

Dans le prolongement de l'article de Monsieur DIBON présenté dans le précédent bulletin d'informations, nous publions l'exposé d'Isabelle FREAL, qui a fait part de la réflexion conduite dans sa fonction de Chef de service lors de la journée d'étude régionale sur le thème « Comment ne pas devenir un chef de service fort fort jointain ? ». Cette journée qui a rassemblé une centaine de professionnels a été organisée par le CREAL avec les membres de la commission régionale « Cadres intermédiaires de direction ».

Partage d'expérience(s) :
**« Un chef qui se prend pour un chef,
c'est le plus fou de la bande »**

(inspiré par Jean Oury)

par **Isabelle FREAL,**
Chef de service à la Résidence Icare - Chevigny Saint Sauveur (21)

C'est alors que je me rendais au service de documentation d'un hôpital, que la question me fut posée au moment de prendre mon adhésion :

- pouvez-vous me dire quel est votre métier ?
- Chef de service éducatif

... silence.

- Ça va pas marcher me dit la dame de l'accueil !
- C'est-à-dire ?
- Ça n'existe pas. En fait c'est une fonction, c'est pas un métier... enfin pour les statistiques... me re-dit-elle gentiment.
Par contre, si je mets éducateur spécialisé ça marche, ça vous va ? Ça ne vous enlève rien.

Certes, c'est mon premier métier... Moment de solitude, amusée, je décidai toutefois de commencer ainsi cette prise de parole!

Chef de service éducatif, cadre éducatif, cadre intermédiaire, responsable d'un service éducatif... ni coordinatrice ni éducatrice je suis devenue chef, et tous les jours je transfère les compétences apprises dans mon métier d'origine pour occuper cette fonction.

Et oui, « chef de service éducatif », quoi qu'en disent les statistiques de cet hôpital, c'est quand même aussi devenu mon métier, même si j'avoue ici que son titre est parfois difficile à porter ! De surcroît peut-être, alors que je suis une femme : il paraît que chéfesse a été tenté au 18^{ème} siècle mais sans grand succès... **La** chef n'est guère plus joli...

Le mot « chef » porte encore dans son sens moderne l'idée de domination, d'autorité humaine (tel le chef d'état), d'élément principal (chef-lieu) mais l'idée d'origine commune à tous les sens du mot « chef » est celle d'extrémité, issu du latin caput qui signifie tête, pointe ou partie principale... Je laisse à chacun le soin de choisir sa partie principale !

« L'important », nous dit Jean Oury (et certain connaissent peut-être ce fervent artisan de la psychothérapie institutionnelle, malheureusement décédé dernièrement,) « L'important c'est de ne pas se prendre pour ce qu'on est ! » Il poursuit, « à l'hôpital, le plus fou de tous, c'est le psychiatre qui se prend pour un psychiatre ». Comme je pense que la phrase doit aussi marcher avec le mot chef, et je vais essayer de vous raconter comment, là où je travaille, cette phrase provocatrice guide ma pratique.

Un cadre fort, fort lointain... En référence au périple de l'âne qui ne voit plus le bout de ce voyage fort fort lointain dans Schreck et histoire de ne pas trop se prendre au sérieux, c'est le fil que nous avons choisi pour cette journée. Parce que dans notre groupe, les témoignages tendaient à décrire une situation où le chef de service était largement sollicité pour « faire fonctionner les services » au travers de nombreuses tâches, d'organisation, d'évaluation, de législation, d'urgence, de qualité... qui toutes indispensables finissaient par écarteler le professionnel d'une autre de ses missions : la mise en œuvre humaine d'un projet partagé. Et là, quand je dis « humain » et « partager », forcément ça dysfonctionne ! Et si ça dysfonctionne ça vit ! Et c'est fort intéressant... Et quant à la « mise en œuvre humaine », il s'agit, pour nous, tant des professionnels qui composent l'ensemble des salariés de l'institution, que des personnes accueillies.

