

Établissements

Les micro-maltraitances insidieuses sont fréquentes

Fort de son expérience de consultant et de médiateur, Jean-Louis Deshaies dresse, dans un livre, un tableau très critique du fonctionnement des établissements. Il s'inquiète notamment de l'absence de dialogue, de l'omerta qui règne parfois et du détournement des procédures d'évaluations. Explications.

tsa : Vous avez écrit un livre très engagé et nourri de vos expériences personnelles. Quel est votre itinéraire ?

Jean-Louis Deshaies : Après m'être égaré cinq années dans la fonction publique, j'ai décidé de me réorienter dans un secteur travaillant sur l'humain. Je suis donc devenu éducateur spécialisé, d'abord dans un institut de rééducation (un Itep aujourd'hui). Là, je suis devenu chef de service puis directeur adjoint. Après avoir passé le Cafdes, j'ai pris la direction, dans le Béarn, d'une Mecs et d'un centre de formation professionnelle qui recevaient de nombreux jeunes dans le cadre d'alternatives à l'incarcération. C'était une expérience forte, marquée par les violences, entre jeunes bien sûr, mais également entre professionnels.

tsa : Et qu'avez-vous fait dans ce contexte ?

J.-L. D. : J'ai engagé des démarches qualité en lien avec Jean-Pierre

Rosenczveig, alors président du tribunal des enfants de Bobigny. Il s'agissait de « déghettoiser » cette structure en l'ouvrant vers l'extérieur, par exemple en organisant des voyages humanitaires. Après trois années épuisantes, je suis revenu dans le Maine-et-Loire, ma région d'origine, pour prendre la direction d'un service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) et d'un foyer d'hébergement dans le secteur des adultes handicapés. Ma mission était de remettre aux normes l'établissement. Il fallait tout repenser, en faisant vivre les droits des résidents et en affirmant la place des professionnels qui, à l'époque, n'avaient pas le droit de rencontrer les familles. En quelques années, le ratio d'encadrement est passé de 0,17 ETP par résident à 0,42. Cela a été l'occasion d'un grand travail de formation, pour exprimer des potentialités y compris de personnes en contrat de qualification. Certaines ont considéra-

blement évolué : deux salariés ont ainsi pu devenir chef de service et directeur de structure. La dynamique créée a conduit à ce que je sois sollicité pour des interventions et des formations dans les établissements. C'est pour répondre à cette demande que j'ai constitué en 2000 le cabinet Efficio, au départ pour une activité temporaire (j'avais pris un congé sabbatique) qui a pris rapidement de l'ampleur.

tsa : Quelle est exactement votre activité ?

J.-L. D. : J'interviens sur des accompagnements à l'élaboration de projets, sur des évaluations internes suite à la loi de 2002 et de plus en plus fréquemment sur des médiations souvent dans des situations apparemment impos-

que comme un sujet. Certains établissements sont davantage organisés pour le confort des personnels que pour celui des personnes accueillies. Pourquoi je parle d'omerta ? Parce qu'il existe la loi du silence, les pactes de non-agression mutuelle entre les professionnels, la règle du « pas vu, pas pris ». Combien de fois ai-je entendu « ça va bien comme ça » !

tsa : Vous dénoncez également la très forte hiérarchisation dans le social. N'est-ce pas propre au monde du travail ?

J.-L. D. : Vous avez raison, mais je trouve cela plus choquant dans le social qui traite de l'humain. À la hiérarchie classique, et parfois excessive, entre la direction et les salariés, s'ajoute

s'autorise pas à dire certaines choses et on n'accepte pas d'entendre certaines choses. À force de non-dits, les situations dégénèrent parfois. J'ai ainsi été appelé dans un établissement où vingt pneus avaient été crevés suite à un conflit entre professionnels.

tsa : Quel doit être le bon positionnement des administrateurs dans le cadre associatif ?

