

## Managers : sortir de la culpabilité | Manager dans la Violence 1

*Chez les figures d'autorité, l'idéologie du paternalisme (où l'autorité se fait exister, s'impose, avec force et sans sensibilité) a globalement été remplacée par une idéologie de la bienveillance (où l'autorité doit réussir à faire exister les autres, sans sensibilité à soi). Nous avons certes réussi à déplacer le curseur des relations entre les figures d'autorité et leurs subordonnés, créant des environnements de vie et de travail moins maltraitants, plus coopératifs. Mais comment manager face à des dynamiques d'équipe instables, repliées ou hostiles ? Comment manager dans la violence ? Comment renforcer sa posture et réussir en pratique dans des contextes difficiles ?*



Au cours d'une **supervision dédiée à des cadres** du milieu éducatif et social, un manager témoigne qu'il est embêté par certains professionnels du collectif qu'il encadre et anime, qui agissent avec hostilités et mépris.

Ce manager dit un peu plus tard, avec peine, que son embêtement est en fait une terreur. Que ces personnes le mettent en stress, mal à l'aise, qu'il sent qu'il n'a « **plus la main** ».

**Il s'en veut** de ne pas réussir à exercer ce métier qui le passionne, c'est-à-dire selon ses mots « dans **une bonne dynamique collective**, des bons rapports avec tous, qu'ils sachent qu'ils peuvent compter sur moi ». Il précise qu'il voit comment il évite ces professionnels.

Il parle alors d'un « **pourrissement** » avec eux, mais craint aussi que cela agisse sur le grand collectif dont il a la charge.

Désireux de trouver ici une solution ou du moins une amélioration significative, il oriente, par mes questions, son propos sur une personne parmi celles qui lui sont difficiles. Il insiste sur ce qui la caractérise : « *il est du genre conflictuel, il gueule, sabote mes positions et mes décisions, se moque de moi auprès d'autres salariés* ».

Je lui confirme que c'est bien de lui dont nous devons parler, parce qu'on sent qu'avec lui « c'est plus chaud » qu'avec les autres, et qu'un acte réalisé et réussi avec lui pourrait être déterminant pour **reprendre sa place d'autorité dans le collectif**. Il en est d'accord.

Il affirme aussi que ce n'est pas évident de partager cette difficulté, qu'il se trouve lâche dans ces moments, mais qu'il aimerait vraiment apprendre à faire autre chose avec ce genre de situations. Il dit vouloir profiter de cette occasion pour **travailler sa posture** avec cette personne.

Puis il rajoute : « Ça ne vaut peut-être pas le coup, et en plus il est peut-être bientôt parti ». Nous voyons ensemble, pas à pas, comment toutes ces réflexions sont en fait des arrangements après coup (dur), avec l'**impuissance** à transformer la situation, la crainte d'y aller plus franchement et la **culpabilité** qui leur est associée. Nous voyons aussi que cette réflexion est en fait l'expression d'un doute de sa légitimité à aborder cette difficulté au regard des autres managers présents.

J'interroge alors les autres managers. Certains témoignent par leurs attitudes une gravité, d'autres blaguent. Ces derniers se regardent entre eux et lancent des propos du genre « faut lui faire peur », « t'as qu'à l'isoler ou le mettre à mal devant ses collègues », « tu t'en fous, c'est un con ». Nous interrogeons alors comment ces propos aident le manager en question et identifions que face à l'impuissance et la peur qui peuvent exister dans leurs activités, nous avons à **construire dans cet espace de supervision, un climat qui prenne suffisamment soin de chacun dans sa réalité**.

Au cours des échanges suivants, nous reconnaissons collectivement **la pénibilité dans ces situations et le stress** qu'elles peuvent générer. Tous témoignent d'une difficulté commune et d'expériences similaires. Ils disent, unanimement, à leur manière, qu'ils ont baissé les bras à un moment ou à un autre, à défaut de réussir. Certains affirment « mais tu t'en fous ! moi je m'en fous de ces gens-là ! ». D'autres reconnaissent que ça les touche.

Nous identifions ensemble le fait que **s'en foutre pourrait être une défense, une façon de s'en sortir**, quand on est touché, gêné et qu'on ne trouve pas de moyen suffisant pour améliorer notre réalité.

Pourquoi est-ce difficile de reconnaître ce qui nous gêne, nous éprouve ? **Pourquoi tant de culpabilité ?**

Est-ce seulement la question spécifique de ce manager ?

