

Diriger, être dirigé.e, FAIRE ÉQUIPE !



Ces trois termes renvoient à des situations de travail dans lesquelles s'inscrivent des réflexions essentielles pour que chacun.e, de sa place assumée pleinement, puisse mener à bien l'accompagnement des petits. Parfois douloureuses et conflictuelles, ces situations n'en demeurent pas moins un terreau qui, si on est à l'écoute et/ou accompagné, peut permettre d'aller plus loin et construire une belle équipe.

Le comité de rédaction, conscient des difficultés à diriger, à être dirigé, à faire équipe, a choisi d'en faire le creuset de ses réflexions partagées avec plusieurs auteurs qui ont accepté d'écrire dans ce dossier majeur pour nous.

Ainsi, Sylvie Rayna nous invite à réfléchir sur **les mots qui nous façonnent, leur sens et ce à quoi ils renvoient...** Aussi, elle nous rend sensibles à ce que cache le mot valise « management » et toutes les ambiguïtés qu'il véhicule pour la petite enfance. Bernard Golse quant à lui, nous explique **pourquoi le fait de travailler avec des bébés nous fragilise et engendre souvent des situations conflictuelles.**

D'autres auteurs nous invitent à réfléchir comment faire équipe et sortir de situations difficiles : Dalila Kieseke et Marie Carayol, par **la médiation** - Jeanne Moll par **le soutien au soutien**, ferment d'une équipe - Michal Benedick par **l'écoute** pour mieux communiquer.

Maria Elena Fantoni, nous parle de son **métier d'accompagnateur d'équipe et de la place du tiers.**

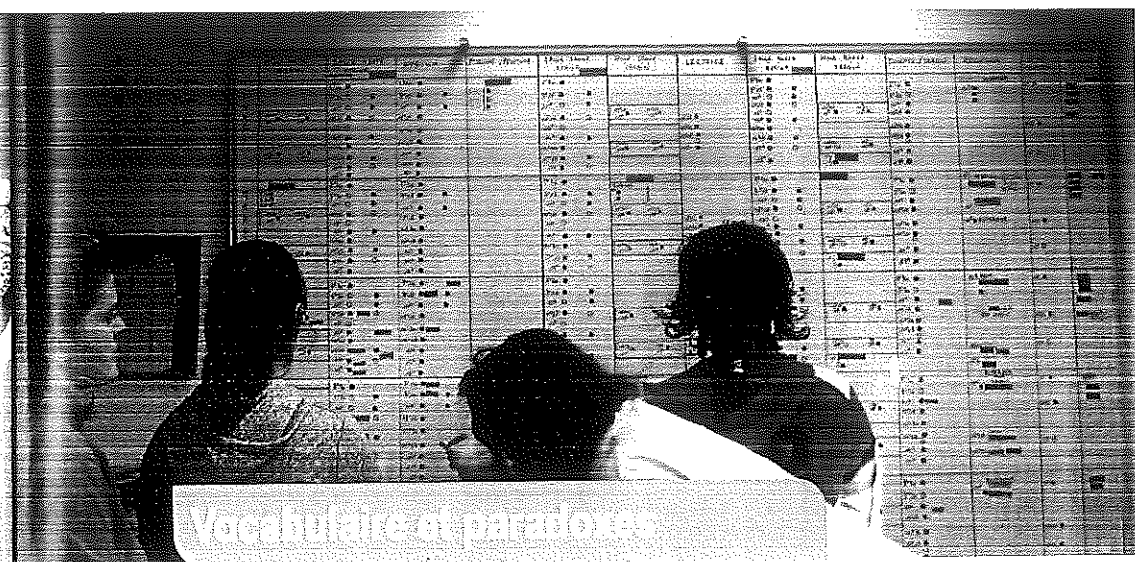
Marie Paule Tholon Behar raconte **les mots qui, pour elle, caractérisent la fonction de direction.** Quatre femmes de différents pays du monde (Japon, Québec, Allemagne, France) dessinent leur **portrait de personne en charge de la direction** ainsi que leurs **rêves éveillés pour leur structure.**

Nos auteurs québécois nous livrent leurs choix opérés pour **la formation des cadres** de la petite enfance ainsi que **leur système du remplacement des professionnel.le.s dans les structures.** Enfin, Laurent Selles aborde la délicate question de **la responsabilité de la direction.**

Des pages écrites qui rassurent et d'autres qui inquiètent. C'est vrai, ce n'est pas simple de faire équipe car, comme dit Jean-Robert Appel dans son article : "on ne manage ni les bébés, ni les professionnel.le.s !". Pourtant, si on arrive à contenir son égo, à écouter les autres, à parler de soi, à accepter d'être délogé de là où l'on est, à accepter de parler à des tiers... le chemin de la collaboration n'est pas loin...

et alors, travailler en équipe, quel bonheur pour soi et pour les petits !

Pour le comité de rédaction,
Francine Hauwelle, Vice présidente Le Furet
Maria Elena Fantoni, Psychologue



Direction de structures de la petite enfance : quels mots pour la dire ?

Sylvie Rayna

UNE INVITATION À RÉFLÉCHIR SUR LES MOTS
QUI NOUS FAÇONNENT, LEUR SENS ET CE À QUOI ILS RENVOIENT...

Le discours du management

Nombre d'études menées dans de nombreux pays convergent vers l'importance de la fonction et pratique de direction de structures de la petite enfance. Elles en décrivent la complexité et les différentes facettes, en mettant l'accent sur l'accompagnement pédagogique des équipes, en particulier dans la construction, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs projets éducatifs. Or, force est de constater la montée en puissance générale, dans le monde de la petite enfance, du management au détriment de ses autres composantes. Le récent rapport du HCFEA¹ sur le *Pilotage de la qualité affective, éducative et sociale de l'accueil du jeune enfant* relève ce « lexique en évolution » et les demandes nouvelles de formation en management.

Le management est à présent associé à tout, comme si l'on ne pouvait y échapper. Pourquoi le terme de direction ne suffit-il plus ? Serait-ce plus chic ? S'agit-il de mieux se faire entendre ? De « relooker » des pratiques connues, qu'il importe certes de rappeler aux nouvelles générations de professionnelles, comme l'auto-évaluation

régulatrice (Delepiere, 2010 ; Chandon Coq, 2013) ou les pratiques bien-traitantes ? Quelle drôle de rencontre entre le vocabulaire de l'entreprise, et donc du profit, et celui d'approches éducatives démocratiques et du « prendre soin » respectueux d'autrui ! Au-delà d'un simple effet de mode ou de marketing, il convient d'examiner la situation, peser le poids des mots et pointer les immanquables paradoxes.

Issu du monde des organisations et de l'entreprise, le terme management s'est infiltré en France depuis près de vingt ans dans le champ de la petite enfance au moment où les choix politiques ouvrent ce dernier au secteur privé, lors de la croissance démographique des années 2000. Le terme s'est imposé dans le vocabulaire des responsables de structures et autres parties prenantes.

“ Les employant sans distance, telle une évidence, on en vient donc à confondre les termes management et direction ,”

Nombre sont ceux qui, en effet, pensent et affirment qu'ils signifient la même chose, conditionnés par l'idéologie dominante

du marché et une offre croissante de formations au management, réponse à une demande qui augmente face à l'évolution des contraintes qui pèsent sur les responsables de structures, du secteur privé mais aussi public.

Derrière les mots...

Un tel envahissement par ce vocable du business – et, avec lui, ses valeurs et ses stratégies, qui vient réduire le pouvoir d'agir, de penser et de parler des acteurs de la petite enfance, au point d'incorporer avec autant de facilité, sans y prendre garde, une terminologie qui s'accorde si peu au travail du *care*, de la prime éducation et de l'accompagnement des familles, qui les en détourne même..., nécessite de le questionner.

Pour commencer, en revenant sur les mots. Sans entrer dans les détails, les spécialistes du management et du leadership s'accordent, en effet, sur le fait que diriger et manager, ce n'est pas exactement pareil et que ces deux termes s'inscrivent dans une relation hiérarchique. Très schématiquement, la direction d'une entreprise fixe ses orientations, ses objectifs, avec un souci de rentabilité, tandis que le management relève principalement de la gestion, pour atteindre ces objectifs. Le terme gestion est omniprésent dans le langage courant aujourd'hui : on gère sa carrière, ses problèmes, ses émotions, « t'inquiète, je gère... », rhétorique du contrôle dans un monde incertain...

Ensuite, en s'interrogeant.

*“Les tout-petits et les jeunes
parents sont-ils des marchandises
comme les autres ?
Sont-ils des marchandises
tout court ?,”*

Il est légitime de se demander à quoi servent les précieuses connaissances sur les bébés, les transformations du regard et des pratiques à l'égard de ces petites « personnes », dont la « grandeur » est clamée par Victor Hugo dans *L'art d'être grand-père*, et les changements remarquables des lieux de la petite enfance, au cours des cinquante dernières années. Et il se doit de mesurer les risques que font courir les rhétoriques économiques sur la façon de prendre soin des enfants, des parents et des équipes et la qualité des

expériences et de la vie quotidienne qui en résulte dans les structures.

On connaît depuis longtemps les faiblesses des pays où le secteur privé est majoritaire, là où la petite enfance est le parent pauvre des politiques publiques et où les inégalités sont souvent les plus grandes, les pays anglo-saxons notamment. On sait les processus rapides de démantèlement du secteur public, comme aux Pays-Bas – où, certes, les efforts des pouvoirs publics étaient récents (Wierink, 2004) –, qui laissent champ libre aux grands groupes et aux pratiques commerciales bien peu compatibles avec un accueil de qualité pour tous.

Face à un secteur privé qui progresse en France (en témoignent les créations de places en crèche, au cours des toutes dernières années) et à ce discours managérial qui se généralise dans le secteur public aussi, il s'impose de revenir aux « fondamentaux », au sens, au « faire sens » (Dahlberg, Moss et Pence, 2011) et aux « pépites » des terrains qui sont bien là, pour peu que l'on donne la voix aux professionnelles de première ligne auprès des enfants et des familles (Rayna, 2016).

Et de regarder non pas du côté des pays anglo-saxons, comme on le fait trop souvent, mais de ceux, tels les pays nordiques où, certes, le secteur privé est également présent mais où une solide conception du jeune enfant et de sa participation, d'un « temps de la petite enfance » long, à vivre au présent et non dans le seul souci de préparer à l'étape suivante, ainsi qu'une forte tradition éducative fondée sur le jeu, la nature, les arts, l'implication des parents, est là pour limiter les risques.

Où s'inspirer de communes italiennes qui résistent autant que faire se peut aux effets de la mondialisation, celles qui ont construit l'image d'un enfant protagoniste de son accueil et de son éducation, qui parlent le langage des droits et portent ainsi qu'à Pistoia une culture de l'habitat afin que chacun, enfant, parent, professionnelle, se sente bien dans les lieux de la petite enfance qu'il habite (Giovannini, 2020a).

Coordination pédagogique et nouveau leadership

À Pistoia, qui est tout autant exposé aux logiques managériales qu'ailleurs, il n'a pas été question, jusqu'ici, de gérer

EXPERICE-
UNIVERSITÉ PARIS 13
SORBONNE PARIS CITÉ
Sylvie Rayna

PHOTOGRAPHIE
©Joella Delepierre

des équipes ou des personnes mais de coordonner des personnels qui travaillent en équipe dans les structures. Pas de directrices dans les crèches ni dans les écoles maternelles municipales, mais des coordinatrices pédagogiques qui, se situant à l'interface des structures et de la mairie, soutiennent les initiatives d'un corps unique de personnel éducatif, engageant des recherches-action, dynamisent les liens entre structures et avec le territoire, en autonomie et interdépendance (Giovannini, 2020b). De telles professionnelles sont reconnues comme des figures majeures dans une importante étude réalisée à la demande de la Commission Européenne sur les compétences requises pour travailler auprès de jeunes enfants (Vanderbroeck et coll., 2016).

Un ensemble de chercheurs, en Angleterre, au Portugal et en Australie, ont travaillé ensemble, dans le cadre de l'EECERA², la question de la direction dans la petite enfance, et déconstruit les notions de management et de leadership, l'étude australienne (Woodrow et Bush, 2008) nous ramenant du côté du professionnalisme. Après avoir décrit un contexte peu favorable au développement d'une « identité forte » de leadership en Australie et la dominance d'un modèle de direction managérial chez les responsables de structures de ce pays, c'est du côté de l'action et de l'« activisme » qu'est proposée une alternative. Fondé sur les travaux féministes dans le champ du leadership, de l'éthique et du professionnalisme, c'est :

“ Un nouveau leadership qui renvoie à l'engagement des personnels de direction, un leadership partagé avec les membres des équipes „

Pour conclure

On sait l'importance des mots, l'importance de les choisir et, pourquoi pas, de les fabriquer, de les inventer, au plus près des expériences humaines qui se vivent dans les structures d'accueil de la petite enfance. Plaquer la langue du management menace de faire oublier ce qui fait la spécificité, la singularité et la valeur de ces lieux, au risque de « machiniser », dès le début de la vie, les premières années des enfants. Pour quelle petite enfance ? Pour quelle société ? ■

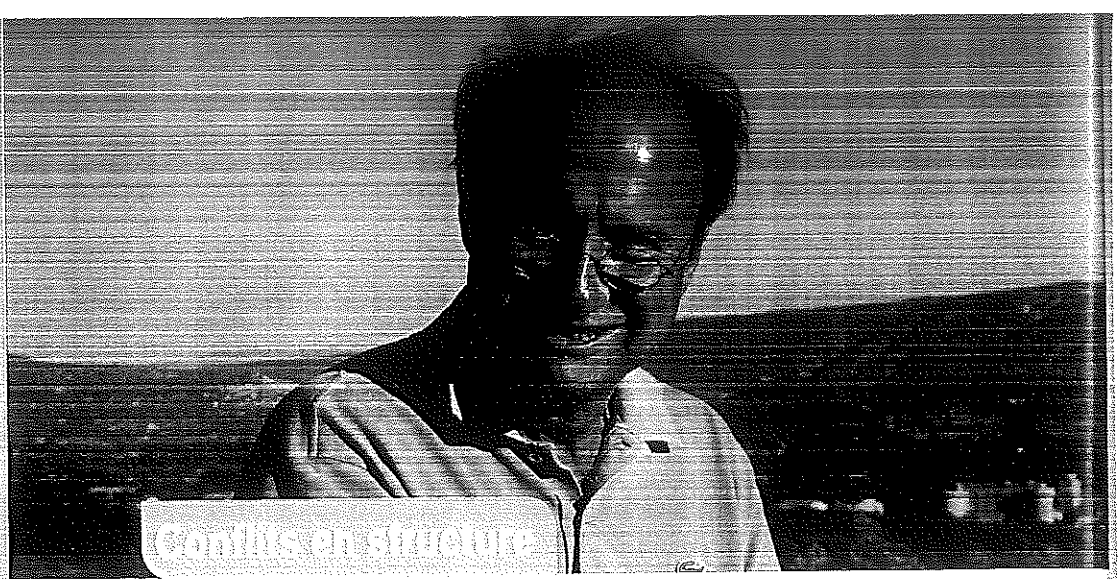
NOTES

- 1 // Haut Conseil à la Famille, de l'Enfance et de l'Âge.
2 // Association Européenne de Recherche en Éducation des Jeunes Enfants

EN PLUS...

- Chandon Coq, M. H., 2013. *La vidéo pour analyser, partager et transformer les pratiques*, Le Furet, n° 71.
- Dahlberg, G., Moss, P., et Pence, A., 2011. *Au-delà de la qualité de l'accueil et de l'éducation des jeunes enfants*, érès.
- Delepierre, J., 2010. *Tout est jeu à la crèche*, Le Furet, n°55.
- Giovannini, D., 2020a. et 2020b. « Espace et culture matérielle » et « La coordination pédagogique », dans A. L. Galardini et coll. *Pistoia. Une culture de la petite enfance*, érès.
- Rayna, S., 2016. *Avec les familles dans les crèches*, érès.
- Vanderbroeck, M., Urban, M., et Peteers, J., (dir.) *Pathways to professionalism in early childhood education and care*, Routledge.
- Wierenck, M., 2004. La place des enfants dans la combinaison famille-emploi aux Pays-Bas, *Revue des politiques sociales et familiales*, 75, 61-74.
- Woodrow, C., et Bush, G., 2008. Repositioning early childhood leadership as action and activism, *European Early Childhood Education Research Journal*, 16, 1, 83-94.





