

ICM

Colloque Burn Out du 16 mars 2018

Intervention de Jean-Eudes TESSON

Le care management, pour un épanouissement professionnel et personnel

Plusieurs études récentes montrent que les relations familiales et les conflits travail/vie personnelle sont devenus des facteurs de performance et d'engagement dans le travail mais aussi d'importantes causes de détresse personnelle et professionnelle, de manque de concentration, de la baisse de productivité, du « zapping » d'emploi, de la hausse des coûts liés à l'absentéisme et aux problèmes de santé et de désengagement. Réciproquement, l'épanouissement au travail, comme les problèmes professionnels ou les difficultés relationnelles au travail, peuvent avoir une influence sur la vie familiale. Les interactions sont désormais nombreuses et de plus en plus d'employeurs mesurent combien ils doivent désormais agir à travers une politique sociale qui prenne en compte les contraintes de la vie privée de leurs salariés et les difficultés qu'ils rencontrent, sans être intrusifs.

En abordant ces questions, il me semble important de les replacer à la fois dans les nouvelles réalités de nos entreprises et dans un contexte anthropologique.

Au-delà de la situation conjoncturelle difficile, nos entreprises sont confrontées à des enjeux importants et doivent être réactives, innovantes et efficaces. Elles doivent être réactives parce que les choses vont vite, innovantes parce que notre monde bouge et efficaces parce que la concurrence est vive. L'efficacité elle-même ne peut plus n'être qu'économique et de nouvelles exigences imposent aux entreprises d'être également efficaces sur le plan social et sociétal.

Face à ces nouveaux enjeux, les risques sont nombreux :

- L'urgence, l'immédiateté et l'instantanéité dans lesquelles les moyens de communications nous installent sont autant de risques de brutalité, d'absence de réflexion en profondeur et de prise de d'initiatives. Ex mails brutaux, répondre à tous,
- Le changement risque de laisser sur la route des personnes non préparées, non formées.

- Les exigences d'efficience, voire de surefficience, sans vision bien souvent, sont parfois sources de stress paralysant, voire destructeur.

C'est dans ce contexte que les entreprises comprennent qu'elles peuvent et doivent compter sur l'ensemble de leurs salariés et trouver l'alchimie qui permet tout à la fois la performance individuelle et la performance collective et ainsi aux objectifs de l'entreprise et des individus de se rejoindre. Cette alchimie, au service d'une efficience durable, nécessite que l'entreprise prenne soin des salariés et des équipes., c'est le care management

Le Care Management a comme objectif que chacun dans l'entreprise puisse donner le meilleur de lui-même. C'est un management qui prend en compte la personne dans toutes ses dimensions. Il se distingue de certaines formes de management qui visent en premier lieu la performance collective et qui vont privilégier alors une motivation tournée vers l'équipe. Ces vingt dernières années ont vu de développer un management qui s'appuie sur des événements d'entreprise destinés à maintenir et renforcer la cohésion d'équipe et la motivation des salariés basée sur un sentiment d'appartenance à l'équipe: séminaires, conventions, soirées d'entreprise, journée incentive, teambuilding ...

Ces dernières années, la recherche de la qualité de vie au travail, ou de bien-être au travail, au-delà d'une prise de conscience d'un certain nombre de souffrances ou détresses, a conduit à mettre en place des dispositifs améliorant les conditions de travail (crèches d'entreprise, salles de gym, de repos, conciergeries d'entreprises, télétravail...). Si la cohésion d'équipe, la qualité des relations entre ses membres peuvent contribuer à l'épanouissement de chacun, elle risque alors de n'être recherchée que pour elle-même, pour la seule efficience de l'organisation, voire d'être mise au service de la recherche d'une surefficience. Par ailleurs, le risque est présent de sombrer dans un neo-paternalisme matériel, dont l'objectif ne serait que l'attractivité de l'organisation et la fidélisation du salarié.

Aux nouveaux outils du management, on peut aussi ajouter l'accompagnement curatif, sorte de coaching de réparation. La prise en compte de l'individu peut être motivée par la perception que sa situation personnelle, son comportement peuvent devenir des grains de sable dans les rouages de l'organisation.

