

**Verbatim 4^{ème} matinale du C2R
« Peut-on manager sans faire souffrir /en bien
traitant ? »**

4 avril 2009

Café « Le bon pêcheur » - Paris Les Halles

Les notes, prises à la volée, que vous lirez ci-dessous sont des "traces" qui rappellent l'esprit de la rencontre sans reprendre l'intégralité des propos qui ont été échangés. Elles vous permettront de vous remémorer entre les lignes, notre penser ensemble.

Gunter Gorhan – Bernard Benattar

*Penser ensemble peut faire qu'on ne pense pas de la même façon après.
Penser est une exigence éthique : quel est le sens quand je lève la tête ?*

Peut-on manager tout en bien traitant ?

La bientraitance est un concept utilisé dans les crèches ou pour les personnes âgées : des 2 cotés de l'âge il y a vulnérabilité.

Le lien fait entre la bientraitance et le management implique un sous entendu : en managant on ne plaisante pas. Un manager est celui qui commande, qui évalue contre la volonté de l'autre.

Le management véhicule une image de contrainte et d'obligation qui s'associe difficilement avec la notion de « bientraitance ».

La question de l'autorité est posée :entre l'autorité du commencement qui encourage, accompagne et l'autorité de la fin, lorsque le management empêche, interdit, contrôle.

Mais l'opposition « sans faire souffrir » / « bien traitant », existe t'elle?

Un management mal ressenti entraine des impressions négatives : « je suis stressé », « je me sens coupable »... Des mots forts qui évoquent une maltraitance : comment faire pour éviter que l'autre ait ce ressenti de maltraitance, de culpabilisation ?

Dans le management il y a des choses à dire, une manière de les dire, mais en tous les cas il faut les dire.

« Je trouve que le climat a beaucoup changé dans les hôpitaux, il y a moins de liens avec le personnel, avec l'encadrement... les directions se sont multipliées, l'encadrement reçoit de multiples injonctions sur un mode peu plaisant dans la formulation.

Le travail fait dans les soins n'est pas pris en compte. Les personnels soignants donnent beaucoup de leur âme au travail et il n'y a pas assez de reconnaissance. Pourtant, ils ont besoin de cette reconnaissance. »

Il en va de même pour les managers.

« Mes cadres sont en difficulté : l'information n'est pas suffisante, l'accompagnement est moins important qu'auparavant. Avant les restructurations, un cadre supérieur était sur le terrain. Ce n'est plus le cas aujourd'hui ».

Dans ce contexte, serait-ce l'institution qui est maltraitée ?

Les 35 h n'ont pas fait de bien : les personnes sont plus individualistes, moins communicantes, moins aidantes...

Poser la question de la bientraitance au travail équivaut à poser la question de la responsabilité du manager.

Ensemble, nous avons la responsabilité de nous bien traiter mutuellement.

Pourtant, tenir compte de chacun et garder une position d'ouverture, d'écoute, n'est pas si évident que cela. Nous sommes tous amenés à exercer de la pression sur les autres pour faire avancer nos dossiers.

Mais jusqu'où peut-on aller ? Quelle pression peut-on mettre ? La limite est mouvante et fragile.

L'indifférenciation apparaît également comme une forme de maltraitance : « je ne me sens pas individualisé, je ne suis pas sujet ».

Est-ce dans le rôle du manager d'écouter tout le monde, d'écouter chacun dans sa singularité ? La fonction même de l'organisation fait que l'individualité s'efface un petit peu.

Alors, comment manager en restant humain sachant que lorsque l'on demande à une équipe de faire quelque chose, tous ne le gèrent pas bien ?

Plus une personne se sent écoutée, plus elle est prête à participer : elle est prise en compte.

Pour le manager, écouter l'autre est une technique pour parvenir à ses fins, faire accepter ses idées. La bientraitance s'approche de la manipulation.

Actuellement, il faut baisser le coût de la santé, celui de l'éducation. Ces décisions se répercutent dans la vie intime, mais la souffrance ressentie est acceptée, si l'on comprend le sens qu'elle a.

Comment faire pour ne pas blesser l'autre ?

« Si moi, manager, je comprends le sens de l'action que je mène, je peux le transmettre à mon équipe. Mais si moi-même j'ai le sentiment d'être un rouage d'un système auquel je n'adhère pas, je ne peux rien transmettre de positif à mon équipe. »

Dans les établissements de soin, le sens du travail des soignants se définit par rapport aux patients.

« Arrêtez de nous maltraiter, cela nous permettra de mieux traiter nos patients ! »

Cette phrase est riche d'irresponsabilité : percevoir la maltraitance comme la conséquence d'une autre maltraitance donne l'impression qu'aucune évolution n'est possible, que personne n'est acteur, responsable de cette maltraitance.

On peut faire de son travail une passion mais il ne faut pas oublier que pour de nombreuses personnes, le fait de travailler équivaut déjà à de la maltraitance.

