

PRÉFACE

Ne pas céder aux discours démagogiques et aux écrans idéologiques

Jean-René Loubat

Les aléas de la vie ont voulu que cet ouvrage soit en voie d'achèvement tandis que Romain, le fils de Jean-Louis, nous quittait si jeune, emporté par une maladie aussi rare qu'inattendue. C'était un dessinateur très doué et très prometteur. Il a contribué en tant que tel à cet ouvrage, légant ainsi sa contribution à la réflexion éthique, philosophique et sociale que constitue cet écrit.

Ce nouveau livre de Jean-Louis Deshaies ne ressemble à aucun autre : il ne s'agit à proprement parler ni d'un essai, ni d'un manuel, ni d'une étude de cas ou encore moins d'une thèse. Il inaugure un nouveau mode de narration qui mélange les genres en les émaillant de citations et de dessins, mêlant de manière peu conventionnelle le sérieux à l'humour.

Une invitation à la prise de recul et à la réflexion

Pourtant, le propos est d'importance : il ne s'agit rien moins que d'une invitation singulière à prendre du recul et à réfléchir ensemble sur le fonctionnement des institutions d'un secteur d'activité, à un moment grave :

- où nos sociétés développées s'interrogent elles-mêmes sur leur devenir et leur mode de gouvernance et d'organisation ;
- où la globalisation des questions devient un incontournable de l'actualité humaine.

Comment ne pas établir une relation ? Lorsque j'ai pris connaissance du texte de Jean-Louis, je me suis dit : « Ce livre est une bombe ! » Mais une de ces bombes salutaires qui font exploser les certitudes qui nous enferment, la gangue d'hypocrisie qui entoure progressivement et inéluctablement tout fonctionnement institué depuis trop longtemps, « l'omerta » qui protège les rentes de situation cachées et qui fige les structures sociales, la culture « canal historique » du travail social, selon la formule de Jean-Pierre Hardy.

L'entreprise force l'admiration, car il faut à la fois beaucoup de lucidité et de courage – qualités parfois antagoniques – pour oser aborder tous ces faits, ces situations et ces processus qui constituent pourtant le quotidien de tant d'acteurs. La démarche paraîtrait presque un tantinet idéaliste si l'on n'avait affaire à un consultant de quarante années d'expérience, bien ancré dans le réel...

Un ouvrage inscrit dans une véritable « révolution culturelle »

Cependant, cet ouvrage n'est pas un règlement de comptes intellectuel, qui ne chercherait qu'à dénoncer abus et dérapages, mais une ouverture vers d'autres horizons. C'est en cela qu'il s'inscrit dans une véritable – et à mon sens indispensable – « révolution culturelle » et dans la quête constructive d'une alternative à l'état de fait.

L'ouvrage constitue un précis, dont devrait disposer tout dirigeant et sans doute plus largement tout professionnel, qui questionne les relations professionnelles au sein des organisations et leur management : cet art si difficile où se croisent la communication, l'efficacité et le sens même du projet social.

En rappelant toute l'importance du projet comme entreprise collective, de la qualité comme souci éthique et du management comme art de la réussite commune, Jean-Louis Deshaies démystifie ces termes si souvent associés dans notre secteur avec le monde marchand.

Il pourfend l'hypocrisie qui consiste à se satisfaire d'incantations humanistes répétées comme des mantras et à agir tout autrement dans les faits. Le chapelet d'exemples qu'il nous livre, ne sommes-nous pas très nombreux à les avoir maintes fois constatés dans le même exercice de consultant au chevet des institutions ? Comment ne pas savoir ce qu'il en est quand on a l'occasion de fréquenter des centaines de structures dans toutes les régions de France et de Navarre ?

Mais cette hypocrisie, pour aussi humaine et répandue qu'elle soit, interpelle particulièrement un secteur du fait même de la nature de son activité : être au service de la personne, d'une personne la plupart du temps vulnérable et stigmatisée, et encore trop souvent « sans voix ». Cette hypocrisie qui couvre les prés carrés, les corporatismes et les rapports de pouvoir personnels constitue, pour reprendre les mots de Jean-Louis Deshaies, un terrain pour les abus en tous genres. On ne peut penser que celle-ci soit fatale, mais plutôt qu'elle a joué le rôle d'un ciment commun à défaut d'autres partages, et c'est là qu'interviennent la nécessité et l'intérêt d'une analyse managériale.

