

# Entre jongleur et funambule

Marie Friedelmeyer

En août 2000 sort un décret<sup>1</sup> fort attendu par les professionnelles de la Petite Enfance, qui rénove le cadre juridique des établissements et services d'accueil d'enfants de moins de 6 ans et précise en outre les conditions requises pour diriger un établissement.



Ce décret a ouvert officiellement les postes de direction aux éducatrices de jeunes enfants (EJE), sous certaines conditions. Dès lors, les EJE ont pu accéder ou être confirmées 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, avec toute la difficulté de la responsabilité managériale et les tensions multiples inhérentes au poste.

## Etre 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 : une personne qui encadre, l'équipe qui encadre, les enfants et les parents. On peut faire l'analogie entre le métier d'éducatrice qui donne des repères et des limites, accompagne et structure le développement d'un enfant comme un tuteur guide la croissance d'une plante et cet autre métier de cadre qui donne cap, sens, signification et direction, accompagne, structure, donne des limites et veille à leur respect.

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<sup>2</sup>. ». 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, la régulation et la coordination. Il y a aussi dans ce terme de *management* une notion dynamique : *manager* c'est entraîner, c'est conduire le changement, c'est être leader de son équipe.

On est cadre d'une équipe particulière, pas forcément choisie, formée de personnes avec chacune son histoire personnelle et institutionnelle, sa culture, sa personnalité, ses enjeux, ses désirs, son inconscient. Et l'équipe forme un système dans lequel il faut négocier avec chacun. Ce système a lui-même son histoire, son organisation, ses alliances internes plus ou moins conscientes, ses étapes de développement.

Etre cadre, c'est décider, parfois seule, parfois très vite, parfois en prenant davantage de temps dans la nécessité de mesurer tous les enjeux. Décider, pour ensuite en assumer les conséquences. Diriger, c'est être en état de conscience de tous les actes réalisés et prendre le risque de décider.

Etre cadre suppose d'assumer un *pouvoir* : pouvoir de décision, pouvoir hiérarchique fréquemment insupportable pour certains. Cela suppose également de la clarté dans son positionnement et de la vigilance face aux dérives possibles : entre tentation de toute puissance et désir de fuite ou de recours systématique à un supérieur vers qui dégager sa responsabilité. Comme le dit Eric 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<sup>3</sup>. »

## Un conflit entre deux logiques : logique gestionnaire, logique éducative

Diriger une structure Petite Enfance suppose d'être au centre de multiples enjeux et, tel un funambule, de trouver, à chaque instant, l'équilibre entre contraintes et priorités parfois difficilement compatibles. Deux logiques s'affrontent en particulier : la logi-

que gestionnaire basée sur une législation et des directives très contraignantes et la logique éducative au service de l'intérêt des enfants et des familles.

Le décret d'août 2000, revu et complété en février 2007<sup>4</sup>, 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 tout en posant 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. En soumettant ainsi l'Educatif au Médical, ils portent « le signe d'une préoccupation centrée d'abord sur les risques de l'accueil et non sur ses enjeux<sup>5</sup>. » La tendance demeure au renforcement du réglementaire qui voudrait anticiper et couvrir tous les risques. Alors que 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 en janvier 2002 introduit une comptabilisation horaire des temps d'accueil des enfants pour que chaque famille paie uniquement ce qu'elle utilise. On parle contrat, pointeuse, code barres, taux de remplissage, optimisation des capacités d'accueil des structures... Même si cela est légitime, les professionnelles ont l'impression de devoir « gérer les enfants comme des stocks<sup>6</sup> » et de faire de la gestion hôtelière. La question qui se pose ici est celle de la place des enfants dans la structure. La logique de la PSU peut être 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<sup>7</sup>... »

La PSU peut aller loin dans son application suivant 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. Jusqu'à où va-t-on aller ? On parle 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 à 10h et de 16 à 19h ou bien tel autre de 8 à 14h. 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 ?

La PSU, par exemple, ne répond pas à la question de la prise en compte du temps de transmission à l'arrivée et au départ de l'enfant, temps fondamental pour sauvegarder son équilibre psychique.

D'autre part, au niveau social, on assiste à une évolution de la famille : 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 pour des questions éducatives, des problèmes de couple... mais également besoin d'aide sociale pour payer une facture, rechercher un foyer d'accueil d'urgence, remplir des papiers administratifs ou carrément nourrir et habiller les enfants. Toutes ces situations se rencontrent dans les structures, lieux de prévention et de socialisation pour les familles entières. Cela suppose une disponibilité pour les accueillir convenablement mais aussi pour construire un réseau nécessaire de partenaires. Cela implique également une certaine souplesse par rapport aux normes et aux réglementations.

Oui, 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

A cette tension entre deux logiques, pour la plupart des EJE directrices de structure, s'ajoute le cumul des fonctions d'EJE et de directrice. Interrogées sur la façon avec laquelle 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 »... Ce langage traduit bien une tension de tous les instants, un sentiment de frustration voire de culpabilité. Elles ont l'impression de « voler du temps aux enfants » alors qu'elles assument simplement leur deuxième 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 (équipe, enfants, parents, hiérarchie, partenaires, financeurs...) pour gérer instant après instant urgences et problèmes. C'est parfois la quadrature du cercle.



### Une éthique nécessaire

En parlant de 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 revenir au sens quand les doutes et les questions l'assaillent. Pour une EJE, cette éthique se basera sur son éthique d'éducatrice : sa vision de l'enfant, son engagement auprès des petits demeure au centre de sa responsabilité. Cette éthique s'appuie également, c'est souhaitable, sur les valeurs de l'institution

qui l'emploie. Il est important de se nommer à soi-même, et pourquoi pas, d'écrire pour y revenir : ce qui compte, ce qui est l'essentiel à ses yeux, ce qui guide, ce qui fait sens et nourrit sa motivation à agir, à 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, entre professionnelles et partenaires ainsi qu'un travail sur soi... Ceci, tout simplement parce que ce métier a affaire à des êtres humains en développement ce qui implique d'être soi-même constamment en évolution !

Une éthique, c'est un idéal, un drapeau à suivre même au milieu de vents contraires, face aux difficultés inhérentes au métier de cadre, entre deux logiques opposées, entre deux fonctions. Comme dit le proverbe, « Il n'y a pas de bon vent pour les navires qui n'ont pas de cap ». Alors, bon vent pour ceux qui ont un cap !

Marie Friedelmeyer, directrice du Multiaccueil de l'ARES à Strasbourg, future directrice du Multiaccueil de Barr

Photos : prêtées par des parents et l'équipe du Multiaccueil La Turbulette (ARES) à Strasbourg.

### Notes

1 Ministère de l'emploi et de la solidarité : Décret n°2000-762 du 1<sup>er</sup> 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 Enquête auprès de 15 EJE directrices de structure petite enfance, dans La direction petite enfance : un vrai métier ? Devenir cadre de la petite enfance, Mémoire de DUCSE (Diplôme Universitaire de Cadre Socio Éducatif soutenu en septembre 2007 et disponible sur demande à Marie FRIEDELMEYER : m.friedelmeyer@free.fr

3 SIMON Eric : Directeur : un travail ? du 12/01/03, accessible sur Internet : www.psychasoc.com/

4 Ministère de la santé et des solidarités : Décret n°2007-221 du 19 février 2007 (JO du 21 février 2007) pris en application du II de l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux.

5 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 : CERIEJA Impressions, 2006. p : 103

6 Idem p : 30

7 MELLIER Denis : Les bébés et le travail de contenance des équipes du 14/04/07 p : 12, accessible sur Internet : http://www.passerelles-eje.info/