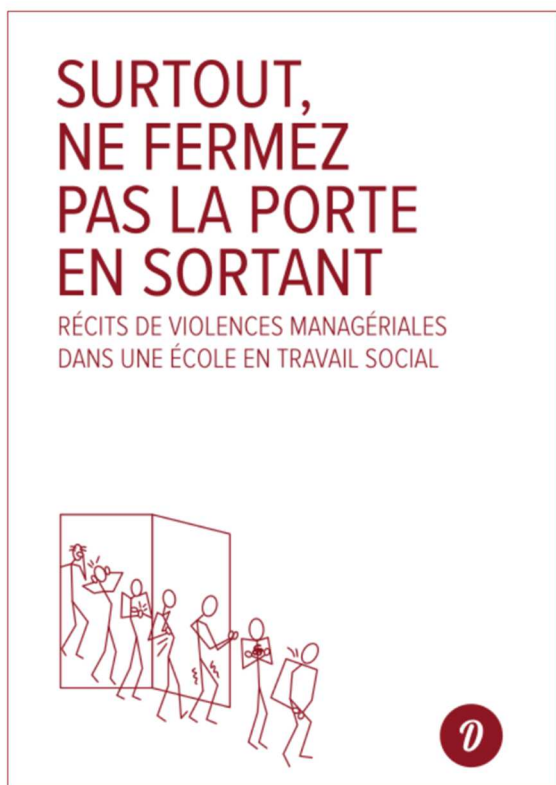


SURTOUT, NE FERMEZ PAS LA PORTE EN SORTANT

Récits de violences managériales
dans une école en travail social

Mélanie Bouthillier, Agnès Bouvier,
Christine Carrère, Isabelle Escurat,
Brigitte Laibe, Philippe Menaut, Sylvie Montabrut



Sommaire

Ouverture

Suivez le guide !

L'aventure s'annonçait si passionnante !

Le choc des valeurs : engagée puis dégagée

Au temps que j'ai pu

« Elle part, jolie petite histoire... Elle part, fin de l'histoire »

Exil

Hurler en silence

De la liberté professionnelle à la réclusion à domicile...

Toute une histoire

Embarqués sur des flots mouvementés !

Avis de tempête

Garder le cap : les combats des salariés

Que sont ces gens devenus ?

De quoi la violence vécue par ces salariés est-elle le nom ? (Philippe Gaberan)

Dire le travail contre ceux qui le maltraitent (Patrice Bride)

Remerciements

Postfaces de Philippe Gaberan et de Patrice Bride

Parution le 7 décembre 2023

268 p. – 20 € – publié par la coopérative Dire Le Travail

Disponible en librairie ou commande en ligne <https://www.direletravail.coop/boutique>

Contact : Patrice Bride – 06 75 91 13 49 – patrice.bride@direletravail.coop

Présentation

« Surtout, ne fermez pas la porte en sortant ». De quoi s'agit-il ? De ces rendez-vous entre un salarié et son employeur où il est question de « prendre la porte ». Ça arrive, et c'est rarement une partie de plaisir. Et parfois, ça vire au drame, individuel et collectif, quand les licenciements deviennent éjections, quand ils se succèdent sans relâche.

Jusqu'en 2014, c'est un institut de formation en travail social comme d'autres, où les professionnels s'activent pour adapter les formations aux évolutions réglementaires, organisationnelles, dans le souci des étudiants. Puis, dans les mois qui suivent l'arrivée d'un nouveau directeur, on compte plus d'une quarantaine de départs subis, conflictuels, douloureux. « Pédagogie, équipe, travail social, projets » sont des termes effacés du dictionnaire de l'institut, pour laisser place à « démarche qualité, bonne gouvernance » du côté de la direction, « licenciements, burn-out, inaptitude, faute grave » du côté des salariés. Tout cela sous le regard impuissant des instances sociales, des tutelles, des partenaires de l'institut.