Car c'est tout un ensemble d'autolégitimations insistantes, d'incertitudes systémiques, d'approximations organisationnelles, d'impréparations à de

nombreuses fonctions, l'absence de projets clairs, d'évaluation des résultats ou de consultation des clients, qui ont amené une part non négligeable d'un secteur d'activité à se réfugier dans un commode métadiscours idéologique.

Pourtant, la réalité des fonctionnements des établissements ou services sociaux ou médico-sociaux (ESSMS) est bien plus prosaïque, mais aussi bien plus intéressante que les grandes tirades et les bonnes intentions.

En finir avec la complicité des majorités silencieuses

C'est donc une leçon de management que nous propose ce livre, mais sans la prétention toutefois d'un manuel en dix recettes : en nous invitant plutôt à nous responsabiliser en tant qu'acteur – car l'omerta ne prospère que par la complicité des majorités silencieuses –, en ne cherchant pas à tout prix des coupables désignés, en ne cédant pas aux discours démagogiques et aux écrans idéologiques, mais en acceptant la clarification nécessaire à toute organisation sociale et l'adoption d'un management authentique.

Car, bien entendu, aucun acteur ne peut s'exempter de cette analyse : employeurs, dirigeants, cadres intermédiaires, personnels de contact, représentants du personnel, formateurs et consultants... Tous sont potentiellement impliqués dans l'état de fait et peuvent contribuer à le faire évoluer plus rapidement – la loi n° 2002-2 fut initiée en 1995, publiée en 2002, et parfois pas encore appliquée en 2014 ! L'innovation tant invoquée ne constitue plus un débat, mais une absolue nécessité : autrement dit, il est urgent de faire bouger les lignes.

Le personnage central du film *Jurassic Park 3* – eh oui, il y a parfois des paroles intéressantes dans les grandes productions américaines ! – affirmait que « les pires choses qui ont été commises sur Terre l'ont été au nom de bonnes intentions... », reprenant la même idée que le philosophe Cioran : « Les grands idéalismes se terminent toujours par des millions de morts... » Bref, l'éternel *remake* de l'enfer pavé de bonnes intentions.

Cet ouvrage sur l'éthique représente ainsi une puissante interrogation quant à nos « bonnes intentions ». À mettre entre toutes les mains...

PROLOGUE

Conjuguer savoir-être et savoir-faire

Jean-Eudes Dallou

Lorsque mon ami Jean-Louis Deshaies m'a fait l'honneur de vouloir faire paraître dans le prologue de son manifeste un texte que j'ai écrit en 2002, j'ai compris que celui-ci, en fait, n'était nullement daté, mais très contextualisé. J'ai donc retravaillé le sujet afin de le sortir du contexte pour l'amener au concept de ce que j'ai nommé plus tard « la sociothérapie institutionnelle ».

Cette petite réflexion était née après avoir lu un texte qui reprenait des cogitations critiques d'un stagiaire sur la structure que je dirigeais à l'époque (2002). Il ne comprenait pas la nécessité des réunions institutionnelles, ni la présence à celle-ci des femmes de service ou des veilleurs de nuit. Son schéma institutionnel était très classique : un directeur qui gère, une équipe éducative qui a la mainmise sur le pédagogique et une équipe technique au service de l'équipe éducative. La seule réunion importante (et qui n'existait pas chez nous), c'était celle des éducateurs !

Outre la volonté de démontrer qu'on pouvait fonctionner et diriger autrement, j'imaginai mettre sur papier et assez rapidement les bases et principes d'un fonctionnement issu de mes démarches autour de la psychothérapie institutionnelle, initiées par mon premier directeur, Jean-Louis Mortegoutte, dans les années 1980, avec le suivi du séminaire de Sainte-Anne de Jean Oury¹, les colloques et rencontres avec François Tosquelles², les lectures de Michel Foucault³ ou de Robert Castel⁴, et une formation de base

1. Jean Oury, *Onze heures du soir à La Borde*, Galilée, 1980; *Le collectif*, Les éditions du Champ social, 1999; *Psychiatrie et psychothérapie institutionnelle*, Les éditions du Champ social, 2001.

2. François Tosquelles, *Éducation & psychothérapie institutionnelle*, Matrice, 2001.

3. Michel Foucault, *Les Mots et les Choses. Une archéologie des sciences humaines*, Gallimard, 1966. *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard, 1972. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, 1975.

4. Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Gallimard, 1999. *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Le Seuil, 2003.

acquise dans l'éducation populaire des centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active (CEMEA) avec, entre autres, l'abord de la psychanalyse avec Monique Besse⁵ et la pédagogie avec Jacques Ladsous⁶.