Pourquoi tant de conflits autour des bébés ?

Bernard Golse

POURQUOI LES CONFLITS SONT-ILS PARFOIS SI VIOLENTS ENTRE PROFESSIONNEL.L.E.S DANS LES LIEUX D'ACCUEIL DES TOUT-PETITS ? BERNARD GOLSE, PÉDOPSYCHIATRE-PSYCHANALYSTE, NOUS APPORTE QUELQUES RÉFLEXIONS.

Pour ceux qui ont l'expérience des lieux d'accueil des tout-petits, il est clair que ce sont des lieux où les conflits entre adultes, c'est-à-dire entre professionnel.le.s, s'avèrent très fréquents et parfois assez violents.

"Pourquoi en va-t-il ainsi alors même que, consciemment, nous souhaitons tous que les bébés puissent vivre et se développer dans des conditions paisibles ?,"

Plusieurs pistes de réflexion sont ici possibles, mais ce fait montre bien tout d'abord que s'occuper des bébés des autres est un métier qui exige une formation soigneuse et rigoureuse, non seulement pour apporter aux enfants des soins de qualité, mais aussi pour pouvoir élaborer et dépasser ces conflits institutionnels qui peuvent se dérouler tout autant dans des lieux d'accueil de bébés tout-venant que dans des lieux de soins de bébés en difficulté.

L'angélisme ne suffit pas, ici comme ailleurs...

Alors quelles pistes de réflexion ?

Des liens primitifs ambivalents

L'engouement pour le bébé qui existe aujourd'hui n'est pas dénué d'ambivalence, car proclamer à l'envi que les bébés sont notre dernière utopie ne va pas sans valoir comme une mission bien lourde à porter pour lui...

Entre autres choses, on lui prête la capacité de susciter des liens entre les adultes qui prennent soin de lui en écho à la nécessité pour lui de mettre en place ses propres liens primitifs.

Mais, parallèlement, le bébé a aussi le pouvoir de s'attaquer aux liens mêmes qu'il suscite, et il y a là une première source de conflits possibles entre adultes.

Ceci est probablement dû, en partie, à l'action de ses parties les plus archaïques qui, comme telles, comportent toujours, peu ou prou, une force d'attaque sur les liens (W.R. Bion, 1970).

Se disputer entre adultes : une fonction défensive

Une deuxième piste de réflexion possible consiste à considérer que les conflits entre adultes jouent en fait le rôle de paravent pour se défendre de ce qui vient de l'enfant et qui nous touche au plus profond de nos propres parties infantiles.

Myriam David a bien souligné le fait que l'observation est l'outil absolument central des professionnels dans le champ de la petite enfance, et cette observation a bien entendu des effets sur l'observateur (on pourrait parler ici de contre-transfert) car, dans ce domaine, l'observation passe par l'observateur lui-même.

Observer les bébés ne passe pas par le microscope ou par l'imagerie neuro-cérébrale !

Ce sont les propres parties-bébé de l'observateur - enfouies en lui - qui constituent son outil d'observation.

Observer les bébés passe ainsi par l'attention accordée à nos affects et à nos fantasmes et même quand l'on a choisi d'exercer un métier auprès des tout-petits (chacun a ses propres raisons de faire ce choix), il n'est tout de même pas facile de se laisser affecter tous les jours au plus profond de soi-même, au risque de réactiver et de faire se réveiller des angoisses ou des positions dépressives très anciennes.

De ce fait, se disputer entre adultes revêt une fonction défensive de protection, car les disputes entre adultes se jouent principalement au niveau de nos parties psychiques adultes et névrotiques.

Ceci peut être douloureux, mais il s'agit d'un type de conflits connus, assez banals dans la vie courante et de fait moins coûteux psychologiquement et moins dérangeants que l'ébranlement suscité par ce que le bébé réactive en nous, au niveau de nos parties les plus archaïques.

Ces conflits névrotiques entre adultes, aussi défensifs soient-ils, entravent donc l'observation des bébés car, pendant qu'on

se dispute entre adultes, on n'a plus la disponibilité nécessaire pour accueillir, pour recevoir et pour décoder les messages que les bébés nous adressent.

Un phénomène de résonance entre bébés et professionnel.le.s

Une troisième piste de réflexion renvoie au fait que toute institution court toujours le risque de finir par s'organiser et par fonctionner à l'image même de l'objet de sa tâche primaire (éduquer, soigner ou gouverner).

À ce titre, on sait bien que la dépression déprime, que l'autisme autistique et que la maltraitance rend maltraitant... pour s'en tenir à ces quelques exemples bien connus.

Il faut donc tenir compte de l'impact du bébé sur le fonctionnement des adultes qui prennent soin de lui.

À titre d'exemples non exhaustifs :

- *La problématique des enveloppes, soit les effets de contenance et de limite en référence aux travaux d'E. Bick (1968) sur la peau et sur le nécessaire équilibre entre les composantes masculines et féminines de ces enveloppes ;*
- *L'impact des clivages sensoriels du bébé qui risquent de se rejouer au niveau des clivages relationnels entre professionnels ;*
- *Le jeu des différentes projections sur le registre des identifications projectives normales décrites par W.R. Bion (1962) ;*
- *Les phénomènes, enfin, d'envie et de gratitude (M. Klein, 1957) qui ne comportent évidemment pas la même valence destructrice.*

On comprend donc qu'il existe inéluctablement un processus ou un phénomène de résonance entre le fonctionnement des professionnel.le.s et celui des bébés, résonance qui passe par la dynamique des liens et de leur mise en tension.

De ce fait, cette problématique de liens se trouve projetée sur le fonctionnement des professionnel.le.s, et il y a là une source éventuelle de malentendus, car les possibles conflits d'équipe, qui se traduisent souvent en termes de personnes, renvoient en fait, plus profondément, à des distorsions des liens entre les différents intervenants autour des bébés.

Ajoutons que la « violence fondamentale » bien décrite par J. Bergeret (1984) et qui est à l'œuvre chez le bébé, est également « contagieuse »...

Il s'agit d'une violence qui ne comporte pas de visée destructrice au sens strict, mais qui est une manière tout à fait naturelle et nécessaire de proclamer son existence et sa place.

Les professionnel.le.s qui interviennent autour des bébés peuvent parfois fonctionner en miroir de cette violence fondamentale et structurante. Cela peut alors générer des conflits d'équipe qui ne doivent pas être interprétés comme des conflits en termes de rivalité par exemple, mais bien en termes de proclamation d'existence, ce qui est d'ailleurs moins culpabilisant pour les professionnel.le.s.

Des désirs d'appropriation

Enfin, mais je n'y insisterai pas, on sait qu'un certain nombre de conflits d'équipe sont liés à des désirs d'appropriation de tel ou tel enfant par tel.le.s ou tel.le.s professionnel.le.s (avec le fantasme de l'adulte d'être le seul à pouvoir s'occuper bien de ce bébé-là), mais l'approche pikléienne a précisément développé et théorisé de concept de « personne de référence » pour éviter et pour pallier ce type de problématique.

Pour conclure, je dirai seulement que l'idéal d'un fonctionnement d'équipe n'est pas l'absence de conflits.

De même que D. W. Winnicott (1958) disait que la santé mentale ne correspond pas à l'absence de symptômes mais à l'usage créatif que l'on fait de nos parties bizarres, la normalité institutionnelle renvoie au bon usage des conflits.

Les conflits narcissiques entre personnes ne sont d'aucune utilité, ceux qui nous renseignent sur ce qui se passe au niveau

du fonctionnement psychique des bébés eux-mêmes peuvent au contraire être élaborés utilement et sans violence. ■

Winnicott D. W.
AUX SOURCES
DE
L'EXPERIENCE

JEAN BERGERET
La Violence
fondamentale

Winnicott D. W.
L'attention
et l'interprétation

Melanie Klein
Envie
et gratitude

P. W. Winnicott
De la pédiatrie
à la psychanalyse

Colwyn G. F.
Le monde
de l'autisme

Le livre

Le livre

Le livre

EN PLUS...

- Bergeret, J., 1984. *La violence fondamentale*. Dunod, Coll. « Psychismes », Paris.
- Bick, E. The experience of the skin in early object-relations. *Int. J. Psycho-Anal.*, 1968, 49, 484-486 - Traduction française par G HAAG et coll., pages 240-244 - In : *Explorations dans le monde de l'autisme* (D. Meltzer et Coll.), Payot, Paris, 1980.
- Bion, W.R., (1962). *Aux sources de l'expérience*. P.U.F., Coll. « Bibliothèque de Psychanalyse », Paris, 1979 (1ère éd.).
- Bion, W.R., (1970). *L'attention et l'interprétation - Approche scientifique de la compréhension intuitive en psychanalyse et dans les groupes*. Payot, Coll. « Science de l'Homme », Paris, 1974.
- Klein, M., (1957). *Envie et gratitude*. Gallimard, Paris, 1968.
- Winnicott, D.W., (1958). *De la pédiatrie à la psychanalyse*. Payot, Coll. « Petite bibliothèque Payot », Paris, 1969.



Accompagnement d'équipe

Intervention d'une psychologue auprès d'équipe en crise

Maria Elena Fantoni

INTERVIEW DE MARIA ELENA FANTONI, PSYCHOLOGUE
INTERVENANT AUPRÈS DES PROFESSIONNELLE.S
PETITE ENFANCE MAIS ÉGALEMENT AUPRÈS D'AUTRES PUBLICS.



Vous intervenez dans des structures petite enfance en tant que psychologue, quelles sont les demandes qui vous sont faites et de quelles personnes émanent-elles ?

Depuis 2016, j'interviens auprès d'équipes de structures petite enfance mais également en milieu médicosocial. Les cadres d'interventions varient considérablement comme les commanditaires et les demandes. En milieu médico-social, j'anime des groupes d'analyse des pratiques professionnelles de façon régulière dont les séances sont espacées dans le temps pour des contraintes de service et de budget. Dans ce cadre, j'interviens à la demande de la direction de l'établissement qui fait appel à un organisme de formation pour lequel je suis prestataire. La demande ne transite donc pas par moi, je "récupère" la prestation sans travailler sur la commande d'origine. Je rencontre directement l'équipe de terrain et on démarre les séances.

Dans d'autres cas, toujours dans ce milieu, j'interviens en tant qu'indépendante à la demande de la direction d'une équipe par rapport à une problématique

précise (changement d'organisation, déménagement, crise liée à la suite d'agressions subies par les professionnel.le.s. Dans ce contexte, je rencontre plusieurs fois les professionnel.le.s à l'origine de la démarche pour "creuser" davantage leur demande en essayant, à cette phase, d'associer le plus d'acteurs possibles (direction, RH, acteurs de préventions, interne...). Ensuite, je démarre le travail avec l'équipe de terrain, si nécessaire par des entretiens individuels puis collectifs. Il s'agit là d'un accompagnement assez court (5-6 séances), avec des séances de travail rapprochées et un bilan restitué à l'équipe et aux commanditaires. L'idée est que les équipes trouvent, en collectif, des pistes d'amélioration et de transformation et qu'elles se les approprient.

Il m'est arrivé également d'accompagner une équipe d'une structure petite enfance sur une année, avec des séances d'analyse de pratiques couplées par des séances d'analyse du travail sur le terrain en présence des enfants. Je suis intervenue à la demande de la responsable technique. À sa demande, j'ai répondu également aux questions des parents sur le développement ou le comportement de leurs enfants.

Actuellement, dans la crèche municipale où j'interviens, le cadre est encore différent puisque je suis employée comme vacataire une demi-journée par semaine. La place du psychologue a été longuement pensée par la directrice de la structure qui défend depuis toujours une approche de l'accueil centrée sur la bienveillance et l'accompagnement à la parentalité des familles. J'accompagne l'équipe de terrain avec des réunions alternant présence de l'équipe de direction ou non, des observations du travail sur le terrain, des rencontres avec des familles.



Vous suivez les équipes pour les aider à comprendre là où elles en sont ? Comment procédez-vous ? sur quelles bases théoriques ?

La demande des équipes dans les structures petite enfance est, de mon expérience, liée à des questionnements autour des postures et des gestes professionnels : *est-ce que j'ai "bien fait" de faire ou de dire cela ?* Ou bien c'est un enfant qui fait symptôme dans un groupe.

Mon travail consiste à travailler avec les équipes cette demande initiale pour arriver à comprendre justement "là où elles en sont". Est-ce que leur façon de travailler fait sens ? Est-ce qu'elles se sentent étayées professionnellement par le projet pédagogique ? par la direction ?...

Constamment, j'essaie d'amener les équipes à discuter de leur façon de faire. *"Mais comment faites-vous ?"* est ma question récurrente ! Je les questionne sur des détails de leur activité qui leur paraissent anodins (l'aménagement, le matériel, la hauteur des lits...). Mon référentiel théorique est surtout imprégné de clinique du travail car c'est ma formation de base. Mon objectif est d'aider les professionnel.le.s à se questionner

sur tout ce qu'ils font sans en avoir conscience ainsi que sur les compétences et l'intelligence qu'ils mobilisent.

Cependant, je suis aussi consciente des dynamiques institutionnelles, des dynamiques inconscientes individuelles et collectives, et donc je me réfère également aux approches psychanalytique et systémique.

Quels sont les éléments qui vous montrent que l'équipe se porte mieux ou moins bien lors de vos interventions ?

De par mon expérience, une équipe qui va bien, ou suffisamment bien, est une équipe relativement stable avec peu de *turn over* et d'arrêts de travail. Les arrêts de travail fréquents, même pour des TMS (le mal de dos notamment), m'alertent toujours. Une équipe qui va assez bien est une équipe qui n'a peur ni du conflit ni de la controverse et dans laquelle les questions épineuses (planning – congés – accueil d'enfants en difficulté ou difficiles...) peuvent être traitées, parlées.

Pour moi, une équipe qui va bien : c'est une équipe ouverte à la formation, à l'intervention de tiers et qui ne met pas à mal les intervenants dans leur rôle de tiers.

Comment gérez-vous vos propres émotions dans une situation de conflits ?

Je n'aime pas le terme "gérer" mais j'essaie d'élaborer mes affects en supervision : Qu'est-ce que cela me fait ? Quel transfert et quel contretransfert ? En effet, chaque fois que je rentre dans une structure et que je rencontre une équipe, je suis traversée par tout ce que traversent les professionnel.le.s qui y travaillent, par les "symptômes" institutionnels pour lesquels la supervision est indispensable tout en gardant ma place de tiers, en restant garante d'un cadre cohérent et sécurisant et, en développant ma créativité. Sinon, le risque serait de me faire happer par le récit des professionnel.le.s, par leur plainte ou par celle de la direction et par la crise que peut traverser une structure. Je me nourris également de lectures, de rencontres, de discussions avec d'autres collègues, et par la formation continue.

Pouvez-vous nous donner un exemple d'une de vos participations en tant que psychologue pour résoudre une situation de conflit ? Quels en ont été les écueils ? les avancées ? les reculées ?

En clinique du travail, on dit que les conflits interpersonnels sur le travail sont toujours des conflits de travail, donc qu'ils escamotent des tensions liées à l'activité. Cela est très parlant pour moi. Aussi, j'adhère aux propos Bernard Golse¹ sur la position défensive des équipes qui camouflent ainsi le travail psychique nécessaire à l'accueil des enfants, en s'en détournant et en concentrant leur attention sur des conflits interpersonnels entre adultes. Cela me renvoie aux stratégies défensives décrites par Christophe Dejours et Pascale Molinier en psychodynamique du travail.



Quand j'interviens dans une situation conflictuelle au sein de l'institution, je dois toujours garder ces éléments en tête. Aussi, j'essaie petit à petit d'amener les professionnel.le.s à parler de leurs activités. Ce qui est loin d'être gagné parce que la plainte à l'encontre de la direction ou de l'institution, les conflits entre collègues sur le terrain, jouent ce rôle défensif qui permet aux professionnel.le.s de continuer à faire leur travail sans élaborer les conflits psychiques qui les habitent. On peut faire le parallèle avec les travailleurs du bâtiment dont les stratégies défensives ont été décrites par Damien Cru : « les conduites à risque et la nonchalance servent à déjouer la peur de l'accident mortel, car comment travailler perché sur un échafaudage tout en ayant peur de tomber ? »

Aussi, j'essaie de travailler, avec plus ou moins de bonheur et d'efficacité, en écoutant

en premier cette plainte pour que les professionnel.le.s s'en détachent par la suite.