Sept salarié-es, formateurs ou administratifs, ont décidé d'écrire pour raconter leur vécu, remettre du sens et du discernement dans cette histoire institutionnelle traumatisante, dénoncer la maltraitance de leur travail et l'impunité de ceux qui en ont été responsables, affirmer les valeurs d'attention aux autres et de soins des relations qui devraient être au cœur du travail social. Ils ont sollicité la coopérative Dire Le Travail pour les soutenir dans leur démarche d'écriture et de publication. Ce livre est une borne témoignant des ravages que peut provoquer le management lorsqu'il est conduit contre celles et ceux qui réalisent le travail.

Contenu de l'ouvrage

Après deux textes introductifs présentant la démarche du collectif d'auteurs, ce livre présente sept récits de professionnel-les racontant leur parcours et tels qu'il et elles les ont vécus, les événements survenus. Le huitième récit collectif expose le déroulement des péripéties pour permettre au lecteur de prendre la mesure de ce qui s'est produit.

Deux postfaces prolongent l'ouvrage : P. Gaberan situe cette histoire singulière dans les évolutions globales des formations en travail social des dernières années et P. Bride explique les motivations de Dire Le Travail à accompagner les auteur.es pour aboutir à cette publication.

Auteur.es

Il et elles sont éducatrice et éducateurs spécialisés, conseillère en économie sociale et familiale, éducatrice de jeunes enfants, secrétaire de direction, psychologue sociale et ont œuvré sur le terrain du travail social avant d'intégrer celui de la formation en tant que secrétaire, formatrices et formateur, coordinatrice de pôle et directrice adjointe.

Il et elles se sont formé.e.s (Master, DEIS, DHEPS, DUPITH...) pour cette évolution.

Après de sévères mois et années de souffrances au travail, il et elles ont en commun d'avoir été évincé.e.s de leurs fonctions selon diverses modalités défiant le droit du travail et sans obtenir de soutien efficace des tutelles pédagogiques, financières ou politiques. Depuis, quand les unes ont poursuivi dans le travail social, d'autres n'ont pas voulu s'y investir à nouveau ou se sont impliqué.e.s dans d'autres engagements sociaux, citoyens et associatifs.

Extraits

Ouverture

C'est le mois de juin, nous sommes en 2018, quelques membres de l'équipe se retrouvent autour d'un verre... ou de plusieurs. Moments que nous appelons, dans un imaginaire fusionnel et cathartique, les « théraco-pots ». Christine avait initié le rite mensuel, rapidement adopté par ceux qui avaient besoin de croire qu'ils n'étaient pas seuls dans leur galère. Il nous faut faire le point des dégâts produits sur l'un ou l'autre. Il nous faut nous donner l'illusion que partager les émois aide à les traiter, ou tout au moins en diminue le poids. [...]

Nous comptabilisons alors quarante-trois départs sur quatre-vingt-douze salariés, quatre ans après l'arrivée d'un nouveau directeur. Soit presque la moitié du personnel brutalement évincé ! Depuis quelque temps, chaque premier mardi du mois, nous faisons le point des actifs et des virés. Ces « théraco-pots » rassemblent les salariés déjà mis à la porte, mais aussi des collègues encore en poste, se percevant comme protégés ou dans une situation tellement inextricable que seul l'arrêt maladie les a soulagés. On écoute, effarés, les dernières agressions subies par l'un ou l'autre resté en poste, les manigances contre les gêneurs, l'avancée des procédures en cours. Nous constatons, consternés, l'état de notre institut, cet outil de travail que nous avons partagé, élaboré, animé des années durant. [...] Au fil de la soirée, dans l'effervescence de ce moment partagé, l'ambiance se fait plus gaie. Les conversations s'échauffent pour décrypter ce qui nous apparaît comme les modes opératoires du directeur, au risque d'entrer à notre insu dans ce même jeu vicieux consistant à désigner par avance les prochaines cibles. Piètre ironie de ce macabre théâtre ! [...] Pour nous, à l'origine de la démarche de ce livre, reste le besoin de comprendre, de mettre des mots. Que s'est-il produit, au sein du centre de formations sociales qui nous avait réunis, pour susciter autant d'hostilité, de violence et de destruction ?

