



Dossier No4

ENTRE CHANGEMENT ET CONTINUITE

Entretien entre les deux directeurs
Charles-Antoine Valsesia et André Kuenzli
animé par Roger Bertolami

Ecole Pestalozzi
Echichens
Novembre 2006

Extraits d'un entretien entre les deux directeurs Charles-Antoine Valsesia et André Kuenzli animé par Roger Bertolami



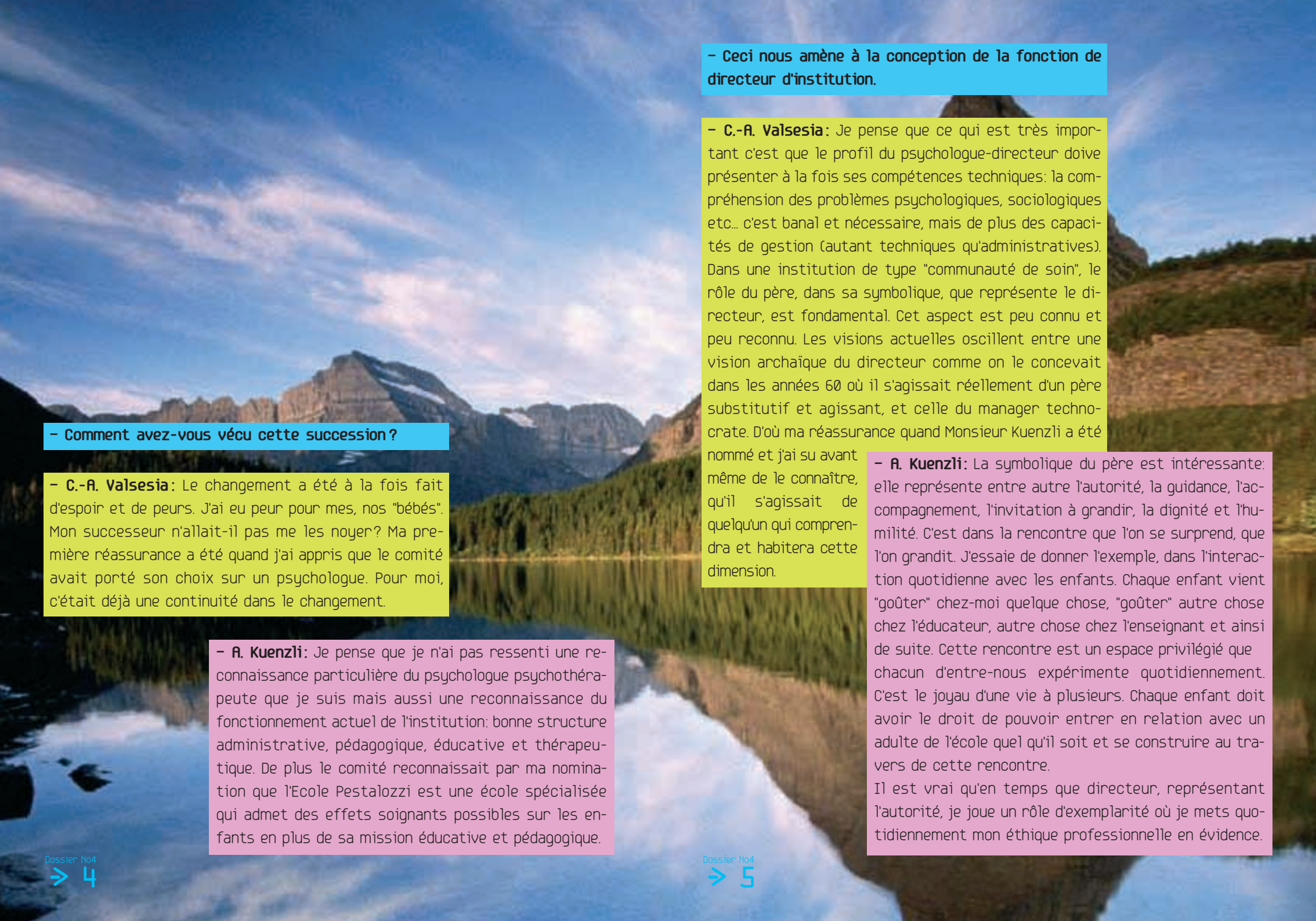
Monsieur Charles-Antoine Valsesia et Monsieur André Kuenzli ont travaillé ensemble de mai à juillet 2006. Depuis 5 mois Monsieur Kuenzli exerce seul. La première transition s'est faite par ce passage du témoin.

Au début Monsieur Valsesia a géré l'institution comme d'habitude et Monsieur Kuenzli en était plutôt le témoin. Petit à petit il y a eu un basculement: Monsieur Kuenzli s'est approprié le pouvoir directorial dans les différents secteurs. C'est une sorte de fondu enchaîné qui a permis que ce passage se déroule dans l'harmonie. Harmonie que tous les deux ont toujours désirée, qui a été ressentie par tous, spécialement par les enfants. Ils ont eu le temps de se préparer à ce changement et de le "digérer".

