

Y a-t-il un directeur dans l'institution ?

Jean-Pierre **Lebrun**
et un groupe de **directeurs**

Postface de Dany-Robert Dufour

2009

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

TERRAINSSantéSocial

Entre les pratiques effectives et les savoirs constitués, le fossé est souvent béant. Que seraient les savoirs, pourtant, sans les pratiques qui les font vivre ?

La collection «TERRAINS Santé Social» donne la parole aux praticiens. Elle est ouverte à tous les acteurs des terrains sanitaires, sociaux et médico-sociaux qui souhaitent faire état publiquement de leurs pratiques et recherches, dans le style qui leur est propre.

LE PHOTOCOPIAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.

Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur (loi du 11 mars 1957, code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 2009, Presses de l'EHESP, Avenue du Professeur-Léon-Bernard – CS 74312 – 35043 Rennes Cedex
ISBN 978-2-8109-0016-9
www.presses.ehesp.fr

Ce livre est dédié à la mémoire de Rosa Patricelli-Leseurre.

introduction

Un trajet d'écriture

Jean-Pierre Lebrun

Lorsqu'il y a plus de six ans maintenant, j'ai été sollicité par Pierre Cadoux, à l'époque directeur général de l'AVVEJ, pour venir contribuer à la réflexion de la quinzaine de directeurs des établissements réunis dans cette association, je n'ai pas apprécié à sa juste mesure la chance qui m'était ainsi donnée. Car si, effectivement, des séances de travail régulières¹ avec l'ensemble des directeurs ont bien eu lieu, je n'aurais certainement pas espéré, encore moins supposé, que ce travail aboutirait à produire les écrits qui constituent ce livre.

Ouvrage particulier en ce qu'il réunit un ensemble de textes de ces mêmes directeurs, qui ont accepté de répondre à l'invitation que je leur ai faite, dans le décours de ce travail, d'écrire à propos de leur fonction de direction.

C'est avec un étonnement ravi que j'ai vu la majorité des participants à un travail collectif de supervision qui se sera poursuivi pendant plus de cinq ans, se mettre à la tâche de coucher sur la page blanche tel ou tel point précis qu'il leur importait de dire et de transmettre. Jusqu'à prendre l'initiative de rendre compte des séances de supervision elles-mêmes².

Comme nous le savons bien, l'écriture n'est habituellement pas la tasse de thé du directeur d'une institution psycho-médico-sociale.

1. Je remercie ici Anne Crommelinck, psychanalyste, qui m'a accompagné de sa présence tout au long de ce travail, au départ en prenant des notes puis, au fil des séances, par une participation de plus en plus effective.

2. Cf. dans ce volume le texte de Didier Bertrand, *Penser plus pour dépenser moins*.

Les raisons à cette réticence ne manquent pas, et cela bien au-delà des résistances singulières d'un chacun. Mais parmi ces raisons, il en est une qui n'est certainement pas négligeable et qui est, pour le dire simplement, qu'un directeur a autre chose à faire ! Et ceci n'est pas seulement une boutade ! En effet, sa tâche au quotidien l'amène, la plupart du temps, à ne pas pouvoir dégager du temps pour se consacrer à ce moment de confrontation au vide que suppose le travail de l'écriture.

C'est parce qu'il est sans cesse happé par le quotidien et ses péripéties qu'il lui faut déployer un effort parfois titanesque pour s'en désengluier. Mais cette première raison nous semble en masquer une autre : quand il s'agit d'écrire ce quotidien, il faut extraire et monter en épingle un bout de réel qui habituellement ne fait qu'être charrié dans un ensemble de tâches qui constitue précisément le lot de chaque jour. Au nom de quoi, dès lors, s'intéresser à ce bout de réel alors qu'il faudrait aussi s'intéresser à quantité d'autres ? Au nom de quoi écrire puisque de toutes les façons, cette écriture, quand elle est conçue comme relevant de ce travail d'extraction du quotidien pour tenter d'en dire quelque chose au plus juste, n'arrivera quand même pas à dire le début du quart du commencement... de ce qu'il y aurait à dire ?

Il nous a semblé que cet argument d'avoir autre chose à faire, ainsi que celui de devoir arbitrairement choisir dans une masse d'éléments, avaient une valeur hautement symptomatique. Symptômes de ce à quoi le directeur devait renoncer pour faire entrer dans la danse du quotidien la dimension de tiercéité symbolique qu'il a précisément la charge de soutenir. Car c'est effectivement ce consentement à l'élaboration à partir d'un bout de réel – une succession difficile, qu'est-ce qu'être directeur quand on est une femme, décider mais au nom de quoi... – qui lui tient lieu d'orientation pour le travail institutionnel.