Ainsi, aux côtés de mes collaborateurs, je cherche à décliner le réel souci d'une organisation structurante, le respect de la législation et l'espoir d'un projet de qualité qui sera évalué tout en assurant une présence engagée lorsque le bateau grince.

Il y a bien là, quelque chose à tisser entre ces deux pôles, qui vise un mouvement de vie pour chacun. Si j'osais, je dirais que la première visée d'un chef de service, c'est de permettre les conditions d'un mouvement d'émancipation, au sens de favoriser les initiatives chez chacun des sujets de l'institution tout en incarnant un au-delà de soi, une obéissance aux lois fondatrices.

Chacun d'entre nous, cadre intermédiaire, éducateur, directeur, homme d'entretien, résident, parent, chef d'orchestre, peut-il se dire du côté de l'initiative

« Puis-je agir de mon propre chef et me référer à un autre ? ».

Quelles seraient les conditions pour que chacun puisse disposer de cette initiative intérieure tout à fait différente des mouvements de toute puissance que nous connaissons tous ?

Comment, dans une institution, un chef peut-il favoriser cette émancipation subjective au service d'une communauté humaine ?

A défaut d'être fort fort lointain, je propose de réfléchir à la question de la présence.

Oury dit encore,

« La présence, c'est consentir à être au plus près du lointain de l'autre ».

Ni fort fort lointain, ni fort fort près... Au plus près du lointain...

La présence, ce n'est pas du plus, c'est du creux.

La présence, c'est comme un récipient, c'est comme un cadre. Absent ou défaillant rien ne tient, il me manque, voire je l'attaque. Trop plein, trop dur je me noie et j'étouffe.

Présent, puis-je m'y adosser, m'y déployer ?

Pour penser la hiérarchie, Lacan parle de la « fonction moins un », c'est un peu abstrait dit comme cela... Cela me fait penser à l'arrière-pays de Jean Oury qui lui, parle « de ces trucs ignorés mais qui sont là ».

Le « moins un », comme un creux espère sans le rechercher favoriser une épaisseur, un coefficient de présence. Oury parle des entours, de l'ambiance, d'un dispositif suffisamment solide pour que la surprise et la créativité puissent s'y déployer.

Mais ce que cela évoque en moi, c'est aussi l'idée que s'il y en a bien un distinct, il se doit d'avoir un pied dehors, que s'il partage la partition il n'a pas les mêmes instruments ; s'il connaît la musique, d'autres vont l'interpréter. Distinct, il doit pouvoir être un parmi les autres.

Il porte le souci des autres qui portent le souci des autres...

Dans nos établissements, il existe des médiations thérapeutiques du côté des dispositifs de soin, des médiations éducatives dans la vie quotidienne et la plupart du temps des médiations institutionnelles sans qu'elles ne soient réellement identifiées comme telles.

Là où je travaille, le dispositif est maillé de médiations éducatives, individuelles ou collectives et de réunions diverses. Il m'a semblé intéressant de penser ces réunions comme une des médiations possibles du chef de service, médiation au sens de la « création d'un espace-temps qui vise la transformation des sujets **en présence** ».

Si je participe à l'élaboration et à la mise en place de bon nombre de ces rendez-vous qui prennent la forme de réunion, je ne participe pas à toutes et quand j'y participe, je ne les anime pas toutes. J'ai choisi ici de vous parler de trois de ces réunions où je suis présente et de m'arrêter sur la forme différente que peut prendre **cette présence**.

La réunion d'équipe : elle a lieu tous les mardis pour une durée de trois heures, sauf si je suis en congé je ne la manque jamais, j'y suis à l'heure, je ne l'abrège pas même si l'ordre du jour était terminé. Je la prépare et je l'anime. Cette réunion est réservée à ceux qui ont pour mission d'être aux côtés des résidents accueillis, l'équipe éducative composée d'une quinzaine de personnes.

