

Le fléau du non-dit

Pour lutter contre les « micro-maltraitances » dont sont victimes les usagers des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, il faut rompre la loi du silence, plaide un intervenant professionnel.

Qui dit établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (ESSMS) renvoie aux soins et à l'accompagnement, par des professionnels, d'un public vulnérable, voire dépendant : personnes âgées, handicapées, malades, en difficulté...

Mais ces notions vertueuses de soin et d'accompagnement cachent bien souvent une réalité beaucoup moins chantante, que Jean-Louis Deshaies connaît bien.

dans ce secteur, cet ancien éducateur spécialisé devenu directeur d'établissement puis consultant et formateur (ce qui l'amène régulièrement à La Réunion depuis quelques années), a recueilli de nombreux témoignages et observations des « micro-maltraitances » et autres « attitudes inadaptées, voire méprisantes » dont sont victimes les usagers.

Insatisfaction à tous les niveaux

« Les plus fréquentes, ce sont des positions dominantes, voire de toute-puissance vis-à-vis des usagers, considérés davantage comme objets que comme sujets », décrit-il.

Exemples parmi d'autres, en maison de retraite médicalisée : imposer des couches à des personnes âgées encore continentes, parce que cela demande moins d'accompagnement. Ou encore supprimer les animations pour les personnes très désorientées car elles ne manifestent pas de signes qu'elles y sont sensibles. Jean-Louis Deshaies évoque aussi les moque-



Jean-Louis Deshaies : « Croiser les regards » des professionnels.



Les usagers des établissements médico-sociaux peuvent être victimes de « micro-maltraitances » silencieuses. (Photo d'illustration)

ries et l'humour douteux, les relations exécrables entre personnels, l'hostilité de certains professionnels envers leur hiérarchie, etc. Autant de comportements « explicites ou implicites, conscients ou inconscients, volontaires ou « accidentels » » qui concernent tous les acteurs institutionnels et génèrent de l'insatisfaction à tous les niveaux : usagers, professionnels, dirigeants, pouvoirs publics...

Une raison volontiers invoquée pour expliquer ces dérives est le manque de moyens dont souffriraient les établissements. Mais c'est « l'arbre qui cache la forêt », estime M. Deshaies. Il préfère pointer les « sur-salaires » (exemple, l'infirmière qui se substitue à l'aide-soignante), les « sur-temps » (générés par le manque de préparation), les « non-productions » (exemple, les réunions qui commencent en retard), les surconsommations (gaspillages) ou encore l'usure professionnelle – dont « la première cause n'est pas l'ancienneté ou l'âge, mais le manque de reconnaissance ». Mis bout à bout, tous ces « coûts cachés » représentent entre 20 et 40% des charges d'un établissement, calcule-t-il.

Plus grave, il pèse sur ces situations une banalisation, une chape de silence, qui a même inspiré au consultant le titre de son dernier livre, paru fin 2014

(Briser l'omerta !, Presses de l'EHESP). « Le plus grand fléau, c'est le non-dit, l'évitement, souligne-t-il. La parole n'est pas assez libérée et structurée. Dans ces institutions on est censé travailler sur l'humain, avoir des rapports de respect, d'empathie avec les patients, les accompagnants. Le leitmotiv est d'être authentique ; mais paradoxalement on n'est pas capable de le faire quand on débat sur les pratiques. »

Indispensable diagnostic

L'indispensable travail de diagnostic « repose sur le croisement des regards », le recueil de la parole de tous les acteurs – et non seulement celui du directeur ou du président. Une évaluation que lui-même est fréquemment amené à réaliser.

« Lors de la restitution, explique-t-il, chacun vérifie que sa parole a été entendue et chacun est invité à voir qu'il y a des dysfonctionnements où il a sa part de responsabilité. Il n'y a pas de projet collectif possible sans l'instauration d'une remise en cause réflexive et réciproque : réflexive parce qu'on doit « se regarder pédaler », balayer devant sa porte ; réciproque parce qu'on doit s'autoriser à interpeller l'autre et à être inter-

pellé par lui. Trop souvent on a tendance à considérer que ce qui ne va pas c'est à cause des autres. Mais il y a une responsabilité collective de ce qui va bien et de ce qui ne va pas. »

Une telle démarche, qui s'inscrit dans un souci éthique, permet aussi « un renforcement de la légitimité de la direction », souligne Jean-Louis Deshaies : « Les établissements qui fonctionnent bien, ce sont ceux où les directions sont capables d'accepter les confrontations et les remises en cause mais aussi la mise en valeur de ce qui est positif. »

Hervé SCHULZ