

Être EJE et diriger une structure petite enfance, une mission de funambule

Diriger une structure Petite Enfance est un exercice périlleux, entre des obligations gestionnaires comptables et l'encadrement de l'équipe. La fonction est d'autant plus déséquilibrée que la personne responsable remplit également une mission d'éducateur de jeunes enfants auprès des tout-petits. Pour trouver le juste dosage de ces activités, l'éducateur doit respecter son éthique professionnelle, et réfléchir en permanence sur ses attitudes et celles de l'équipe, dans une perspective d'échanges.

En août 2000, le décret¹ fort attendu par les professionnelles² de la petite enfance, renouvait le cadre juridique des établissements et services d'accueil d'enfants de moins de 6 ans et précisait, en outre, les conditions requises pour diriger un établissement. Ce décret a ouvert officiellement les postes de direction aux éducateurs de jeunes enfants (EJE), sous certaines conditions. Dès lors, les EJE ont pu accéder ou être confirmés en masse à ces postes, le décret leur ouvrant enfin la voie d'une évolution de carrière. Cependant, une des limites de cette ouverture est le cumul fréquent des deux fonctions d'EJE et de directrice de collectivité, avec toute la difficulté de la responsabilité managériale et les tensions multiples inhérentes au poste.

Être "cadre"

Cadre, du latin *quadrus* : carré, qui entoure, qui circonscrit, qui limite, qui structure. Qu'est-ce qu'être cadre dans le domaine de la petite enfance ? On pourrait parler d'un double cadre, comme autour d'un tableau : autour de l'équipe qui à son tour a à jouer un rôle de cadre autour des enfants et des parents accueillis quotidiennement.

On peut faire l'analogie entre le métier d'éducatrice – qui donne des repères et des limites, qui accompagne et structure le développement d'un enfant, comme un tuteur guide la croissance d'une plante – et cette fonction de cadre, qui donne le cap, qui accompagne et structure en donnant des limites à ne pas dépasser.

Dans le travail social, il semble que ce rôle de cadre soit parfois difficile à assumer : comme l'affirmait ainsi une directrice Petite Enfance : « *Mon rôle est d'être moteur dans*

*mon équipe sans toutefois la diriger*³ ». Le cadre est pourtant bien celui qui "manage", au double sens de gérer les choses et de conduire les personnes par la motivation, l'implication, l'harmonisation ou régulation et la coordination. Il y a aussi dans ce terme de "management" une notion dynamique : "manager" c'est entraîner, conduire le changement, être *leader* de son équipe.

On est cadre d'une équipe particulière, que l'on n'a pas forcément choisie, et qui est formée d'individus, ayant chacun son histoire personnelle et institutionnelle, sa culture, sa personnalité, ses enjeux, ses désirs, son inconscient. Ces personnes forment un système avec lequel, comme avec chacun de ses membres, il faut négocier. Par ailleurs, ce système a lui-même son histoire, son organisation, ses alliances internes plus ou moins conscientes, et ses étapes de développement.

Être cadre c'est décider – parfois seul, parfois très vite, parfois en prenant davantage de temps surtout quand il est nécessaire d'en mesurer tous les enjeux –, et ensuite assumer les conséquences ou les réactions suscitées par ces décisions. Diriger, c'est être en état conscient de tout ce que l'on fait et prendre le risque de décider. Cette fonction suppose d'assumer un "pouvoir" : pouvoir de décision, pouvoir hiérarchique qui fréquemment insupporte certains. Cela suppose également d'être suffisamment au clair dans son positionnement, et vigilant par rapport aux dérives possibles : entre tentation de toute-puissance et de domination ou au contraire de fuite et de recours systématique à un supérieur vers qui dégager sa responsabilité. Comme le dit Éric Simon, cela nécessite un travail sur soi pour

réussir à la fois à « *ne pas s'y croire sans pour autant avoir à s'excuser d'être là.* »⁴

Un conflit entre deux logiques : l'une gestionnaire, l'autre éducative

Diriger une structure Petite Enfance suppose d'être au centre de multiples enjeux et décisions à prendre et, tel un funambule, trouver à chaque instant l'équilibre entre des contraintes et des priorités parfois difficilement compatibles. Deux logiques s'affrontent en particulier : la logique gestionnaire, qui repose sur une législation et des directives très contraignantes, et la logique éducative, qui se veut d'abord au service de l'intérêt des enfants et des familles.

