



Petit-déjeuner *Une question de méthode*

du 27 mars 2009

destiné aux directrices et adjointes de crèches familiales et collectives

thème de travail :

Gérer une équipe épuisée

Compte rendu

Nous avons choisi de structurer la matinée autour de deux questions après avoir échangé sur le sujet d'une manière libre. Ainsi, le petit-déjeuner s'est déroulé en trois temps :

1. « Echanges sur le sujet », qui reprend les échanges dans le groupe présent
2. « Les symptômes de l'épuisement d'une équipe » qui sont schématisés dans une carte heuristique issue du travail du groupe
3. « Que mettre en place ? » : qui schématise et permet de faire le lien entre plusieurs axes de travail. Cette carte est conçue comme le sujet précédent.

Il a été remarqué qu'il faut souvent avancer avec l'équipe selon plusieurs approches compatibles pour atteindre un résultat

Echanges sur le sujet :

Regarder et soutenir son équipe : une posture

- Etre et ne pas faire, observer, accompagner du regard et de la parole
 - Etre disponible, attentive
 - C'est merveilleux de voir un professionnel dans la présence bienveillante qu'est le « rien faire professionnel » [il ne s'agit pas de ne rien faire, mais d'accueillir/écouter/permettre ce qui se passe sans mettre en œuvre une action précise ; ainsi, être présente dans une posture adaptée est un acte professionnel de direction]
- Tout change tous les jours et il faut s'appuyer sur des incontournables
 - Croire chaque jour, chaque instant y croire, en tant que responsable pour mener à bien l'évolution de son équipe
- Etre, en tant que directrice, une courroie d'entraînement : expliquer, trouver de nouveaux éléments grâce à cela
- Rien n'est jamais acquis, on change :
 - Il faut revisiter le contexte
 - Les personnes changent, il faut se donner de la méthode et la partager avec l'équipe

Ce qui empêche une posture de direction

- La peur de ne pas justifier son salaire peut entraîner à être dans le faire
- Faire attention dans la manière de nommer. Lorsqu'on dit « ma crèche », « mes filles », « mes... », l'implicite du message est lourd par rapport au fait de dire : « la crèche dont je m'occupe », « l'équipe avec laquelle je travaille ». Une directrice doit faire attention à la manière dont elle nomme, la crèche, l'équipe, dans une même logique avec laquelle elle demande souvent aux professionnels de le faire avec les enfants lorsque ces derniers doivent apprendre à ne pas dire... « on a ... changé la couche... »

Asseoir sa posture de directrice

- Devenir crédible par la pratique avec les enfants
- Mettre en valeur nos caractéristiques, connaissances des professionnelles, pour travailler avec responsables et politiques afin de construire un accueil de qualité et d'efficacité
- À explorer ce qu'on gagne et qu'on perd dans les changements de rôles, de place et d'affirmation de soi...

Nécessité de créer et maintenir le lien avec les institutions et directions :

- Il est nécessaire d'être relai avec l'institution
- Inviter les responsables dans le quotidien de la crèche

Qu'est-ce qu'une équipe épuisée ?

- Y a-t-il une confusion possible entre le manque de motivation et une équipe fatiguée ?
- Il est nécessaire de reconnaître qu'une équipe est fatiguée. Lorsque l'analyse est faite :
 - S'il s'agit de l'épuisement : c'est en quelque sorte un soulagement, car la directrice peut travailler sur cette question avec une certaine distance
 - Si ce n'est pas cela, il s'agit souvent d'un blocage pour ne pas mettre en œuvre ce que veut ou dit la directrice. La tâche est plus difficile pour la directrice

