### Formation personnelle



# Quand le directeur sature...

La fonction de direction est une fonction particulièrement stratégique. La manière dont cette fonction est habitée a des répercussions - plus ou moins fines à percevoir - sur l'ensemble de l'organisation. Or parfois la personne qui dirige se trouve dans une situation de saturation, de doute. Pourtant, le directeur doit continuer à assurer ses fonctions ô combien essentielles... Comment faire?

runo dirige un centre socioculturel depuis plusieurs années. Il a choisi le métier, qu'il aime toujours autant. Il a aussi choisi de devenir directeur. La plupart du temps, il s'estime à sa place, même si tout ne lui convient pas dans son quotidien. Il a des difficultés récurrentes dans les relations avec certaines personnes qu'il doit encadrer, et les relations avec les services de la collectivité sont régulièrement insatisfaisantes sur certains points. Mais dans l'ensemble, il a pour habitude de dire que

ca fonctionne « plutôt pas mal ». Pourtant, depuis quelque temps, il dit « je sature ». Il n'a plus de patience, plus de plaisir, plus d'envie à imaginer de nouvelles choses, plus d'énergie pour régler les problèmes du quotidien. Dès qu'il se pose, il dit « ça m'intéresse, mais en même temps, je n'ai plus envie ».

Il y a quelque temps de cela, nous avons évoqué dans ces colonnes ce moment où une personne s'interroge pour savoir s'il est temps pour elle de passer à autre chose : d'aller voir ailleurs, ou de changer de métier. Ici, nous explorons une situation différente. La personne ressent une lassitude, mais pour autant elle ne remet pas en cause sa position professionnelle.

Actuellement, nous entendons souvent parler de burn-out. Il est possible que vous associiez l'état que j'évoque ici à ce terme. En ce qui me concerne, je prends du recul par rapport à ces termes qui certes décrivent une réalité, mais qui se répandent tellement que l'on ne sait plus de quoi on parle. Chacun peut y donner un sens différent. C'est pourquoi je ne l'emploie pas ici, je préfère décrire ce qui se passe pour la personne telle qu'elle l'exprime. Ça ne remet pas en cause l'intérêt de poursuivre la réflexion en consultant des livres consacrés au burn-out (voir bibliographie).

#### **DES ENJEUX**

Chaque jour, l'organisation pour laquelle nous travaillons attend quelque chose de nous. Il peut y avoir des jours plus tranquilles ou plus faciles, mais il n'y a pas de jours où l'on peut ne pas être à la hauteur de notre mission; il y a toujours un minimum à assurer ou alors, c'est que nous sommes contractuellement en congé, ou en maladie.

Certains postes stratégiques sont peut-être plus exposés que d'autres à un haut niveau de pression : le poste de direction en fait partie. C'est un poste avec un niveau d'interlocuteurs multiples, en interne comme en externe, ce qui n'est pas le cas de tous les postes. Ces interlocuteurs ont des temporalités différentes.

La question est donc ici : comment trouver la posture qui permette de traverser une période de saturation pour continuer à faire face?

#### LE PERSONNEL **ET LE PROFESSIONNEL**

Souvenons-nous déjà qu'au travail se rencontrent deux faces de qui nous sommes : une face personnelle et une face professionnelle. L'une nourrit l'autre, teinte l'autre. Ceci rappelle l'évidence – que tellement de professionnels que je rencontre ont en tête mais ne prennent pas suffisamment en >>>



### Formation personnelle

>>> compte - que deux animateurs peuvent être des professionnels également compétents mais l'être de manières très différentes ; idem pour les directeurs. Ils n'ont pas la même façon d'habiter leur fonction parce que, sous l'enveloppe du professionnel pousse l'énergie personnelle, avec tout ce qu'elle apporte d'unique : un rapport au monde, à la vie, à l'autre, qui s'est élaboré et s'élabore encore dans les mille et une expériences quotidiennes ou exceptionnelles que chacun traverse. Alors, où cela nous mène-t-il?

#### ACCUEILLIR

À la première étape ; on peut appeler ca aussi la première attitude. Ce qui se passe en nous au niveau personnel est en partie connu de nous, en partie répétitif, en partie surprenant. Comment nous positionnons-nous par rapport à ce qui nous surprend, ou ce qui nous déplaît de cé qui se passe en nous ?

Alexia dirige un service jeunesse. Lorsqu'elle s'est sentie « saturée », elle a essayé de toutes ses forces de lutter contre ce sentiment. Tout d'abord, elle ne voulait



comme avant, en attendant que ça passe. Bien sûr, ca ne s'est pas passé comme prévu : tout le monde ou presque se rend compte, autour d'elle, qu'elle n'est pas comme d'habitude. Quant à elle, elle se sent de plus en plus fatiguée, de plus en plus agacée, son corps menace de tomber malade. L'éclaircie attendue n'arrive pas. La première étape est d'accueillir. Personne ne choisit d'être saturé. La saturation est le résultat d'un processus. Ce résultat est désagréable à vivre, inconfortable, il peut être inquiétant. Il n'est donc pas question, quand j'écris « accueillir », de dire, « c'est comme ça, c'est tout ». Bien sûr, il va s'agir de se mettre en route pour sortir de ce sentiment désagréable, et de faire en sorte de se protéger de son retour. Mais ceci ne peut pas se faire tant que l'on se cramponne à des sentiments comme le refus de voir ce qui se passe, ou la culpabilité.