Le décret d'août 2000, revu et complété en février 2007⁵, est le point de départ de toute une série de mesures visant à faciliter l'accès des familles aux modes d'accueil en adaptant ces derniers à leurs besoins, et à poser les bases d'une qualification du personnel accueillant. Si ces décrets ouvrent sous certaines conditions les postes de direction aux EJE, ils donnent encore la prépondérance de ces postes aux puéricultrices, et, en soumettant ainsi l'éducatif au médical, portent « *le signe d'une préoccupation centrée d'abord sur les risques de l'accueil et non sur ses enjeux*⁶. » La tendance demeure au renforcement du réglementaire qui voudrait anticiper et couvrir tous les risques. Au contraire, l'éducation, si elle veut préparer à la vie, suppose en soi la prise de risques.

La prestation de service unique (PSU), mise en place par la Caisse d'allocations familiales (Caf) en janvier 2002 introduit une comptabilisation horaire des temps d'accueil des enfants pour

que chaque famille paie uniquement ce qu'elle utilise. Cela induit un nouveau jargon : contrat, pointeuse, code-barres, taux de remplissage, optimisation des capacités d'accueil... Si cela est légitime, les professionnelles ont l'impression de devoir « *gérer les enfants comme des stocks*⁷ » ou de faire de la gestion hôtelière. Mais que fait-on des enfants. La logique de la PSU est comparée à celle d'une "consigne" ou d'un "parking" qui « *ferait fi du temps nécessaire d'adaptation de l'enfant, de la durée minimale de séjour dans un lieu, des rythmes nécessaires propres à un lieu d'accueil...*⁸ »

Car la PSU peut aller loin dans son application, et la flexibilité et la précarité du marché du travail : horaires coupés, horaires décalés ou irréguliers peuvent ainsi se coupler d'une flexibilité et d'une précarité du temps de garde des enfants. Quelle ironie de parler de « *besoins des familles* » alors que ce n'est nullement le besoin de l'enfant d'être séparé de ses parents tel jour de 7 h à 10 h et de 16 h à 19 h et tel autre de 8 h à 14 h. Comment, dans ce cas, trouver un sens à la présence discontinue, "en pointillés", de l'enfant dans la structure, dans le groupe d'enfants ? Comment respecter ses rythmes de sommeil, de repas ? Comment trouver une cohérence à la vie du groupe ?

Comment encore accompagner la séparation et assurer pour l'enfant une continuité entre temps à la maison et temps dans la structure ? Comment prendre en compte le temps de transmission si nécessaire à l'arrivée et au départ de l'enfant, pour sauvegarder son équilibre psychique.

Par ailleurs, la famille évolue¹ : monoparentalité, familles recomposées, familles isolées géographiquement suite à une mobilité professionnelle, et, selon les quartiers, familles en difficulté socio-économique. Les parents, fragilisés, ont besoin d'attention, d'écoute, de conseils et d'orientation vers des professionnels spécialisés : questions éducatives ou problèmes de couple... Ou encore besoin d'aide sociale : impossibilité de payer une facture, besoin de foyer d'accueil d'urgence, besoin d'aide pour remplir des papiers administratifs, ou même pour nourrir et habiller les enfants. Toutes ces situations se rencontrent dans les structures, qui sont des lieux de prévention et de socialisation pour les familles entières,

et elles supposent une disponibilité pour les accueillir convenablement et aussi pour cultiver un réseau de partenaires ; elles supposent également une certaine souplesse par rapport aux normes et aux réglementations.

Effectivement, diriger une structure petite enfance, c'est être un peu funambule, en recherche constante d'équilibre pour faire un pas après l'autre sur le fil, à la recherche du possible à chaque seconde.