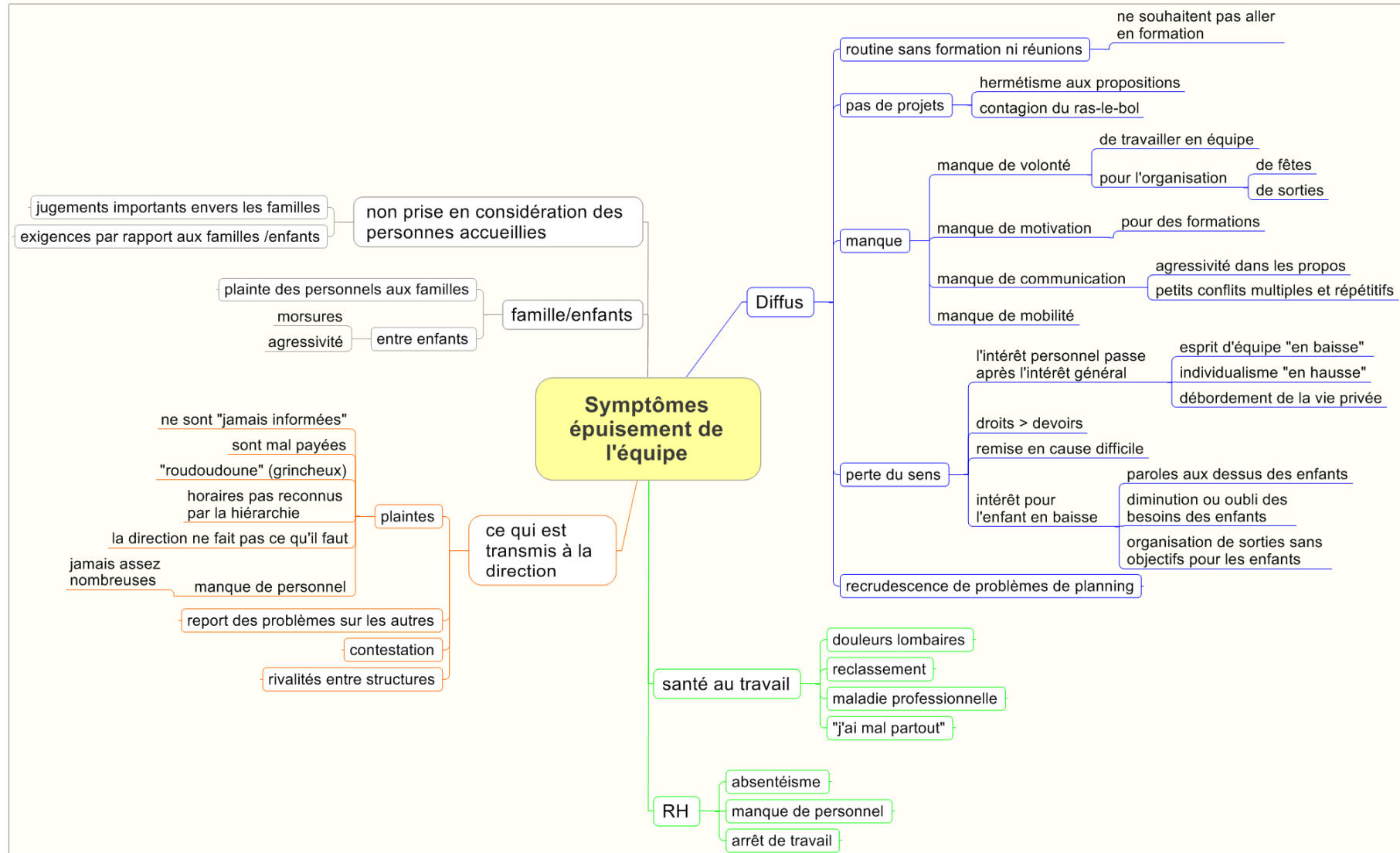
Spécificités d'une crèche conduit à un management particulier

- Une crèche collective est un lieu fermé, la directrice en fait partie et doit se connaître [comment elle fonctionne]
- Des difficultés concernant les personnels qui sont mal dans leurs postes et qui se maintiennent en poste, dans une petite équipe qui vit en « vase-clos » ; cela finit par avoir des conséquences
- Gestion RH :
 - La politique de gestion des congés influe beaucoup sur l'équipe
 - Concernant les arrêts, s'il y a des primes : Ce qui est efficace, c'est d'effectuer une baisse de la prime de manière progressive après 15 jours de maladie par an. [enlever la prime tout de suite a pour conséquence que les personnels malades viennent travailler ce qui est dangereux pour les enfants, mais ne rien faire conduit à des abus]
- Il faut pouvoir partager un champ de travail avec l'équipe. On ne peut travailler en se basant sur les chiffres. Il faut un élément concret, un fil conducteur, c'est-à-dire un projet.
- Savoir différer les analyses pour mener les réflexions avec l'équipe
 - Se donner du temps pour des analyses et des réflexions à court, moyens et longs termes
 - À la directrice d'appuyer des positionnements et les choix des équipes, ainsi que les préparations nécessaires des EJE. La directrice doit ainsi : informer, reformuler, valider et clarifier.
 - Il n'y a pas d'urgence en crèche, « **ce n'est pas parce que vous arrachez les feuilles d'un arbre que ce sera l'automne** ».
- Il est nécessaire de travailler avec tous les personnels
 - Avoir au moins un membre du personnel technique présent dans chaque réunion
- Une expérience réussie en multi-accueil : alterner le temps de travail.
 - Partant du constant que :
 - Qu'après 20 mn d'attention pour des bébés sur les tapis il est plus difficile de rester vigilant et après trois heures d'attention la posture des professionnels auprès d'enfants n'est plus d'aussi bonne qualité.
 - L'organisation du multi-accueil est devenue : 3 heures avec les enfants puis les professionnels passent à d'autres tâches : linge, stocks, confection des repas...