Pourquoi cette culpabilité masquée par « c'est pas important » de la part de certains ou par « je m'en fous » de la part d'autres, est-elle majoritairement partagée dans ce groupe ?

Le fait que la culpabilité du manager soit commune avec ses pairs nous pousse à orienter leur accompagnement sur deux dimensions, distinctes mais reliées :

- **Le vécu singulier**, personnel de la culpabilité
- L'expérience collective, **la dimension sociale** d'une culpabilisation des figures d'autorité



## Devoir-être une autorité positive

A notre époque, les autorités ont appris et doivent continuer (exigence sociale) d'apprendre à **exercer leurs fonctions de façon bienveillante, sans aspérité, sans violence.**

Dans nos fonctions parentales par exemple, nous avons eu accès à la psychologie de l'enfant, aux pédagogies centrées sur l'enfant, à l'éducation positive, ...

**Nous, parents,** pouvons souhaiter développer un lien d'amour et de bienveillance fort avec nos enfants. Nous sommes également attendus socialement dans ce registre. Nous nous attachons alors à **exercer notre rôle positif, en créant une relation suffisamment favorable avec nos enfants.** Portés par cette ambition ou cette exigence sociale, nous pouvons exercer une sur-attention, une bienveillance inconditionnelle, et avoir à supporter les excès de l'enfance et étouffer nos sensations, émotions, ressentiments et tentations de violence.

Ce n'est bien sûr pas la **positivité réelle et opportune de ces nouvelles relations** parent-enfant qui m'interpelle ici, mais bien leurs excès, illustrés par ces courants pédagogiques où aucune contrainte ne doit être faite à l'enfant, où les éducateurs doivent savoir communiquer sans violence, gérer constamment leurs émotions, ...

**Les enseignants** aussi doivent favoriser un climat de classe positif, stimuler une relation avec chaque élève, et doivent trouver et mettre en œuvre des pédagogies toujours plus dynamisantes, ludiques et attractives.

**Les éducateurs** et travailleurs sociaux doivent eux aussi garantir la bienveillance à tous leurs publics, et doivent parvenir à supporter les cris, menaces, mépris, abandons, crachats et agressions sans jamais utiliser la violence. Ils doivent rester positifs, volontaires et généreux.

**Les forces de l'ordre** elles-mêmes doivent exercer leur fonction avec justesse et retenue.

**Et les managers, directeurs et chefs d'entreprise** doivent piloter, animer, stimuler, soutenir, tout en cadrant avec bienveillance et attention à tous.

Ces injonctions poussent les autorités à tenir des postures « sans réaction » face aux violences et excès des autres, à supporter et absorber. Si elles n'y parviennent pas suffisamment ou si leurs postures ne leur permettent pas de réussir, elles peuvent alors s'auto-évaluer négativement (culpabilisation de soi) et se soumettre à une culpabilisation de la part des autres.

Dès lors qu'elles ne sont pas conformes à cet idéal, il peut y avoir une **culpabilisation forte et permanente des autorités** par ce contexte. Elles doivent impérativement être douées de compétences de communication positive et ne pas exercer de violence. Et gare à celles qui ne respecteraient pas scrupuleusement leur rôle.

## L'usage légitime de la violence

Comment comprendre le fait que, socialement, les enfants, les jeunes, les professionnels occupant des emplois subordonnés à des responsables hiérarchiques, auraient plus droit à utiliser la violence que les autorités ?

Concernant les enfants, il y a certes une dimension d'apprentissage, de développement, de pulsions et gestion de leurs affects et émotions.

Ce n'est pas tant l'usage de la violence dans les relations que j'interroge ici, mais bien l'autorisation de son usage qui peut être excessive selon la position sociale de son auteur, ainsi que l'exigence sociale de la posture de l'autorité face à cette violence.

Cet usage de la violence admis et légitimé selon la position sociale de son auteur s'apparenterait à **une « vengeance » ou une réparation** des places, des générations sur les autres.

La génération de celles et ceux qui ont connu et subi la violence du paternalisme, de la pédagogie noire, reprise et popularisée par Alice Miller, ont voulu construire un monde sans violences, où ils démontreraient qu'ils pouvaient exercer des fonctions d'autorité sans usage de la violence. Se faisant, ils ont pu laisser dans des intensités variées, et non sans pénibilité, les enfants très libres de vivre leurs désirs, leurs pulsions et d'exercer leurs violences et excès.