Un exemple est une intervention que j'ai menée en milieu hospitalier où l'équipe de professionnel.le.s d'accueil que j'ai accompagnée était, au départ, très agressive envers les patients et plaintive envers la hiérarchie. En élaborant ensemble le parcours des patients à leur arrivée à l'hôpital, les professionnel.le.s ont réussi à retrouver leur marge de manœuvre et à proposer des améliorations en se décalant de ce vécu très invasif et agressif à l'encontre usagers.

Un autre exemple dans une situation moins conflictuelle, s'est déroulé dans la crèche parentale que j'ai accompagnée. Nous avons pu travailler à partir de la situation d'un enfant faisant "symptôme" que les professionnel.le.s vivaient difficilement. En élaborant leurs fantasmes et projections, nous avons abouti à une réflexion sur les pratiques professionnelles et sur l'organisation de la journée et de l'espace.

À qui pensez-vous le plus quand vous intervenez et pourquoi ? Aux enfants ? Aux professionnel.le.s ? Aux parents ? Aux porteurs de la structure ? À d'autres personnes ?

Je réalise que, de par ma formation et de par mon intérêt professionnel premier, je m'intéresse d'abord au travail et aux sujets au travail, donc aux professionnel.le.s. J'ai une curiosité insatiable pour leurs métiers et la diversité des milieux professionnels, d'où mon envie d'intervenir dans des contextes et auprès de professionnel.le.s d'horizons différents.

Par contre, je n'ai pour le moment d'appétence que pour l'accompagnement de professionnel.le.s dont les métiers ont à voir avec l'accueil et l'accompagnement d'êtres humains, peut-être parce que la complexité et l'opacité de ce travail invisible m'intriguent et me poussent à creuser, à enquêter. J'ai eu aussi envie de travailler dans le champ de la petite enfance parce que l'accueil des jeunes enfants pour moi est un terrain de jeu incroyablement riche d'expérimentations, de plaisir, de créativité et d'émerveillement. ■

NOTE

¹ // Lire l'article de Bernard Golse p.16

La fonction de direction entre paradoxes, confiance... et couteau suisse !

Marie Paule Thollon Behar

UNE PRATIQUE DE FORMATION À L'ANIMATION DE GROUPES
DE DIRECTRICES EN ANALYSE DE LA PRATIQUE ET D'ÉQUIPES
SANS LEUR DIRECTEUR. RICE, DIVERSES FORMATIONS
ME PERMETTENT DE PENSER LA FONCTION DE RESPONSABLE
DE CRÈCHE EN QUELQUES MOTS.

PSYCHOLOGUE
Marie Paule
Thollon Behar

Tiraillements

- « La journée est trop longue pour Ilan » : bien-être de l'enfant
- « Je suis en CDD, je ne peux pas choisir mes horaires, je voudrais venir le chercher plus tard » : attente de la maman de Ilan
- « Pourquoi cette maman a-t-elle obtenu ce changement de contrat et pas la maman de Tom ? et nous avons déjà trop d'enfants en fin d'après-midi » : réaction des professionnel.le.s de l'équipe.
- « La maman de Ilan a écrit à la mairie, ce serait bien de répondre à sa demande » : l'écu petite enfance.
- « Je ne peux pas donner des moyens supplémentaires en fin d'après-midi, le taux d'occupation n'est pas assez bon » : décision du chef de service ou du gestionnaire.

Entre des attentes et des besoins divers, à une place hiérarchique intermédiaire, le ou la responsable de crèche doit souvent trancher entre des demandes souvent justifiées. Cette difficulté dans la prise de décision est générée par les nombreux paradoxes de la petite enfance dont celui de viser la rentabilité tout en garantissant une qualité d'accueil de l'enfant et de ses parents.

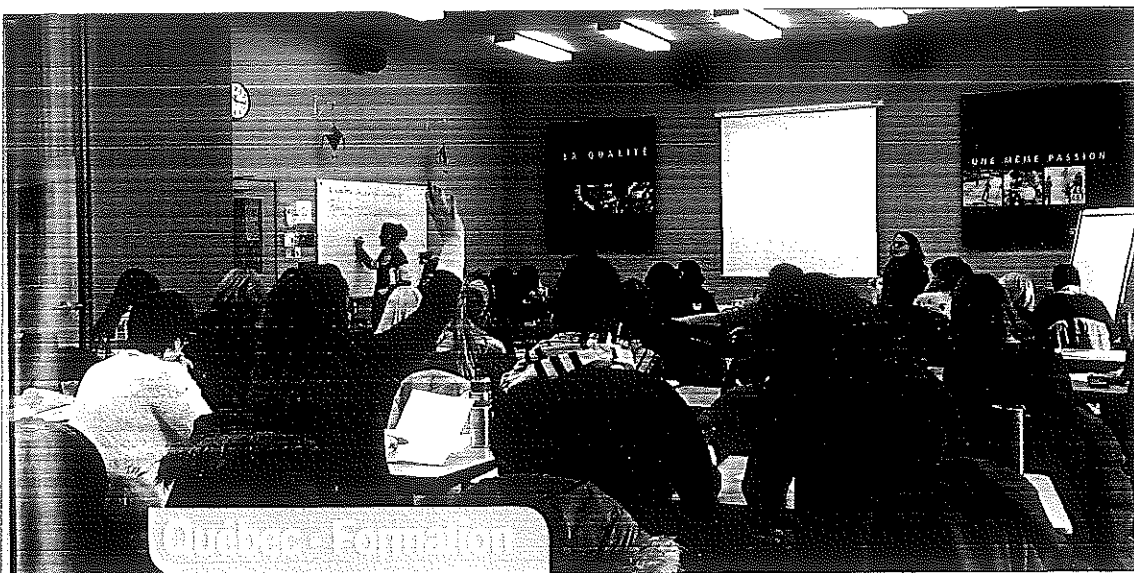
Horloge

Une image souvent choisie par les responsables lors de formations pour illustrer leur métier. Le manque de temps pour traiter tout ce qui est à faire est chronique. Il est fréquent de terminer une journée sans avoir fait du tout ce qui était prévu mais plein d'autres tâches tout aussi essentielles.

Mais aussi post-it, pour noter tout ce qui est à faire, tout ce qu'il ne faut pas oublier, tout ce qui est à communiquer à l'équipe... Mais aussi couteau suisse, avec les multiples fonctions que doit prendre le ou la responsable. Ils.elles doivent faire preuve de compétences multiples dont peu ont été travaillées pendant la formation d'une puéricultrice ou d'une éducatrice de jeunes enfants.

Confiance

La responsabilité d'une structure peut être, malgré ces aspects délicats, une mission enthousiasmante. Travailler dans la confiance en est l'une des conditions. Confiance de sa propre hiérarchie qui soutient les décisions prises, et comprend les besoins des jeunes enfants. Mais surtout sans doute, confiance de son équipe. Pour cela, le ou la responsable doit bien sûr faire la preuve de ses compétences pour rassurer les professionnel.le.s de l'équipe. Il ou elle doit aussi savoir communiquer sur les raisons de ses décisions et avoir de la transparence également sur le fonctionnement institutionnel. Avoir confiance dans son équipe permet de déléguer certaines tâches et en retour de valoriser les membres de l'équipe dans leurs compétences spécifiques. La notion de responsabilité risque d'être un frein à cette délégation et de pousser le ou la responsable à être dans une totale maîtrise du fonctionnement, épuisante à tenir. Pourtant, travailler en confiance avec les différents niveaux de collaboration garantit un enrichissement mutuel au service des enfants et de leur famille. ■



Les mille et une facettes de la formation

Brigitte Lépine

AU QUÉBEC, LA FORMATION ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE DU PERSONNEL DE DIRECTION EST UNE AFFAIRE ACQUISE DEPUIS PLUS DE 20 ANS. ELLE RESTE TOUJOURS MATIÈRE À INNOVATION POUR RESTER DANS L'ACTUALITÉ D'UN ACCUEIL DE QUALITÉ. AFFAIRE À SUIVRE...

Devinette

Elles ont entre 30 et 60 ans, même un peu plus. Elles occupent, tout à la fois, un poste de pouvoir et de discrétion, de gestion et de service. Elles sont polyvalentes, résilientes, patientes, organisées, empathiques, équitables, justes, persévérantes. Elles doivent savoir s'entourer des bonnes personnes, développer une vision à 360 degrés et voir 15 ans en avant, apprendre tous les rouages de la communication. Elles ont des mandats de plus en plus variés, des objectifs professionnels de plus en plus complexes, elles ont développé une imposante capacité d'adaptation, de gestion des conflits et des priorités et un sens aigu de l'humilité.

Qui sont-elles ?

Des directions générales des milieux éducatifs à la petite enfance.

Au Québec, où les centres de la petite enfance (CPE) sont les lieux d'accueil en collectivité les plus populaires et en demande chez les parents de jeunes enfants, la profession de direction générale

représente depuis quelques années un défi de tous les instants. Il en a toujours été ainsi, même si la structure actuelle des CPE ne date officiellement que de 1997 ; avant cette date, qui marque la mise en place d'un réseau soutenu et financé par le gouvernement, les garderies (à but non lucratif) avaient généralement adopté une gestion plus collaborative, de type cogestion ou en coopérative. Il n'était pas rare par exemple que la direction d'une garderie fût confiée à une « coordonnatrice ».

Tout change en 1997

Avec la reconnaissance des CPE, l'adoption d'organigrammes structurels et les exigences liées à la gestion de subventions publiques en 1997, le portrait de la direction générale change radicalement.

“ C'est donc au cours des 20 dernières années que se met en place une offre de formation dédiée aux gestionnaires de la petite enfance „

RCPEM
Brigitte Lépine

PHOTOGRAPHIE
@RCPEM - 2019
©Formation PEGQ

Conscientes que la gestion des organisations nécessite des compétences autres qu'humaines et que les organisations n'ont pas toutes les mêmes réalités, certaines universités développent une offre de formation à laquelle les directrices générales ont tôt fait de s'inscrire.

C'est le cas, entre autres, de l'Université Laval à Québec qui offre aux gestionnaires en emploi un certificat et une maîtrise en gestion des organisations. Les formations sont axées sur le transfert, dans le milieu de travail, des notions apprises en cours. Les travaux portent donc sur des cas réels vécus comme gestionnaire. Les étudiants contribuent ainsi au développement de leur organisation, optimisant en temps réel le potentiel de leur capital humain. La compréhension et l'approfondissement du rôle de la direction sont au cœur des apprentissages. Outre la maîtrise et le certificat en gestion des organisations, les directrices peuvent ajouter des cordes à leur arc en suivant le certificat en gestion de projet ou celui en leadership du changement.

Une grande variété de chemins empruntés

Le portrait des gestionnaires de CPE au Québec est toutefois très hétérogène; si plusieurs ont suivi le cheminement proposé par l'Université Laval, une variété de chemins sont empruntés par les unes et les autres. L'une est diplômée en administration des affaires, ressources humaines et animation, une autre est surtout spécialisée en gestion des ressources humaines. On y trouve des diplômées en pédagogie, en administration des affaires, en administration des services et en enseignement primaire. Il y a aussi des spécialistes en enfance à besoins particuliers, des détenteurs de maîtrise en psychologie de l'enfance, des bachelères en relations industrielles, en affaires ou en éducation spécialisée.

L'Université du Québec à Montréal (l'UQAM) a également accueilli plusieurs cohortes de directrices de CPE, désormais détentrices d'une maîtrise en administration des affaires (MBA). Avec ce niveau de formation, il est certain que

les compétences des gestionnaires ne peuvent plus être mises en doute; elles y ont appris – ou consolidé – la vision globale de leur organisation, la prise rapide de meilleures décisions, la gestion des ressources humaines, la comptabilité, le marketing, la gestion des opérations, la capacité d'analyse et l'esprit critique.

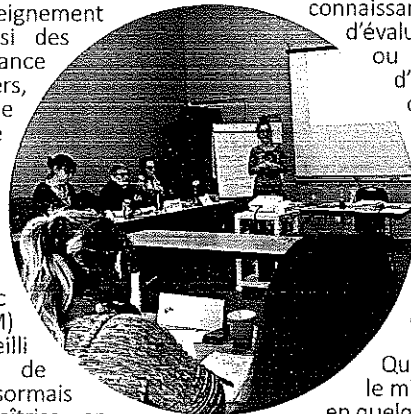
Du côté anglophone, certaines ont suivi une maîtrise en Child Studies à l'Université Concordia de Montréal. À l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), on propose un certificat en soutien pédagogique, alors qu'aux Hautes Études Commerciales (HEC), certaines ont suivi un baccalauréat en administration des affaires.

Il n'y a pas qu'un seul chemin, mais toutes veulent acquérir et développer de solides assises théoriques et pratiques.

“Pourtant, malgré leurs compétences indéniables, leur expertise et leurs 10 à 20 ans d'ancienneté à titre de directrices générales, elles souhaitent encore poursuivre leur cheminement professionnel : faisant face à de nouvelles réalités sociales et générationnelles ou aux exigences toujours plus élevées qu'on leur impose, c'est avec humilité qu'elles parlent encore d'augmenter leurs compétences „

Si certaines souhaitent simplement améliorer leur anglais ou leurs connaissances en matière d'évaluation, d'attachement ou de multiculturalisme, d'autres ont l'intention d'apprendre à mieux gérer les immobilisations ou à réussir à garder leur personne en emploi. Certaines rêvent de terminer leur parcours universitaire à la maîtrise pour entreprendre un doctorat en gestion.

Quel chemin parcouru par le milieu de la petite enfance, en quelques décennies à peine ! ■





Le Soutien au Soutien, ferment d'une équipe

Jeanne Moll

Si l'éthique, le cadre et la méthode du Soutien au Soutien permettent d'agréger peu à peu les membres d'une équipe éducative autour du plaisir de penser, la personnalité de l'animateur est tout aussi essentielle.

Le Soutien au Soutien, dispositif clinique spécifique fondé par Jacques Lévine¹ s'inscrit à la fois dans une longue histoire de dialogue entre pédagogie et psychanalyse et dans l'éthique psychanalytique de la singularité du sujet et de son irréductibilité.

La méthode d'analyse comprend 4 temps : à l'accueil qui constitue une sorte de prélude, succède l'exposé par une personne volontaire d'une situation relationnelle précise ; vient alors le temps de la recherche commune d'intelligibilité ; en troisième lieu, la recherche du remédiable, et enfin le retour sur le ressenti du groupe.

Avant la première séance de travail proprement dite, où les personnes sont invitées à se présenter brièvement, la parole de l'animateur qui accueille les personnes composant le groupe revêt une importance particulière. Il propose à chaque fois un « quelque chose à dire » informel, puis il annonce l'éthique ainsi que les règles de fonctionnement et les temps de la méthode

du Soutien au Soutien ; ce faisant, sa parole lie ensemble les participants autour d'un projet commun : celui de se mettre psychiquement et intellectuellement en route pour questionner la complexité des situations éducatives, et ce, à partir d'un exemple précis qu'une personne voudra bien exposer.

Quand il se présente, il est important que l'animateur évoque sa place particulière : il ne sait pas plus que les participants du groupe, il parle d'un autre lieu – celui de psychanalyste ou de formateur sensibilisé à la psychanalyse –, eux savent d'autres choses en tant qu'éducateurs ; en échangeant leurs connaissances, en essayant de démêler ensemble les fils complexes de la situation, ils élaborent peu à peu de nouveaux savoirs et participent au fil du temps à une construction commune.