Le manager fait sans cesse appel à la « conscience professionnelle » des membres de son équipe, ce qu'on s'autorise à leur demander en plus de ce pour quoi ils sont payés.

Le salarié vend son temps à l'entreprise et son savoir faire. L'entreprise ne doit pas faire appel à ce que le salarié a de privé et de personnel. Personne n'est obligé de s'épanouir dans son travail, le travail est le lieu qui donne les moyens de s'épanouir ailleurs.

La bientraitance est le miroir de la maltraitance.

Manager en gardant la singularité de l'autre, sans pour autant devenir une assistante sociale.

Étymologiquement, travailler signifie, être dans l'entrave. L'obligation, la peine peuvent être synonymes de travail. Les salariés ne sont pas payés pour avoir de la conscience professionnelle : ils vendent du temps, de l'action, des savoir-faire.

C'est le travail non prescrit qui fait que j'ai envie de le faire.

Respecter l'autre, c'est aussi bien traiter.

Respecter veut dire je ne suis pas obligé de comprendre pour accepter.

La tolérance c'est un comportement, une certaine façon de faire ou de ne pas faire... Mais l'intolérance permet de fixer des limites et de faire progresser la personne.

Même lorsque l'on est managé, on reste manager de soi. Chacun est acteur de son travail.

Si je comprends une contrainte, une souffrance, si elles font sens, je suis capable de les accepter.

Faire souffrir peut aussi être une marque d'amour. Il y a des douleurs de croissance. La vie est croissance.

Dans le rapport à l'autre, l'objectif n'est pas de faire souffrir.

Le manager qui ne comprend pas le système dans lequel il évolue est maltraité.

Comprendre, c'est prendre avec soi, intérioriser.

Respecter l'autre c'est l'accepter sans le comprendre : « tes chemins me sont obscurs mais tes buts sont congruents. »

En tant que manager, je veux bien te laisser faire sans comprendre ta manière de faire.

Le rapport à autrui est asymétrique : lorsque l'on est amoureux, on parvient à vivre avec l'autre sans le comprendre, en usant d'indulgence, en laissant à l'autre son épaisseur. Par contre, lorsque l'on est en position de manager, on se doit de rester gestionnaire, garant de ce que fait l'autre. Toute action entreprise doit être prescrite, lisible et évaluable.

Mais si l'on doit rendre compte tâche par tâche, on se sent forcément maltraité.

Il existe une différence entre l'artisan et le salarié. L'artisan met forcément de lui-même dans son travail, dans son œuvre. Il construit, il crée avec ce qu'il est et peu importe le temps qu'il va mettre pour créer.

A l'hôpital, si le salarié veut être bientraitant vis-à-vis des soignants, il faut qu'il y mette de lui-même. Mais comment peut-il le faire en étant salarié ? Et quid si l'employeur ne rémunère pas cette confiance professionnelle ?

Le manager fixe des objectifs et contrôler fait partie de son rôle.

Aujourd'hui, il existe de nombreux dispositifs qui managent (contrôle qualité, etc.). Ce n'est plus alors le manager, une personne en chair et en os, qui est maltraitant, mais des dispositifs désincarnés...

La vérité est toujours multiple. Il y a toujours au moins 2 vérités à concilier entre lesquelles il faut naviguer.

Travailler ce n'est pas répondre strictement à l'institution, à l'employeur. Le salarié apporte ses valeurs.

Mais lorsque nous véhiculons l'idée du travail comme lieu d'épanouissement, cette valeur est difficile à partager.

Il n'est pas écrit dans un contrat de travail que le travail doit être un lieu d'épanouissement. On travaille pour gagner de l'argent et pour avoir les moyens de s'épanouir ailleurs.

Les risques psycho sociaux (harcèlement, souffrance au travail, stress, surmenage ...) peuvent conduire au suicide. Il y a une responsabilité dans ce qui peut pousser quelqu'un à mettre fin à ses jours.

La dimension d'artisan n'est pas reconnue chez le salarié.

La maltraitance ou la bientraitance a à voir avec le désarroi de notre époque.

Le manager est celui qui motive, et pour motiver, il doit être lui-même motivé. Non pas par son salaire mais par son travail.

Le manager doit introduire auprès des salariés l'idée qu'ils doivent s'autogérer afin qu'ils prennent la responsabilité de leurs actes, de leurs missions. Le salarié rejoint alors l'artisan dans la satisfaction du travail accompli.

« Pour travailler dans certains secteurs, comme la psychiatrie par exemple, le soignant a déjà une motivation intrinsèque : il a choisi de travailler dans ce type de service. Le rôle du manager n'est alors pas de motiver le salarié mais plutôt de ne pas lui faire perdre sa motivation de départ. »

L'identité professionnelle du métier est parfois remise en cause et notamment quand le soignant passe beaucoup de temps sur des tâches administratives. Le manager qui reprend les choses et lie le soin à l'administratif est considéré comme un persécuteur.