En effet, qu'est-ce qu'un travail institutionnel ? Disons-le prosaïquement, c'est un travail qu'il est impossible de faire seul, qui est toujours dans la coprésence d'autres. À ce titre, nous pourrions dire – si le lecteur accepte que nous utilisions tout de suite les grands mots ! – qu'il est spontanément *incestueux*, c'est-à-dire qu'il se fait toujours dans la jouissance d'être avec d'autres, d'être dans la présence des autres, et que tout le travail, voire toute la difficulté va

consister à se soutenir dans une solitude non pas isolée des autres, mais dans un lien avec eux qui n'évitera pas chacune de ces deux positions antagonistes : celle d'être seul et celle d'être avec les autres.

Nous pourrions ici renvoyer à ce qu'écrit Jacques Sédad à propos de Freud :

« Dans le *Malaise dans la culture*, en 1930, Freud explique que tout le malaise de la culture (c'est-à-dire la relation de l'homme à l'homme, le registre du politique) consiste dans le fait que l'homme ne veut pas sortir de l'indivision et qu'au contraire ce moi reste "encore indivis" avec un objet externe, que ce soit un idéal, un groupe et tout ce qui l'empêche d'être sujet. Il insiste sur la nécessité de sortir de cette maladie humaine qui est l'horreur de l'individuation et de la séparation pour accéder à la subjectivation : à corps séparés, pensées séparées³. »

La vie d'équipe implique effectivement d'emblée que les sujets s'y agglomèrent, s'y maintiennent encore indivis, collant toujours – fût-ce partiellement – les uns aux autres... Il faut avoir travaillé dans une institution pour savoir le temps important consacré aux bruits de couloir, aux rumeurs, aux discussions qui prolongent les réunions... toutes modalités qui peuvent se lire comme au service de la jouissance de se maintenir ensemble *encore indivis*. Jouissance dont l'institution ne doit pas espérer venir à bout – Freud évoquait à propos du travail de la culture *l'assèchement du Zuiderzee*⁴, mais qu'elle doit plutôt, autant que faire se peut, transformer en force psychique au service du projet collectif. Jouissance dont le directeur doit précisément, le premier, faire le travail de s'extraire, à moins qu'il n'en soit déjà exclu à force d'être perçu comme le chat qui empêche les souris de danser.

De toutes les façons, il est essentiel que le directeur puisse se sortir, en tout cas se distancier de ce magma, de cette jouissance de l'indivis, trop partagée, simplement parce qu'il est celui qui doit donner le ton de ce que, dans le travail institutionnel, cette jouissance doit être épongée, asséchée, transformée en une autre satisfaction, celle du

3. J. Sédad, *Comprendre Freud*, Armand Colin, 2009, p. 98.

4. S. Freud, *Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse* (1933), Gallimard, 1984, p. 110. Le Zuiderzee était le nom donné à la mer intérieure des Pays-Bas dont les 3 500 km² séparaient l'Ouest du Nord du pays. Elle fut fermée par une digue en 1932 et s'ensuivirent d'importants travaux d'assèchement des polders qui permirent l'acquisition et la mise en culture de terres nouvelles.

Les auteurs

Pierre Baldini est directeur d'établissements de la Protection de l'enfance dans plusieurs associations depuis 1994. Il dirige actuellement un foyer maternel.

Didier Bertrand, éducateur spécialisé de formation, a rejoint l'AVEJ en 2002 : directeur d'un foyer éducatif puis d'un service d'accueil d'urgence pendant cinq ans, il dirige désormais un service d'investigation, d'orientation et d'action éducative (SIOAE).

Abdallah Bouhamidi, psychologue de formation, est directeur de maison d'enfants à caractère social.

Emmanuel Breton, éducateur spécialisé de formation, est directeur d'un foyer éducatif.

Pierre Cadoux a été éducateur spécialisé en prévention, en AEMO, en internat, conseiller technique, directeur en AEMO, en IOE et en foyer maternel, avant d'être directeur général adjoint, puis directeur général de l'AVEJ d'avril 2001 à décembre 2008.