Un peu comme dans un laboratoire, on a eu le temps de métaboliser le départ de l'ancien directeur, de recevoir le nouveau, de faire sa connaissance, de le tester, et de les comparer.

Ce qui a été très sain c'est le fait que, ni les gamins ni les adultes n'ont abusé de la situation. Monsieur Valsesia s'attendait à ce que l'on joue les deux directeurs l'un contre l'autre. Sur près de trois mois cette situation ne s'est pas produite.

Il a été montré à ces enfants que le type de rapport que leur offre l'Ecole Pestalozzi, entre adultes et enfants est une relation qui se veut de santé. La transition s'est passée sagement.



- Comment avez-vous vécu cette succession ?


- **C.-A. Valsesia** : Le changement a été à la fois fait d'espoir et de peurs. J'ai eu peur pour mes, nos "bébés". Mon successeur n'allait-il pas me les noyer ? Ma première réassurance a été quand j'ai appris que le comité avait porté son choix sur un psychologue. Pour moi, c'était déjà une continuité dans le changement.

- **A. Kuenzli** : Je pense que je n'ai pas ressenti une reconnaissance particulière du psychologue psychothérapeute que je suis mais aussi une reconnaissance du fonctionnement actuel de l'institution : bonne structure administrative, pédagogique, éducative et thérapeutique. De plus le comité reconnaissait par ma nomination que l'Ecole Pestalozzi est une école spécialisée qui admet des effets soignants possibles sur les enfants en plus de sa mission éducative et pédagogique.

- Ceci nous amène à la conception de la fonction de directeur d'institution.

- **C.-A. Valsesia** : Je pense que ce qui est très important c'est que le profil du psychologue-directeur doit présenter à la fois ses compétences techniques : la compréhension des problèmes psychologiques, sociologiques etc... c'est banal et nécessaire, mais de plus des capacités de gestion (autant techniques qu'administratives). Dans une institution de type "communauté de soin", le rôle du père, dans sa symbolique, que représente le directeur, est fondamental. Cet aspect est peu connu et peu reconnu. Les visions actuelles oscillent entre une vision archaïque du directeur comme on le concevait dans les années 60 où il s'agissait réellement d'un père substitutif et agissant, et celle du manager technocrate. D'où ma réassurance quand Monsieur Kuenzli a été nommé et j'ai su avant même de le connaître, qu'il s'agissait de quelqu'un qui comprendra et habitera cette dimension.

- **A. Kuenzli** : La symbolique du père est intéressante : elle représente entre autre l'autorité, la guidance, l'accompagnement, l'invitation à grandir, la dignité et l'humilité. C'est dans la rencontre que l'on se surprend, que l'on grandit. J'essaie de donner l'exemple, dans l'interaction quotidienne avec les enfants. Chaque enfant vient "goûter" chez-moi quelque chose, "goûter" autre chose chez l'éducateur, autre chose chez l'enseignant et ainsi de suite. Cette rencontre est un espace privilégié que chacun d'entre-nous expérimente quotidiennement. C'est le joyau d'une vie à plusieurs. Chaque enfant doit avoir le droit de pouvoir entrer en relation avec un adulte de l'école quel qu'il soit et se construire au travers de cette rencontre. Il est vrai qu'en temps que directeur, représentant l'autorité, je joue un rôle d'exemplarité où je mets quotidiennement mon éthique professionnelle en évidence.



- **C.-A. Valsesia**: Le profil de psychologue m'a toutefois posé un problème au départ. Le passage du soignant au manager n'est pas évident: en tant que soignant on représente plutôt une image maternante, en devenant manager on bascule vers une image paternante. Pour un psychologue (en tout cas cela a été mon fait) il reste toujours dans le père cette maternance en toile de fond. Certes le père pose le cadre et impose des contraintes. Il est exigeant face à l'avenir. Chez l'ancien soignant perdure cette compréhension de la souffrance, de la douleur. On devient des pères fermes et pas brutaux des pères de dialogue, et pas d'imposition. De là à dire que tous les directeurs d'institution devraient être d'abord soignants, je ne franchirai pas le pas.

- **C.-A. Valsesia**: La prise en charge s'insère dans la continuité. Notre motivation dans les années 80 a été de vouloir changer le rapport entre les adultes et les enfants et non plus être dans une relation trop hiérarchisée et rigide (L'adulte pensant que ce qui est bon pour lui est nécessairement bon pour l'enfant.). Le constat d'une moindre efficacité de cette approche, nous a conduits à changer ce rapport transgénérationnel. Ce changement devait permettre aux enfants de pouvoir nous "voler" ce qu'on avait à leur offrir. Ce que les enfants s'approprient a plus de valeur que ce qu'on leur impose. Ces gamins ont pu faire des identifications que j'appelle parcellaires parce qu'on leur a permis de côtoyer des tas d'images. Ils ont eu le choix de piquer chez l'un des attitudes, chez l'autre des comportements, telle manière de voir la vie, telle compétence... Et cela a été infiniment moins dangereux, pour ce type de gosses, qu'une relation avec une seule ou deux personnes: l'identification étant par trop massive.