À contrario de toutes ces pratiques managériales, le **Care Management** vise à l'épanouissement de chacun, sans se limiter d'ailleurs à un épanouissement professionnel. La performance collective n'est qu'un bénéfice collatéral qui lui-même contribue à l'épanouissement et à la performance permettant ainsi d'entrer dans un cercle vertueux dans lequel l'individu nourrit l'équipe qui nourrit l'individu. Pour autant, dans le Care Management celui-ci reste l'origine et la fin, l'alpha et l'oméga.

Dans le Care Management, l'engagement personnel de chacun résulte de la façon dont chacun trouve réponse à ses besoins. Nous y reviendrons mais on

peut dire déjà que le Care Management doit permettre à chacun d'améliorer sa relation à lui-même (par exemple par le développement de l'estime de soi) et sa relation aux autres.

Sens, bienveillance, congruence, audace et engagement sont les mots clés du Care Management.

La bienveillance, parce qu'elle apporte de la sécurité, va permettre l'audace, c'est-à-dire la capacité des personnes à sortir de leur zone de confort, sans entrer dans la zone de danger. Cette zone alors explorée est une zone de mouvement qui permet de se dépasser, mais elle doit être consolidée par le sens que chacun peut donner à son travail et l'harmonie qu'apporte la congruence, c'est-à-dire l'accord entre toutes les parties de soi-même ou encore l'authenticité entre ce que chacun est et ce qu'il est amené à dire ou à faire.

En résumé, le Care Management met la personne au centre, en lien harmonieux et fécond avec son écosystème. Dans un monde qui bouge, qui innove, il permet l'agilité, le mouvement. En veillant au respect de la dignité de chacun, il fait grandir les personnes en humanité et contribue ainsi à la qualité du « vivre ensemble » dans l'organisation et au-delà, dans la société.

Nous évoquons le fait que prendre soin des personnes, c'est veiller à ce qu'elles trouvent des réponses à leurs aspirations et à leurs besoins. C'est en lien avec la pensée sociale chrétienne qui exprime avec vigueur que le développement ce doit être le développement de tous les hommes et de tout l'homme.

Ces besoins peuvent être alimentaires, de reconnaissance, de confiance, de motivation, de respect mais aussi plus profonds comme ceux liés à l'épanouissement personnel, pour grandir ainsi en humanité. En effet, le travail devrait être un lieu pour grandir en humanité.

J'ai eu, à plusieurs reprises ces dernières années, l'occasion d'évoquer la chasteté dans son sens le plus large, appliquée à toutes les relations, tant aux autres qu'à soi-même. À chaque fois, je constate la surprise de la plupart de mes interlocuteurs, car le langage courant le réduit souvent, à tort, à l'abstinence sexuelle. Même si la chasteté concerne de façon privilégiée la relation sexuelle, cadre particulier de relation, je mesure combien le niveau de chasteté (celle-ci étant comprise dans son sens le plus large) a un impact sur notre société et les différents domaines de nos vies. Notre vie est faite de rencontres et de relations avec ceux qui nous entourent, proches et moins proches.

Aujourd'hui, j'aimerais aussi en profiter pour réhabiliter auprès de vous la chasteté et décrire comment elle s'exerce ou pas dans nos différents lieux de vie et notamment au travail, combien elle peut contribuer à un meilleur « vivre ensemble » et à notre bonheur et comment elle peut être centrale dans le management, et contribuer à la prévention du burn out