Souvent j'entre là comme on entre dans une arène. Je ne sais pas quelle sera l'ambiance, colorée par la nature des relations entre les membres de l'équipe, entre eux et moi, ou du fait des événements rencontrés avec les résidents accueillis. Si j'ai préparé l'ordre du jour, je ne sais pas quel sera celui proposé par les membres de cette équipe. Pour pouvoir accueillir avec suffisamment de souplesse ces données incertaines, cette réunion est bordée, dans un espace, un temps, et elle est obligatoire. Chacun doit y être à l'heure.

Alors je peux essayer de conduire l'ordre du jour constitué ensemble, me laisser surprendre par ce qui arrive, écouter, intervenir, me taire, partager, parfois trancher, rougir, avoir envie de pleurer, tenir le temps. On y parle de Fany qui est venue travailler cette nuit avec son chien, de Marcelle dont les franges aimantées de son balai brosse dernier cri ont disparu ce week-end, elle ne peut plus faire le ménage, de la sortie pêche où personne n'est venu, de Pierre qui a voulu se couper la jambe parce que sa plaie s'est réveillée ou de Renée qui enfin peut venir à l'accueil café sans trop d'angoisse.

J'ai appris à ne pas chercher à répondre à toutes les questions qui se posent lorsque les regards se tournent vers moi. J'essaie d'être une mémoire des événements qui nous permettraient d'éclairer une situation, de faire circuler une parole, une pensée collective qui sinon s'économiserait de sa richesse.

Ce qui fait mon autorité dans ce lieu, ce n'est ni mon pouvoir, ni mon savoir, ni mon charme naturel, mais plutôt la permanence de ma présence, une présence adressée qui garantit à chacun une place accordée au fond de moi. Je pense que cela s'entend au fil de nos échanges, des silences, des mots d'humour qui cherchent à alléger ou des tons agacés qui échappent à l'orateur.

Il arrive que la semaine s'annonce difficile, quelques arrêts maladies, des résidents qui vont mal, un ordre du jour dense. C'est là que nous allons nous retrouver et faire corps. Pas un corps fusionnel et plein ! Non, corps vivant et parfois souffrant ! Nous sortons de là parfois déçus, parfois allégés mais le plus souvent prêts à poursuivre avant de nous retrouver, mardi prochain.

La réunion d'analyse de la pratique : ici, l'analyse de la pratique est obligatoire. C'est la même équipe qui se retrouve quatre heures tous les quinze jours avec un intervenant extérieur. Lui il n'anime pas, même s'il est assis à la place que j'occupe habituellement. Il écoute, il parle, mais parler cela peut être aussi écouter. Je suis participante de ce groupe, assise parmi les autres. Ma parole vaut celle de tout autre, et quand je parle, je m'implique. Je partage les mêmes silences et ne porte pas le souci de l'efficacité de ce temps de travail. Je ne m'y ennuie jamais. Quand ça parle d'un autre souvent ça parle aussi de moi. Ma fonction hiérarchique n'est pas niée, seulement elle n'est pas déployée, exercée.

On se dit que cela doit être rassurant pour les résidents de savoir que les professionnels travaillent à leur travail ! Y compris le chef qui aura à porter, dans les rencontres, un axe cohérent.

La réunion institutionnelle : elle a lieu une fois par mois durant une heure. Elle est obligatoire pour tous, tous les « payés de l'institution » qui travaillent ce jour-là et tous les non payés, chez nous les résidents. Si l'on n'y vient pas, on s'en excuse. Sinon, il faudra en dire quelque chose ! Cette réunion traite des questions liées à la vie commune, elle est décisionnaire. On peut changer les choses. Un cahier est ouvert durant le mois ou chacun peut noter un point d'ordre du jour. Le moment venu de la réunion deux personnes occupent la fonction d'animation. Oury parle de fonction présidentielle. Depuis trois ans, nous étions convenus que cette fonction serait occupée par un résident et un salarié, quelle que soit sa fonction. Mais dernièrement, deux résidents se sont installés à la table, l'assistance a donc passé la réunion à questionner puis à envisager cette nouveauté, décidant finalement de valider cette possibilité de présidence.