Postface de Philippe Gaberan *Educateur spécialisé, docteur en sciences de l'éducation, formateur puis directeur d'institut de formation en travail social, exerce aujourd'hui des activités de conseil, formation et soutien aux équipes éducatives*

Soyons clair... c'est parce qu'il participe d'un projet de reconstruction psychique de leurs auteurs, et c'est parce qu'il n'est pas simplement le prétexte à vouloir régler des comptes, que j'ai accepté de rédiger une postface à cet ouvrage collectif. D'autant plus que, et à bien le lire, celui-ci fait œuvre de salubrité publique pour toute la profession des cadres pédagogiques et formateurs en éducation spécialisée et travail social. Car si les récits et les portraits recueillis en ses pages sont bien entendu ceux des femmes et des hommes qui les signent, ils sont aussi, et par analogie, ceux, anonymes, de dizaines voire de centaines de formateurs ayant, à la même époque, traversé des événements similaires. Ce livre ne raconte pas des histoires ; il est l'Histoire. Il est l'histoire de toute une profession soumise à de rudes épreuves dès le tournant des années 2000 et qui, à maints endroits, à Clermont-Ferrand comme ailleurs, se sont accompagnées des mêmes vexations à l'égard des personnes et des institutions. À partir des récits singuliers récoltés ici, c'est donc bien à l'éclairage d'un contexte historique et politique que s'attèle ce texte.

Postface de Patrice Bride *Coopérateur des Editions Dire le Travail*

C'est bien sûr leur emploi, leur santé que ces salarié-es défendaient, mais aussi leur travail, avec la haute considération qu'ils en avaient. Ils ont éprouvé toute la limite des institutions classiques de la mobilisation sociale, par l'action syndicale ou par le recours à des instances de dialogue social. Alors ils ont choisi de parler, d'écrire. En se constituant en collectif, en prenant aujourd'hui la parole dans ce livre, ces auteur-es explorent des modalités nouvelles pour agir face aux violences managériales. Nous les rejoignons dans cette recherche, parce que soutenir la promotion du travail comme activité humaine, vivante est bien dans notre champ d'investigation. Dire le travail pour le préserver de ceux qui le maltraitent.

Extraits des témoignages dans l'ordre d'apparition dans l'ouvrage

Brigitte Toujours aucune réunion avec la direction, aucun aval, et les menaces du directeur se poursuivent à mon égard [...] ce sont pour moi, message après message, courrier après courrier, des injonctions à signer des fiches de missions, à engager une rupture conventionnelle, à transmettre des rapports [...] Il n'est plus question de faute mais c'est presque pire : toutes mes demandes concernant les activités à suivre restent sans réponse. Et le pire c'est que je vois peu à peu tous les parapets de l'école se décomposer. [...] La situation complètement paradoxale m'épuise et me tue.

Isabelle Un matin mon corps est incontrôlable. Encore en grève le vendredi pour soutenir un collègue licencié, je me retrouve le lundi matin en groupe avec des étudiants. L'école fonctionne comme si de rien n'était, comme si rien ne s'était passé. Circulez, il n'y a rien à voir ! Je dois commencer mon intervention et je me retrouve dans l'impossibilité de parler. J'essaie, mais il n'y a que des sanglots qui sortent. [...] Je suis obligée de sortir précipitamment dans le couloir devant les yeux ébahis des étudiants. Je mets un moment à me calmer. Je n'arrive plus à encaisser. [...] Je suis vidée, cette histoire a envahi ma vie. Il faut partir. Mon médecin m'y encourage.

