



## S'amuser des contraintes

Qu'est-ce qui fait qu'on tient ? - avril 2025  
Marc PAILLY

Ma vie professionnelle dans le secteur social s'étale sur 45 années.

Au gré de mes multiples expériences, j'ai progressivement construit ma conception du rôle d'un dirigeant dans une organisation de notre secteur.

Pendant les premières années, j'ai occupé le poste d'éducateur. Cette expérience m'amène à affirmer la place prépondérante des professionnels de terrain.

Majoritairement on choisit ce métier par conviction, par l'envie de rendre service à l'autre. C'est dans cette motivation initiale que se trouve le sens notre action.

Je soutiens que le dirigeant a la simple responsabilité de maintenir cette flamme allumée.

Je débute ma carrière comme surveillant éducateur dans un établissement accueillant des fortes têtes de la région lilloise et marseillaise. Dans cet établissement dirigé de main de fer par un homme d'église, je vis une véritable crise de foi. Malgré un environnement hostile, avec certains collègues, nous amenons des avancées positives face aux méthodes répressives. Nous parvenons notamment à la suppression de certaines sanctions contraires à nos convictions, telles que la messe dominicale imposée aux musulmans ou les fouilles régulières des dortoirs.

Lors de ma seconde expérience, je travaille dans une Maison d'Enfants où l'organisation favorise l'initiative individuelle des professionnels. Les projets novateurs se développent avec leur lot de réussites mais également de limites : un éducateur souhaitant expérimenter l'équithérapie obtient l'acquisition de 5 chevaux installés sur le superbe parc du château. Malheureusement quelques mois plus tard, faute de soins adaptés les équidés doivent être abattus. Un autre professionnel se prend de passion pour l'audiovisuel qui en est à ses balbutiements au milieu des années 80. Le projet lui aussi balbutie et tout ce superbe matériel finit lamentablement détruit.

Ce gâchis m'amène à considérer que l'esprit participatif de la démocratie ne se décrète pas, il se construit dans un cadre cohérent qui en autorise le fonctionnement.

Je crois pouvoir dire que c'est dans cet intervalle, entre le trop et le trop peu de cadre, que j'ai acquis la conviction de mon intérêt pour les fonctions de direction. Il me restait à construire les fondations de mon identité de cadre.

A la suite de cette belle aventure humaine, je poursuis en effectuant un virage à 180 degrés, je débarque sur la planète de la grande dépendance. Je fais manger des adultes polyhandicapés avec la petite cuillère, je dois les laver et les changer régulièrement, des tâches éloignées de mon idéal d'éducateur spécialisé fraîchement diplômé.

Au bout de quelques semaines, je sollicite le directeur pour lui faire part de ma désillusion. Il me demande de ne pas réagir trop vite et de réfléchir sur le sens de mes actions à la MAS. La précipitation est l'ennemi de la réflexion. Grâce à son écoute bienveillante et ses conseils, je passe 5 années à m'enrichir d'une pratique sur laquelle j'avais posé beaucoup de préjugés.

Notre secteur fonctionne à grande vitesse. La question du temps me semble un paramètre important à considérer. Malgré les sollicitations à vitesse grand V et parfois l'impératif d'offrir une réponse rapide, il m'apparaît important de se donner du temps lorsque cela est possible.

Je crois avoir acquis de cette expérience la culture de la reprise qui fait une grande place à la parole. Cette culture de la reprise est pour moi un encouragement à la mise en récit pour repérer les enjeux des situations et une invitation à nommer les éprouvés. C'est une manière de reconnaître la difficulté et de respecter la complexité du travail éducatif.

Parvenu à l'adolescence, j'entame ma carrière de cadre avec l'envie de mettre en pratique mes convictions fraîchement acquises. J'occupe mon premier poste de cadre dans un Foyer pour adultes handicapés mentaux. Mes illusions prennent rapidement du plomb dans l'aile dans cette organisation bureaucratique. Peu importe la position hiérarchique que tu occupes, tu dois te soumettre à un cadre, des procédures, des supérieurs.

J'ai pu mesurer les effets de ce modèle cloisonné, hiérarchisé avec des effets de colère, de passivité chez les acteurs du quotidien tentés de répondre par la manipulation.

Mais cela conforte ma conviction profonde : la force d'une organisation dans notre secteur vient des professionnels de terrain. Dans le contexte où l'usager est placé au cœur des préoccupations, il me semble primordial de ne pas l'oublier.

Je poursuis ma croissance au sein du plus grand et du moins cher Foyer Occupationnel de France qui vient de subir une enquête de l'IGAS confirmant de graves dysfonctionnements. Dans ce contexte hors norme concentrant 290 adultes handicapés, je me trouve à la tête d'une équipe de 200 professionnels dont 95% ne possèdent pas de diplôme.