Nous avons appris en nous rendant à « la borde », clinique psychiatrique qui a travaillé la question du dispositif comme dispositif de soin, que la fonction soignante n'est pas le privilège du soignant. Cela invite chacun à ne pas rester figé dans son statut afin de ne pas écraser les initiatives sources de vie et de créativité. Il s'agit de pouvoir penser que toute personne a un coefficient thérapeutique, « *que le schizophrène le plus déstructuré, de la manière dont il va être accueilli, dans l'immense sensibilité qu'il a de l'ambivalence, va manifester dans son être au monde, une réponse singulière qui orientera d'une certaine façon cette fonction soignante¹* ».

Ainsi, lorsque je suis présente à cette réunion, je veille à poser mes appareils de chef de service, mon avis éducatif sur les choses, ma rapidité à parler, mon envie de protéger le plus fragile, ou de faire taire le bavard... Lorsque je parle, je suis un membre de ce collectif, de cette communauté d'hommes et de femmes. J'apprends à me taire, à faire confiance. Souvent d'autres que moi disent une part de mes pensées et souvent je suis surprise des paroles ou des signes qui jaillissent. Je travaille cette position hiérarchique surmoïque qui serait à haut risque de censure si je restais prise dans ma fonction. Le président de séance a un rôle d'animation quelle que soit sa fonction, j'ai un rôle de membre du groupe où je ne m'interdis ni la présidence, ni la parole. Juste, je me décale.

Le lendemain d'une des dernières réunions institutionnelles, je croise Marcelle qui s'occupe du ménage dans les espaces collectifs de la résidence (celle à qui l'on a volé les franges...) elle me dit « ah Isabelle, il faut que je vous le dise, hier vous avez été un sacré bon chef ! si si, on se l'est dit avec les résidents, parce que vous savez on vous craint, enfin certains, et là ben vous avez été comme tout le monde, non vraiment, vous avez drôlement bien parlé, en fait vous n'étiez pas chef ! Je voulais vous le dire ! ».

Savoir reconnaître le compliment.

Dans chacune de ses réunions, il s'agit de favoriser la circulation de la parole, de permettre à chacun de voir se révéler sa peine à prendre place dans la vie, mais aussi de favoriser l'émergence de cette place à occuper. Et vous voyez bien qu'à se sujet il ne s'agit pas de statut.

¹ Philippe Bichon, Les réunions, revue de psychothérapie institutionnelle, n° 39.

Une hiérarchie pyramidale a des effets de surmoi qui empêchent la circulation de cette parole : comment la parole peut-elle se distribuer en laissant la place à l'émergence ? La parole risque de prendre la forme d'un verdict. Cette parole là, au lieu d'être tierce, c'est-à-dire d'être une parole qui traverse et qui touche deviendrait une parole menace, parole suspecte.

Nous ne sommes pas au pays des Bisounours, aussi il faut bien que quelqu'un tienne cette « fonction présidentielle ». Tantôt au niveau de l'établissement, rôle occupé par le directeur, tantôt du côté de la vie de l'équipe, tantôt du côté de la vie de tous les projets. Ce que nous découvrons au travers de ces expériences où rôles, fonctions et statuts se travaillent et ne se confondent pas, c'est que l'autorité, au sens de celui qui écoute et qui parle, de celui qui tranche, n'est pas ébranlée. Au contraire, cette expérience structurée oblige chacun à articuler cette question du « qu'est-ce que je fous là » à la dimension collective du projet de l'institution.

Cette question est la question du désir.

Ce que nous cherchons ? Une forme de liberté de circulation. La liberté de circulation, ce n'est pas forcément circuler physiquement ou anarchiquement, mais c'est que ça circule dans la tête.

Pour vivre cela, pour souffler sur ce mouvement de vie sans être écrasé par le rouleau compresseur institutionnel, pour que le management ou le fonctionnement ne priment pas sur la surprise, l'évènement, la joie, alors cela demande de la présence. Seule cette présence permet la rencontre, celle qui fait trace, qui sépare et laisse la place au désir et à la créativité.

Alors, à quand une formation des cadres fort fort lointain, pour pouvoir être au plus près du lointain de l'autre ?