Le refus de voir ce qui se passe, c'est passer de l'énergie à faire comme si - c'est suivre l'exemple d'Alexia. Ça ne marche pas et ça contribue même à empirer la situation. La culpabilité, sentiment assez répandu parce que nourri depuis notre enfance,

consiste à uti-BURN-OUT SATURATION RAS-LE-BOL SURMENAGE

« c'est de ma faute », ou « je m'y prends toujours n'importe comment ». Ces phrases sont autant de comportements coûteux en énergie. L'énergie dépensée à culpabiliser est autant d'énergie qui ne sera pas mobilisée dans la résolution du problème.

On n'a donc pas le choix. Accueillir, c'est accepter de regarder la situation telle qu'elle est : oui, je suis saturé et oui, la situation peut empirer si je ne m'en occupe pas. Oui, je suis de mauvaise humeur, oui j'ai envie de tout envoyer balader. Oui j'ai un peu honte. Oui je me sens mal. La liste est personnelle, chacun a son propre inventaire à faire.

Sans vouloir prêcher pour ma corporation, je tiens à souligner que ce travail d'accueil est souvent facilité par une personne extérieure au lieu de travail, auprès de laquelle il n'y a aucun autre enjeu que résoudre.

#### PRENDRE EN COMPTE

Une fois « le sac vidé sur la table », nous allons devoir prendre en compte tout cela. Le premier besoin lié à la fatique est celui de se reposer. Il va donc être nécessaire - même si vous pouvez trouver tous les mots pour dire que vous n'avez pas le temps - de faire de l'espace dans votre agenda pour vous reposer. Les modalités sont multiples pour cela.

Véronique est coordinatrice enfance ieunesse. Elle vient vers moi avec cette saturation. Nous faisons ce travail d'accueil et elle dit assez vite qu'elle ne voit plus ses amies, qu'elle pense à elles tous les jours, mais qu'elle ne trouve pas de temps à passer auprès d'elles. Finalement assez vite elle décide de déjeuner avec ses amies, ou une de ses amies, environ deux fois par mois dans un premier temps. Ça lui semble faisable, et ca va dans le sens du repos : parler d'autre chose pendant deux heures.

Bruno, lui, fait le même constat qu'il a laissé tomber l'activité sportive qui lui faisait du bien. Paradoxalement, il va trouver du repos dans une activité de plein air lors de laquelle il respire et se détend. Ce n'est pas une pratique de compétition. Alexia, elle, réapprend à s'asseoir sur son canapé et prendre un livre ou un magazine. Contre toute attente elle réalise que c'est faisable, alors qu'il y a deux mois de ça, elle me disait encore « tu ne te rends pas compte, c'est impossible, entre ce boulot ou ca n'arrête jamais, mes filles à la maison et mon mari qui n'est jamais là ». Curieuse- >>>

### À faire / À ne pas faire

#### Éviter...

- De faire comme si de rien n'était.
- De chercher rapidement la solution en essayant de changer les autres ou l'organisation autour de soi.
- De conclure trop vite que vous n'êtes pas à la hauteur.
- De revenir à des recettes toutes faites qui finalement ne vous conviennent pas.

- ... essayer plutôt
- · D'accueillir ce qui se passe pour en sentir toutes les nuances.
- De prendre le temps d'approfondir la compréhension de ce qui se passe, et en particulier des résonnances personnelles.
- De regarder comment le processus que vous vivez vous a amené à conclure négativement à propos de vous-même, le conclusion étant un résultat, mais pas une vérité.
- De prendre le temps d'inventer du nouveau. ou de trouver des solutions aui sont bonnes pour vous et votre organisation, même si ca ne se fait pas ailleurs.

## Formation personnelle

>>> ment, cette première phase permet déjà au corps de se poser, à la tête de prendre un peu de recul, au cœur de s'ouvrir à soi.

#### COMPRENDRE

À partir de ce repos, les perspectives de compréhension vont s'ouvrir. On peut regarder les choses d'un peu plus loin, et regarder de l'extérieur l'organisation et la position que nous avons prise à l'intérieur de celle-ci. Nous pouvons peu à peu voir le processus dont nous avons parlé plus haut, et qui aboutit à ce sentiment de saturation. Peu à peu nous entrons donc dans une phase de compréhension, plus ou moins fine, plus ou moins précise... Il arrive que tout s'éclaire d'un coup, mais le plus souvent le processus de compréhension est un processus plutôt diffus et progressif.

#### Y A-T-IL UN **OU DES PROCESSUS?**

De mon point de vue, il y a un et des processus. C'est-à-dire que chacun peut prendre un chemin différent en termes de forme, mais fondamentalement, le mécanisme est souvent le même. La saturation arrive quand il y a, de manière assez durable, un décalage entre le niveau de pression exercé sur la personne et le niveau de satisfaction des besoins de la personne.