Nous sommes tous appelés à grandir en humanité c'est même un besoin ancré au plus profond de nous. Grandir en humanité c'est devenir ce que nous sommes... Alors que sommes-nous ? L'anthropologie nous révèle que nous sommes des êtres en devenir, créés à l'image de Dieu, appelés d'une part à unifier notre corps et notre esprit, d'autre part à devenir pleinement des êtres de relation. Nous partons du ventre de notre mère et commençons par quitter une sorte de paradis. Toute notre vie nous sommes tiraillés entre le besoin de retrouver ce paradis perdu soit en régressant sous l'influence de trois grandes tentations que nous évoquerons : la tentation de la toute-puissance, la tentation d'un monde sans faille et la tentation de l'indifférenciation, soit en grandissant en humanité, c'est-à-dire en regardant vers notre avenir. La chasteté c'est précisément lutter contre ces tentations pour unifier notre corps et notre esprit et être pleinement des êtres de relation. C'est en quelque sorte la sainteté des relations. Concrètement je suis chaste lorsque je ne cherche pas à mettre la main sur l'autre et que je ne permets pas non plus à l'autre de mettre la main sur moi, c'est-à-dire que nous sommes dans une relation de sujet à sujet. Nous évoquerons aussi la chasteté avec soi-même qui est de ne pas laisser nos pulsions et nos émotions conduire notre vie.

Unifier notre personne

Depuis notre conception jusqu'à notre mort physique naturelle, nous sommes appelés à unifier notre personne dans ses dimensions corporelle, affective, sexuelle, intellectuelle, psychique et spirituelle. C'est par exemple réconcilier notre corps, c'est-à-dire ce qu'on donne à voir en premier, avec notre "intérieurité", les facultés qui sont à l'intérieur de nous-mêmes ;

Mais il est peut-être plus facile d'expliquer ce que signifie « s'unifier » en décrivant à l'inverse notre dualité. Nous sommes souvent tentés d'être autre chose que ce que nous sommes, notamment face à nos émotions, parfois difficiles à accueillir, et ce tiraillement nous fait souffrir. Notre dualité peut être révoltante car elle va à l'encontre de notre besoin d'unité.

Ainsi, s'unifier, c'est d'abord s'accueillir, dans tous les aspects de notre personne, sans rien laisser de côté, sachant qu'on ne peut accueillir que ce que l'on connaît. La chasteté avec soi-même permet de progresser vers cette unification. Saint Grégoire le Grand disait de Saint Benoît : « Il habite chez lui ». On peut aussi parler de congruence, d'alignement.

S'unifier, c'est entrer en vérité avec soi-même et les autres, c'est donc aussi prendre le risque de montrer sa faiblesse, sa vulnérabilité.

Devenir pleinement un être de relation pour grandir en humanité

Si l'Homme est un être de relation, la rencontre doit l'aider à grandir en humanité. La rencontre doit donc être au service de l'Homme, de tout l'Homme et de tous les Hommes :

- Dans toutes les dimensions de sa personne ;
- Au service de son environnement.

L'anthropologie révèle la place de la relation, basée sur le caractère unique de l'Homme et la dimension de l'altérité. La différence fait partie de la richesse de l'homme. C'est un être pensant mais aussi fragile et vulnérable, en lien avec sa finitude.

L'approche de Xavier Thévenot, prêtre salésien, théologien aura été très inspirante pour moi. Ce théologien moraliste, nous indique qu'il y a trois grandes tentations dans la nature humaine :

- La tentation de l'indifférenciation qui s'oppose à l'altérité et la promotion de l'autre. L'altérité c'est reconnaître que l'autre est distinct de nous, différent et unique comme nous le sommes aussi. La différence peut faire peur, rendre impatient, provoquer de l'angoisse, de la violence (pour supprimer la différence) et générer même une crise d'identité ;
- La tentation d'un monde sans faille, qui mène à l'incapacité d'accepter l'échec, la mort, de vivre avec humilité et de prendre patience avec ses limites. Cela se manifeste par un perfectionnisme excessif, la quête du fusionnel, la recherche d'un certain absolu ;
- La tentation de la toute-puissance qui conduit au refus de vivre dans le réel et d'ajuster son rapport aux troubles et aux plaisirs. Cela conduit à nier les dépendances et à vivre dans l'illusion qu'on peut toujours tout maîtriser.

Avec Xavier Thévenot nous allons tenter de comprendre le lien entre la chasteté et les trois grandes tentations permettant de réhabiliter cette vertu mal comprise.