Hormis les éléments contextuels, je ne retirerais rien de ces bases et, finalement, j'aurais peu de choses à ajouter aujourd'hui si ce n'est qu'il nous faut tourner encore plus notre regard vers l'utilisateur, vers sa participation à la gestion même des établissements. Je me réfère à ce titre aux travaux de la Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS) et à ceux de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM).

Enfin, onze années après, j'ai changé de public et de champ : du social, j'ai migré vers le médico-social et les marginaux, je suis passé aux déficients. Il n'y a en fait aucune différence.

La démarche décrite reste valable quels que soient l'endroit, le public ou l'organisation... C'est le questionnement perpétuel du cadre institutionnel, du positionnement des personnes, qu'elles soient « usagers », salariées, ou cadres, la recherche permanente de ne pas vouloir faire à l'autre ce qu'on ne voudrait pas qu'on nous fasse qui me permettent de croire que rien n'est jamais acquis et que c'est justement bien ainsi... Ça va pas de soi, hein ?

Ça va pas de soi...

Il nous faut essayer de comprendre le choc culturel que peuvent rencontrer des personnes nouvelles (salariés ou bénévoles) dans le cadre d'une structure d'accueil d'urgence pour personnes en grandes difficultés, SDF et grands marginaux. Ce choc est double : d'une part, la découverte d'un public « atypique », sans commune mesure avec les publics « classiques » rencontrés dans les institutions médico-sociales habituelles, des personnes isolées, sans perspectives, sans passé, sans culture sinon celle de la rue, c'est-à-dire la violence et la peur. Ensuite, la découverte d'une méthode de travail non conventionnelle, basée sur l'écoute, la relation, l'appivoisement des personnes accueillies et sur la certitude que le cadre « institutionnel » mis en place est primordial sur toute action « éducative ».

Dans l'institution classique, le directeur dirige, l'éducateur éduque, le balayeur balaie et les vaches sont bien gardées. De ce fait, la responsabilité de la bonne marche de l'institution est verticale : elle est quasiment nulle pour le personnel de service, elle est entière pour le chef de service

5. Monique Besse, Annick Prigent, *Prévention spécialisée et formation. Le petit laboratoire : Aubervilliers première*, Érès, 1997.

6. Jacques Ladsous, Janusz Korczak, PUF, coll. « Pédagogues & pédagogies », 1995. *L'action sociale aujourd'hui. Petite histoire de l'action sociale*, Érès, 2004.

ou pour le directeur. Chacun comprend alors que nous sommes là dans un cadre hiérarchique important où le chef décide et les autres exécutent.

Dans « notre » cadre institutionnel, la bonne marche de l'institution repose sur tous : chacun, là où il se trouve, exerce un pouvoir important (chacun est important !). Le personnel de service, comme le personnel éducatif ou le personnel administratif ou encore la direction sont à égalité dans la responsabilité, la réflexion et la mise en œuvre des décisions.

Que l'on comprenne bien : il ne s'agit nullement de diluer la responsabilité qui incombe par délégation du conseil d'administration au directeur de l'institution. Cette responsabilité est multiple : bonne gestion, représentation de l'association, obligation de résultats, etc. La responsabilité en question concerne la réussite du projet d'établissement, à savoir l'accueil sans conditions du public le plus défavorisé, en marge de notre société. En cela, chacun est et doit être profondément concerné et donc pleinement responsable.

Ainsi, vu sous cet angle, la question de la hiérarchie devient secondaire : l'important n'est plus le savoir accumulé par la scolarité, les qualifications ou les diplômes, mais le « savoir-être », c'est-à-dire le positionnement grâce au vécu personnel, à la richesse personnelle « épargnée », « capitalisée ».

Là encore, il ne s'agit nullement de remettre en cause la formation, l'absolue nécessité de la formation :

- qui permet l'acquisition de techniques, de réflexions, de références théoriques ;
- qui permet aussi une ouverture sur d'autres pratiques, d'autres usages, d'autres personnes ;
- qui permet enfin d'être reconnu socialement, financièrement et sur le marché du travail.

La formation, si elle est bien conçue, bien intégrée et bien réalisée permet d'avoir « un savoir-faire ». Pour autant, elle ne dispense pas du « savoir-être ». En fait, l'idéal – mais cela existe-t-il ? – est de pouvoir conjuguer les deux « savoirs ».