L'importance de la personne de l'animateur

La référence à l'éthique de la psychanalyse colore en profondeur et soutient le travail d'intelligibilité de la situation difficile exposée au début de la séance. C'est la raison pour laquelle le choix de l'animateur est essentiel : à défaut d'être psychanalyste, il doit être familier des « choses de l'inconscient », formé à l'écoute et s'être imprégné de

l'éthique et de la méthode du Soutien au Soutien². En outre, l'animateur doit venir d'ailleurs et non pas être recruté « dans la maison ». Son statut différent et ce qu'on pourrait nommer son ex-territorialité sont destinés à neutraliser autant que possible les projections imaginaires dont il sera de toutes façons l'objet à l'intérieur du groupe. Parallèlement, il est souhaitable que les séances se déroulent dans un autre lieu que le lieu de travail habituel de l'équipe, car le Soutien au Soutien est un espace-temps autre, un lieu intermédiaire de co-réflexion régi par un cadre précis. Dans ce lieu tiers, les participants du groupe sont invités à se dépouiller de leur habit de fonction pour faire un pas de côté, pour se déplacer en pensée et se laisser interroger ensemble, tous sujets de désir et de parole, par les postulats de la psychanalyse, à savoir que chacun de nous est pris dans un réseau de relations intersubjectives et que « le moi n'est pas maître dans sa maison ». « Je est un Autre »

L'animateur, garant du cadre

Pour que les membres du groupe se sentent en sécurité et osent se risquer à parler vrai devant les autres, les règles qui prévalent dans le dispositif sont annoncées par l'animateur qui se porte garant de leur mise en application ; ce sont celles du volontariat, du respect et de la confiance mutuels, de la confidentialité, du non-jugement et de la solidarité dans la recherche.

Le cadre « hors menace » favorise l'émergence de la parole et de la pensée. Cependant, il n'est pas rare que des personnes se voient contraintes « d'en haut », par leur direction, de participer à un groupe, et ce, dans le cadre de la formation continue. Comment amener alors les participants qui peuvent se sentir infantilisés, à accepter de jouer le jeu, sinon en admettant les contradictions qui existent parfois entre la théorie et la pratique, et en pariant pour les bénéfices qu'ils retireront au fil du temps de la co-réflexion en groupe ?

La règle du non-jugement mérite d'être soulignée et rigoureusement tenue, car les éducateurs et les enseignants sont souvent enclins à juger autrui, les enfants qui leur sont confiés et leurs parents. Or, il s'agit de casser les images qui emprisonnent l'autre, qui le dé-finissent et le réduisent au lieu de le reconnaître comme sujet. Le fait que la règle du non-jugement soit mise réellement à l'épreuve dans les groupes

constitue pour beaucoup de participants une expérience inédite et marquante. La surprise, « chatouille de l'âme », d'après la joyeuse métaphore de Daniel Marcelli, s'empare de leur être et les rend heureux de vivre ce moment. De se sentir authentiquement accueillis et non jugés, ni évalués, les libère d'une certaine façon et les aide à oser prendre la parole pour évoquer les difficultés qu'ils rencontrent.

Être attentif à la présentation d'une situation relationnelle compliquée

Il se trouve presque toujours plusieurs personnes qui aimeraient exposer une situation qui les préoccupe et qui en disent quelques mots. Selon le degré d'urgence que l'on devine, le choix se fait à l'amiable et la personne donne alors davantage de détails sur la source de son irritation professionnelle. Elle décrit le déroulé des événements sans être interrompue, avec les hésitations, les silences, les retours en arrière, l'émotion contenue ou non.

Quand elle pense avoir terminé, l'animateur invite les collègues à poser des questions pour préciser tel ou tel détail, de façon à ce que le sujet absent dont il a été question prenne davantage corps.

Dans le deuxième temps de la séance, celui de la recherche d'intelligibilité, la situation relationnelle exposée par une personne devient celle de tout le groupe invité à se l'approprier. C'est un premier déplacement, une mise à distance pour la personne qui a pris le risque d'exposer son visage et qui se retient désormais d'intervenir.

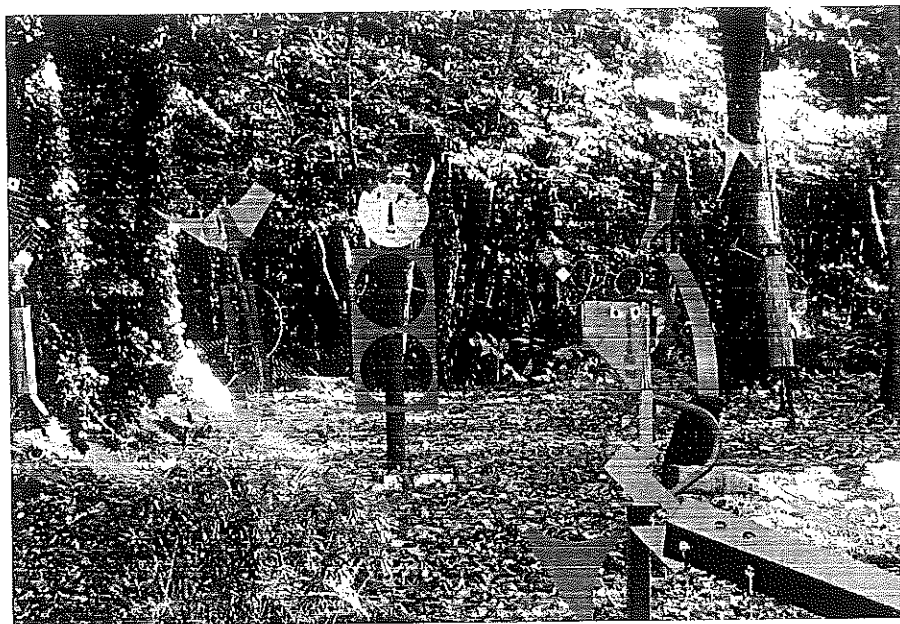
Pour essayer de démêler les fils de la complexité, l'animateur sollicite les membres du groupe pour faire des associations mais aussi imaginer quelle peut bien être la logique interne de l'enfant ou de l'adulte dont il a été question.

“ Il est fait appel à l'empathie, à « la faculté qu'a un être humain de se mettre en pensée à la place d'un autre » et que Confucius - 1000 ans avant notre ère - nommait « humanité »³ ,”

Pour tenter de comprendre de l'intérieur ce qui peut bien pousser une personne à se comporter comme elle le fait, on peut descendre en soi, écouter et laisser parler l'enfant qu'on a été et qui demeure

CO-AUTEUR
DE PÉDAGOGIE
ET PSYCHANALYSE
PRÉSIDENTE
D'HONNEUR
DE L'AGSAS
(ASS. DES GROUPES
DE SOUTIEN
AU SOUTIEN)
Jeanne Moit

PHOTOGRAPHIES
@Le Furet
- Francine Hauwelle



présent en nous, avec son désir infini de reconnaissance, son désir d'appartenance, son désir d'être apportant et de rejoindre les autres dans la construction de l'aventure humaine.

Outre les trouvailles intuitives puisées dans l'expérience personnelle de chacun, les apports théoriques de l'animateur éclairent progressivement les profondeurs de la psyché. Il met des mots sur la conflictualité qui nous habite, la construction complexe du moi, l'importance du tissage précoce des liens affectifs et des vécus de cassure des liens d'appartenance dans la genèse de la violence interne, il parle des effets du transfert et du contre-transfert qui brouillent les relations. Ainsi, grâce au « travail du penser », on resitue l'autre dans une histoire, on le voit autrement et surtout en capacité d'évoluer. On s'exerce ainsi à développer ce que Jacques Lévine a appelé le regard ou l'écoute « tripolaire » : c'est la capacité de penser la dimension accidentée survenue dans le passé du sujet comme la face cachée de son organisation réactionnelle visible, sans omettre d'envisager le potentiel de vie qui l'anime et doit nous entraîner à ne désespérer d'aucun enfant.

Au plaisir de penser ensemble, dans la durée et selon un cadre éthique exigeant, de découvrir les bénéfices psychiques que l'on retire du dialogue de la pédagogie et de la psychanalyse, s'ajoute le plaisir d'enrichir peu à peu son savoir sur l'intériorité, son

savoir de soi, en lien avec son passé et en relation avec autrui. Grâce à la pluralité des regards portés sur une situation relationnelle singulière et soutenue par la présence de l'animateur, l'intelligence se déploie au contact des autres et stimule la curiosité ultérieure. ■

NOTES

1 // Le psychanalyste Jacques Lévine qui fréquentait beaucoup les enseignants, connaissait leurs difficultés face à des enfants qui les déroutaient, voire les mettaient en échec. À l'exemple de Michael Balint, et en réponse à la question précise d'une enseignante à propos d'un enfant difficile, il a eu l'idée de créer un groupe puis plusieurs groupes d'enseignants volontaires, désireux de comprendre ce qui se passe dans la psyché enfantine. C'était fin des années 1960, début des années 1970.

Jusqu'à sa mort en 2008, Jacques Lévine a animé de nombreux groupes et formé des animateurs, psychanalystes ou pas, qui poursuivent la tâche en France, à Aoste et à Lisbonne. Nous avons fondé une association, l'AGSAS en 1973, organisons chaque année un colloque et édisons une revue annuelle *Je est un Autre*, nous publions des livres, organisons des séminaires de formation. Bref, l'AGSAS qui compte aujourd'hui 60 groupes est bien vivante et cependant pas assez connue.

2 // Voir le site de notre association : www.agsas.fr

3 // Cité par Andrée Tabouret-Keller in *Image de soi, image de l'autre*, MSH Strasbourg, 1993.



Thèmes juridiques

La question de la responsabilité de la direction des structures petite enfance

Laurent Selles

UN ENFANT MORDU, UNE PROFESSIONNELLE QUI CHUTE AVEC UN BÉBÉ DANS SES BRAS... L'ACCUEIL DES TOUT-PETITS EN COLLECTIVITÉ PRÉSENTE DES RISQUES. CET ARTICLE PROPOSE DE FAIRE LE POINT SUR LA RESPONSABILITÉ ADMINISTRATIVE, CIVILE ET PÉNALE DE LA DIRECTION.

Les responsabilités du personnel de direction dépendent du statut de l'établissement, selon qu'il soit public (crèche municipale) ou privé (association ou société).

La responsabilité pénale, quant à elle, s'applique, que la structure soit publique ou privée.

La responsabilité administrative du directeur, agent territorial

Les fonctionnaires territoriaux bénéficient du droit à la protection juridique tel qu'il résulte des dispositions de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Cette responsabilité administrative oblige à distinguer la faute de service de la faute personnelle.

Le critère de la distinction entre la faute personnelle et la faute de service a été posé par l'arrêt Pelletier (Tribunal des Conflits, 30 juillet 1873). Il a pourtant évolué au gré de la jurisprudence : la faute personnelle est imputable à un agent déterminé, tandis que la faute de service est liée à l'action de l'administration. La faute de service concerne par exemple le cas de l'accueil d'un enfant par une crèche municipale mal fait ou en retard (problèmes d'horaires).

La faute personnelle, dont la réparation relève du pouvoir judiciaire, est de trois types, avec pour point commun d'être détachables de l'exercice des fonctions de directeur.

• **Le premier type de faute personnelle correspond à des fautes commises dans l'exercice même des fonctions.** Elles se détachent des fonctions exercées en raison de leur particulière gravité.

Deux hypothèses doivent être considérées :

- La première hypothèse concerne un agent public animé, pendant son service, par des préoccupations d'ordre privé (faire preuve de malveillance ou de volonté de nuire). L'agent peut aussi avoir manifesté une préoccupation excessive de ses intérêts, en détournant des fonds qui lui étaient confiés. Cet exemple devient rare en pratique dans la mesure où, en principe, il ne manipule plus d'argent.

- La seconde hypothèse est celle où l'agent s'est livré à des « excès de comportement » tels que :

.Un excès de boissons : avec généralement pour conséquence de donner un caractère personnel à une faute qui aurait été appréciée comme une faute de service (excès de vitesse, défaut de maîtrise du véhicule de service) ;

.Un excès de langage : lorsque la direction profère des propos calomnieux, injurieux, outrageants, orduriers, obscènes, racistes à l'égard du personnel, des enfants ou de leurs parents ;

.Des violences physiques et brutalités non justifiées.

• **Le deuxième type de faute personnelle concerne des fautes commises en dehors de l'exercice des fonctions mais « non dépourvues de tout lien avec elles ».** La jurisprudence donne l'exemple suivant : celle commise à l'occasion de l'accomplissement du service. Ainsi, le directeur détourne de sa destination normale le véhicule de service et l'utilise à des fins personnelles (rendre visite à des amis, se promener...). S'il provoque un accident à ce moment, cet accident sera considéré comme résultant d'une faute personnelle.

• **Le troisième type de faute, purement personnelle,** est dépourvu de tout lien avec le service, seule la responsabilité personnelle est engagée.

La responsabilité civile du directeur, du salarié d'une association ou d'une entreprise privée

Rappelons que ce régime de responsabilité civile ne s'applique que lorsque l'établissement d'accueil des jeunes enfants est une association, une société ou une structure relevant du droit privé.

La responsabilité civile est acquise lorsque trois conditions sont réunies :

• **Présence d'un dommage (corporel ou moral) ;**

• **Établissement d'une faute dont la preuve incombe à la victime** (dans notre hypothèse, les représentants légaux de l'enfant) ;

• **Lien de causalité entre la faute et le dommage : la responsabilité de l'établissement n'est pas engagée si le dommage est imputable à la faute de la victime ou d'un tiers.**

Pour apprécier la faute, les juridictions civiles retiennent habituellement deux types de critères. D'abord, elles prennent en compte les circonstances externes de l'accident : l'obligation de surveillance sera accrue si l'activité pratiquée est « à risque » et que la configuration des lieux (la cour, le préau) nécessite de prendre des mesures de vigilance particulières. Ensuite, les juges prennent en considération des facteurs personnels propres aux participants.

“ Là encore, l'obligation de surveillance sera aggravée si les participants sont en bas-âge „

Certes, plus l'enfant est petit, plus le devoir de surveillance du personnel est grand. Toutefois un enfant qui mord un autre enfant, cela va si vite qu'il n'y a pas forcément faute de surveillance du personnel. En revanche, le fait que l'incident (enfant sorti seul de l'établissement ou blessé dans le jardin...) soit découvert tardivement par un tiers peut être considéré comme la preuve d'une faute de surveillance.

Pour déterminer s'il y a une faute de surveillance au moment de l'incident, un certain nombre de points sont analysés par les magistrats : l'âge et l'état de santé de l'enfant, l'activité du blessé ou celle du groupe, le nombre de professionnels, leurs qualifications et activités, l'état des locaux et du matériel. On regarde aussi quel était le fonctionnement de la structure avant l'incident, qui a découvert l'enfant, dans quel laps de temps, et les mesures qui ont été prises face à l'urgence.

Dans tous les cas, la preuve de la faute du professionnel ou de la structure est obligatoire pour engager la responsabilité civile.

Sur le terrain des réparations civiles, le risque existe mais il est moindre puisque la responsabilité de l'établissement et de l'ensemble du personnel (direction incluse) est couverte par des assurances qui doivent obligatoirement avoir été souscrites.

Or, aucune police d'assurance ne couvre un risque pénal que nous allons maintenant aborder.

La responsabilité pénale de la direction

La responsabilité pénale n'est pas limitée aux personnes physiques. Les personnes morales comme les associations et les communes peuvent aussi être condamnées pénalement lorsque deux conditions sont réunies : un texte de loi doit prévoir la possibilité de poursuivre la personne morale et les infractions doivent avoir été commises pour leur compte par leurs organes ou représentants (notamment la direction).

Cette responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle du directeur. Les infractions qui constituent le fait générateur de la responsabilité pénale répriment toujours le manquement à un devoir. Ce manquement peut être tantôt intentionnel, qui implique la volonté de nuire à l'intégrité de l'enfant, tantôt non intentionnel, qui traduit l'indifférence au sort d'autrui.

Les infractions intentionnelles concernent des infractions soit par commission, soit par omission. Ainsi, un directeur qui brutalise un enfant est normalement coupable de violences, infraction par commission.

En revanche, la non-assistance à personne en péril (article 223-6 du Code pénal) est une infraction par omission. On reproche à la direction son inaction. Une précision s'impose ici, cette infraction étant intentionnelle, elle suppose que le directeur a connaissance du risque et qu'il s'abstient volontairement de porter secours.

Constitue également une infraction par omission, la non-dénonciation de privations, de mauvais traitements ou d'atteintes sexuelles infligés à un mineur ou à une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge, d'une maladie, d'une infirmité, d'une déficience physique ou psychique ou d'un état de grossesse (article 434-3 du Code pénal).

Les infractions dont il vient d'être fait état sont des incriminations de droit commun susceptibles d'être commises par quiconque.

Quant aux infractions non intentionnelles, la loi réprime de deux manières l'indifférence au sort d'autrui. Les infractions d'homicides et de blessures involontaires qui sanctionnent l'imprudence, la négligence, l'inattention ou l'inobservation d'une règle de

prudence imposée par la loi ou les règlements, ayant provoqué un dommage corporel sont d'une part, réprimées par l'article 221-6 du Code pénal.