Le salaire des soignants est également démotivant.

Travailler c'est aussi travailler en confrérie, en fraternité.

Certaines techniques de management reposent sur le fait de briser les liens entre les salariés pour apprécier l'effort individuel de chacun. Comment faire pire, en pensant faire mieux ? Mettre en concurrence des salariés est contre productif car ils perdent alors l'envie de travailler ensemble.

Les hôpitaux ont des particularités. Ce sont des lieux où l'on reçoit la souffrance, des lieux usants qui font souffrir en accueillant la souffrance. La solidarité est d'autant plus nécessaire à l'hôpital et prouve bien que la parole peut contribuer à diminuer cette souffrance.

« Il y a une souffrance objective à l'hôpital et je ne vois pas comment agir dessus. »

Le simple fait de pouvoir parler, de reconnaître cette souffrance, est une humanité partagée. On travaille en humanité pour retrouver les voies du collectif sensé, de l'échange.

« La bientraitance » est tentante pour le manager, c'est une valeur ajoutée.

Mais la bientraitance peut aussi se critiquer : qu'est ce que ce pouvoir qu'on s'octroie de faire le bien pour l'autre ?

Il faut s'interroger sur les vraies intentions de la bientraitance : de quoi essaie t'elle de nous protéger ?

Il existe un conflit en chacun de nous entre éthique de conviction et éthique de responsabilité : il y a ce que je crois juste et l'intérêt général. Et au nom de l'intérêt général, je peux m'autoriser à être maltraitant. J'obéis au principe de réalité.

Suivre l'intérêt général c'est comprendre dans le cas d'une entreprise en difficulté que soit le décideur licencie une partie de son personnel, soit son entreprise disparaît. C'est parce que

son entreprise est au bord de la faillite que les licenciements sont entendus comme une solution acceptable. Le sacrifice fait partie de l'intérêt général.

Le décideur peut ensuite manager cette affaire de différentes manières : celui qui se moque du sacrifice et qui videra son usine dans la nuit et celui qui va prendre soin et rechercher des reclassements pour ses salariés.

Le tranchant est que je peux me faire porte parole de l'intérêt général pour accepter des actions qui sont contraires à mon éthique de conviction.

Pour ne pas conclure...

« La maltraitance existe de manière récurrente à l'hôpital. Ce lieu de soin ne soigne pas ses salariés. Il faudrait arriver à mettre en place des groupes de parole, pouvoir discuter des applications des réformes sur le terrain avec le personnel soignant et cesser d'ordonner et de décréter. »

« L'hôpital a beaucoup de mal à soigner son personnel. Un manque de communication génère de nombreuses insatisfactions. »

« Est-ce que je manage mal lorsque j'annonce de mauvais chiffres ? Je me sens moi-même mal traitée par le système lorsque l'on me produit les chiffres du benchmarking. Souvent, je suis en souffrance. »

« Comment communiquer auprès des équipes ? Comment donner du sens dans un système plein de contresens en permanence ? »

« Il faut donner du sens à son propre travail et au travail que font les autres. »

« Manager, c'est aller vers les autres, expliquer le sens de nos actions mais c'est aussi aller contre l'autre, contre ses méthodes de travail. Manager une équipe, c'est aller tour à tour dans le sens de la bienveillance et de la maltraitance. »

« Parce que la souffrance au travail existe, il faut rétablir des espaces d'écoute, d'échange... Rétablir le dialogue, c'est aussi être dans la bienveillance. »

« On peut être maltraité à tous les niveaux. »

« La motivation est innée et la démotivation s'acquiert. »

« C'est le manager qui permet l'accès à l'intérêt général, à la compréhension de l'intérêt général »

« Le management a changé : les raisons économiques sont dominantes par rapport à la souffrance des personnels. La solution n'est pas évidente... »

« Je n'ai pas beaucoup de sympathie pour la souffrance et j'ai décidé de me placer du côté de la bienveillance, de la non humiliation, des notions que je veux mettre en avant. »

« Comment trouver du sens à mon management ? Je ne suis pas le seul à m'interroger. »

« L'hôpital existe pour soigner les patients et non ses agents. Si l'hôpital soigne, il faut une certaine violence pour se lever tous les jours. Il faut aller au-delà de certaines limites qui nous sont propres et que l'on se met chaque jour. »

« Chacun est garant de l'intérêt général. »

« La position du manager est très complexe et nécessite une bonne formation. »

« Fau- il un intérêt général ? Existe-t-il ? Qu'est ce que l'intérêt général ? »

« Les politiques de santé sont-elles lisibles ? »

« Comment intégrer du sens dans sa pratique professionnelle si l'on évolue dans le paradoxe, l'insensé ? »