**La légitimité de la violence a changé de camp.** Tous ceux qui portent une responsabilité, qui exercent une possible autorité, sont sommés face à la violence et aux excès des autres de trouver des alternatives non violentes et positives. S'ils n'y parviennent pas, ils sont de suite pointés du doigt, vus comme des **violents, des bourreaux, et sont discrédités.**

Il y a semble-t-il ici un abus, un excès, un biais.

Ces quinze dernières années, des **contenus et messages médiatiques** de « **management positif** », de pédagogie bienveillante, de communication non violente, d'approches dynamiques, ont envahi tous les espaces.

Pour autant, depuis quelques temps, entre autres sur les réseaux sociaux où, à la différence des livres et magazines de presse, les sceptiques peuvent exister et s'exprimer, je lis et entends des réactions de « ras le bol », de déconvenue, de **volonté de remettre de la réalité dans ces approches idéalisantes et culpabilisantes des fonctions d'autorité.**

Des fatigues, épuisements et colères apparaissent du fait de ces injonctions.

Les personnes exerçant ces autorités peuvent être en tension entre leurs aspirations et leurs modèles historiques d'autorité.

Il y a donc d'abord une **culpabilisation de soi**, souhaitant être une bonne autorité, c'est-à-dire une autorité qui réussit sans usage de la violence.

Culpabilisation de soi à laquelle s'ajoute une **culpabilisation sociale** du fait que des injonctions sont étayées, relayées, renforcées aux niveaux social et institutionnel, et qu'il n'est quasi plus possible de montrer d'autres postures d'autorité que celles attendues.

Les difficultés sont renforcées du fait que ces **postures positivistes** doivent se réaliser dans une époque où **les publics de ces autorités** (enfants, jeunes, adultes, professionnels subordonnés) se montrent beaucoup plus dans leurs agitations, soupçons, oppositions, hostilités et rebellions, dans des intensités nouvelles.

« Il n'adhère pas, fait ce qu'il veut, gueule, manifeste du mépris pour moi » ...

## Face à la violence

### Face à la violence, il reste la violence.

**Violence contre l'autre.** Selon les contextes et les histoires de chacun, seront autorisées des violences physiques, des mépris et discrédits, des indifférences et rejets, exclusions, ou des culpabilisations ([voir les quatre formes de la violence en Thérapie Sociale](#)).

Dans le cas de ce manager, nous voyons comment, face aux violences de son agent, il exerce **sous le masque de la bienveillance, une forme d'indifférence et de mépris**. De façon plus générale, j'observe dans de nombreuses familles, équipes de travail, des autorités réellement généreuses et bienveillantes qui lorsqu'elles sont déçues, ne sont pas reconnues dans leurs positivités, peuvent exercer **des pics de violence** type coup de gueule « terreur », humiliation, culpabilisation à outrance ou exclusion.

**Violence contre soi.** Puisque l'usage de la violence par ceux qui exercent une fonction d'autorité est proscrite socialement et que ce manager comme bien d'autres (parents, éducateurs, ...) ressent une forte culpabilité à exercer une violence, ce dernier aura **tendance à retourner contre lui la violence subie**. Il traite alors avec indifférence ses émotions et ressentis, se juge « mauvais, inapte, lâche » et se culpabilise de ne pas y arriver.

Et face à la violence, afin de la traiter et la dépasser mais aussi de la prévenir, le processus spécifique de **l'intervention en Thérapie Sociale** favorise la création collective de climats relationnels plus conscients et responsables, suffisamment assainis. Cette intervention permet également l'apprentissage du conflit comme **dimension fondamentale des relations humaines, de la vie collective et démocratique**.

Ce climat et l'expérience de groupe d'un tel processus favorisent **l'autorégulation et la régulation entre tous des excès et violences inhérentes aux liens, collaborations, organisations et rapports d'autorité**.

Au cours du cycle de supervision de ces cadres, nous avons travaillé à ce que chacun, avec les autres, puisse **mieux se reconnaître dans sa positivité, ses forces, sa vulnérabilité**, et ses tendances dans les relations conflictuelles. Cet accompagnement leur a permis d'identifier pour partie **leur rapport à la culpabilité, individuelle et sociale**, de mieux voir comment cette culpabilité peut manipuler leur posture de manager, de femmes et d'hommes, et les pousser à exercer des violences contre les autres, même subtiles, et surtout envers eux-mêmes, « [au nom du bien](#) ».