"On pense ici à toutes les activités et sorties réalisées dans les structures,,

D'autre part, le délit de mise en danger délibéré d'autrui réprime ceux qui ont violé délibérément une loi ou un règlement, même en l'absence d'un dommage corporel (article 223-1 du Code pénal).

L'exigence de sécurité est très forte dans la société d'aujourd'hui. En établissement d'accueil, la première obligation du personnel chargé de l'encadrement des enfants est d'assurer leur sécurité.

Les questions de responsabilité ont pris de l'ampleur au cours des dernières décennies sous l'effet de la « judiciarisation » de notre société où nos contemporains préfèrent l'arbitrage du juge aux règlements à l'amiable. Ce phénomène a été aggravé par la pénalisation de la vie sociale ; aujourd'hui les victimes d'accidents ne se contentent plus des réparations civiles : elles veulent davantage. Elles réclament une sanction pénale pour assouvir leur désir de vengeance. Déshonorante, humiliante, la sanction pénale porte atteinte à la réputation d'une personne comme le veulent les victimes qui peuvent, par le jeu de la constitution civile ou d'une citation directe, porter l'affaire devant le juge pénal.

"Ce phénomène de « judiciarisation » n'a pas épargné le monde de la petite enfance,,

NOTE

1 // Laurent Selles, Formateur le Furet :
Prévention DES RISQUES PROFESSIONNELS
des dirigeants de structure,
Strasbourg du 22 au 24 juin 2020
(cf. p. 48 // secretariat@lefuret.org // 03 88 21 96 62)

EN PLUS

• L. Selles, 2003. *Le secret professionnel et le signalement*, Mb Éditions, collection Droit Mode d'Emploi.



RESPONSABLE DES
UNITÉS JURIDIQUES
À L'EST DE NICE
CO-RESPONSABLE
DU DIPLÔME
UNIVERSITAIRE
PROTECTION
DE L'ENFANCE
Laurent Selles¹

ILLUSTRATION
Le Furet

PHOTOGRAPHIE
©Laurent Selles



Québec - Gestion du personnel

Du remplacement sur mesure pour contrer la pénurie de main-d'œuvre

Brigitte Lépine et Josée Dumoulin

RESTERA-T-IL LONGTEMPS INSOLUBLE CE PROBLÈME DE STABILITÉ DU PERSONNEL ÉDUCATIF ? C'EST LA QUESTION QUE SEMBLENT SE POSER TOUS LES MILIEUX D'ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE, AUTANT EN FRANCE QU'AU QUÉBEC. QUELQUES PISTES À EXPLORER...

Une situation alarmante

Ne dit-on pas que la santé d'une communauté se mesure à la considération que l'on porte à ses enfants ? Cela passe également par la considération portée à leurs éducateurs.

Or, à l'heure actuelle, une inquiétante réalité perdure : comment trouver une solution pérenne et novatrice à la pénurie de personnel et donc, au manque de stabilité dans les équipes.

Pénurie de personnel qualifié, épuisement professionnel, manque de relève... Que s'est-il passé en quelques années à peine pour que le métier d'éducatrice perde tant d'intérêt pour que nous nous retrouvions dans une telle impasse ?

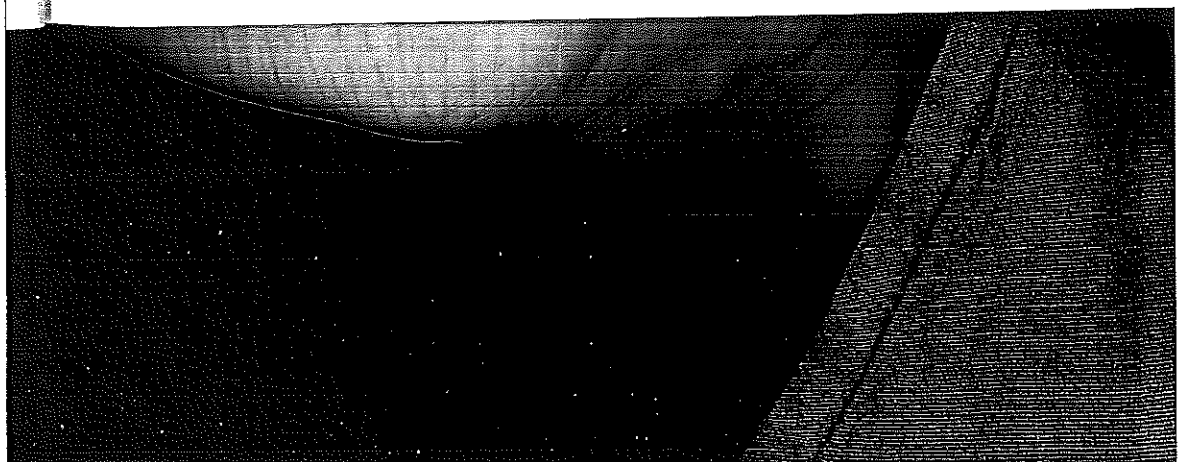
La situation est alarmante. Non seulement la pénurie de personnel s'aggrave, mais constitue un véritable casse-tête pour les gestionnaires responsables d'assurer le respect du ratio imposé par le ministère de la Famille et la stabilité des éducatrices auprès des tout-petits.

Quelles sont les raisons de ce désastre ?

Difficile à dire, les raisons sont plurielles. Malgré les efforts de promotion et de valorisation, la profession n'est pas reconnue à sa juste valeur, tant socialement que politiquement. Certes, les salaires sont un peu plus conséquents que précédemment mais restent toujours faibles et les conditions de travail sont extrêmement difficiles. Quelles peuvent être les motivations pour travailler dans un milieu qui fait régulièrement l'objet de critique, voire de dénigrement ou de mépris ?

De plus, à l'instar d'une grande partie de la population vieillissante, certaines éducatrices toujours sur le marché du travail songent à prendre leur retraite. Plusieurs quittent, d'autres diminuent peu à peu leur disponibilité.

D'autres éducatrices, après avoir été titulaires de groupes, décident de quitter leur poste pour ne plus devoir « gérer les parents », assister aux réunions, participer à des plans d'intervention, assurer des suivis



auprès d'enfants à besoins particuliers. C'est sans compter, également, sur le développement tous azimuts et incontrôlé des garderies commerciales qui ont accentué la perte de postes dans les centres de la petite enfance (CPE). À cet effet, l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (l'IRIS) a évalué qu'entre 2007 et 2018, le nombre de garderies commerciales au Québec a augmenté de 1382 %.

RCPEM
Brigitte Lépine

SRM
Josée Dumoulin

PHOTOGRAPHIE
Hans Peter Gauster
Unsplash

Des services de remplacement

Toujours proactive face à ces nouvelles réalités, une petite équipe du Regroupement des centres de la petite enfance de la Montérégie (RCPEM) au sud de Montréal, travaille de façon exemplaire à tenter de combler les absences de personnels. Plus de 350 personnes, éducatrices et responsables de l'alimentation, travaillent au Service de remplacement Montérégie (SRM) dont le quotidien est d'assurer le remplacement à court, moyen ou long terme du personnel permanent des CPE. De tels services sont également disponibles dans différentes autres régions du Québec, chacune proposant des modalités de fonctionnement propres à leurs réalités et usant de souplesse et de créativité. Mais les choses ne sont plus ce qu'elles étaient : les exigences personnelles et les réalités professionnelles des remplaçantes ont énormément changé.

“La conciliation travail – famille constitue, entre autres, une nouvelle priorité pour bien des chercheurs d'emploi de même que pour le gouvernement.”

À cet effet, non seulement le SRM a ajusté ses façons de faire pour répondre à ces exigences et pour cela a même reçu récemment une certification de reconnaissance de bonnes pratiques en termes de conciliation Travail – Famille – Études ! Toutefois, une médaille a toujours deux faces : avec les politiques gouvernementales de soutien aux familles, il devient habituel que de nombreux congés parentaux soient pris par le personnel. Aussi, il n'est pas rare que le SRM « sauve » certains CPE qui demandent de remplacer, en même temps, 4 à 6 congés de maternité au sein d'une même équipe !

À présent, il est fréquent que l'équipe du SRM soit dans l'incapacité de répondre à toutes les demandes, et ce, malgré leurs 350 à 400 employées. Ce n'est certes pas par manque de promotion et de publicité

car même à grands coups de journées Portes Ouvertes, de présences aux Salons de l'emploi, de publicités sur les réseaux sociaux et dans les médias traditionnels, d'affichage permanent dans les bureaux d'employabilité, le SRM ne réussit pas à procéder à toutes les embauches nécessaires pour combler toutes les demandes de remplacement.

Soyons innovants : attirons de nouvelles employées !

Pour assurer la stabilité auprès des enfants, pour permettre la cohérence éducative des équipes, pour respecter les ratios imposés, jusqu'où peut-on innover ? Jusqu'où doit-on user d'ingéniosité ?

En collaboration avec une des maisons d'enseignement de la région, le SRM a mis en place un projet pilote qui devrait débuter en janvier 2020 :

“Une Attestation d'études collégiales (AEC) en Techniques d'éducation à l'enfance, en alternance travail/étude.”

Trois journées d'étude et deux journées de travail en CPE constitue une semaine type pour les étudiantes inscrites à ce programme novateur. Quelle opportunité de cumuler des heures d'expérience et de mettre en application les apprentissages scolaires !

Dans un autre cégep, il a été décidé d'offrir plutôt :

“Des cours qui jumèlent des heures théoriques, en classe, et des heures pratiques, en milieu de travail.”

C'est une variante fort prisée par les futures éducatrices qui, rapidement, « baignent » dans la réalité des services de garde et des enfants. Les milieux de l'éducation et de la petite enfance mettent beaucoup d'espoir dans ce type de projets novateurs qui semblent répondre aux nombreuses exigences des nouvelles générations de travailleurs.

Les directrices de CPE ont de vives préoccupations liées à la qualité des services éducatifs offerts aux tout-petits. La stabilité du personnel en est l'une d'elles. Il devient impérieux de trouver des solutions pérennes à ce problème.

“Il est certain que ce sont toutes les instances qui ont l'obligation d'y réfléchir... et cela rapidement.”



Des équipes bien traitées et bien traitantes : comment faire ?

Maria Elena Fantoni

LES RISQUES DES MÉTIERS DANS L'ACCUEIL D'ÊTRES HUMAINS SONT IMPORTANTS. DANS UNE ÉQUIPE SE SENTANT MAL TRAITÉE, LES CONSÉQUENCES PEUVENT ÊTRE TURN-OVER, ABSENTÉISME, REVENDICATIONS À L'ENCONTRE DE LA DIRECTION... AVEC UN EFFET NÉFASTE SUR LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL DES ENFANTS.

Mais comment faire pour qu'une équipe se sente « suffisamment portée », bien traitée ?
Que veut dire « une équipe bien traitée » ?

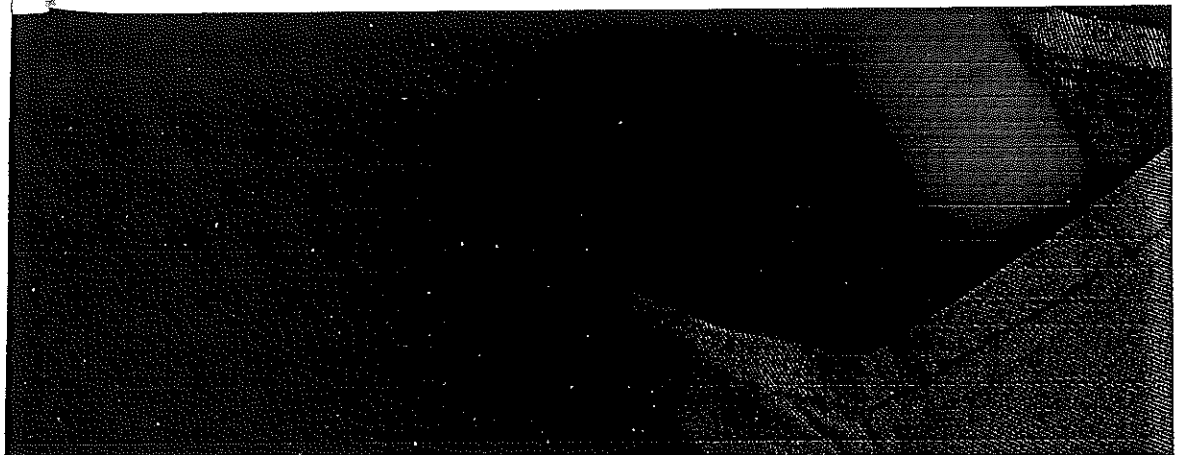
Le contexte

C'est connu, les métiers de la petite enfance sont très hiérarchisés. Souvent, les personnes intervenant directement auprès des enfants ont des métiers peu qualifiés (auxiliaire de puériculture, aide auxiliaire) et les EJE ont soit un rôle de direction, soit un rôle d'appui éducatif, garant du projet pédagogique et « professionnel.le ressource » pour l'équipe. De plus, le secteur rencontre des difficultés de recrutement, la demande des établissements étant bien supérieure au nombre de professionnel.le.s diplômé.e.s sur le marché de l'emploi. Le contexte politique est également à prendre en compte : taux d'encadrement légal, normes d'hygiène et de sécurité... des complexités nombreuses pour les métiers

de direction qui doivent assumer et assurer conjointement la sécurité des enfants et du personnel, la gestion des ressources humaines, les planning... mais également rester les garants de la qualité de l'accueil (sécurité physique et affective des enfants)... bref, des métiers et un secteur entier qui évoluent petit à petit vers la gestion avec tous les risques que cela comporte.

Des compétences invisibles et naturalisées

La pénibilité au travail auprès de jeunes enfants a été étudiée et mise en lumière par de nombreux sociologues et entre autres par Pascale Molinier, psychologue et professeure de psychologie sociale qui a rattaché ces métiers aux métiers du *care*. Les compétences des professionnel.le.s de la petite enfance sont invisibles, leur travail l'est tout autant puisque naturalisé et genré, ce qui le renvoie à la fonction maternelle, chose absurde puisque devenir



parent est un long et laborieux travail qui n'a rien de « naturel ». Le choix de ces métiers est encore assez souvent un choix « par défaut », contrairement au métier d'EJE qui renvoie davantage à un choix conscient et désiré.

Un travail émotionnel

Les facteurs potentiels de pénibilité sont nombreux. Sur le plan physique, ils relèvent des tâches corporelles, du bruit, de la répétition des gestes, et sur le plan affectif et psychique, ils relèvent de tout ce qui renvoie aux émotions inhérentes à la séparation : séparation entre enfants et parents à l'accueil à la crèche ; séparation entre enfants et professionnel.le.s à l'entrée à l'école maternelle.

“ Ce travail émotionnel nécessaire lorsqu'on s'occupe de jeunes enfants renvoie à la rencontre avec l'autre „

Psychiquement très chargé, il a à voir avec le plaisir, le désir, le rejet... et par voie de conséquence, il existe, dans ces lieux, un risque constant d'escamoter ce travail nécessaire par des stratégies défensives différentes : une plainte portée par des salariés contre la direction ou contre l'institution pensée ou réellement défaillante, une disqualification du personnel par la direction ; le phénomène du « bouc émissaire » visant un ou des enfants ; ou encore le renvoi à des compétences dites « naturelles » ou évidentes des professionnel.le.s (« il faut aimer les enfants ») ce qui renvoie à une norme de comportements écrasante.

Entre changement et homéostasie

Être au plus près des besoins de chaque enfant, ce travail revient aux équipes en s'emparant des espaces de pensée (analyses des pratiques, formations *in situ* ou inter institutionnelles, parcours de formation individuels). Il est cependant toujours risqué d'en faire quelque chose ensemble, car il est potentiellement porteur de changement. Or, grâce à la l'analyse systémique, on sait que tout système génère des forces contradictoires visant le changement tout en préservant une certaine homéostasie indispensable à la survie du système. Le changement peut être entravé de 1001 manières par les équipes, par la direction (sous-effectif, changement de personnel, de direction...). Dans un contexte difficile, les professionnel.le.s regorgent de créativité pour trouver des stratégies empêchant le changement : les plaintes de l'équipe à l'encontre de la direction et inversement,

les plaintes du personnel envers une famille, d'un enfant... des comportements de désinvestissement alimentant la plainte de la direction, ou bien une demande d'autonomie de la part de l'équipe couplée d'un positionnement attentiste par rapport à la direction. Ces phénomènes cristallisent les relations dans une circularité qu'il est parfois très difficile d'enrayer.