Première application concrète

La chasteté permet de renoncer à un monde sans différences. Nous pourrions évoquer la différence dans l'espace, donc la distance à l'autre et la différence de temps. Être chaste c'est se refuser à la volonté de transparence, c'est-à-dire ne rien cacher de soi. Dans notre monde de communication, les réseaux sociaux entretiennent au contraire la transparence qui est toujours une quête du monde perdu de nos origines qu'il faut savoir quitter pour bien vivre. Être transparent, c'est à dire ne pas avoir de frontière, c'est n'avoir aucune consistance, c'est se vider, se diluer, se laisser envahir ou envahir, cela peut conduire à perdre son identité ou à renoncer à ses besoins. Pour toutes ces raisons, la volonté de transparence peut conduire très vite à l'angoisse et à la violence.

Être chaste, toujours dans le respect des différences de l'autre, c'est aussi faire un bon usage de la séduction qui vient du latin « se ducere » c'est à dire « conduire à soi ». La séduction, c'est cette dimension de moi-même qui fait que l'autre va être conduit vers moi. Alors on voit les chances et les risques de la séduction. Chance puisque la séduction est indispensable afin de permettre

à l'autre de s'intéresser à moi et que je m'intéresse à lui. Mais en même temps risque, parce que je peux me servir de l'autre pour satisfaire mes désirs, pour saturer mon affection, pour vivre avec lui une relation indifférenciée, relation qui finalement ne prend pas au sérieux sa liberté. La chasteté, elle, au contraire, prenant acte de la différence de l'autre, va permettre de constituer des relations par un bon usage de la séduction.

Une deuxième différence marque nos vies, à savoir la différence de temps. La chasteté va toujours de pair avec la patience, patience à l'égard de soi-même et des autres. La patience est l'aptitude de quelqu'un à se maîtriser face à une attente, à rester calme dans une situation de tension ou face à des difficultés.. Elle s'acquiert et s'exerce, elle ne va pas de soi. Le monde agité, d'urgence et d'immédiateté dans lequel nous vivons n'arrange rien... La chasteté implique la prise en compte des trois dimensions du temps : passé, présent et avenir, et de ne pas se laisser emporter par son impatience...

Deuxième application concrète

Être chaste c'est renoncer à un monde sans faille. C'est être capable d'assumer lentement les failles de la vie, ou les échecs inévitables qui nous attendent. Cela veut dire concrètement que la chasteté nous rend capable d'assumer les inévitables déceptions qui arrivent dans nos relations humaines, dans nos amitiés, dans nos relations amoureuses, dans notre vie professionnelle. Ainsi être chaste, c'est être capable d'accepter le principe même qu'on puisse être déçu. Cela fait un lien avec le droit à l'erreur, à l'échec.

Notre société, reposant sur la performance, l'efficacité et la productivité, entretient la tentation d'un monde sans faille, c'est-à-dire le refus de l'imperfection. Qui plus est, on imagine que chercher à être parfait permet de se faire accepter et apprécier des autres.

Un dégât collatéral de cette quête est que nous ne supportons plus l'imperfection des autres et de ce qui nous entoure, pas plus que la nôtre. C'est probablement une des raisons principales de l'augmentation des ruptures conjugales.

La tentation c'est aussi de tout connaître, tout savoir. C'est aussi un des risques du numérique. Trouver des solutions à tout. Autant d'idées de start up mais vers quoi ? Ou encore, on n'a pas de réponse à une question, on appelle google home ou wikipedia.

Troisième application concrète

Être chaste conduit à renoncer à un monde de toute-puissance, en tous cas à l'illusion de la toute-puissance, portée par l'envie de réparer l'autre, de lui proposer des pistes, voire des solutions. C'est une grande tentation des médecins, thérapeutes, ou conseillers conjugaux.

Dans la société, la toute-puissance peut s'exprimer par la domination, le pouvoir, la puissance recherchée pour elle-même, l'argent, le sexe, le sentiment d'être le maître du monde. Y renoncer amène à savoir comment poser, s'imposer et imposer les limites : c'est la notion d'interdit, ce qui est dit ou fait entre nous et qui nous permet de vivre ensemble, de respecter l'autre, même en désaccord.

