

Devenir directrice Petite Enfance

Lorsque la direction d'une structure est proposée à une éducatrice de jeunes enfants y travaillant déjà, ou lorsque celle-ci répond à une offre d'emploi, elle ne sait pas toujours ce qui l'attend dans cette nouvelle fonction... ! Rôles et missions se conjuguent au pluriel au sein d'un projet pédagogique d'équipe.

Quand elle devient directrice Petite Enfance, la première épreuve rencontrée est la prise de fonction, d'autant plus délicate que l'éducatrice de jeunes enfants (EJE) est issue de l'équipe et que cette promotion la fait passer "de l'autre côté de la barrière" : du côté des dirigeants, des chefs, des "patrons". Un travail sur soi se révèle vite indispensable, sur « *la posture, les rapports de force, la sensibilité* »¹, comme le dit Roger Bertaux, chercheur à l'Institut régional du travail social (IRTS) de Lorraine : « *La plupart du temps, le cadre intermédiaire est promu par sa direction. Ce qui peut générer rivalités et jalousies de la part des autres salariés. Le regard des autres change. La difficulté est de l'assumer et de relativiser.* »²

Selon les circonstances, il y a ou non un passage de relais entre ancienne et nouvelle directrice : il reste beaucoup à inventer, à découvrir des nouvelles missions, tâches et responsabilités, tout en gardant le plus souvent celles, déjà étendues, d'EJE (il est rare d'être totalement déchargée de l'encadrement des enfants), notamment des responsabilités pédagogiques.

De nouvelles missions et responsabilités

Les familles

Le rôle change vis-à-vis des familles, l'éducatrice devenue directrice est désormais l'interlocutrice privilégiée, depuis la première visite jusqu'au suivi et à l'écoute quotidienne des demandes, des besoins de garde et des souhaits d'évolution de

la structure, ainsi que des demandes de conseils éducatifs.

L'équipe

Au niveau de l'équipe, elle n'est plus seulement garante de la mise en place du projet pédagogique, mais de toute l'organisation du travail :

- respect des normes d'encadrement ;
- emplois du temps ;
- plannings ;
- gestion des absences ;
- préparation et animation des réunions ;
- responsabilité managériale.

La gestion des locaux

Une partie des missions consiste à gérer les locaux, le matériel (remplacement régulier des mobiliers et jeux), l'entretien ; garantir l'hygiène et la sécurité, allant de la panne électrique à régler à l'organisation d'exercices incendie ou le contrôle de l'armoire à pharmacie, en concertation avec le médecin. Ces tâches impliquent un suivi des budgets, avec une marge d'autonomie variable selon l'employeur.

La gestion administrative et financière

La gestion administrative et financière de la structure incombe désormais à la nouvelle directrice, et notamment :

- la tenue à jour des dossiers d'inscription ;
- l'organisation des plannings journaliers d'accueil des enfants et la concordance avec les normes d'encadrement ;

- le suivi des pointages de présences prévisionnelles et réelles ;
- les statistiques de fréquentation de la structure ;
- la facturation et encaissement des paiements ;
- la gestion du courrier et du réseau de partenaires, financeurs et organismes de tutelle.

En pratique

Les responsabilités sont complexes et multiples, variées et lourdes, mais passionnantes car elles placent la directrice au centre d'enjeux et de décisions divers et complémentaires, pouvant apparaître contradictoires, mais à une place stratégique pour prendre les décisions.

Une priorité, faire équipe

Voilà l'EJE devenue *manager* et, même, à la tête d'une petite équipe. Mais faire travailler ensemble des personnes dif-



férentes de par leur histoire, leur formation, leur expérience, leur personnalité et surtout leur vision de l'éducation, n'a rien de simple. Comment les emmener toutes dans la même direction ? Comment trouver une cohérence dans l'action quotidienne auprès des enfants et des familles ? Tel est l'enjeu, mais il s'agit avant tout d'un projet – un projet d'établissement prolongé d'un projet pédagogique –, qui va fédérer et être la référence à laquelle sans cesse revenir pour trouver et garder le sens, pour entrer dans une intelligence collective du travail. Le projet fait l'équipe, et le rôle de la directrice petite enfance est d'animer un questionnement constant autour de ce projet et de l'analyse des pratiques professionnelles. Cela a d'autant plus d'importance dans des métiers exercés sans formation de base pour un certain nombre de professionnelles, donc sans forcément de distance et de conscience des enjeux, qui plus est des métiers constitués de petites actions anodines en soi et très répétitives. Pourtant, la façon dont on est en relation avec un tout petit pour le changer ou lui donner son repas est si riche, tellement davantage que la seule réponse à son besoin physiologique !