Comment sortir de l'impasse et faire un beau tissage ?

Alors, quelle marge de manœuvre reste aux équipes (direction et professionnel.le.s de terrain) pour faire ensemble avec ce réel si complexe ?

Peut-être, une direction bien traitante serait une direction qui laisserait suffisamment de place au tiers (psychologue, médecin, partenaires, autres intervenants, formations hors site et *in situ*...), qui autoriserait des espaces où les professionnel.le.s, équipes de direction et de terrain, peuvent penser leurs métiers, leurs pratiques, et faire ensemble ce travail si exigeant psychiquement qui rend possible d'accueillir des tout-petits êtres humains ? Des espaces pour que le désir de *care* puisse émerger, la créativité, et donc des espaces où la parole est libre, risquée, et où il serait possible d'en faire matière collectivement.

“ Laisser s'exprimer les équipes sur leur vécu subjectif, même s'il est négatif vis à vis des enfants, des familles, de l'institution pour transformer quelque chose de ce vécu psychique, et pour que le travail devienne possible ! „

Le psychologue, et plus largement les intervenants qui gravitent autour du système-structure d'accueil, sont également traversés par ce que vivent les équipes. Le mode relationnel qui caractérise la structure rejaillit sur les enfants, les familles, les professionnel.le.s et sur le psychologue qui, parfois, est également mis à mal dans sa posture.

Mais quelle que soit la « tonalité » des relations et des modes de communication qui caractérisent une structure, les intervenants ont eux aussi leur, propre marge de manœuvre, des espaces de pensée, pour mettre ces relations au travail et défaire des pelotes de liens, de mots, d'affects enchevêtrées pour en faire, avec les équipes, un beau tissage. ■

PSYCHOLOGUE
Maria Elena Fantoni

PHOTOGRAPHIE
©Le Furet



Coopération en équipe

On ne « manage » ni les bébés, ni les professionnel.le.s !

Jean-Robert Appell

**LORSQU'IL S'AGIT DE RELATIONS HUMAINES, LE TRAVAIL
EST TOUJOURS PARTICULIER, LORSQUE C'EST LA PETITE ENFANCE
QUI NOUS OCCUPE, C'EST SANS DOUTE ENCORE PLUS SPÉCIFIQUE.**

S'occuper d'un enfant qui n'est pas le sien ne va pas de soi, Winnicott nous dit, et ce, avec une pointe d'humour, « qu'une mère hait son petit enfant dès la conception tant celui-ci puise dans toutes ses ressources internes », il fait la liste de toutes les raisons. Si tel est le cas pour une mère, qu'en est-il en est pour des professionnel.le.s de la petite enfance et comment « survivent »-ils avec plusieurs enfants tout petits au sein d'une collectivité qui ne fait pas partie de leurs besoins.

« C'est trop lourd ! Je n'en peux plus ! Il me prend la tête ! Il me demande trop ! », sont des mots souvent entendus dans nos équipes.

Dans ce texte de Winnicott, sur la haine dans le contre-transfert, on voit clairement comment le transfert se joue entre l'enfant et celui qui s'en occupe quotidiennement.

Tentons une liste de la spécificité de ce travail

À la naissance, le bébé est immature, nous parlons de néoténie. Il est dépendant de l'adulte, sa dépendance est physique et psychique, son sentiment de sécurité dépend de l'adulte. Séparé de ses parents, il a besoin

de relations stables et continues dans lesquelles il est reconnu dans sa singularité, dans un environnement adapté à ses besoins. Pour un.e professionnel.le, cela peut donner un sentiment de grande responsabilité. Tous les professionnel.le.s sont d'anciens bébés mais aucun ne s'en souvient, du moins consciemment, c'est inscrit dans le corps, l'inconscient. Bernard Goise dit :

*«... lorsqu'un professionnel s'occupe
d'un bébé, le bébé dont il s'occupe
rencontre le bébé du professionnel ».*

Celui qu'il a été ou celui qu'il pense avoir été.

Il peut être pris alors dans un conflit de loyauté ; « on me demande de faire le contraire de ce que mes parents ont fait avec moi »

- Le tout petit possède une vie pulsionnelle débridée, l'adulte, lui, doit contrôler la sienne.
- Les différences entre les enfants du point de vue du développement sont très importantes. Dans un souci essentiel d'individualisation, il faut en permanence s'ajuster à chacun selon ses besoins.

Le travail des professionnel.le.s est complexe, ce n'est pas seulement une

ÉDUCATEUR
DE JEUNES
ENFANTS
FORMATEUR
À L'ASSOCIATION
PIKLER LOCZY
FRANCE
Jean-Robert Appell

PHOTOGRAPHIE
©Francine Hauwelle

question de connaissances et de « faire » mais aussi une question « d'être » et même « d'être avec ». Comment faire pour ne pas se laisser « embarquer » émotionnellement par un bébé ? Comment faire pour contrôler ses mouvements émotionnels et pulsionnels ? Comment préserver une posture professionnelle, psychiquement contenant pour le tout-petit ? Toute la complexité est là, travailler avec ces mouvements psychiques complexes. **Qu'est-ce que ça me fait l'enfant qui fait quelque chose ?**

Le cadre

Le cadre institutionnel est déterminant pour contenir et accompagner tous les mouvements psychiques à l'œuvre dans le travail d'équipe (réunions, espaces de parole, projet pédagogique, observation professionnelle, formation, etc.). L'encadrement de l'équipe en est un élément fondamental.

Les professionnel.le.s auprès des enfants, pour répondre à leurs missions, doivent être accompagnés avec la même attention que celle exigée dans l'accompagnement des enfants. Pas de confusion, les adultes ne sont pas des enfants, il s'agit d'**accueil**, de **relation** et de **prendre soin**, c'est ce qui est au cœur de notre travail.

Le mode relationnel que propose une équipe de direction avec les professionnel.le.s, par identification, par éprouvé émotionnel doit représenter quelque chose de la relation qui est demandée au professionnel.le à l'égard de l'enfant. Comment demander du respect, de l'attention, de l'écoute, de la singularité à l'égard de l'enfant si les professionnel.le.s qui les accompagnent ne vivent pas la même chose.

Nous touchons à une idée essentielle ; l'emboîtement des cadres¹, un peu comme des poupées russes qui se contiennent les unes les autres. Au bout, nous retrouvons le bébé qui contient les mouvements émotionnels des adultes qui contiennent les mouvements émotionnels des tout-petits. Dans la même idée, qui accompagne les encadrants dans ce travail d'accompagnement ?

Gestion, management et souffrance éthique

Nous sommes passés d'un statut de directeur.trice que l'on peut interpréter comme la personne qui garantit la direction prise par l'équipe dans un travail de **coopération**, à un statut de gestionnaire voire de management.

Il est peu de dire que les questions financières ont pris une place centrale

dans nos institutions. Avec cette recherche d'une forme de « rentabilité », sont arrivés des gestionnaires avec des techniques de management comme celles des entreprises qui vendent des produits de consommation. La gestion prend le pas sur la relation et la coopération, la mise en place des « outils », des « process » et des protocoles prend le pas sur la pensée et sa subtilité². Trop tournés vers la « gestion », nous perdons l'enfant... et les professionnels.le.s qui les accompagnent. De plus en plus de professionnel.le.s sont en situation de « souffrance éthique », « souffrance que le sujet éprouve lorsqu'il se trouve entraîné à agir à l'encontre de son sens moral, en raison de sa participation à des actes injustes ou préjudiciables à autrui »³. De plus en plus de professionnels sont perdus entre leur conscience aiguë des besoins du jeune enfant et les exigences de rentabilité qu'on leur impose.

Le cadre, de par sa structure et son organisation (relationnelle, organisationnelle, matérielle) favorise, ou non, l'émergence du contenu, il doit porter en lui toutes les ressources pour favoriser l'accueil des jeunes enfants en collectivité, nous pouvons parler de pédagogie institutionnelle⁴. Dans nos institutions, les responsables de structure ont pour but de favoriser la coopération de l'équipe et l'émergence de la pensée.

On ne manage pas des enfants !

Nous les accueillons et les accompagnons au quotidien. Dans le cadre de la petite enfance, on ne manage pas une équipe, nous l'accompagnons dans un travail dont le maître-mot est la **coopération**. ■



Christophe Dejours

SCOFFRIR
AU TRAVAIL
N'EST PAS
UNE FATALITÉ
LE CHOIX

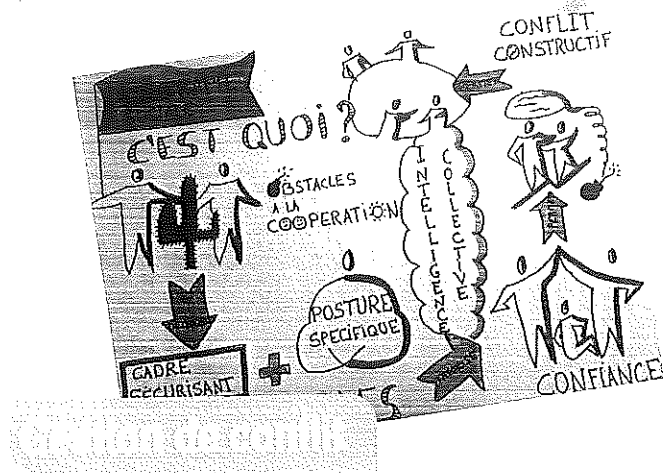
NOTES

1 // Vander Borgh, Ch., *Travailler ensemble en institution*, Yapaka.be

2 // <https://lesprosdelapetiteenfance.fr/vie-professionnelle/paroles-de-pro/chroniques/les-chroniques-de-jean-robert-appell/les-outils-et-la-pensee-par-jean-robert-appell>

3 // Dejours, Ch., 2015. *Le choix : Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard.

4 // Fernand Oury



Choisir la médiation dans un conflit d'équipe !

Dalila Kiesele et Marie Carayol

LE CONFLIT DANS UNE ÉQUIPE D'EAJE ENGENDRE PARFOIS UN ARRÊT OU UN RALENTISSEMENT DE LA CRÉATIVITÉ DANS L'ACCUEIL DES JEUNES ENFANTS ET DE LEURS PARENTS. NÉANMOINS, COMMENT DÉPASSER LE CONFLIT ET RÉPONDRE À NOUVEAU AUX DEVOIRS D'ACCUEIL ?

Conflit, intérêts, priorités et... compromis

Dans le conflit, comment construire lorsque les professionnel.le.s orientent leur énergie vers leurs propres intérêts et expriment leurs priorités à travers des positions telles que : je refuse que, je veux que... Les compromis sont alors de rigueur, créant frustrations chez certains et sentiments de victoire chez les autres. Les questions affluent : Qui tranche ? Est-ce celui qui condamne, qui juge ? Ou celui qui a la « Juste Voix » ? Est-ce le chef, ou celui qui a le plus de charisme ? Ou celui qui a le diplôme le plus élevé ? Ou encore celui qui a le plus d'ancienneté ?

Le conflit entraîne les personnes dans une « boucle vicieuse » comme le nomme Marianne Souquet (1), médiatrice familiale, où tous les coups sont permis pour « Être » voire pour « Gagner » ! Les rapports s'installent alors dans du « gagnant-perdant ».

Guy Ausloos explique que le conflit provoque « le chaos » qui correspond à un état de tension interne et externe chez les personnes. Marianne Souquet (1) complète cette approche et évoque un état d'« affaiblissement de l'identité » chez la personne impactant sa confiance en elle. Mais que se cache-t-il réellement derrière

ces positions ? Si ces positions servent à priori au mieux les intérêts de la personne, elles taisent surtout des besoins difficiles à exprimer et parfois à conscientiser. Chaque émotion et sentiment exprimés ne sont que le reflet des besoins de la personne, des besoins essentiels à sa sécurité affective et physique. Il s'agirait alors d'accompagner les personnes en conflit ou toute l'équipe dans :

“ Un travail de médiation dans lequel, l'écoute et l'expression des besoins cachés derrière toutes ces émotions permettent d'entrevoir les situations avec un regard neuf „

Guy Ausloos (2) entrevoit dans le chaos une « source de création ». Selon lui, il vient mettre du désordre dans ce qui était maîtrisé, ordonné et parfois enfoui dans l'inconscient.

Entre reconnaissance empathie et confiance...

Carl Rogers parle de l'écoute en ses termes : « Si je peux écouter les choses qu'il me dit, si je peux comprendre comment elles lui apparaissent, si je peux percevoir les

MÉDIATRICE
FAMILIALE
EJE, CHARGÉE
DE MISSION
ET FORMATRICE
LE FURET
Dalila Kiesele¹

INTERVENANTE
EN THÉRAPIE
SOCIALE
FORMATRICE
LE FURET
Marie Carayol²

ILLUSTRATION
©Marie Carayol

significations personnelles qu'elles ont pour lui, si je peux sentir l'exacte nuance d'émotion qui les accompagne, alors je libérerai les puissantes forces de changement. »

“C'est donc par la transformation des interactions entre les personnes que le conflit se positive,”

Marianne Souquet (1) explique, que lorsque les compétences des personnes sont sollicitées, elles peuvent vivre deux types de mouvements internes. Le premier appelé « reconnaissance » permet à la personne de « retrouver son sens d'ouverture à l'autre et sa capacité à considérer et avoir une certaine empathie pour les problèmes de l'autre ». Le deuxième mouvement « l'empowerment » va permettre de « restaurer un sentiment des propres forces et valeurs chez la personne et sa confiance en elle-même ».

Selon Charles Rojzman, il n'existe pas de conflit constructif possible sans climat de confiance préalable. Le travail sur la confiance permet de prendre conscience de nos peurs qui sont exacerbées lorsque nous tentons de nous intégrer au sein d'une équipe. Dans tout groupe, des peurs fondamentales existent, toujours les mêmes, en écho et réaction aux besoins fondamentaux d'appartenance/lien (amour), de valorisation (reconnaissance), de sécurité et de sens : la peur d'être attaqué, la peur d'être rejeté, la peur d'être jugé, méprisé et enfin, la peur d'être manipulé ou culpabilisé. Ces peurs-là, ne sont presque jamais exprimées spontanément et ne sont même pas toujours conscientes.

Le travail sur le climat de confiance permet d'identifier ses peurs et de démasquer les habitudes de fonctionnement qui nous protègent. Après cela, le collectif peut rejouer ce qui le met en difficulté au quotidien dans le groupe de travail, avec un regard plus positif sur l'autre. La peur nous fait voir l'autre de manière dévoyée, et constitue un terreau à la violence subtile et aux phénomènes de groupes dysfonctionnels. La confrontation des différents points de vue permet ensuite une circulation de l'information optimisée, socle de l'intelligence collective, à même de pouvoir performer ensemble dans un contexte tendu.

...et une spirale qui peut s'inverser

Par ce travail de médiation à travers l'écoute et le soutien des mouvements de reconnaissances et d'empowerment, l'équipe opère des changements. C'est la systémie de l'équipe qui provoquera un effet de changements dans toute l'équipe. « La spirale du conflit peut s'inverser, et le cercle vicieux se transformer en cercle vertueux » conclut Marianne Souquet (1).

Il n'est plus l'heure de se « compromettre » mais de collaborer pour que les besoins de chacun soient reconnus. Les relations se construisent alors sur du gagnant-gagnant ! Michel Delage (3) parle d'une véritable « relation sécurisée » au sein du groupe qui poussera alors la personne à agir pour le bien du groupe. Cette transformation encourage les personnes à devenir actrices et à (re)construire une relation d'équipe dans l'intérêt de l'enfant.