Un conflit entre deux fonctions

Pour la plupart des EJE directrices de structure, à cette tension entre deux logiques s'ajoutent les tâches d'EJE auprès des enfants : interrogées³ sur la façon dont elles gèrent leur temps entre ces deux fonctions, elles parlent de « *jongler* », de « *grappiller des instants pour l'administratif* », de « *profiter de la sieste des enfants pour faire les statistiques* », de « *faire les deux en continu* » etc. Ce langage traduit une tension de tous les instants, et surtout un sentiment de frustration voire de culpabilité, quand elles ont l'impression par exemple de « *voler du temps aux enfants* » alors qu'elles assument simplement leur seconde fonction de direction !

La frontière entre les deux fonctions d'éducation et de direction n'est en outre pas toujours claire, encore moins étanche : directrice éducatrice ou éducatrice directrice, la véritable difficulté est de trouver la distance, la bonne distance face aux multiples sollicitations qui les assaillent de toutes parts : équipe, enfants, parents, hiérarchie, partenaires, financeurs... et de gérer instant après instant les urgences et les problèmes. C'est parfois la quadrature du cercle.

Une éthique nécessaire

Quant au funambule, ce dernier a un balancier pour l'aider à trouver son équilibre ; pour un responsable Petite Enfance, le balancier, c'est son éthique professionnelle, indispensable pour garder le cap au milieu des pressions et des tensions et pour revenir au sens face aux doutes.

Pour une EJE, cette éthique se basera sur son engagement auprès des enfants qui demeure au centre de sa responsabilité. Cette éthique s'appuie également, c'est souhaitable, sur les valeurs de l'institution qui l'emploie. En tout cas, il est important de se nommer à

soi-même, et pourquoi pas, de l'écrire pour y revenir, ce qui compte, ce qui est l'essentiel à ses yeux, ce qui guide, fait sens et nourrit sa motivation à agir et aller de l'avant.

Le métier de directrice Petite Enfance implique une exigence et, par conséquent, un questionnement permanent, une attitude de chercheur, une réflexion alimentée par des lectures, des formations, des échanges en équipe, des échanges entre professionnelles et partenaires, et un travail sur soi, parce que tout simplement il a affaire à des êtres humains en développement et que l'on ne peut pas se permettre de s'installer quand on est ainsi au cœur de la vie !

Une éthique, c'est un idéal, un drapeau à suivre notamment quand on se trouve au milieu de vents contraires, face aux difficultés inhérentes au métier de cadre, entre deux logiques opposées, entre deux fonctions. Comme on dit, « *il n'y a pas de bon vent pour les navires qui n'ont pas de cap* ». Il y a donc du bon vent pour ceux qui ont un cap ! ●

Marie Friedelmeyer

directrice de multi-accueil, Barr (67)

m.friedelmeyer@free.fr

Notes

1. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité : Décret n°2000-762 du 1^{er} août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de 6 ans et modifiant le Code de la santé publique ; art. R180-1 du Code de la santé publique.
2. Nous employons le féminin, car c'est un domaine d'exercice à plus de 99 % féminin.
3. Friedelmeyer M. Enquête auprès de 15 directrices de structure petite enfance, dans *La direction petite enfance : un vrai métier ? Devenir cadre de la petite enfance*, Mémoire de diplôme universitaire de cadre socioéducatif, soutenu en septembre 2007. Disponible sur demande à l'auteur.
4. Simon E. *Directeur : un travail ?* www.psychasoc.com (consultation le 12 janvier 2003).
5. Décret du 20 février 2007.
6. Actes du colloque de l'Association IPSE : *Direction petite enfance, « Entre exigences éducatives et économie de marché : quelle médiation ? Identifier, faire reconnaître, assumer les responsabilités de direction d'établissements d'accueil d'enfants de moins de 6 ans »* Illzach : CEREJA Impressions, 2006, p. 103.
7. *Idem*, p. 30.
8. Mellier D. *Les bébés et le travail de contenance des équipes*. www.passerelles-eje.info/ (consultation du 14 avril 2007).