Soutenir l'équipe

Travailler auprès de tout-petits qui sont en deçà de la parole mobilise intensément les émotions, crée des tensions et constitue, comme le dit Denis Mellier, « *un véritable travail psychique perméable aux effets de l'inconscient* »³. Il parle d'un « *travail de contenance des équipes* », c'est-à-dire de « *la capacité de recevoir, de contenir et de penser ces contenus initialement*

bruts de sens »⁴ que sont, par exemple, les angoisses et les anxiétés des enfants et des familles lors de la séparation. Il s'agit aussi, régulièrement, de gérer des comportements d'enfants en souffrance, qu'ils l'expriment par une agitation permanente, une agressivité, des pleurs sans fin, un regard fixe..., enfants en souffrance et familles en difficulté, même si, parfois, elles semblent refuser tout conseil.

Selon Denis Mellier encore, « *aucun adulte ne peut arriver seul à remplir cette fonction [de contenance]. Seul un travail en équipe et avec d'autres permet de pouvoir métaboliser ce qui est issu des enfants* »⁵, et cela suppose des espaces de parole, où tout puisse se dire et où l'on cherche ensemble à comprendre et à avancer. Mais c'est également un soutien apporté à l'équipe, quelle qu'en soit la forme : échange, formation, supervision, apports, pour l'aider et nourrir chacun de ses membres dans un engagement qui ne peut être qu'entier auprès de tout jeunes enfants en pleine construction des fondements de leur personnalité.

La fonction de cadre de la petite enfance

La fonction de cadre de la petite enfance consiste, avant tout, à mener, conduire, soutenir et nourrir une équipe de professionnelles autour d'un projet, tenir le cap du navire, et donc avoir toujours une longueur d'avance dans la vision des réalités et des évolutions à l'intérieur et à l'extérieur de la structure. Cela implique une position de chercheur, à l'affût des besoins qui émergent, mais aussi des réponses tentées ailleurs.

Mais cette fonction nécessite également d'être garante d'une certaine cohérence, qui peut parfois obliger à recadrer un membre de l'équipe par rapport au projet, ou un parent par rapport au mode de fonctionnement. C'est aussi ne pas être figée, en aucune manière, et savoir régulièrement remettre en chantier un aspect du projet, du règlement, ou du moins dans leur mise en œuvre. En effet, il ne faut jamais oublier qu'au centre il y a des enfants, vivants, toujours nouveaux, appelant des réponses, des attitudes, des aménagements, des pratiques inédits. Appellant à être soi-même, vivante et créative !

Conclusion

Tout ceci fait la richesse d'un tel poste, le rend passionnant et motivant, pour peu que l'on parvienne à en tenir ensemble tous les aspects, gestionnaires, managériaux, pédagogiques et, avant tout, humains. ●

Marie Friedelmeyer

EJE, directrice de multi-accueil, Barr (67)

m.friedelmeyer@free.fr

Bibliographie

1. Bertaux R. Analyse des fonctions et des besoins en formation de l'encadrement intermédiaire dans les secteurs sanitaire, social et médico-social. In : Un "métier" en construction : cadre intermédiaire. *Formation Santé Social*. 2003 ; 55 : 9. (P : 9 accessible sur Internet : www.promofaf.fr/ ????)
2. *Ibid.* p. 8.
3. Mellier D. *L'inconscient à la crèche, dynamique des équipes et accueil des bébés*. Ramonville-Saint-Agne, Érès, collection "La vie de l'enfant", 2005.
4. *Ibid.* p. 268.
5. *Ibid.* p. 231.

Rappel

Selon le décret du 20 février 2007 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de 6 ans, les directeurs de crèche qui s'occupent aussi des enfants comptent pour moitié dans les petites structures comme directeur, et pour moitié comme encadrant des enfants.

5 000 structures sont concernées.

V.L.