

de nous étonner», s'agace Pascal Champvert. Et en attendant ? « Il faut rester combatif. Si on rentre dans ce jeu fou, on devient fou. Il faut marteler que nous n'acceptons plus cette situation, ne plus rentrer dans l'agitation permanente et se recentrer sur l'essentiel. »

Prioriser, c'est le pari relevé par Serge Epalle : « Lorsque la présidente de l'association m'a proposé le poste de directeur qui avait aussi craqué, j'ai suggéré un essai avec une feuille de route de six pages. J'ai eu carte blanche. » Son idée ? Remettre tout le monde à la bonne place : « Il est clairement inscrit que notre association ne se développe pas. On connaît notre capacité d'accueil et le nombre de personnels financés. Les plannings sont organisés en connaissance de cause, avec une semaine-type, des roulements équitables, en prenant soin de limiter les allers-retours. Avant de travailler un week-end, trois jours de repos ! Des heures volantes sont laissées à la libre appréciation des personnels. On partage aussi le pouvoir de décision et travaille le management de proximité pour valoriser les initiatives », développe-t-il. Ses conseils ? « Ne pas s'interdire de dire les choses et surtout "non". Quand j'ai des moments de fatigue, je me repose. Je dis toujours à mes salariés : lorsque l'on vous demande un rendez-vous, tournez tout de suite votre agenda à la semaine suivante. Les urgences : ce sont les pompiers et les gendarmes ! »

Sortir de l'isolement

Conseil unanime ? Être à l'écoute de son corps et ne pas attendre avant de s'arrêter. « Il y a des signes : être aussi fatigué au retour de vacances qu'au départ, être dans un état de stress permanent... », relève Isabelle*. Il manque clairement des choses au niveau des agences régionales de santé : ce n'est pas un sujet dont elles se saisissent alors que c'est compliqué de demander de l'aide. Même demande, côté Gepso : « Un accompagnement qui ne soit pas que financier mais aussi dans le soutien, la proximité avec une animation des politiques, des rencontres... »,

décrit Jean-Pierre Stellitano, qui espère une « démarche vertueuse et non curative ». En clair, plus de prévention. « La médecine du travail doit sensibiliser davantage sur la fonction du directeur. C'est une personne comme une autre qui a le droit d'avoir des faiblesses », appuie Daphné*.

L'autre recommandation générale est de rompre l'isolement. « Adhérer à des réseaux, participer à des lieux de

« La première réponse doit être du côté des pouvoirs publics avec des moyens à la hauteur. »

réflexion... Tout ce qui peut concourir à sortir de l'isolement est bon à prendre », conseille Jean-René Loubat. Des initiatives encore limitées mais qui gagnent du terrain. Après un congrès en juin sur le thème du « Bien dans sa peau », la Fnadepa lancera avec la Carsat Languedoc-Roussillon une formation-action pour travailler sur la cohésion des équipes de direction et permettre des temps d'échanges entre pairs. Quand l'union régionale Uriopss de Nouvelle-Aquitaine a développé un club du prendre soin, financé par AG2R La Mondiale. Au programme de ces ateliers en visio ? Gestion du stress, usure empathique... « Les thématiques sont choisies en fonction des suggestions des participants, en majorité des personnels de direction qui souhaitent avoir un temps pour eux tout en ayant des outils pour gérer le quotidien », détaille Deborah Beneult, juriste et coordonnatrice du dispositif.

Soigner les nouveaux venus

Dans le public, le CNG développe aussi du coaching individuel et collectif, sollicité pour moitié par des directeurs dont une majorité de D3S pour qui « le co-développement fonctionne très bien ». Parmi les sujets : la gestion du temps, des relations professionnelles ou l'équilibre avec la vie personnelle. Un coaching qui dure jusqu'à un an notamment pour une prise de poste. Une période dans la carrière

« synonyme d'une explosion de la charge de travail et des responsabilités » et de souffrance pour certains directeurs, selon une étude coordonnée en 2022 par François Sarfati, sociologue du travail et de l'emploi^[4].

Pour répondre à cet enjeu, le CNG a ainsi lancé une expérimentation de mentorat en Nouvelle-Aquitaine jusqu'en mai 2023. Soit sept binômes de jeunes directeurs et de plus expérimentés, formés après un appel à candidatures « dont les premiers retours sont très positifs », se réjouit Philippe Touzy, chef du département concours, autorisation d'exercice, développement professionnel. Autre initiative plébiscitée : le retour d'expériences à dix-huit mois mis en place par l'EHESP. « Les jeunes directeurs gardent aussi le contact avec leur promo sur WhatsApp. C'est une autre façon de se rassurer », glisse Isabelle Sarciat-Lafaurie.

Se reconstruire

La responsable syndicale pointe aussi un autre enjeu, à l'autre bout de la chaîne : celui d'accompagner les personnels touchés par le « BO ». « Une étape importante pour se reconstruire, reprendre confiance et être apte à rebondir. » Pas si facile. « On me propose un mi-temps thérapeutique. Comment reprendre dans un endroit où je sais que je ne vais pas être bien ? Je sais que je vais replonger », témoigne Isabelle*. « Ce devrait être le temps de prendre du recul et de questionner mes motivations. Mais pour l'instant, je ne suis en capacité de ne faire qu'une chose par jour. Le burn-out est très impactant. Pourtant, il est encore vu par l'employeur comme un mouvement d'humeur », s'exaspère Amélie*. « Ce déni empêche le changement. Or, il faut un vrai travail sur les organisations ! Peu importe qui me remplacera, l'issue sera la même. Témoigner c'est aussi pour moi prendre mes responsabilités. »

Laura Taillandier

[1] Les témoignages avec astérisque ont été anonymisés.

[2] Lire Direction[s] n° 218, p. 8

[3] Lire Direction[s] n° 215, p. 24

[4] Lire Direction[s] n° 212, p. 8

« On voulait que je fasse reconnaître mon burn-out en handicap, mais c'est une étiquette beaucoup trop lourde à porter pour moi. J'aimerais changer totalement de secteur mais j'ai peu de perspectives d'avenir. »

Isabelle*, directrice

« Fatigue, sentiment de découragement... Sans arriver au burn-out, j'affirme que mon poste impacte ma santé. Un sentiment de ne pas faire correctement mon travail, de ne pas rendre un service de qualité aux bénéficiaires et de ne pas parvenir à préserver mes équipes. »

Camille*, encadrante en service à domicile

« Le directeur est le pilier, celui sur qui tout le monde se repose. On se sent donc vraiment seul ! Je commence à réfléchir à une offre de répit pour les managers : fournir sur une courte période un appui, un soutien, sur une mission ou un projet. »

Daphné*, ancienne directrice, aujourd'hui cadre de santé

L'INTÉGRALITÉ
DES TÉMOIGNAGES
SUR WWW.DIRECTIONS.FR