



Jean-Louis Deshaies

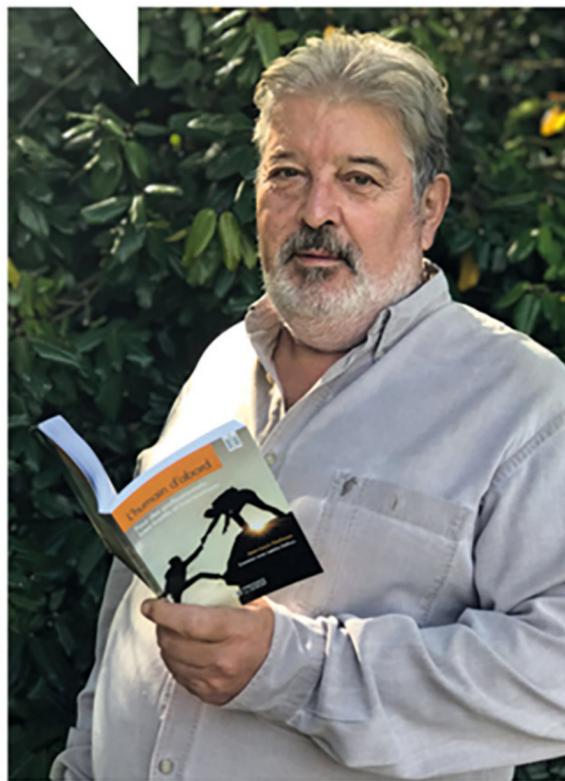
Consultant-formateur-médiateur

Manager humaniste

Attablé au frais, en l'une des rares journées d'octobre où l'été indien s'est invité à Paris, on lui dit quelques mots de la journée d'étude dont on sort, consacrée au numérique dans le travail social. Le sujet fait resurgir une anecdote, souvenir de son passé d'employé administratif et délégué syndical CFDT : « On avait fait à l'époque une grève du zèle pendant trois semaines, pour refuser l'informatisation du service ! » Les temps ont changé. Jean-Louis Deshaies, devenu par la suite éducateur spécialisé, aussi : s'il ne s'est pas franchement converti au numérique – malgré un fils dans la partie –, il a tempéré son approche à d'autres égards. « On a quand même un héritage, dans ce secteur, qui veut qu'on "bouffe du chef" ! Aujourd'hui, sans nier les maladresses ou les incompétences de certains, je trouve abusif de faire porter toute la responsabilité des dysfonctionnements sur les seuls managers et organisations gestionnaires », nuance celui qui exerce désormais comme consultant-formateur-médiateur auprès des structures sociales et médico-sociales.

Balayer devant sa porte

Il sort ces jours-ci un livre, long entretien avec la journaliste (et collaboratrice de tsa) Laetitia Delhon, dans lequel il livre sa méthode, « pour des professionnels bien traités et bien traitants » (1). Un sujet d'actualité, à l'heure des lanceurs d'alerte et des grèves qui agitent les établissements... « Alors qu'on croule sous les normes, les préconisations pour la santé au travail et la bientraitance, je n'ai jamais observé autant de souffrance », déplore l'ancien directeur d'établissement. Pour en sortir, il avance un principe de bon sens, celui de « l'humain d'abord ». C'est le titre de son livre, et la pierre angulaire d'une approche bien rodée par 15 ans d'accompagnement de directions et d'équipes. « L'humain n'est pas parfait



© Vincianne Deshaies

et ne le sera jamais, mais on peut tous évoluer. Aucun n'a la partie facile, mais chacun doit balayer devant sa porte, qu'il soit directeur, éducateur ou psychologue. » C'est tout le sens du « diagnostic partagé », proposé par Jean-Louis Deshaies, préalable à toute démarche de « progrès » dans les établissements qui le sollicitent, pour une évaluation interne ou externe, un accompagnement managérial ou une médiation en situation de crise. « Il s'agit d'évaluer ce qui va bien et ce qui pêche, en veillant à ce que chacun soit entendu, et en excluant toute noblesse de fonction : dans ce cadre, la parole du psychiatre ne vaut pas plus que celle du chauffeur qui amène les enfants tous les matins », explique le consultant. Qui procède de même pour la restitution du diagnostic : « Pour tout le monde en même temps. La direction ne bénéficie pas d'un régime spécial. »

Cette méthode, il la tient de ses débuts plutôt sportifs dans la fonction de direction. « Le premier établissement que j'ai dirigé, c'était "Beyrouth" : des violences à tous les étages ! » Le second, à Cholet, avait un ratio

d'encadrement trois fois inférieur à la normale. « C'était l'hospice : les droits des usagers y étaient piétinés, les professionnels en grande souffrance. » Deux structures pour lesquelles Jean-Louis Deshaies n'a pas ménagé sa peine. « Avec le recul, c'était trop pour moi. J'ai d'ailleurs fait un micro-AVC après "Beyrouth". Mais je ne regrette rien, cela a été très formateur. » Grâce à une « magnifique complicité » avec l'administrateur délégué de l'association, son directeur général, les équipes, la municipalité et le département, l'établissement de Cholet est remis en piste au bout de quelques années. Un accomplissement qui lui vaut des invitations à des colloques, et le mène naturellement vers une nouvelle carrière de consultant.

Ne pas « servir la soupe »

Quinze après, pas de regret : « Je fais des rencontres magnifiques. » Certes il est toujours sur la route et fatigue un peu, mais pas question d'arrêter. Entier, l'homme se félicite de continuer « à mouiller la chemise »... au risque d'y perdre des plumes. C'est ainsi qu'il s'est vu *blacklisté* par deux de ses employeurs de La Réunion, où il intervenait régulièrement. « Je ne suis pas là pour servir la soupe, ni pour livrer une évaluation positive clé en main, mais pour aider les structures à évoluer. » Une éthique qui lui permet de promouvoir un management humaniste, fondé sur la bienveillance, l'empathie et la rigueur. « Je le dis souvent aux professionnels vis-à-vis des usagers, mais aussi aux directeurs vis-à-vis de leurs équipes : qu'est-ce que vous accepteriez, à leur place ? » ■

Marion Léotoing

(1) « L'humain d'abord. Pour des professionnels bien traités et bien traitants », aux Presses de l'Ehesp, 17 €. Il avait publié chez eux un premier ouvrage, en 2014 : « Briser l'omerta ! » (tsa n° 58, nov. 2014, p. 6).