Nous avons également développé avec le groupe **des pratiques visant à créer des climats collectifs plus sains**, préparant dans l'instance de supervision **leur leadership** et débriefant séance après séance leurs réussites, difficultés et objectifs suivants. Ainsi nous avons pu créer et partager des « outils » visant à



« prendre le pouls » de leurs équipes, à favoriser les prises de parole de tous en réunion. Nous avons aussi développé collectivement **une pratique engagée « one to one »**, c'est-à-dire des entrevues régulières avec chaque collaborateur, stimulant ainsi des liens de proximité avec chacun.

Ainsi ce manager pris dans une relation violente, a pu **se préparer et réaliser un entretien** déterminant avec son agent. Au cours de celui-ci, ils ont réussi à parler de façon centrée de leur relation, de leurs motivations et démotivations, des conduites acceptables qui pourraient être discutées et des conduites inacceptables qui nuisent au climat de travail et peuvent être sanctionnées. Ils ont pu trouver suffisamment ensemble un intérêt à diminuer les violences dans leur relation et déterminer de façon plus libre et responsable des renforcements de leurs pratiques.

\*\*\*



Il est fondamental de **reconnaitre l'évolution opportune des postures et pratiques des figures d'autorité.**

Au cours des trente dernières années, nous sommes clairement passés d'un modèle historique, de type vertical, **autoritaire, paternaliste**, où les autorités pouvaient user et même abuser « sans complexe » de la violence, soumettant les enfants, les jeunes, ou leurs subordonnés ; à des pratiques d'**autorité plus attentives et soucieuses des autres**, plus horizontales. Les autorités se sont rapprochées, intéressées, se sont exercées à faire avec les autres et s'attachent pour la plupart à exercer positivement leurs rôles et fonctions. Et ce mouvement continue à se déployer, se diffuser, les figures d'autorité de tous les milieux étant poussées à **s'approprier cette nouvelle posture.**

Pour autant, ces autorités plus proches ont intégré que pour exercer leur rôle selon ces exigences, ils devaient face au difficile, **faire comme s'ils n'avaient plus de violence, plus d'exigence, plus de réaction.** Reste que, réclamer des autorités une bienveillance absolue face à des réalités complexes qu'elles doivent encadrer, éduquer, contenir, manager, paraît tout aussi disproportionné et néfaste que de les laisser

aller dans leurs excès d'autoritarisme. **C'est une autre forme d'excès, nuisible pour la vie et le travail collectif.**

Si cette folle **injonction à la bienveillance** peut manipuler, **culpabiliser et inquiéter des autorités**, elle peut aussi troubler les enfants, les jeunes, les subordonnés, qui ne parviennent pas à être sécurisés par ces dites autorités.

**La violence, les excès, les autorisations, l'exigence ont globalement changé de camp**, au risque de crispier et de réveiller **chez les autorités de « vieux réflexes » d'autoritarisme** et d'usage disproportionnée de la violence.

Nous n'avons sans doute pas encore transformé réellement ces rapports et relations entre les figures d'autorité et leurs subordonnés. Nous avons certes réussi à déplacer le curseur, **créant des environnements de vie et de travail moins maltraitants, plus coopératifs.**

Mais l'idéologie du paternalisme (où l'autorité se fait exister sans sensibilité) a été remplacée par une idéologie de la bienveillance (où l'autorité doit réussir à faire exister les autres, sans sensibilité à soi). Idéologie de la bienveillance parce qu'**il y a dans cette bienveillance un absolu** et une injonction faite aux autorités à s'oublier face aux autres.

**En tirant le trait, nous pourrions dire que nous sommes passés d'une démocratie de chefs à une démocratie (qui se veut) sans chef.**

Nous aurions donc encore à **construire cette vie réellement démocratique**, dans les familles, les institutions, ... et nous avons dans cette perspective besoin de soutenir et renforcer les figures d'autorité dans leurs postures et exercices.

C'est bien ce travail spécifique à propos des coopérations et des violences, des visions idéologiques et leur manipulation, en rapport avec des intérêts et objectifs situés, qui **permettra demain aux figures d'autorité d'exercer des postures réalistes et démocratiques**, sensible à soi et aux autres, suffisamment ferme et souple avec leurs publics, intégrant une pratique du conflit et de possibles violences dans les liens.

[Jérôme Voisin, Intervenant en Thérapie Sociale](#) TST, I-CARE France - [icare.dijon@yahoo.fr](mailto:icare.dijon@yahoo.fr)

Cet article est le fruit des supervisions de cadres animées par l'Auteur

Vignette : Photo by [Tim Gouw](#) - Photo 2 by [JESHOTS.COM](#) - Photo 3 by [Christina @ wocintechchat.com](#) on [Unsplash](#)