Être chaste c'est donc savoir accueillir la relation, en renonçant à tout maîtriser. Enfin la chasteté permet, comme expérience de la non toute-puissance, de se situer convenablement par rapport aux différents plaisirs qui m'atteignent. En effet, il s'agit d'établir un juste rapport avec la réalité, un rapport où mon désir ne se confond pas avec le réel. Cela nous renvoie à la question des addictions dans de nombreux domaines : alcool, drogue, travail, pornographie, sport. Les addictions coupent la relation aux autres parce qu'elles enferment leurs victimes.

La chasteté envers soi-même

Comme pour la rencontre avec autrui, la rencontre avec soi-même est aussi une vraie prise de risque. Nous savons bien que nous trouverons ponctuellement un certain inconfort et nos lignes bougeront.

La rencontre avec soi-même n'est pas toujours simple, elle nécessite de se regarder avec lucidité, de voir ses forces et d'accepter de regarder ses limites. L'estime de soi nous permet de regarder l'avenir avec confiance, elle nous aide à corriger avec tendresse nos faiblesses humaines, de progresser et de nous relever.

Elle implique d'être en vérité avec nous-mêmes, de chercher à mieux nous connaître, d'identifier nos blessures, nos richesses, les faits importants de notre histoire et ce qui caractérise notre affectivité. Identifier nos émotions, nos blessures, nos besoins nous permet de mieux nous accueillir, de mieux nous positionner par rapport aux autres et de nous conduire à la justesse du rapport à soi. Si l'accueil de nos émotions n'est déjà pas simple, c'est encore un peu plus difficile de les aimer. Cela contribue à l'estime de soi.

Mais les embûches sont nombreuses, notamment des blessures de jeunesse qui ont du mal à cicatriser sous le regard de soi-même ou celui des autres. Le principal obstacle à l'estime de soi, c'est le manque de chasteté dans notre relation à nous-même, car si la chasteté nous libère le manque de chasteté est enfermant.

Les obstacles à la chasteté avec soi-même sont par exemple le culte excessif du corps, la gourmandise, la non tempérance, l'impatience...

Si la tempérance et la patience permettent de cultiver la chasteté avec soi-même, n'est pas chaste avec lui-même celui qui, conscient qu'il peut être envahi par des émotions ou des pulsions, ne fait rien pour les canaliser. Cela rappelle le torrent en crue qui dévale la montagne à la fonte des neiges. Il peut

tout balayer sur son passage et devenir, force de destruction. Si l'on construit un barrage, le flux va s'arrêter, l'eau se calmer. Pour autant l'énergie potentielle est toujours là, prête à être utilisée pour produire de l'électricité par exemple, et l'aval du barrage est protégé. Pour nos émotions et nos pulsions, c'est un peu la même chose. Canalisées, elles peuvent devenir des forces de vie. Être chaste avec soi-même c'est identifier que le torrent est en crue et construire un barrage au bon endroit et au bon moment pour accueillir toute l'eau qui dévale. Il s'agit de faire l'effort d'identifier ce qui peut nous envahir, de pouvoir l'accueillir avec tendresse si possible. Cela permet de mieux le canaliser.

Et le meilleur est alors à venir car la chasteté avec soi-même, sans conteste, ouvre à la rencontre avec les autres....

Chasteté dans la rencontre avec la fragilité

On mesure là combien la chasteté peut être au cœur de la relation avec les personnes fragiles. Leur fragilité, qu'ils ne cherchent pas ou ne peuvent pas cacher, nous permet d'être proches, si nous le voulons bien ; s'il s'agit de personnes en situation de handicap, cette proximité, en nous aidant à ne pas les réduire à leur handicap nous permet d'accéder à leur humanité, mais aussi à la nôtre. La fragilité vient favoriser, voire restaurer, la relation de sujet à sujet. Pourtant, beaucoup de choses dans leur situation viennent nous exposer à la tentation de toute puissance ou d'un monde sans faille. Leur fragilité peut être pour nous révoltante, inacceptable, insupportable. Elle nous renvoie à notre propre finitude.