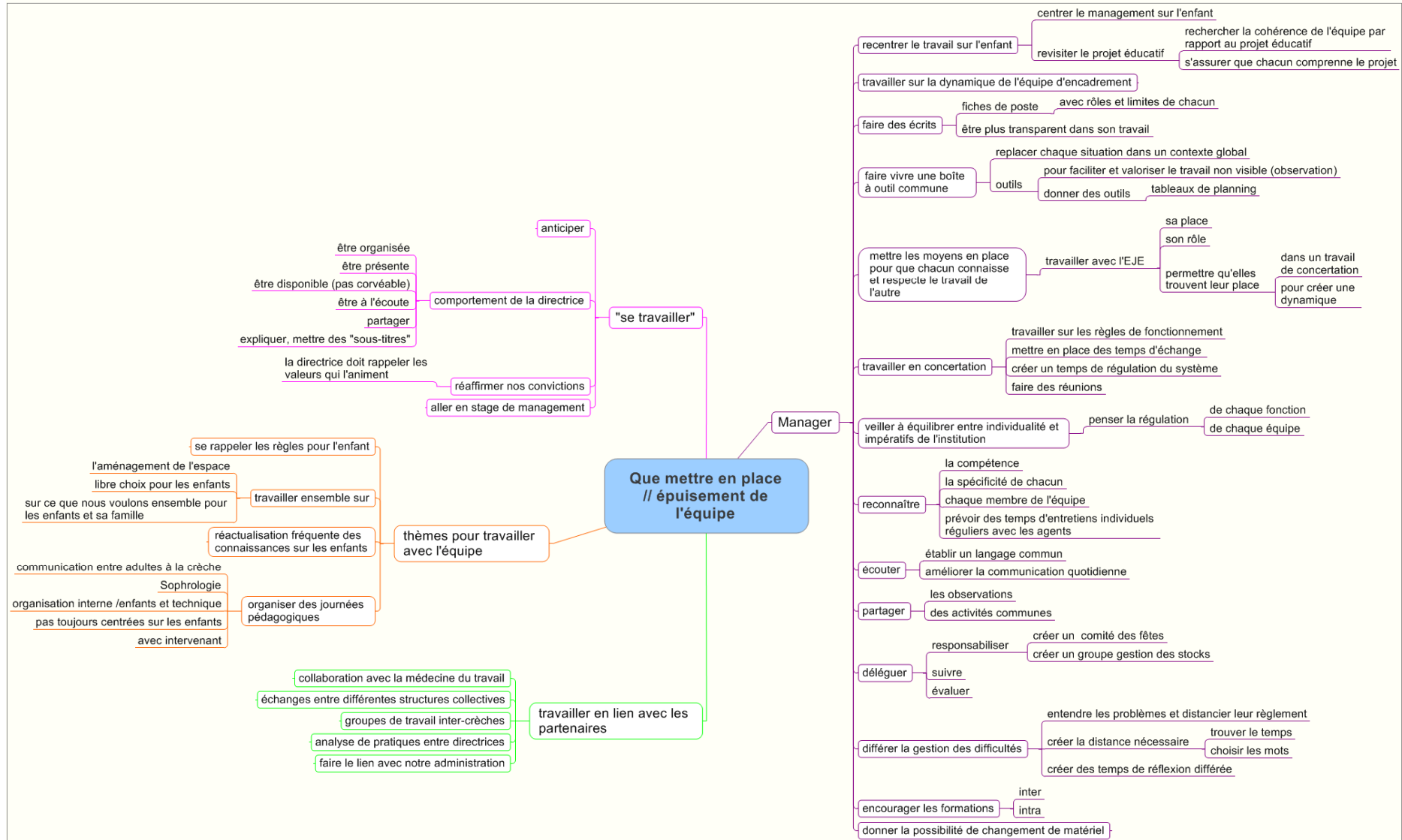
Accompagner les professionnels

- Accompagner certains professionnels à trouver leur chemin, les aider à élaborer différentes hypothèses avant de les mettre en œuvre. Les aider à créer un chemin sans répondre à leur place ou les prendre en charge
- Trouver comment se dire des choses quand on est surpris par les gestes de l'autre
- Faire en sorte que les professionnels auprès d'enfants effectuent au moins un stage en cuisine et stage en lingerie pour comprendre les contraintes des autres métiers et que le travail en équipe puisse s'installer

Les symptômes de l'épuisement d'une équipe :



Que mettre en place ?



Personnes présentes :
Perrine FRANCOIS, Marie MUNTREZ, Christelle ODADAN, Fabienne PAUMIER, Pierrette WALTER
Excusé : MALVAUD Pierre

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

Prochain petit déjeuner Une question de méthode pour les directrices et adjointes de crèche prévu le jeudi 27 Août 2009 :

- Comment porter les valeurs et les spécificités des modes d'accueil des tout-petits auprès des responsables institutionnels ?