“Comprendre que le conflit est richesse, permettrait d'entrevoir une porte de sortie. L'accueillir serait alors se plonger dans une nouvelle créativité au service des enfants et des parents,”

Il ne serait plus question d'opposition mais de plusieurs vérités ou visions d'une situation. Il s'agirait de faire un « pas de côté » et d'accompagner les personnes à envisager le « ET » en supprimant le « MAIS » et d'ouvrir ainsi à d'autres possibles ! ■

NOTES

1 // Dalila Kiesele, Formatrice

(management – Volet 1) :

“La COOPÉRATION et le MANAGEMENT D'ÉQUIPE au service du projet”,
Strasbourg les 15, 16 sept. 2020

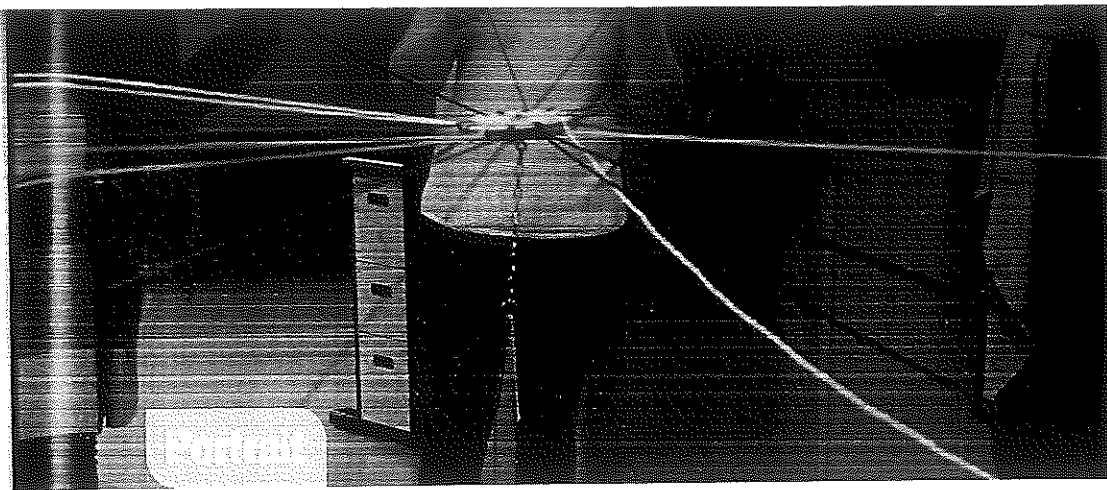
2 // Marie Carayol, Formatrice (management – Volet 2) :

“Les CONFLITS, les accueillir pour construire”,
Strasbourg les 17, 18 sept. 2020
(cf. p.48 // Renseignements : secretariat@lefuret.org
// 03 88 21 96 62)

EN PLUS...

- (1) Denis, C., Perrone, L., Savourey, M., Souquet, M., 2012. (Chap. 4) Le courant transformatif. In *Courants de la médiation familiale*, Lyon, Chronique Sociale.
- (2) Ausloos, G., 2017. *La compétence des familles : Temps, chaos, processus*, Toulouse, Erès.
- (3) Delage, M., 2013. *La vie des émotions et l'attachement dans la famille*, Paris, Odile Jacob.
- (4) Rojzman, Ch., Rothenbühler, I., Rothenbühler, N., 2015. *La thérapie sociale*, Chronique sociale.





Diriger un jardin d'enfants multilingue en Allemagne

Pénélope Andam

DIRECTRICE
D'UN JARDIN
D'ENFANTS
MULTILINGUE
EN ALLEMAGNE
Pénélope Andam

PHOTOGRAPHIE
© "Jeu d'équipe"
- Pénélope Andam

Depuis son ouverture en 2007, je suis la directrice pédagogique d'un jardin d'enfants multilingue à Francfort/Main. Les familles accueillies chez nous sont à hauteur de 59 % d'origine étrangère ou mixte. La majorité des parents sont actifs : employés, cadres ou indépendants. Mon équipe comprend 6 personnes de formations pédagogiques diverses. Si petite soit-elle, l'équipe incarne une diversité linguistique et culturelle qui va au-delà des langues parlées avec les enfants (allemand, anglais et français). Ce sont autant de richesses et de défis à cultiver et à relever au quotidien pour mener une action commune.

Dans ce contexte, pour assurer ma mission de direction d'équipe, une des qualités nécessaires est l'ouverture d'esprit qui se décline par la capacité à relativiser son propre point de vue et à réfléchir sa pratique. Ces capacités me permettent de prendre en compte les compétences et spécificités de chaque membre de l'équipe. La disponibilité, l'écoute, l'empathie ainsi que la capacité d'analyse sont nécessaires pour reconnaître les besoins de l'équipe et accompagner chacun là où il en est. Pour les éducateurs cela signifie, se sentir acceptés, reconnus, encouragés à s'investir, accompagnés, soutenus. Pour moi, une équipe ne peut mener une action pédagogique commune sans un cadre clair, dont je suis la garante et qu'il m'incombe d'optimiser avec elle. Pour cela, je dois savoir organiser et prendre des décisions. Dans notre contexte, bien que l'allemand soit la langue commune de l'équipe, surmonter les barrières linguistiques fait partie du quotidien. Ainsi, lors des réunions, tout le monde ne maîtrisant pas suffisamment la

langue pour participer aux échanges, c'est à moi d'en faciliter l'accès en annonçant en amont les thèmes et les contenus et, en prévoyant du temps pour la compréhension et l'expression. Certes, cela implique une écoute active et la mise en place de techniques de communication (Feedback, repérage des malentendus, reformulation, etc.).

Si beaucoup de qualités se développent par l'expérience, j'ai senti le besoin de conforter mes acquis par une formation. Non désireuse d'une formation classique de techniques de direction, je me suis tournée vers une formation à l'approche systémique en contextes pédagogiques. Celle-ci a nourri ma réflexion personnelle, m'a permis d'acquérir des savoir-faire et des techniques d'analyse de situations. Cependant, le métier d'éducateur est un métier à haut facteur de risque par rapport au stress et à l'équilibre vie privée – vie professionnelle, aussi j'aimerais encore pouvoir me former dans ce domaine même si une bonne culture d'équipe permet de tempérer le stress. Lorsque je regarde mon parcours en tant que directrice, je suis fière d'avoir largement contribué au développement du concept de notre institution en travaillant sur des thèmes spécifiques. Situés dans un immeuble d'habitation, nos locaux répondent au mieux aux besoins des enfants et de l'équipe.

" Si j'avais une baguette magique, j'ajouterais une pièce pour mieux accueillir les parents.

Cependant, nous avons la chance, d'avoir un grand jardin où nous sortons quotidiennement ! , , ■



Diriger une crèche au Japon

Yasuko Nakasse

DIRECTRICE
DE LA CRÈCHE
ASSOCIATIVE
OOGI DAINI
Yasuko Nakasse

PHOTOGRAPHIE
©Crèche Oogi-daini

Je m'appelle Yasuko Nakasse. Après avoir travaillé pendant 5 ans comme éducatrice, je suis devenue, en 1982, la directrice de la crèche associative OOGI daini dans la Ville d'IRUMA, au Japon. La structure est située dans une zone urbaine relativement aisée à une heure de train du centre de Tokyo. La plupart des parents des enfants accueillis sont employés dans des entreprises de Tokyo. Parmi ceux et surtout celles qui travaillent dans le quartier, la plupart sont employés à mi-temps.

Notre crèche accueille 69 enfants de 3 mois à 5 ans (6 sections) encadrés par 32 personnes dont 25 éducatrices diplômées réparties dans toutes les sections, au LAPE et au secrétariat. Les 7 autres personnes sont : 1 infirmière-puéricultrice, 1 diététicienne, 2 cuisinières et 3 assistantes au LAPE non diplômées. Au Japon, l'ensemble des professionnel.le.s travaillant auprès d'enfants doit avoir le diplôme d'éducatrice, qu'on obtient après 2 ou 4 années de formation.

Personnellement, j'ai suivi une formation pour apprendre à diriger une structure. J'ai acquis des compétences pour diriger une équipe et prendre les responsabilités d'une direction. Maintenant, j'aimerais apprendre tout ce qui tourne autour des parents pour mieux les comprendre.

"La conception de la parentalité chez les jeunes parents m'intéresse : l'organisation de la famille, les conditions pour élever les enfants, la relation parents-enfants..."

Dans mon travail de directrice, les qualités qui me semblent les plus importantes sont celles qui respectent et valorisent la vie des enfants, et celles qui respectent chaque individu en tant que personne unique. Sans

cesse, je réfléchis à créer des lieux de bien-être pour les enfants. Aussi, je propose des temps qui favorisent la communication entre les professionnel.le.s. Pour cela, différentes réunions sont organisées dans lesquelles chacun parle et donne son point de vue : réunion des professionnel.le.s de chaque section, réunion de tout le personnel, réunion des responsables de sections, réunion pour un enfant, réunion à propos des repas. De plus, il me semblerait nécessaire d'aménager un lieu où chaque professionnel.le pourrait expérimenter ses idées.

Notre crèche entretient de bonnes relations avec la municipalité et les habitants du quartier, composé d'immeubles, de maisons individuelles, et d'un secteur de commerçants. L'entraide est de mise et les échanges fréquents. Les habitants des HLM sont essentiellement des personnes âgées que nous invitons à déjeuner et à participer à la fête de la crèche. Nous invitons aussi les bénévoles qui sécurisent nos enfants aux croisements des routes. Les enfants participent également au festival de l'été du quartier. Nous pratiquons aussi des échanges avec les écoliers et lycéens. Ils viennent dans notre crèche avec des jouets qu'ils ont fabriqués, ou ils présentent un petit théâtre, etc.

"Si j'avais une baguette magique : notre crèche à un seul étage se situerait dans un vaste terrain verdoyant entouré de bois. Les enfants cohabiteraient avec les animaux et les plantes. En jouant en toute liberté dans la nature, ils réfléchiraient, décideraient par eux-mêmes, et prendraient l'initiative de leurs activités..."



Diriger un CPE au Québec

Sylvie Forest

Je m'appelle Sylvie Forest. Je travaille comme gestionnaire dans le milieu de la petite enfance depuis de nombreuses années. Vingt-sept ans, pour être précise. Il y a quelques semaines, j'ai annoncé au conseil d'administration et à mes collègues que je prenais ma retraite !

Le CPE Alakazoum de Saint-Hyacinthe, au Québec, est un centre de la petite enfance en « milieu de travail », c'est-à-dire qu'il offre ses services, en priorité, à des parents qui sont employés de certains milieux désignés, tels le Cégep de St-Hyacinthe, la Faculté de médecine vétérinaire, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, et j'en passe.

C'est au CPE que j'ai passé ma vie professionnelle comme directrice générale. Grandement engagée et passionnée, constamment à la recherche d'amélioration, je suis exercée à gérer les situations imprévues. Bachelière en enseignement préscolaire-élémentaire et détentrice d'un certificat en gestion des organisations, j'ai développé au fil des ans de nombreuses compétences qui me permettent de relever bien des défis : administrer une organisation formée de parents qui s'approprient peu à peu les valeurs de l'organisation et prennent activement part à son développement ; gérer des ressources humaines dans un milieu syndiqué ; gérer les ressources matérielles et les budgets selon des règles budgétaires souvent contraignantes ; développer le sens des affaires en étant à l'affût des besoins des familles et des enfants en leur proposant des solutions pour concilier le travail et la vie familiale.

Je suis très fière d'avoir grandement collaboré au développement du réseau des Centres de la Petite Enfance du Québec, en participant, entre autres, à la construction d'une nouvelle installation, à l'agrandissement et à

la rénovation d'une plus ancienne. De plus, je me réjouis d'avoir instauré un partenariat vivant et dynamique avec le Cégep de St-Hyacinthe, plus spécialement avec son département de Techniques d'éducation à l'enfance. Ainsi :

“ Les étudiant.e.s peuvent observer, interagir, créer des activités avec et pour les enfants, ce qui permet à ces futurs éducateur.trice.s de faire des apprentissages qui dépassent la simple théorie „

Je crois aussi que la mise en place de ce réseau de services de garde a été un levier pour l'épanouissement professionnel d'un grand nombre de femmes à travers le Québec ce qui, au surplus, amène une perspective différente dans bon nombre de milieux de travail et concourt ainsi à une plus grande équité.

“ Si j'avais une baguette magique, je pousserais les murs de tous les services de garde pour offrir à tous les enfants et aux professionnel.le.s de plus grands locaux et j'ouvrirais les portes afin que tous les petits aient un plus grand accès à la nature, à la boue et au vent dans les cheveux ! „

Tout le long de ma carrière, ce qui m'a toujours allumée, c'est de contribuer à la reconnaissance de tous les acteurs qui travaillent auprès des 0-5 ans ! Tous les jours, partout, des équipes bienveillantes se dévouent à offrir des opportunités d'apprentissage aux enfants et bâtir les fondements de leur réussite dans toutes les sphères de leur vie.

“ Un travail qui a du sens, une richesse dans un parcours professionnel ! „

DIRECTRICE
GÉNÉRALE
AU QUÉBEC
Sylvie Forest

PHOTOGRAPHIE
© Sylvie Forest



Marjorie et Stéphanie en crèche parentale à Meudon

Marjorie Hervy et Stéphanie Jegou

EJE, RESPONSABLE
D'UNE CRÈCHE
PARENTALE
Marjorie Hervy

RESPONSABLE
ADJOINTE
Stéphanie Jegou

PHOTOGRAPHIE
caroline.boudry@vbjk

Nous sommes EJE, responsable et responsable adjointe d'une crèche parentale à Meudon, près de Paris.

Nous occupons nos postes respectifs depuis 2012. Marjorie a commencé y à travailler en 2009 en tant que responsable adjointe et Stéphanie y avait déjà effectué son stage de fin d'études.

L'équipe est stable : 2 EJE (à la crèche depuis 10 et 7 ans), 1 auxiliaire en poste depuis 2 ans et demi, 1 aide auxiliaire en poste depuis 11 ans et une jeune professionnelle nouvellement arrivée. Il y a très peu d'arrêts de travail.

Toutes les deux, nous avons suivi la formation à la responsabilité technique de l'ACEPP et à la responsabilité juridique pour Marjorie. À présent, nous aimerions nous former à des techniques de management, d'animation d'équipe, au droit du travail.

Nous avons choisi de travailler dans une crèche parentale : la marge de manœuvre y est plus importante pour monter les projets de l'équipe et faire vivre le projet pédagogique ; l'organisation est moins protocolaire que dans une crèche collective publique ; l'équipe de direction est présente au quotidien auprès des enfants avec les autres professionnel.le.s et il existe une belle solidarité au sein de l'équipe ; les familles accueillies participent activement ; enfin, l'effectif d'enfants et le taux d'encadrement (5 professionnel.le.s à temps plein pour 17 enfants accueillis) en font une structure dans laquelle il est possible de respecter les rythmes des enfants.

Ici, nous avons le sentiment de respecter au quotidien nos valeurs professionnelles et le sens de notre engagement !

Diriger une structure de ce type demande avant tout de la diplomatie ! Un dialogue constant est tenu avec les parents qui

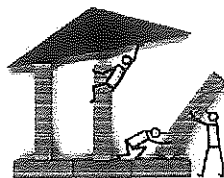
participent à la vie de la crèche (4h de garde hebdomadaires et bénévoles); ils participent aux commissions de logistiques et d'administration ; ils sont membres du bureau de l'association et donc responsables juridiquement et financièrement. Nous devons tenir nos rôles et donc si besoin les recadrer dans des situations délicates, voire les sanctionner tout en restant proche.

Nous sommes très fières d'avoir créé une bonne ambiance de travail. Nous n'imposons pas nos décisions unilatéralement. Nous proposons des pistes à nos collègues et nous discutons beaucoup. Ainsi, nous élaborons ensemble le planning d'équipe et nous revisitons le projet pédagogique tous les ans en pointant les manques et les possibles. Le plus difficile pour nous est de « faire avec » nos affects, surtout en étant mères de jeunes enfants. Notre âge, notre expérience de vie et notre grande proximité avec les familles, nous permettent de nous identifier aux parents. Cela nous oblige constamment à travailler nos affects pour garder une belle équité et éviter de tomber dans des jugements de valeur. C'est une véritable opportunité pour développer notre posture professionnelle et notre empathie pour accompagner les familles.

“ Si nous avions une baguette magique... nous aimerions avoir un budget pédagogique illimité pour réaliser tous nos projets et faire appel à plus d'intervenants : une intervenante en psychomotricité, un conteur... et aussi des locaux plus grands pour créer des espaces dédiés à certaines activités (jeux d'eau...) ” ■

Bâtir une organisation collaborative

Activez les leviers de la transformation !