Dany-Robert Dufour est professeur en philosophie de l'éducation à l'Université de Paris 8 et directeur de programme au Collège international de philosophie. Derniers ouvrages publiés : *La cité perverse* (2009), *Le divin marché* (2007), *On achève bien les hommes* (2005).

Claude Guittin, éducateur spécialisé de formation, a été directeur d'un service de milieu ouvert, puis d'un foyer éducatif pour adolescentes de l'AVEJ. Il dirige un ITEP depuis six ans.

Étienne Hollier-Larousse, ingénieur, est président de l'AVEJ.

Jean-Pierre Lebrun, psychiatre et psychanalyste à Namur (Belgique), est l'auteur de plusieurs ouvrages, parmi lesquels : *Clinique de l'institution* (2008), *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?* (2005), *Un monde sans limite* (1997).

Marie-Laure Manuel dirige un service d'accueil d'urgence (SAU) pour adolescents.

Michel Prunières est directeur d'établissement dans le secteur de la Protection de l'enfance depuis 1985. Éducateur spécialisé de formation, il a rejoint l'AVEJ en 1999. Il dirige actuellement un centre de placement familial.

Serge Raguideau est l'actuel directeur général de l'AVEJ. Éducateur spécialisé de formation, il a été successivement éducateur spécialisé en internat et en milieu ouvert, chef de service éducatif et directeur d'établissement.

Rosa Patricelli-Leseurre, éducatrice spécialisée de formation, a exercé ce métier en internat éducatif, puis en milieu ouvert, en prévention spécialisée. En 2000, elle rejoint l'AVEJ pour diriger un CHRS qui comprend à la fois une boutique sociale pour personnes à la rue, et un service d'accueil d'urgence et d'hébergement pour femmes en rupture de violences conjugales. Elle dirigeait un foyer éducatif de protection de l'enfance au moment de la rédaction de cet ouvrage.

Rosa avait assidûment participé au travail des supervisions. Lorsqu'il avait été question d'écrire, elle avait immédiatement acquiescé en proposant de traiter une question qui lui tenait à cœur : quand le directeur est une directrice. Comme elle l'écrivait dans un courrier à propos de son texte, juste un témoignage pour laisser trace. Juste une vision de l'intérieur, au sens propre comme au figuré, de cette fonction de direction. Parler de cette place avec ce que je suis, sans être forcément politiquement correcte, laisser paraître mes faiblesses quant à cette fonction même si cela ne se fait pas. Juste énoncer une parole de femme, celle que je suis. Et elle ajoutait à propos de la maladie qui l'avait atteinte : J'espère que les résultats de début octobre seront bons, que je pourrai par conséquent reprendre mon poste, et participer à la présentation du livre. La maladie l'a rattrapée, à notre stupéfaction à tous : début septembre, elle nous quittait.

Nous dédions ce livre à sa mémoire.

table des matières

INTRODUCTION. Un trajet d'écriture, <i>Jean-Pierre Lebrun</i>	5
Penser plus pour dépenser moins, <i>Didier Bertrand</i>	13
Le directeur peut-il être le seul à se soucier du collectif?, <i>Pierre Baldini</i>	25
De l'éducation à l'éducatif: quelle langue parlons-nous?, <i>Abdallah Bouhamidi</i>	33
La légitimité de la décision, <i>Pierre Cadour</i>	41
De l'individu au collectif: la fonction de direction, un pont entre deux rives, <i>Marie-Laure Manuel</i>	49
Institution et clinique: le directeur à l'épreuve de l'éducation, <i>Didier Bertrand</i>	57
Les tribulations d'un nouveau directeur, <i>Emmanuel Breton</i>	67
La place du directeur sous l'angle particulier de la succession, <i>Michel Prunières</i>	77
Diriger, écrire, instituer, <i>Entretien de Jean-Pierre Lebrun et Pierre Cadour avec Claude Guittin</i>	91
Le directeur est une directrice, <i>Rosa Patricelli-Leseurre</i>	109
Faut-il être délivré de la hiérarchie pour pouvoir parler?, <i>Serge Raguideau</i>	119
Gouvernance et décision, <i>Michel Prunières</i>	137
Directeur dans une association d'action sociale, <i>Étienne Hollier-Larousse</i>	149
Annexes	
Remarque sur la «place d'exception», <i>Jean-Pierre Lebrun</i>	163
Présentation de l'AVVEJ.....	171
POSTFACE. Malaise dans la direction, <i>Dany-Robert Dufour</i>	175
Les auteurs.....	183