Rappelons que nous avons, selon la théorie organisationnelle de Berne, cinq besoins à satisfaire au travail:

1 – Un besoin d'avoir un contrat clair, qui correspond à notre besoin fondamental de structure, qui peut être aussi un besoin de contenant. Un contrat clair, c'est connaître nos objectifs, que ceux-ci soient suffisamment explicites et concrets, et que ma contribution et celle des autres soient claires aussi.



- 2 Un besoin de recevoir des signes de reconnaissance.
- 3 Un besoin d'une autorité saine. Qu'il n'y ait pas de jeu de pouvoir entre moi et mes supérieurs hiérarchiques est plus qu'un confort, c'est une nécessité pour que je puisse exercer « ma propre puissance ».
- 4 Un besoin d'une communication claire. Il est plus facile, écologique, économique, de recevoir des demandes claires que des demandes sous-entendues, par exemple.
- 5 Enfin, transversalement à tout ça, nous avons besoin de sens. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons?

Dernièrement, je suis intervenu dans une équipe et nous avons simplement évalué le niveau de satisfaction de ses membres, sur une échelle de 1 à 5, de chacun de ces besoins. Nous avons vite compris pourquoi tout le monde était si fatiqué voire démotivé, tout en éclairant le chemin : le désir de satisfaction de ces cinq besoins a fait éclore naturellement des pistes de travail pour ce collectif. Travailler sans satisfaire nos besoins fondamentaux, c'est comme rouler sans faire le plein. Notre corps fatigue, notre tête

fatigue, notre cœur fatigue, nous donnons

mais ne recevons pas. Nous pouvons,

grâce à notre puissance mentale, faire

face un temps : cette puissance mentale est nourrie d'injonctions et d'obligations qui nous poussent au travail.

Bruno est un directeur qui a toujours été exemplaire et il est accroc à cette exemplarité, au prix de ne pas réellement faire attention à lui. Alexia veut montrer à tout le monde qu'une mère peut être une bonne professionnelle. Personne ne lui conteste ca, mais pour elle c'est un message adressé plutôt à sa famille. Un combat personnel et intérieur dans lequel elle perd toute mesure. Véronique, elle, trouve presque normal de tomber malade en se mettant au service des autres.

Mais souterrainement, l'ensemble de l'organisme, la personne comme système, se fatique, puise au fond de ses réserves. Elle fait trop d'effort. À un moment donné, le réservoir est vide et il n'y a plus d'énergie pour être partout à la fois.

#### PRÉVENIR ET REMÉDIER... **EN SORTANT DES MÉCONNAISSANCES**

Le chemin royal pour sortir de cette saturation et pour se protéger de la connaître à nouveau est, me semble-t-il, assez simple : il s'agit de ne plus méconnaître les besoins que nous avons, et de décider de les satisfaire. C'est assez aisé à comprendre, mais ça peut être difficile à mettre en place. C'est pourquoi il va falloir chercher la conviction qui est la vôtre de respecter ce dont vous avez besoin et prendre la décision de satisfaire ces besoins. Ce n'est pas égoïste. Je dis souvent aux directeurs que je rencontre : « le meilleur service que vous pouvez rendre à votre équipe, c'est d'être heureux et en forme ». Être accompagné pour v voir clair dans ce chemin peut être utile et confortable.

#### **ÊTRE ATTENTIF AUX AUTRES POUR NE PAS LES BLESSER**

Quand je suis très fatiqué, je peux devenir « agressif », ou au contraire négligent. Aussi je veux préciser ici que, pendant que vous faites ce travail de vous occuper de vous, il est nécessaire de donner du sens autour de vous : communiquez sur les changements que vous êtes en train de faire. Nous avons parlé ici déjà de l'exemplarité du directeur. Il me semble que montrer que le directeur s'occupe de lui pour être mieux dans son travail, et donc plus à l'écoute, plus disponible et meilleur repère pour l'équipe, est une bonne « intervention de leader ».

#### **EN GUISE DE CONCLUSION**

Rencontrer une période de saturation est tout à fait possible pour toute personne, et a fortiori pour des cadres qui peuvent se mettre eux-mêmes la pression d'être forts, parfaits, « toujours au top ». Or chaque personne est un ensemble dont il convient de prendre soin. Nous ne sommes pas ce que nous voudrions être, nous sommes ce que nous sommes. C'est-à-dire que c'est l'écoute de ce qui se passe en nous et la réponse que nous apportons aux demandes de notre propre organisme qui garantissent notre santé et au final notre intégrité. C'est ce dont ont besoin les équipes placées sous la responsabilité des directeurs.

**Pascal Mullard** 

#### **RESSOURCES**

Livres

Se reconstruire après un burn-out, Sabine Bataille. InterÉditions. 21,90 € (2015)



Le burn-out : le détecter et le prévenir. Catherine Vasey, Jouvence, 7,70 € (2012)



reconnaissance? Pour en finir avec la peur de ne jamais être à la hauteur. Richard Robert, Michalon, 14 € (2014)



Les clés du dialogue hiérarchique. Madeleine Laugeri, InterÉditions, 27 € (2015)