Robert Cozart • Michal Benedick
Préface d'Isaac Guiz

Accompagnement d'équipe

Écouter pour mieux communiquer

Michal Benedick

**L'ÉCOUTE FAIT PARTIE DE L'ADN DE LA PETITE ENFANCE.
ÉCOUTER, C'EST CONSIDÉRER L'ÊTRE TOUT ENTIER
MÊME S'IL NE S'EXPRIME PAS PAR DES MOTS. AUSSI, QU'EN EST-IL
DE NOTRE COMMUNICATION ENTRE ADULTES/ENFANTS ?
ENTRE PROFESSIONNEL.L.E.S ? DANS LA RELATION
ÉDUCATEURS-PARENTS ?**

L'écoute active

La qualité d'écoute est l'un des facteurs qui fait qu'on se sent respecté ou au contraire pas respecté, pris en compte ou non, dans l'accueil de l'autre, ou pas.

Une personne est venue récemment vous faire part d'un petit problème. Quelle a été votre posture réflexe ?

« Je me mets en écoute active. Ce n'est pas naturel chez moi, mais je fais un effort. »

« Elle a bien fait de venir me voir. J'ai toujours plein d'idées de solutions. »

« Quoi ! Encore un problème ? ! Décidément, elle ne sait pas s'y prendre. Je lui avais pourtant dit de ne pas procéder ainsi. »

« Ça me rappelle ce qui m'est arrivé l'année dernière. Ce n'était pas facile à gérer... »

Parfois, la réponse est un savant cocktail de plusieurs réactions. Autant dire qu'identifier sa posture réflexe n'est pas évident !

Pratique 1 : identifiez votre posture spontanée

1. Observez votre posture spontanée. Il s'agit de la première réaction dans une situation nouvelle. Que ressentez-vous dans le corps ? Plutôt détente ou plutôt

crispation ? Douceur ou accélération cardiaque ? Quelles sont vos émotions ? Tristesse, joie, dépit, amertume ? Et surtout, que vous murmure la petite voix du mental, c'est-à-dire quelles sont vos pensées ?

2. La posture spontanée identifiée, déterminez si votre réaction est utile à la situation et fait grandir l'échange ? Ou au contraire, elle vous enferme dans vos certitudes « c'est toujours pareil », « il ne fait jamais ce qu'il faudrait faire », etc. La prise de conscience représente 50 % de la résolution de problèmes de communication potentiels.

Quand je communique, c'est tout mon être qui s'exprime

Bien sagement tapies derrière nos réactions automatiques se cachent nos croyances, toutes ces idées que je considère comme vraies. Or, les remettre en question, c'est accepter de s'être trompé, voire que l'autre a raison.

Faire l'effort de réapprendre autre chose à la place, c'est sortir de sa zone de confort, celle qui nous est familière et rassurante. Aussi, nous passons une partie de notre

temps mental à confirmer des savoirs connus, histoire de valider que nous avons raison pour surtout ne rien bousculer dans notre existence.

Voici un exemple (presque) caricatural :
« Lors de notre dernière réunion, tu m'as coupé la parole. Je ne pourrai jamais travailler avec toi, d'ailleurs c'est normal, tout le monde sait que les lions et les gémeaux ne s'entendent pas. »

Si l'on décortique :

- Lors de notre dernière réunion, tu m'as coupé la parole => faits
- Je ne pourrai jamais travailler avec toi => jugement
- Les lions et les gémeaux ne s'entendent pas => croyance

COACH
ET FACILITATRICE
FORMATRICE
EN COMMUNICATION
ET EN GESTION
DU STRESS
ET DES ÉMOTIONS
Michal Benedick
michalbenedick.com

VISUEL
©Michal Benedick

Pratique 2 : la suspension du jugement

Suspendre son jugement, c'est notamment accepter que l'autre puisse avoir un avis différent du sien. Certains jugements se repèrent facilement par l'emploi du « on », « jamais », « toujours » ou « en général ».

Apprenez d'abord à l'accueillir car le jugement a une utilité. Ensuite, abordez votre interlocuteur avec la curiosité d'un martien qui découvrirait notre planète. Reformulez. Entrez dans le monde de votre interlocuteur. C'est là que se trouve le trésor de la communication.

Quitter les rails de nos pensées automatiques pour permettre l'émergence d'autres possibles est la clé. Lorsque que nous émettons une croyance ou un jugement, il s'agit de se poser la question de l'enjeu.

Pratique 3 : quel est l'enjeu ?

Croyances inutiles. Colères ou agacements. Expressions de jugements. À chaque fois que vous identifiez ce type d'émotions ou de pensées en situation de communication, demandez-vous : quel est l'enjeu qui cherche à s'exprimer ?

Dans une situation de conflit, l'enjeu pourrait être « j'ai peur d'aller vers l'autre et de me montrer vulnérable » ou bien « si je ne montre pas ma supériorité, les autres risquent de ne plus me prendre au sérieux ». Prendre conscience de l'enjeu, c'est se mettre sur le chemin de l'authenticité. Libre à chacun ensuite de l'exprimer ou non. Se l'avouer est déjà un pas conséquent.

Pratique 4 : la « chasse aux ON »

Si pour m'exprimer, le sujet de ma phrase est « on », je ne peux pas être dans une posture authentique. Je vais nécessairement exprimer autre chose que ce qui me concerne : « On pense toujours que... », « Généralement, on fait ça, on dit ça... » sont des formulations qui ne permettent pas au dialogue d'évoluer. Il nous appartient ainsi de bannir le « on » à la faveur du « je » pour prendre l'entière responsabilité de nos actes, pensées et émotions.

Pratique 5 : revenir au factuel

De quoi sommes-nous sûrs ? Sur quoi sommes-nous d'accord ? Sur les faits. Les faits sont concrets, très loin des idées, pensées et opinions. Une astuce pour décrire les faits : demandez-vous ce qu'une caméra pourrait enregistrer de la situation, vous obtiendrez une description factuelle.

Chaque situation d'échange est une merveilleuse occasion de mieux se connaître et de découvrir avec curiosité son interlocuteur... pour faire grandir la relation !

Témoignages

« La formation de Michal m'a permise de mieux comprendre ce qu'est l'écoute active et comment l'adapter au quotidien. Avant, quand j'écoutais, je donnais systématiquement mon avis sans savoir si mon interlocuteur le voulait. Et je pensais aussi que ce qui est évident pour moi, l'est forcément pour les autres. Aujourd'hui, je fais un travail sur moi pour mieux accueillir les émotions des autres. »

« Un des outils les plus importants et les plus délicats dans le travail avec les enfants et leurs familles, est l'écoute. Écouter quand mon interlocuteur ne peut pas trouver ses mots, écouter quand le corps et la voix ne disent pas la même chose, écouter quand ce que j'entends me secoue, m'interpelle au plus profond de moi-même, et apporter une aide sans interpréter, proposer un soutien tout en laissant l'autonomie. Les ressources que Michal nous a apportées m'ont permis une mise en lumière de ma conception et mes pratiques de communications. » ■

EN PLUS...

- M., Benedick, R., Collart, préface I., Getz. 2018. *Bâtir une organisation collaborative : Activez les leviers de la transformation !* Éditions Pearson.

Abécédaire du management bien-traitant

Michèle Calderara

DANS CE LIVRE, VÉRONIQUE SALVI OSE L'EXERCICE SUBTIL DE L'ABÉCÉDAIRE, ET NOUS CONVIE À EXPLORER CE LIEN SOUVENT SI FRAGILE ENTRE BIEN-TRAITANCE ET MANAGEMENT. D'UN MOT À L'AUTRE, ELLE NOUS GUIDE VERS SON ÉVIDENCE.

Dans la préface du livre, la psychologue Danielle Rapoport souligne ce double enjeu :

« Comment offrir à chaque professionnel concerné un environnement dynamique et soutenant, dont les valeurs éthiques soient constamment vivifiées ? Comment faire pour que les responsabilités politiques, administratives, sanitaires, sécuritaires et économiques propres à tout management ne freinent pas l'ouverture d'esprit et la créativité, seuls remparts au burn-out, au « manque à penser » ou à l'activisme du psychisme maltraité des professionnels ? Aucun d'entre eux ne peut se sentir à l'aise dans son action, ses gestes, ses paroles, s'il n'en reconnaît pas le sens dans sa relation à l'autre ! »

Un enjeu d'humanité et une immense responsabilité

Investir sur l'humain, c'est-à-dire sur les compétences et l'implication de chacun, est un défi quotidien. La réalité économique est prégnante dans tous les secteurs d'activités y compris celui de la petite enfance et du soin. Malgré tout, une marge de manœuvre existe pour le manager car il peut concrètement influencer sur la qualité du service rendu en adoptant un management bien-traitant. On y observera de la créativité, des qualités humaines, du courage, mais aussi et surtout un esprit positif et de l'énergie. À partir des mots proposés dans cet abécédaire, l'auteure nous invite à réfléchir.

Acteur/Analyse stratégique

Comment savoir prendre de la hauteur, ajuster ses actions au plus proche des besoins

individuels et collectifs de son équipe ?

Selon les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg, la mise en place d'un sociogramme permet d'identifier les différents acteurs en présence et les relations entre les groupes d'acteurs, et de comprendre plus finement la nature des relations au sein de chaque groupe. Il offre des informations qui permettent de mieux comprendre ce qui se joue et de se distancier d'une direction basée uniquement sur l'émotion et l'affect.

Bientraitance

S'appuyant sur deux définitions, celle de :

- l'ANESM : « ...la bien-traitance est l'interprétation concrète et momentanée d'une série d'exigences, elle se définit dans le croisement et la rencontre des perspectives de toutes les parties en présence » ;
- Paul Ricoeur : « la bien-traitance est le souci de soi, le souci de l'autre et le souci de l'institution ».

Véronique Salvi nous met en garde : la bien-traitance n'est pas la bienveillance. Cette dernière est sans doute une qualité nécessaire mais pas suffisante. Il s'agit sans cesse de s'interroger sur sa manière de dire, de faire, de considérer l'autre et les situations, de se comporter et de décider.

“ Ce passionnant voyage d'un mot à l'autre n'est pas de tout repos mais il en vaut vraiment le détour „ ■

MEMBRE DU COMITÉ
DE RÉDACTION
Michèle Calderara

Abécédaire
du management
bien-traitant
Véronique Salvi
Éd. Chronique Sociale

« Abécédaire
du management
bien-traitant Broché »

Véronique SALVI, coordinatrice
petite enfance à la Ville de Paris
Éd. Chronique Sociale, 2017

Diriger une équipe en développant une posture de facilitateur !

Marie Carayol

Accueillir un enfant, l'accompagner dans son développement en lien avec sa famille, nécessite un travail d'équipe solide et cohérent. Comment diriger au mieux son équipe pour dépasser les obstacles ?

Les équipes vivent de nombreuses difficultés à coopérer dans leur travail. Travailler en équipe nécessite donc de les examiner pour les lever, si possible. Diriger une structure, c'est y être confronté au quotidien.

Aussi, comment faciliter auprès de chacun une prise de conscience confiante dans son potentiel d'évolution et *co-construire un chemin partagé vers une amélioration continue du bien travailler et vivre ensemble* ?

L'approche systémique, un guide pour diriger une équipe

En cas de conflit dans l'équipe, le premier réflexe de la direction sera de chercher la cause de la problématique : le fonctionnement d'un individu ou de l'équipe, les enjeux actuels, la pression exercée par les gestionnaires, les parents etc. Or, pour comprendre un phénomène, l'approche systémique propose d'abandonner la recherche de la cause, au profit de paramètres influents et de nous concentrer sur le changement.

>> L'approche systémique du changement consiste à répondre à une demande en s'appuyant sur les composants fondamentaux du système pour élaborer une stratégie destinée à mobiliser le ou les acteurs concernés dans une direction précisée avec le demandeur. Elle nécessite la mise en place d'ajustements successifs pour réguler les résistances des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou aux évolutions de son environnement.

Pour appréhender les dysfonctionnements d'une équipe et leur évolution possible, les principes de compréhension de l'Élément Humain®, créés et développés par William Schutz, psychologue américain proposent une approche systémique du

développement des personnes, des équipes et des organisations qui fait le lien entre estime de soi, performance individuelle et réussite collective.

Faciliter plutôt que diriger

Dans le cadre de mes analyses de pratiques, je perçois souvent une certaine ambivalence chez les équipes, qui semblent ne connaître que 2 postures possibles : les équipes ayant une direction plutôt non directive ont tendance à souhaiter une personne qui tranche, prend des décisions et guide l'équipe, alors que celles qui travaillent avec ce profil de personne souhaitent plus d'écoute et moins de directivité. Difficile de trouver l'équilibre et une manière de diriger qui prenne en compte les intérêts et les contraintes de chacun.

>> Ce n'est pas l'équilibre entre une posture et une autre qui est à trouver, mais un autre positionnement, c'est-à-dire de faciliter plutôt que diriger. En quoi consiste cette nouvelle posture ?

Pour Will Schutz, trouver les meilleures solutions aux problèmes organisationnels passe par un renforcement de la conscience de soi, aussi bien pour les responsables que pour les membres de l'équipe. Cette profonde conscience de soi permet l'acceptation de soi et l'estime de soi. Les membres de l'équipe devenant plus conscients et disposant d'une plus grande estime d'eux-mêmes seront plus ouverts et plus honnêtes avec leurs collègues. L'énergie mobilisée préalablement par des stratégies défensives (protection, rétention d'informations, luttes interpersonnelles...) pourra être redirigée dans un travail plus productif. Avec l'être humain trois catégories de buts sont visées : des buts individuels, relationnels et organisationnels. Concernant ces derniers, l'organisation doit favoriser pour

INTERVENANTE
EN THÉRAPIE
SOCIALE
Marie Carayol

chacun des membres une estime de soi au travers de la participation, de la liberté, de l'ouverture de la reconnaissance et de la responsabilisation selon trois dimensions : l'inclusion, le contrôle et l'ouverture.

Une direction facilitatrice

>> Inclut

Elle travaille à la mise en sécurité affective des membres de l'équipe, par la reconnaissance, la bienveillance et l'accueil mutuel, oser s'accorder 5 mn pour se connecter à l'humanité de l'autre (être) avant d'envisager son rôle (faire).

>> Ouvre à l'échange

Elle facilite ce travail de maïeutique et de partage de la parole où le sujet du moment est placé au centre et se révèle au collectif par le questionnement authentique, l'intérêt porté à la parole de l'autre et l'enrichissement de ses apports.

>> Favorise l'émergence

Une émergence est une possibilité nouvelle qui s'exprime et autorise l'inédit au détour d'échanges informels et, par la capacité du facilitateur, transforme des signaux faibles en opportunités d'apprentissage.

>> Soutient

Elle donne les autorisations et les protections nécessaires, fluidifie les processus, articule et relie, rend les choses possibles, sans les vouloir ou les diriger, bref se met à disposition pour faire exister et briller les autres.

>> Rythme

Elle fait cohabiter les temps de divergence (ouvrir), d'émergence (révéler) et de convergence (fermer) par une posture spécifique à chaque moment, une maîtrise de l'alternance et des énergies.

>> Régule et ajuste

Elle ramène l'équipe vers ses missions et ses règles, quand celles-ci sont transgressées, quand les échanges ne sont plus au bon niveau, quand la cible n'est plus alignée.

>> Méta communique

Elle communique et donne du feed-back sur les processus de communication en cours, aide l'équipe dans sa prise de hauteur, recadre les perspectives et le sens pour permettre une autre lecture des situations.

>> Libère les émotions

Elle sent l'état interne de l'équipe, accepte ses émotions, reconnaît et fête les réussites, surfe sur les joies, les peines, les doutes, pour renforcer l'intensité et le goût des expériences.

>> Modélise les apprentissages

Elle aide l'équipe dans sa réflexivité et son objectivation des connaissances émergentes, pour prendre conscience du chemin parcouru et préparer la socialisation des connaissances développées.

Cela implique de pouvoir mieux se connaître pour mieux travailler avec ses limites et ses forces et diriger en conscience avec intentionnalité. Cela suppose de pouvoir à la fois s'appuyer sur les ressources des professionnel.le.s mais aussi pouvoir s'assurer que l'orientation prise en commun soit appliquée.



Manager par
l'approche
systémique



EN PLUS...

- D., Bériot, 2006. *Manager par l'approche systémique*, Eyrolles
- P., Dugois, Ph., Béon et Th. Gauthron, 2016. *La transformation permanente*, EMS.
- G., Hamel, 2008. *La fin du management, inventer les règles de demain*, Vuibert.
- W. Schutz, 2018. *L'élément humain - Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, Interéditions.

