intérêt personnel. Il fallait donc développer un modèle de management capable de casser tout collectif et d'individualiser les relations de travail afin de mieux les maîtriser. L'isolement, la solitude, la pression sur des objectifs inatteignables ont fini de fragiliser les salariés renvoyés injustement à eux-mêmes.

Cette culture managériale s'est imposée jusque dans le SSMS. Une fois passés par les fourches caudines des formations au management, beaucoup de cadres tiennent le même langage, appliquent les mêmes recettes, semblent être devenus des gestionnaires et des stratèges férus de démarche qualité, de rationalisation, de procédures, d'organisation, d'individualisation du travail. Tels des clones, ils semblent parfois vouloir « singer l'efficacité entrepreneuriale ». Pourtant, les cadres du SSMS ont un atout qui leur permettrait plus facilement qu'ailleurs d'inverser cette tendance. Il leur suffit de réhabiliter les valeurs humanistes trop longtemps décriées, qui font pourtant la singularité du secteur et peuvent en constituer à nouveau une ressource majeure.

La conduite d'équipe d'une institution sociale et médico-sociale s'apparente à un art, dans la mesure où elle nécessite une appropriation technique complexe (les outils de management y ont donc tout à fait leur place) à partir de laquelle il devient possible de s'engager personnellement pour créer des rencontres, faire vivre des projets, produire du lien social. Le directeur et l'encadrement sont les garants des valeurs et de la rigueur des pratiques institutionnelles. La manière d'animer leurs équipes sera déterminante pour favoriser le mieux être des personnes accueillies dans l'établissement. Il relève de la fonction de l'encadrement de promouvoir un "souci partagé d'autrui" et de faciliter les confrontations constructives pour qu'elles contribuent à l'amélioration continue des pratiques.

Apprenons aux cadres en formation autre chose que la méfiance à l'égard d'équipes qui seraient par principe rétives à leur autorité et « résistantes » à tout changement. Osons leur dire que l'entretien annuel d'évaluation n'est pas forcément la panacée lorsqu'il renforce l'individualisation du travail. Offrons leur la possibilité d'exprimer leur sensibilité et leur créativité plutôt que de les réduire à de seuls contrôleurs de procédures... Pour avoir occupé un poste de direction et pour intervenir dans ces formations (Caféruis), je puis affirmer qu'il suffit bien souvent de les aider à faire un pas de côté pour voir se libérer leurs qualités.

Nombre de cadres, dès lors qu'ils se sentent autorisés, saisissent intuitivement la singularité de cette conduite d'équipe. Mais ils l'exploitent trop peu, faute de pouvoir s'appuyer sur des modèles qui fassent contrepoids au management traditionnel.

En faisant un pas de côté, on s'aperçoit que le concept de don croisé avec des notions de psychologie sociale, offre un modèle de référence susceptible d'intégrer rigueur et efficacité de l'action, en même temps que de la considération envers les personnes. La concurrence peut céder la place à l'émulation, le pouvoir à l'autorité, l'individualisation à une culture des échanges, le repli individualiste à l'engagement et à la responsabilité. Le don nourrit une

dynamique des échanges dont l'objet reste le lien. Il se présente sous deux formes - l'alliance (lier sans défier) et la confrontation (défier pour lier) –, se caractérise par un cycle de trois gestes – donner, recevoir, donner à son tour - associé à quatre composantes structurellement liées entre elles - l'attention à soi et le souci de l'autre, la liberté et se sentir l'obligé de l'autre -. La mise en mouvement du don s'appuie sur cinq postures - la confiance, la sollicitude, la réciprocité d'engagement, la relance constructive, un regard critique sur les conséquences de son action -.

L'ensemble de ces éléments ne peut être présenté ici, mais il permet d'affirmer que le don est porteur de valeurs directement opérationnelles, qu'il fournit des clés pour développer l'estime de soi et faciliter les processus de reconnaissance indispensables au vivre-ensemble. Il est tout à fait opérationnel pour servir de base à la conduite d'équipe comme je l'ai montré ailleurs¹. Le don permet en effet au dialogue de se déployer et à la confrontation de ne pas tourner à l'affrontement pour faire plier l'autre afin de l'écraser. Par la dynamique des échanges qu'il initie, le concept de don conduit à une posture éthique à laquelle sont invités l'encadrement mais aussi les salariés.

Car il serait trop facile de laisser aux cadres seuls, la responsabilité de changer l'organisation du travail. Il est essentiel que le personnel les rejoigne dans ce mouvement qu'ils ont la charge d'impulser. Or, il est malheureusement fréquent de voir des équipes s'enfermer dans des positions victimaires et bloquer elles aussi tout changement. C'est ensemble et ensemble seulement qu'il est possible de changer !

Le secteur social et médico-social possède les ressources pour montrer l'exemple en ces temps de déprime généralisée. Il faut pour cela que chacun, de sa place, s'engage pleinement dans sa mission auprès des personnes accueillies, incarne par son engagement ce qu'il énonce et fait, ose un vrai dialogue en prenant le temps de recevoir la parole de l'autre avant de donner la sienne à son tour. Réinvestissons des postures managériales susceptibles de mieux articuler l'individuel avec la force et la créativité du collectif et préférons lorsque l'on est membre du personnel, la relance constructive en équipe plutôt que la critique destructrice et le repli sur soi... Alors la souffrance au travail reculera.

Philippe Poirier
www.donpoirier.fr

¹ Philippe Poirier, *Don et management : de la libre obligation de dialoguer*, Paris L'Harmattan, juin 2008