- **Avez-vous rencontré des divergences de vues sur vos conceptions de prises en charges de l'enfant en souffrance ?**

- **A. Kuenzli**: Aujourd'hui la société vénère l'individu sous sa forme individualiste. Chacun doit être performant et ultra fonctionnel. L'individu est de moins en moins relationnel. Notre rôle, entre autres, est de permettre aux enfants d'acquérir des outils relationnels (par exemple comment exprimer sa colère de façon adéquate et non toxique pour soi-même et les autres) qui leur permettront de survivre dans ce monde "normal" dont ils ont été exclus.

- Qu'en pensez-vous Monsieur Kuenzli?

- **A. Kuenzli**: L'école offre aux enfants un espace de diversité et de contraste. La différence de chacun n'est plus perçue comme "anormale" mais devient un outil riche et unique pour permettre à l'enfant d'élargir son répertoire émotionnel et de comportements. Corolairement cette différence peut parfois être toxique, dérangeante, blessante pour soi-même et les autres. Notre travail entre autre consiste à inviter chaque enfant, d'abord à reconnaître sa différence et ensuite à l'"apprivoiser" pour que celle-ci soit une source de richesses pour son développement. D'autre part c'est préserver un lieu où la métaphore du "laboratoire" me paraît intéressante. L'enfant peut "choisir" ce qu'il a besoin d'expérimenter pour élargir sa façon d'être, son répertoire de comportements, son répertoire d'émotions. Le but étant d'utiliser ce qu'il a appris dans notre "laboratoire" et de le tester à l'extérieur. La richesse de notre école fait que nous sommes un "laboratoire" en relation avec l'extérieur de par sa situation géographique (au milieu d'un village) et de par son ouverture au monde qui nous entoure (notre propriété est ouverte à tout le monde). Chaque enfant peut dès lors tester ses apprentissages acquis à l'école de façon sûre et protégée avant le grand "saut" dans la société dont il a été exclu.

- **C.-A. Valsesia**: Je trouve tout à fait pertinente la notion de "laboratoire", ce qui est important à redire et à remontrer c'est qu'effectivement, ça n'est pas le laboratoire de Merlin dans sa tour d'ivoire, fermée, hermétique. Notre institution est intégrée, elle est ouverte, elle est un lieu connu et reconnu, ça n'est en rien un ghetto où il se passe des trucs occultes! A l'Ecole Pestalozzi, chacun, enfant comme adulte, donne et se donne. C'est un modèle qui pourrait être utilisable ailleurs, mais qui est cher. Pas cher financièrement mais cher par l'investissement que chaque individu doit y mettre. Dans une maison comme la nôtre, tu paies de ta personne!

- Payer de sa personne ?

- **A. Kuenzli**: Comme intervenant de l'Ecole Pestalozzi, l'exigence fondamentale de soi est de bien se connaître en tant que personne, de bien connaître ses limites propres et professionnelles afin de ne pas "prétendre" que l'on sache tout. Les enfants n'ont bien sûr pas ce devoir. Au contraire, nos enfants vont nous "titiller" quotidiennement, nous inviter à découvrir des "failles" personnelles, nous "bousculer" et ce, dans le but de se construire. Notre éthique professionnelle consiste entre autre à accepter quotidiennement et authentiquement "cette danse" de l'enfant autour de nous et à ne pas "prétendre" être quelqu'un que nous ne sommes pas. Se connaître professionnellement veut aussi dire continuer à se former, refuser l'invitation de "tout savoir", se laisser surprendre par nos enfants, être curieux. Cette démarche a comme effets d'inviter l'enfant à être lui aussi curieux, à vouloir apprendre, à refuser l'invitation de la chronicité, de l'ennui.

- En conclusion, Monsieur le Directeur, comment voyez-vous les futures relations de l'Ecole Pestalozzi avec vos partenaires sociaux ?

- A. Kuenzli: A l'Ecole Pestalozzi nous n'avons rien à cacher. Je me réjouis que le Service de la Protection de la Jeunesse, dans le cadre de sa politique socio-éducative cantonale en matière de protection des mineurs fasse appel à nos prestations uniques et originales. Nos partenaires nous invitent à la transparence. Je me réjouis que chacun puisse dans un proche avenir connaître de façon détaillée ce que nous faisons dans

notre école. Je tiens à préciser que l'école sous la direction de Monsieur Valsesia a toujours été ouverte à chacun. Cette démarche de transparence s'inscrit dans un contexte social plus global visant à redonner aux institutions une image positive.

Comme avec mon prédécesseur, chacun reste le bienvenu à l'Ecole Pestalozzi.

- Merci Messieurs

R.B.



Dossier No4
Ecole Pestalozzi
Echichens
Novembre 2006
Réalisation:
Brossardesign
© Ecole Pestalozzi