



Petit-déjeuner du 29 juillet 2008 destiné aux directrices et adjointes de crèches familiales et collectives

Animer une équipe de crèche dans la durée, une question de méthodes ?

Compte rendu

Attentes de démarrage

- ↳ Comment faire avec son équipe sur le terrain
- ↳ Gérer une équipe épuisée
- ↳ Accueillir son adjointe pour mener l'établissement et le projet
- ↳ Faire évoluer une équipe dans le temps
- ↳ Se dynamiser avec d'autres directrices

Nous avons repris le témoignage ainsi que les échanges sous une forme thématique afin que ces éléments puissent vous servir par la suite.

Nous avons souhaité rester au plus proche des formulations employées et nous avons regroupé ces éléments selon trois thèmes :

- ↳ La posture de la directrice et de l'adjointe
- ↳ Les outils de la directrice
- ↳ Les axes de travail

Nous avons choisi de ne pas distinguer la crèche collective et la crèche familiale, en nous appuyant sur les réflexions des participantes : la crèche collective et la crèche familiale ont la même problématique : « comment faire en sorte que les enfants rassemblent les membres de l'équipe ? »

La posture de la directrice et de l'adjointe

La posture de la directrice ou de la coordinatrice donne l'impulsion au collectif, c'est par sa posture que la directrice initie le travail d'équipe.

Le positionnement de la directrice s'établit à partir de la « protection » des enfants et de son personnel.

Cela ne peut se mettre en place qu'avec le soutien ou en cohérence avec le politique.

- Cette posture est faite d'« **humilité** » :
 - ↳ Remercier l'équipe, le personnel.
 - ↳ Savoir rester ouvert aux idées, aux compétences, aux vécus partagés par les équipes.
 - ↳ Féliciter la mobilité des personnels.
 - ↳ Permettre l'autonomie, que cela fonctionne y compris après son départ.

- Cette posture est aussi faite d'**assurance** :
 - ↳ Savoir rester ferme ensemble sur les objectifs et les méthodes de travail.
 - ↳ Savoir se rassurer en tant que directrice.
 - ↳ Rester dans son rôle de directrice.
- De **souplesse**, il convient de travailler avec une équipe, telle qu'elle est, pour la faire évoluer :
 - ↳ Faire avec les moins compétentes, les accepter et trouver leurs ressources.
 - ↳ Valoriser la pluralité des métiers en tant que source de richesse, portée par des regards différents.
 - ↳ Utiliser les apports de professionnelles de formation différentes.
 - ↳ Utiliser les questions de professionnelles pour les aider à se professionnaliser.
 - ↳ Être mûr pour les évolutions : pertinence des rencontres, des temps et du rythme de l'accueil...
 - ↳ Tenir compte du calendrier du vécu de l'équipe : utiliser les opportunités (départs et maladie). Certaines périodes ne sont pas adaptées pour mettre en place une démarche (vacances de Noël et été).
 - ↳ Ajuster ses exigences de directrice.
- Et de **plaisir à travailler ensemble**, avec et pour les enfants :
 - ↳ Gérer la qualité des relations.
 - ↳ Distinguer le professionnel de l'affectif pour progresser professionnellement.
 - ↳ Permettre des temps d'échanges et de parole conviviaux.
 - ↳ Prendre du temps pour discuter d'autre chose que la petite enfance.

Les outils de la directrice

Les outils méthodologiques sont des ressources pour développer dans le temps la professionnalisation de l'équipe et la qualité du service auprès des enfants et des familles. Une remarque préalable est que pour toute démarche, il faut du **temps**.

Penser à s'organiser, en tant que directrice, pour **se former** :

- Au niveau des méthodologies : communication, écriture des objectifs et projet.
- Au niveau des échanges des pratiques en rencontrant les autres professionnelles.
- À long terme sur la fonction de direction en crèche.

Structurer son **management** entre l'équipe et les individus.

Les règles et le travail en commun sont donnés en grand groupe, et en entretien les objectifs personnels.

Le travail est construit par rapport aux objectifs, qui sont définis à partir de l'enfant de moins de trois ans, et non pas en fonction des professionnels (éducatrice, auxiliaire...)

Mettre en place une **organisation du travail**, tant au niveau de la fermeture (celle de l'été rythme l'année) que du rythme des professionnelles auprès des enfants.

Il est possible d'équilibrer le travail avec les enfants :

- Repenser le temps alloué aux enfants, en utilisant les tâches ménagères, afin de ne pas dépasser plus de deux heures d'attention destinées à la relation.

- En modifiant régulièrement l'environnement d'accueil collectif.

Définir **les rôles** de chacun des acteurs de l'équipe. Par exemple, le rôle des éducatrices est d'indiquer le cadre de travail et d'encadrer les équipes par rapport aux enfants. Et celui de la coordinatrice : faire du lien entre les personnes, aux niveaux matériels et pratiques, en veillant à ce que le service fonctionne après son départ, qu'il existe en dehors d'elle.