Dans cette attente, nous devons refuser le *diktat* de la primauté de la formation pour nous en remettre à la compétence de chacun. C'est ainsi que nous pouvons sortir du piège de la hiérarchie : « Chacun son travail, chacun sa responsabilité et tout ira pour le mieux ! » Justement, la responsabilité est diffuse, car nous sommes tous responsables de tout et de tous, nous sommes une équipe qui se doit d'être cohérente et solidaire, nous sommes l'esprit de l'institution.

Cet esprit d'équipe – conviviale, sérieuse et compétente – est en quelque sorte notre marque de fabrique : c'est parce que chacun est important, responsable et solidaire que nous pouvons réaliser ce travail difficile et ingrat.

Ce qui fait notre force, c'est de pouvoir réfléchir ensemble : éducateurs et cuistots, veilleurs et directeur, formés ou non formés. C'est ce qui nous

permet d'apporter des réponses cohérentes et en même temps diverses, c'est ce qui nous permet de ne pas nous retrouver seuls face à une ou plusieurs difficultés. Qui peut nier aujourd'hui l'apport indispensable des uns et des autres dans la résolution des problèmes que nous devons affronter ?

Cette conception de l'organisation de notre travail engendre peut-être, sûrement même, du flou dans le cadre. Non seulement nous devons l'accepter, mais nous devons aussi le rechercher : bizarrement, c'est parce que c'est flou que notre public peut mieux s'y repérer, c'est parce que les règles ne sont pas trop contraignantes qu'elles peuvent être acceptées, c'est parce que nous ne sommes pas figés dans un système hiérarchique que « l'inadaptable » peut y trouver sa place.

Il est clair que du coup, le flou entraîne l'incertitude, le doute et la perplexité. Le chemin semble bien plus difficile et chaotique, d'autant plus qu'on ne sait où il mène. Il serait plus tentant alors de suivre la voie tracée par la hiérarchie pour notre place, à notre place : « Article 1 : le chef à toujours raison ; Article 2 : même quand il a tort, le chef à toujours raison ; Article 3 : les idées du chef sont toujours bonnes... » Nous serions alors rassurés et sans soucis.

La route proposée est plus angoissante : il nous faut construire nous-même le chemin en avançant. Rien n'est tracé, rien n'est acquis. Il nous faut construire et reconstruire jour après jour un sentier parsemé d'embûches, de pièges et de traquenards.

C'est une mission angoissante, mais riche, car qui peut mieux que nous (tous ensemble) déterminer les tours, détours et contours nécessaires à son accomplissement ?

Les chemins tout tracés mènent en fait au précipice. Ils sont secs, stériles, alors que les « traces » que nous fabriquons sont empreintes de notre savoir-être, de notre envie, de nos vies : elles bordent le ravin sans jamais s'y jeter, car nous sommes tous porteurs de quelques repères auxquels nous pouvons nous raccrocher : l'humanisme, le respect des autres, le non-jugement, la pulsion de vie.

Ces bases nous contraignent et sont notre force, nous font perdre le nord et sont notre boussole, elles nous condamnent à la quête incessante d'une perfection jamais acquise...

La seule condition requise pour travailler dans ce type de structure, c'est une croyance indéfectible en l'être humain : contre tout, contre tous, contre vents et marées, je pense que ce type-là devant moi, pourri parmi les pourris, immonde, irrécupérable, je pense que justement il n'est pas perdu, qu'il existe un possible pour lui, qu'il peut se sortir de l'alcool, de la dope, de la violence ou de l'autisme. Je pense que c'est le regard que l'on porte sur lui qui peut changer le regard qu'il porte sur lui-même.

Cette « croyance » nous impose donc de regarder, de voir différemment, les personnes et ce(ux) qui les entoure(nt). Elle nous impose de remettre

en cause tout ce qui nous paraît évident, comme étant une réalité, une vérité intangible. Elle nous oblige à nous défaire de nos certitudes, de nos jugements à l'emporte-pièce, de nos a priori, de nos « ça va de soi ».

Justement, « ça ne va pas de soi », rien n'est définitivement figé, inscrit de manière indélébile. Parce que nous travaillons auprès de ce qui est le plus exclu, le plus sale, le plus immonde, le plus condamnable, nous nous devons encore plus qu'ailleurs de percevoir le caché, le dissimulé, l'enfoui.

Notre seule chance pour qu'ils aient une chance, c'est de porter un regard différent, de déplacer notre focale, notre visée pour qu'apparaisse l'essence même de l'être humain : le désir de reconnaissance qui justifie l'existence, ce besoin irrépressible de compter, d'être aimé.