Philippe Par un mail, sans doute noyé au milieu de trop d'autres, j'annonce mon départ à mes collègues. À défaut d'être désirée, j'évoque une sortie choisie, au moyen d'un licenciement pour inaptitude physique. [...] Issue terrible en soi : non pas à cause de mon handicap, mais grâce à lui, j'ai un moyen pour échapper à l'hécatombe réservée au troupeau de formateurs. [...] Je me sauve. Cette « solution » s'impose à moi. Conjuguées à ma situation visuelle, les orientations qui plongent l'institut dans l'abîme sont venues à bout du travailleur. Inlassablement, pour atteindre les femmes et les hommes, les pratiques directoriales s'en prennent à ces ressorts ô combien précieux pour une poursuite sereine du métier : le sens de l'action, la sécurité, la confiance, la reconnaissance, la motivation.

Christine Je revois le directeur un mois plus tard [...] La discussion tourne à un pathétique pingpong entre le directeur qui cherche à s'appuyer sur le bilan que j'ai rendu pour démanteler l'activité du pôle VAE et moi-même, qui défend ce service coûte que coûte. Pitoyable. [...] En matière de dialogue de sourds, nous atteignons les sommets lors du dernier entretien entre directeur, président et moi : « mon » service est déclaré responsable du déficit. Le directeur dit « 200000 € par an [sur 5 ans] ça fait le déficit ! » La brigade financière du service régional de police judiciaire rôde aux alentours. Je reçois, datée du lendemain de cette dernière mascarade, la convocation à un entretien préalable pouvant aller jusqu'à licenciement.

Agnès L'arrivée de CP, avec ses collaborateurs de tout horizon, porteurs d'un dogme pédagogique plus conformiste qu'actif, n'est en rien la fameuse goutte d'eau qui fait le débordement. Elle est, pour moi, le raz-de-marée qui engloutit mon espérance comme ma confiance. La déferlante angoissante emporte tout. Je succombe. Alors que j'ai déjà l'impression d'être prise dans le flux d'un rondpoint qui ne propose aucune issue, je disparaîs soudainement de la circulation. Pas besoin de me mettre la tête sous l'eau, il suffit de m'écartier encore un peu plus et d'augmenter la pression pour que je m'effondre. Estampillée « inapte à mon poste », je suis la première de l'ère CP à être expulsée de l'institut par un motif bien lourd à porter.

Mélanie J'écris ces mots avec, comme gardienne du clavier, la lettre recommandée, expéditeur Bureau 108 du centre de formation en travail social, annonçant mon licenciement au 31 janvier 2019. Ce 1er février 2019 marque la fin de dix ans et quatre mois en tant que formatrice permanente au service des étudiants du centre de formation (moins treize mois d'arrêt de travail) [...] Pas de suspens : cette issue était prévisible dès 2015, malgré tout inévitable, au singulier me concernant, mais aussi au pluriel, car cette même fin, aussi multiforme fût-elle, aura été collective. J'aurai passé un quart de ma modeste vie à œuvrer au sein de ce centre de formation. J'y aurai construit plus de la moitié de ma vie professionnelle.

Sylvie Vendredi 19 janvier 2018. Je porte, en toute fin de matinée, des courriers urgents que le directeur doit impérativement signer aujourd'hui, et attends qu'il m'informe que je peux les récupérer. Il me fait appeler en début d'après-midi. Au lieu de me rendre les courriers, il me pose sous les yeux une citation de « mise à pied à effet immédiat pour faute grave avec entretien pouvant entraîner un licenciement » qu'il me demande de signer. En état de sidération totale, je signe. J'aurais dû me rappeler que le scénario d'avant congés est toujours le même [...]. Et voilà qu'à 14 h 30, je me retrouve sur le trottoir, seule, en colère d'avoir signé sur place ce foutu courrier...