Mais c'est de notre fragilité que découle notre aptitude à la relation. L'aveu conscient ou inconscient de notre manque, que nous ne sommes pas auto-suffisant, nous pousse vers les autres. Mais cet aveu est difficile car la société et notre éducation valorisent nos forces et entretiennent ainsi la tentation d'un monde sans faille. Pourtant c'est nier l'impact de certains événements qui peut nous affaiblir, alors que le partager va créer du lien, en facilitant la rencontre. Comme le disait Saint Paul : « Lorsque je suis faible c'est alors que je suis fort... » (2 Co, 12, 10), et la vraie rencontre se passe dans la rencontre entre deux fragilités. L'avantage, lorsque nous sommes en relation avec des personnes fragiles, c'est que l'une au moins des deux personnes est « identifiée » fragile, la moitié du travail est faite, mais alors, le problème c'est nous et la question devient : « la fragilité de l'autre va-t-elle m'isoler dans ma toute puissance, ou bien m'aider à voir ma fragilité et accepter de la montrer ? »

La chasteté dans le monde de la santé

Les soignants sont sûrement très confrontés à la question de la chasteté. Leur pouvoir sur l'être humain fragilisé, qui s'abandonne à leur science, livré à leurs traitements, souvent allongé, peut leur paraître immense. Les progrès de la science, par de meilleurs résultats, plus de technicités entretiennent cette impression en repoussant toujours un peu plus loin les limites de la mort.

La mort deviendrait d'ailleurs presque salutaire, pour mettre des limites à la toute-puissance des soignants, leur rappelant la réalité de notre nature humaine, au risque de fragiliser à leur tour les soignants, devant leur impuissance. Cette déception est d'autant plus grande que les patients ont mis souvent en eux tous leurs espoirs, dans l'abandon, la confiance, en confiant avec leurs corps toute leur intimité. Cette responsabilité « énorme » n'est pas un fantasme, c'est une réalité. Le philosophe Emmanuel Lévinas écrivait : « C'est le visage de l'autre qui fait naître en moi une conscience de responsabilité devant sa nudité et sa fragilité. »

C'est alors que la bascule du soignant peut s'opérer, et cette responsabilité d'une personne, s'il n'y prend pas garde, peut devenir la responsabilité d'un cas, d'une maladie. Le sujet patient devient objet et la relation n'est plus chaste. C'est une des principales menaces pour le corps médical.

Pour autant, au fil des années, le monde de la santé a bien évolué et la relation entre soignants et soignés passe progressivement d'un mode vertical, dit « paternaliste », à un mode horizontal où le patient est davantage pris en compte comme une personne.

Conclusion

Nous pourrions décliner comment la chasteté peut être vécue dans tous les domaines de notre vie. Le travail est un lieu particulier où se jouent beaucoup de choses pour chacun d'entre nous. C'est un lieu d'épanouissement mais aussi de souffrance. Chacun peut être tiraillé et les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont de plus en plus perméables. On parle aujourd'hui de blurring, de l'anglais to blur, estomper, qui est l'effacement progressif de la frontière entre vie professionnelle et vie privée.

Plus précisément, la frontière est de plus en plus perméable, on pourrait dire semi-perméable et parler de phénomène osmotique. L'osmose est un phénomène de diffusion de la matière, mis en évidence lorsque des molécules de solvant traversent une membrane semi-perméable séparant deux solutions dont les concentrations en soluté sont différentes ; le transfert global de solvant se fait alors de la solution la moins concentrée vers la solution la plus concentrée jusqu'à l'équilibre.

EN clair si la pression est bonne dans les deux sphères travail et vie privée tout va bien, si c'est l'inverse cela conduit au burn out.

C'est pour cela que le management est central dans la prévention des risques psychosociaux et que cela nécessite une prise en compte de la personne dans toutes ses dimensions dans une relation ajustée, chaste donc.