Être complémentaires...

Bien sûr nous ne sommes pas des saints, bien sûr nous ne pouvons aimer, comprendre, décoder systématiquement toutes les personnes qui passent chaque année dans l'institution.

C'est pour cette raison que nous devons être une équipe solidaire, complémentaire, cohérente. Ce que je ne perçois pas, un autre, peut-être, le percevra. Un regard, une phrase déclencheront peut-être chez l'un d'entre nous l'envie d'aller plus loin. Il devra alors secouer l'équipe, réveiller les sceptiques, lever les doutes, pour qu'ensemble nous essayions, nous tentions et nous retenions encore, à nouveau...

Certains se sentiront mieux avec les alcooliques, d'autres avec les toxicos, certains seront à l'aise avec les cas « psy », d'autres avec les déficients légers, les jeunes, les plus âgés ou les femmes. Chacun d'entre nous a un regard ou une absence de regard sur telle ou telle partie du public accueilli et c'est de la multiplicité des échanges que naîtra la complémentarité.

Être solidaires...

La confrontation permanente à la misère, à l'exclusion, à la déchéance, nous plonge dans un univers dur, sans pitié, où la violence verbale, physique, psychique est extrême. Faire ce métier est donc difficile puisque, d'une part, il réclame toute notre attention et que, d'autre part, nous sommes sous tension. Nous ne devons pas être naïfs : le monde de la rue n'est pas un monde angélique ou régnerait la gentillesse, la politesse et la solidarité. Tout au contraire : il pousse les personnes au vice ou à la lâcheté.

Ainsi, lors d'une altercation avec l'un d'entre eux, il est inutile de chercher le soutien parmi les personnes accueillies. La règle, c'est qu'il n'y a qu'une loi : celle du plus fort. Pas de véritables amitiés, personne sur qui compter réellement. Dans ces conditions, ce que nous représentons est

relativement ambivalent : d'une part, une bouée de sauvetage, une famille perdue, un espace de repos ; d'autre part, une cachette, un lieu de rendez-vous, de recrutement, où l'on peut profiter, abuser, voler...

Face à cette situation, il n'existe qu'une seule attitude : la solidarité sans faille d'une équipe. Chacun d'entre nous se doit d'être attentif à ses collègues où qu'ils soient, à quelque moment que ce soit. C'est parce que je suis sûr de mes collègues que je puis être plus détendu dans une situation compliquée. Être solidaire n'est pas un vain mot c'est la base d'un travail d'équipe respectueux de tous.

Être cohérents...

La cohérence dans une équipe permet d'établir un rapport serein dans le cadre d'une institution : sans être une réponse identique pour l'ensemble de l'équipe, elle permet d'établir une ligne de conduite, de réponses ou de questionnements dans un but déterminé en commun. Pour ce public à l'affût de toute divergence qui pourrait permettre d'en tirer profit, l'important n'est pas d'avoir une réponse ou une attitude uniforme, mais d'avoir des réponses qui, bien que pouvant être différentes, ne soient pas contradictoires. Il est donc nécessaire d'établir cette cohérence dans les cadres institutionnels appropriés : réunion d'équipe hebdomadaire, réunions quotidiennes de préparation. Les désaccords doivent se résoudre dans ces instances de fonctionnement sous peine de les voir s'étaler en public et donc de discréditer notre action.

Être responsables...

Dans le cadre de notre institution, la responsabilité de tous est permanente : si nous voulons être cohérents et solidaires, nous ne pouvons nous déresponsabiliser de ce que nous pensons n'être pas de notre ressort : ainsi, si je passe à côté d'une tâche mal effectuée, sans rien en dire, sans rien en faire sous prétexte qu'elle n'entre pas dans mes attributions, je mets en difficulté l'ensemble de la structure et je serais autant responsable que celui ou celle qui a mal ou pas effectué cette tâche. Il ne peut y avoir des personnes responsables et d'autres pas. La tâche du veilleur, comme celle de l'éducateur ou de la secrétaire, des personnels de cuisine et de ménage et même du directeur sont bien de la responsabilité de tous : si l'un faillit, c'est bien l'ensemble qui peut vaciller. « Responsabilité » ne veut pas dire faire à la place, mais simplement voir, parler, discuter afin de résoudre. Être responsable, c'est « dire » ce qu'on voit, ce qu'on pense, ce qu'on croit. Dire pour nourrir la réflexion, pour comprendre, pour questionner...