Extrait de la note de lecture d'Emmanuel Gratton Psychologue et sociologue clinicien, ancien directeur d'établissement de travail social, Maître de conférences- HDR à l'Université d'Angers, membre de l'association Itinérance & Co

Le mérite des sept témoins face à ce seul mercenaire est « surtout, de ne pas fermer la porte en sortant », c'est-à-dire de ne pas accepter, malgré la souffrance endurée, de la fermer. L'ouvrage permet un espace de parole à la manière de #MeToo sur les nouvelles formes managériales dans un secteur dont on aurait pu penser, au vu des valeurs défendues dans ce secteur, être protégé. [...]. J'ai rencontré les auteurs à leur invitation il y a trois ans dans la perspective d'écrire ce livre. Je les ai écoutés et j'ai constaté alors qu'ils présentaient encore les signes de personnes victimes d'un psycho-traumatisme, voire d'un socio-traumatisme. Ils étaient encore pour certains dans cette phase de sidération, en grandes difficultés pour mettre des mots sur ce qu'il leur était arrivé, insécurisés, incapables de se projeter encore. J'étais alors pessimiste à la fin de journée sur leur capacité à produire collectivement un livre, tant la mise en récit ravivait chez certains d'entre eux les éléments traumatiques. Il existe différentes sortes de traumatisme, des traumatismes liés à un événement particulier (ex : licenciement pour faute), des traumatismes liés à la répétition de micro-événements (harcèlement, mesure vexatoire à répétition, injonction paradoxale...), ou encore des traumatismes liés à l'absence de ce qui aurait dû normalement arriver (soutien, reconnaissance par les institutions sollicitées, etc), ce que René Kaës appelle l'absence de répondant. Ces trois types de traumatismes sont présents dans le récit des salariés et c'est leur enchevêtrement qui conduit au sentiment d'abandon, au travail de deuil impossible, à l'impasse.

Premières réactions de lecteurs

« Je suis impressionnée par la volonté qui vous a amené-es à rédiger cet ouvrage même si j'ai compris qu'il s'agissait pour vous, hors la mise en accusation, de tenter de réparer tant de blessures profondes. Impressionnée et émue, mais effrayée aussi devant l'impuissance des autorités de tutelle ; on a l'impression d'être dans un état totalitaire où aucune parole sensée n'est entendue. Un très grand merci à toutes et tous pour ce travail, pour cette alerte, pour nous avoir donné à voir. » **Françoise**

« Merci d'avoir eu le courage et l'envie d'écrire ce livre parfaitement illustré par vos différents témoignages et vécus douloureux. Merci d'avoir osé dénoncer l'absurde d'un management, osé dénoncer l'incompétence et l'inertie d'un conseil d'administration à répondre à la souffrance de ses salarié-es, osé dénoncer les limites de certaines instances ». **Patrick**

« C'est du lourd ! C'est fort, c'est habile, c'est sensible et touche à cet universel d'aujourd'hui de marchandisation du travail social ! » **Ève**

« Il est essentiel que cette triste réalité de l'univers de la formation en travail social ait été publiée. Il est essentiel que ceux qui y travaillent aujourd'hui, que les étudiants, que les travailleurs sociaux lisent cet ouvrage, qui de surcroît propose de beaux passages d'écriture. » **Jean-Yves**

« Je suis en pleine lecture et je me reconnais tellement. C'est une étrange sortie de solitude, douloureuse et salvatrice. Merci aux auteurs d'avoir eu ce courage. » **Fanny**

« Jusqu'à verser quelques larmes lors de certains passages. Quel enfer vous avez vécu toutes et tous ! Cela confirme bien qu'il faut arrêter de penser que c'est inconcevable de nos jours. Au contraire l'accélération de telles pratiques est d'actualité ! » **Isabelle**

« Enfin un livre où les autrices/auteurs sont les personnes concernées par la violence exercée dans les institutions, dans le secteur du travail social en particulier. Bravo, ces récits font œuvre pour toutes celles et ceux qui croulent sous l'indifférence généralisée face au management nocif et aux personnes qui n'hésitent pas à l'exercer. » **Céline**

« C'est un beau travail qui m'a donné l'image d'un incendie. Un incendie que j'aurais longé au fil de chaque texte et dont j'aurais vu émerger chaque fois un grand brûlé. Avec la connaissance des lieux, des visages et le voile du silence qui se déchirait, je voyais l'horreur du vécu singulier, au un par un. [...] Comment survivre autrement qu'en y croyant quand même pour pouvoir continuer à travailler ? Je suis désolée de faire partie de ce système. » **Christine**