

Les décisions difficiles, un choix parfois cornélien

Il y a celles que l'on prend à contrecœur et celles qui vous sont imposées... Certaines décisions sont plus douloureuses que d'autres à assumer et à vivre. Face à ces situations à forte densité émotionnelle, pas facile de prendre du recul.

L'un des salariés de l'association était atteint d'une pathologie entraînant des absences momentanées susceptibles de mettre en danger les enfants dont il avait la charge. J'ai tenté de trouver une solution avec lui. Mais il était dans le déni de son état de santé. J'ai dû me résoudre à le surprendre en faute pour engager une procédure disciplinaire et finalement obtenir sa mise en invalidité », se souvient Thomas G.^[1], directeur d'une maison d'enfants à caractère social (Mecs). Une décision prise à regret, parce qu'il n'y en avait pas d'autres possibles, et qui a suscité des remous. « Le professionnel avait l'impression d'avoir été injustement puni et la mesure m'a été vivement reprochée par le personnel. Cela a été difficile à vivre pour moi, même si c'était juste au regard de l'impératif de sécurité des enfants accueillis », poursuit le directeur.

Dans le respect de l'éthique

Si toutes les décisions n'ont pas un caractère aussi douloureux, les managers sont cependant souvent confrontés à des choix cornéliens, avec une forte densité émotionnelle. « La logique gestionnaire qui s'impose dans le secteur social et médico-social, parce qu'elle contraint à prendre des décisions contraires aux valeurs des directeurs, multiplie le risque de situation de souffrance éthique », constate Marie-France Custos Lucidi, psychologue-clinicienne du travail, fondatrice

de l'organisme de conseil et de formation Travail et Humanisme. Et il n'est pas simple de prendre du recul pour se protéger. « Le respect de l'éthique et du droit légitime les décisions compliquées », assure Daniel Carasco, vice-président de l'association de directeurs et cadres ADC. Délicat, selon le psychologue du travail Sébastien Hof: « Cette légitimité a juste un effet atténuateur. Mais elle n'empêche pas d'être traversé par des émotions qu'il est compliqué de mettre à distance. »

Un exercice solitaire

Quant au « costume » de directeur, il est loin de constituer une armure à toute épreuve. « Assumer une décision difficile interroge la responsabilité liée à la fonction. Elle renvoie à la capacité des intéressés à être considérés comme le "mauvais objet" », remarque Marie-France Custos Lucidi.

En clair, être celui vers lequel est dirigé le ressentiment des autres. D'autant moins aisé à endosser que la prise de décision est un exercice le plus souvent solitaire. Rares sont ceux qui, face à un choix cornélien, peuvent faire appel à des spécialistes, avocat, expert-comptable ou professionnel des ressources humaines, pour les soutenir. D'où l'intérêt de confronter sa pratique et son vécu avec des pairs, pour se conforter dans son rôle de dirigeant. « Il est plus facile d'assumer une décision lourde lorsque l'on a fait preuve d'anticipation. Car si ces situations ne se présentent pas tous les



« Il est moins compliqué de décider si on a trouvé un équilibre entre l'aptitude à aller à la confrontation et la capacité à endosser sa position. »

jours, elles finissent toujours par survenir à un moment ou à un autre. Avoir des repères éthiques et être au clair sur son positionnement face au projet associatif, cela aide, remarque Patrick Enot, formateur à l'institut de formation Arafdes. C'est aussi moins compliqué quand on a trouvé un équilibre entre l'aptitude à aller à la confrontation et la capacité à endosser sa position. » Pas si facile lorsque l'on a le nez dans le guidon en permanence et qu'il faut parfois trancher dans le vif en urgence.

Et au pied du mur ?

Lorsque le président de l'association ou le conseil d'administration prend des orientations contestables, imposant au directeur d'établissement ou de service

d'endosser des choix qu'il réprouve, certains montent au créneau. Démonter le bien-fondé d'une décision, négocier pour la changer ou pour en adoucir les modalités d'application, est-ce un moyen d'en atténuer le poids ? « Même si la tentative n'est pas couronnée de succès, c'est toujours moins douloureux que d'accepter sans lutter », note Sébastien Hof.

Mais il arrive aussi que les directeurs se retrouvent au pied du mur. « Un jour, le président de l'association gestionnaire de la structure que je dirigeais a exigé, pour justifier de l'utilisation d'une subvention, que je rédige le compte-rendu d'une action qui n'avait pas été mise en place », raconte François T.^[1], aujourd'hui directeur général d'une association dans le Sud de la France. Une demande inacceptable qui l'a conduit, après une courte réflexion, à donner sa démission. Une décision difficile, mais libératrice.

Jean-Marc Engelhard

[1] Directeurs ayant requis l'anonymat.