Cette expérience m'amène à affirmer que des contextes maltraitants ne sont pas le seul fait de personnes malfaisantes ou incomptentes, mais qu'il s'agit d'un système qui s'instaure, se construit. Une fois débarquée l'équipe dirigeante et les membres de notables locaux du Conseil d'Administration, je travaille dans la facilité en valorisant les initiatives pertinentes du personnel. Ces acteurs longtemps bridés et brimés par la force écrasante révèlent et mettent à profit leur potentiel au bénéfice des résidents.

Parvenu à l'âge adulte, au début des années 2000, je continue à grandir dans un établissement pour adultes handicapés mentaux qui expérimente et favorise la doctrine aujourd'hui dominante dans le secteur : autodétermination et citoyenneté. J'en perçois les bienfaits mais également les limites.

Fort de cette expérience enrichie par les formations initiales et universitaires, j'occupe un premier poste de directeur en ITEP pendant 5 ans. Je me vois contraint de quitter à regret cette structure en raison d'un contexte gestionnaire instable.

Je saisir l'opportunité de postuler et d'accéder au poste de directeur en IME SESSAD où je resterai pendant 15 ans avant de faire valoir mes droits à la retraite.

Mon expérience m'amène à affirmer que le parcours professionnel se construit au hasard des rencontres tant heureuses que douloureuses.

Cela peut paraître d'une grande banalité de dire que la valeur ajoutée dans notre secteur se situe dans la richesse de son personnel. Ce qui est peut-être moins évident est le repérage des moyens

pour parvenir à faire durer cette richesse dans le temps, à faire, comme je l'ai annoncé auparavant, que la flamme tienne le plus longtemps possible.

Dans cette logique l'encadrement hiérarchique se doit de rester à l'écoute et de respecter les professionnels en les considérant avant tout comme des collègues, pas uniquement comme des collaborateurs ; des collègues qui pourront former un collectif dans un cadre repéré et repérant. C'est peut-être à cette condition qu'un collectif pourra devenir une garantie cadrante à son tour, dans un esprit pour le coup on ne peut plus démocratique.

Cependant cette organisation s'appuie sur la reconnaissance d'une parole égalitaire qu'il est parfois difficile à mettre en œuvre. La parole a un impérieux besoin de liberté et la liberté s'accorde mal avec des systèmes trop verticaux.

Je crois pouvoir affirmer aujourd'hui que considérer la place de la parole dans les organisations que je portais a été un souci constant. Par exemple, j'avais pour habitude de codifier mes disponibilités en laissant la porte de mon bureau ouverte. C'était une manière de montrer que la parole pouvait être reçue à cette seule condition, ce qui laissait finalement pas mal d'espace pour son accueil. Mon bureau avait l'allure d'un récipient dans lequel pouvait se déverser les anecdotes, les embarras, les impasses, les plaintes ou les états d'âmes, et des rires parfois. Il me semblait important de laisser tout cela s'exprimer sous la forme où cela survenait et au moment où cela devait survenir. Il me restait, avec l'équipe de direction quelquefois, à faire le tri, à traiter en responsabilité, à ramener à une réflexion collective ou à renvoyer à un autre temps institutionnel.

Pour construire une organisation dynamique et vivante, il me semblait nécessaire d'encourager ce temps initial fait de désordre, quitte à s'y perdre un peu, en espérant qu'il se traite quelque chose. C'était une manière de chercher à libérer les salariés de ces petits obstacles la plupart du temps si peu visibles qui empoisonnent leur quotidien et mènent parfois aux plus grands débordements.

Concrètement, je dirais que les espaces dédiés à de l'opératoire (comme les réunions de synthèses ou les réunions de fonctionnement) devaient être consacrés à faire de l'opératoire certes, mais pas que de l'opératoire. Ces espaces devenaient féconds lorsque pouvaient se tisser des valeurs dans une reconnaissance mutuelle entre salariés et cadre institutionnel.

J'ai la conviction que ce dispositif avait chez les salariés de puissants effets de régulation et de relance de l'énergie nécessaire pour accomplir les tâches du quotidien si périlleuses parfois. A contrario, il est facile de comprendre combien les organisations qui étanchéisent les espaces en refusant de considérer ces petites choses-là viennent couver la souffrance des salariés.

A la question : "Qu'est-ce qui fait qu'on tient ?", j'ai le sentiment, depuis ma place d'ancien dirigeant, que j'ai dû m'efforcer d'oublier ce que j'ai appris il y a longtemps : la règle, rien que la règle. Oublier la règle pour ne pas se cacher derrière et favoriser la circulation du sens, en se parlant, tout simplement.

Finalement, j'ai aujourd'hui l'impression de m'être amusé de beaucoup de contraintes en jouant avec le cadre pour en déjouer les effets délétères sur l'ambiance de l'équipe. C'était je crois ma manière de veiller à ce que les salariés maintiennent le plus longtemps possible cette flamme si nécessaire.