J.-L. D. : Ils sont bénévoles donc ils n'ont pas à être présents en permanence. Dans ce cas-là, le directeur risque de ne plus avoir de légitimité. Inversement, si le président n'assume pas ses prérogatives, le directeur va être amené à se positionner sur des choix stratégiques qui ne sont pas de son ressort.

tsa : Cette omerta ne devait-elle pas être rendue impossible par l'obligation d'évaluation ?

J.-L. D. : Le problème, c'est que les évaluations ont été détournées de leur objet premier. Elles devaient être l'occasion de tout remettre à plat et de croiser les regards. Or, elles se limitent souvent à vérifier si les différents outils sont présents et les normes respectées. Une évaluation ne peut se réaliser en deux ou trois jours. Selon moi, il en faut huit à douze. Je connais des établissements certifiés Afnor où pourtant l'ambiance est déplorable. Si la vitrine est belle, le magasin est en désordre.

tsa : Et une évaluation réussie, à quoi cela peut servir ?

J.-L. D. : Il n'existe pas de petite difficulté pour celui qui la vit. Certains salariés arrivent le matin au travail avec un sac qui pèse 10 kg. Et jamais ils n'ont eu l'espace pour s'exprimer à cause de la direction ou d'un collègue. « On a pu enfin parler ! », me disent certains après le travail d'évaluation.

tsa : En conclusion, vous prônez de « passer d'une culture de l'obéissance à une culture de la responsabilité ». Que voulez-vous dire ?

J.-L. D. : Il faut sortir de la logique des procédures pour aller vers une logique de processus. Malgré les difficultés que j'ai énoncées, il n'y a que du possible dans le champ social et médico-social. Si on croit le contraire, autant changer de secteur ! ■

Propos recueillis par Noël Bouttier

Vivre avec les autres

« Mettre à plat l'inacceptable, en pointant les écarts abyssaux entre les discours et les actes, entre les projets ou autres procédures écrites et les réalités des pratiques sur le terrain. » « Dénoncer les formes de toute-puissance à différents niveaux de l'organisation. » Dès l'introduction, Jean-Louis Deshaies campe les objectifs de son livre (1) qui décortique, sans ménager quiconque, les impasses dans lesquelles se trouvent de nombreux établissements. Son propos est contrebalancé par des récits d'expériences où le respect de l'humain reste le moteur de l'action. Dans un avant-propos vivifiant, Pascal Jacob souhaite que les ESSMS soient « une école construisant l'ambition de vivre avec les autres ».

(1) « Briser l'omerta ! », presses de l'EHESP, 23 €.

sibles tellement le divorce est prononcé entre la direction et le personnel ou au sein même du personnel. En fait, il n'y a que du possible ! Dans mon livre, je reprends le propos d'un éducateur disant après une médiation réussie : « Finalement, nous ne souffrons que de la non-rencontre des autres. »

tsa : Votre livre s'intitule « Briser l'omerta ! ». Sur quoi repose cette grave accusation ?

J.-L. D. : Elle s'appuie sur la gravité de la situation dans de nombreux établissements. Si les violences et les maltraitances physiques sont assez rares, les micro-maltraitances insidieuses y sont fréquentes. On considère le salarié ou l'usager davantage comme un objet

celle entre métiers. Certains professionnels font parfois preuve de suffisance. J'ai entendu un psychologue que j'invitais à s'interroger sur ses pratiques, me dire : « Je ne suis pas là pour agir, mais pour penser. » Parfois, la maltraitance se produit dans un sens inattendu : des professionnels envers leur direction. Les institutions représentatives du personnel ont, dans certains établissements, un pouvoir excessif. Chacun a sa place, mais chacun doit être à sa place.

tsa : Pourquoi, face à ce risque de loi de silence, n'existe-t-il pas des contre-pouvoirs ?

J.-L. D. : De nombreuses réunions d'équipe ont lieu, mais souvent on ne

Jean-Louis Deshaies, auteur de « Briser l'omerta ! » est consultant-formateur pour la société Efficio.

Une évaluation ne peut se réaliser en deux ou trois jours.