En allant plus dans le détail, voici un panel d'outils à disposition de la directrice pour réaliser cela :

- L'équipe de direction doit avoir un **projet** et doit savoir le **piloter** :
 - ↳ Faire le constat de là où en est l'établissement, prendre du recul, effectuer des bilans.
 - ↳ Chercher à co-construire avec l'équipe (un projet par année avec un thème).
 - ↳ Choisir un fil conducteur d'une démarche permettant d'aller plus loin, (avec la participation à des conférences et/ou formations).
 - ↳ S'approprier les éléments dans des groupes de travail pour écrire, produire une mise en œuvre commune.
 - ↳ Travailler avec les personnes ressources en interne.
 - ↳ Construire avec chacun les postures et les rôles professionnels.
- S'appuyer sur des écrits pour formaliser les compétences :
 - ↳ Effectuer des **fiches de poste** pour faire en sorte que les professionnelles se sentent compétentes.
 - ↳ Aider les professionnelles à écrire des lettres de motivation lorsqu'elles souhaitent une évolution. Cela constitue une première ébauche de professionnalisation.
- Effectuer des **entretiens** :
 - ↳ Utiliser les entretiens d'évaluation, en résonance avec les objectifs et les journées pédagogiques, pour construire ce que c'est que « être professionnelle ».
- Valoriser le **processus de recrutement** :
 - ↳ Dans le cadre d'un recrutement : il est possible d'effectuer un premier entretien, transmettre un projet en lecture, avant d'effectuer une autre rencontre.
 - ↳ Évaluer les capacités d'évolution.
 - ↳ Prendre des décisions collégiales.
- Utiliser la **formation**, développement des compétences :
 - ↳ Favoriser des groupes de travail.
 - ↳ Créer des territoires de travail commun, non dangereux, ou les membres n'ont pas peur du regard de l'autre.
 - ↳ Proposer des conférences suivies de groupes de travail (par exemple : sur l'agressivité du jeune enfant).
 - ↳ Partir du concret : ce qui est vu, ce qu'elles vivent. Apprendre à mettre des mots, prendre du recul sur sa pratique, apprendre à expliquer ce qui se passe.
 - ↳ Venir en **observation**, par exemple pour des assistantes maternelles effectuer des observations en accueil collectif (modalités : venir trois fois avec comme objectif d'observation la motricité libre et produire un bilan).

Les axes de travail de la directrice

Au cours des échanges nous avons vu apparaître trois axes principaux.

Ceux-ci peuvent donner des fils conducteurs à la directrice pour organiser et veiller à sa pratique :

- **La relation aux parents**, accueil et transmissions :
 - ↳ Travailler les transmissions et les faire évoluer.
 - ↳ Échanger avec les parents : définir des procédures de régulation et la place de la directrice.
 - ↳ Permettre de trouver une nouvelle valorisation du travail des professionnelles vis-à-vis des parents, moins concrète que les productions comme les «gommettes».
 - ↳ Travailler le positionnement de l'éducatrice et de l'ensemble des membres dans le rapport aux parents : attention aux décalages entre le bureau et la section.
 - ↳ Lors de la première rencontre entre les parents et l'assistante maternelle, veiller au positionnement professionnel et à la place des professionnels d'encadrement.

- **L'animation d'équipe** et la vigilance sur le climat de travail :
 - ↳ Créer les conditions pour que les personnes se parlent et mutualisent.
 - ↳ Anticiper l'organisation du travail et l'environnement des enfants avec l'équipe au complet.
 - ↳ Choisir le fil conducteur pour mobiliser l'équipe : s'appuyer sur les 10 à 20 % qui constituent le noyau dur, les personnes ressources.
 - ↳ Ne pas hésiter à mettre les professionnels devant leurs responsabilités : faire vivre le cadre.
 - ↳ Resituer et expliquer le cadre. Définir qui rend des comptes à qui. Responsabiliser chaque niveau.
 - ↳ Animer des groupes de travail en creusant sur les peurs et les gênes éventuelles, rechercher et aller plus loin ensemble. Travailler en petit groupe, tirer collectivement un fil méthodologique concernant les enfants.
 - ↳ Changer ensemble de regard, prendre de l'intérêt individuel dans un collectif.

- **Développement des tout-petits** :
 - ↳ Mettre l'enfant et sa famille au centre des problématiques professionnelles.
 - ↳ Donner du sens aux règles : questionner le pourquoi on a telle ou telle pratique professionnelle, pour tous les actes (doudous, bavettes...)
 - ↳ Travailler sur la juste place, ne pas s'accaparer un enfant, son affection, pour remplir un éventuel manque...

Personnes présentes : André Mylène, Baringthon Marie-Christine, Bellamy Marie-Françoise, Benhamida Marie, Roux Christine, Walter Pierrette

Compte rendu rédigé par les animatrices, Natalie Conte-Marty et Céline Houdemont