



## MANAGER UNE ÉQUIPE EN MILIEU D'ACCUEIL COLLECTIF...

Comment le « responsable » peut-il amener les accueillant(e)s à poursuivre les objectifs du Code de qualité ?

Peu d'études et de formations préparent actuellement les futurs responsables de milieu d'accueil aux fonctions managériales qu'ils seront amenés à assurer. **Dès lors, comment manager une équipe éducative ?** On connaît l'incidence du type de management sur la manière dont une institution s'acquitte de sa mission. De plus, des automatismes communs attribuant souvent à la direction la responsabilité des difficultés, échecs de tout ordre, ajoutent un peu plus au poids qui pèse sur la fonction. Comment alors « penser » et s'acquitter de la mission de manager ?

L'arrêté Milac<sup>1</sup> précise : « *Le (la) Directeur(trice) est notamment chargé(e) d'assurer le bon fonctionnement du milieu d'accueil et de veiller à l'élaboration et à la mise en application effective du projet d'accueil.* »

Le projet d'accueil est le document qui décrit la mise en œuvre des objectifs du Code de qualité<sup>2</sup>. Tous les milieux d'accueil de la Fédération Wallonie-Bruxelles sont soumis à cet arrêté, un des premiers textes de loi qui aborde des matières d'ordre psychopédagogique.

Ainsi, le Code de qualité de l'accueil recommande, entre autres, de préserver et d'encourager le besoin de découvrir de l'enfant, de mettre en place une relation de qualité entre l'accueillant(e) et lui, de développer son autonomie et sa confiance en soi, sa socialisation...

### COMMENT LE « RESPONSABLE » PEUT-IL AMENER LES ACCUEILLANT(E)S À POURSUIVRE CES OBJECTIFS ET EN FAIRE LEUR PRÉOCCUPATION PRINCIPALE ?

Agnès SZANTO (ex-présidente de l'Association PIKLER-LOCZY/France) recommandait aux responsables de milieux d'accueil de s'adresser aux accueillant(e)s comme ils souhaitaient les voir s'adresser aux enfants, illustrant par là **le principe de reproduction en cascade** dans les relations humaines hiérarchisées. Il faudrait donc s'adresser à eux dans une forme qui, tout en s'en inspirant, puisse s'inscrire dans les objectifs du Code de qualité.

### TENTONS L'EXERCICE...

Le premier objectif du Code prescrit au milieu d'accueil est de « **préservé et encouragé le désir de découvrir de l'enfant en organisant des espaces de vie adaptés à ses besoins, en mettant à sa disposition du matériel...** ». L'accueillant(e) aménage ainsi un environnement sécurisant et stimulant, observe l'enfant et ajuste cet environnement à ses besoins, à son besoin de découvertes, son intérêt et ses compétences...

*L'objet de la mission des professionnels est de découvrir comment poursuivre cet objectif dans le cadre du projet d'accueil. Le directeur devrait donc procurer à son personnel des conditions de travail qui lui permettent de poursuivre cette mission (un encadrement suffisant, du matériel, de la documentation, des formations...), de soutenir sa découverte de l'intérêt de l'enfant en mettant en valeur et en développant sa capacité d'observation (par des formations, des lectures, etc.) et aussi une **présence tierce** : en l'occurrence la **sienne**.*

<sup>1</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant réglementation générale des milieux d'accueil (2003)

<sup>2</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant le Code de qualité de l'accueil (2003)

Le deuxième objectif recommande en son **art. 3. « Le milieu d'accueil veille à la qualité de la relation des accueillant(e)s avec l'enfant »**. Ils/elles s'acquittent, entre autres, de cette mission en organisant une familiarisation, en servant sans cesse les principes

de continuité, en mettant en place éventuellement un système de puéricultrice de référence. En alimentant l'estime de soi de l'enfant, la qualité du lien entretenu avec celui-ci lui procure un sentiment de sécurité et de sérénité.

*Le directeur se devrait aussi de mettre en place un accueil ajusté à chacun en aménageant par exemple un tutorat pour les nouvelles accueillantes ou les stagiaires. Il doit rester disponible et bienveillant. Son rôle de « père symbolique » rassure : il veille notamment à garantir au maximum une sécurité d'emploi qui permet aux accueillant(e)s de rester pleinement disponibles aux enfants confiés.*

*La continuité de sa présence est en rapport direct avec la sérénité de l'institution et alimente le professionnalisme de ses accueillant(e)s. Une relation de confiance doit s'établir et s'entretenir entre lui et eux-elles.*

Le troisième objectif **art. 4. « Le milieu d'accueil permet à l'enfant de s'exprimer personnellement et spontanément et favorise le développement de la confiance en soi et de l'autonomie »**. L'accueillant(e) respecte le rythme de développement de l'enfant et individualise les soins, garantit une présence

bienveillante sans agir à sa place. Il/elle veille à ne jamais le mettre en situation d'échec, en attendant de lui des performances qui dépassent son niveau de compétences.



Dominique TISSIER et Jacques PINOTEAU ont développé la **théorie du management situationnel** à partir de la théorie du leadership situationnel de Paul HERSEY et Kenneth BLANCHARD selon laquelle il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation.<sup>3</sup>

L'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs, afin de développer leur **autonomie** dans le travail. L'autonomie s'entend ici comme le croisement de la **compétence** (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la **motivation** (le collaborateur veut ou ne veut pas faire). Il distingue ainsi quatre styles de management :

- Directif
- Explicatif
- Participatif
- Délégatif

Chaque style de management s'adapte donc au niveau d'autonomie de la personne.

*Ici encore, on observe que le management se définit en miroir de ce qu'il est attendu des accueillant(e)s. [...] Le directeur observe son personnel, le connaît et peut aussi évaluer son niveau de compétence : les qualités nécessaires diffèrent selon que l'accueillant(e) est appelé(e) à accueillir un bébé ou un enfant plus grand, à mettre en place une familiarisation avec la famille ou encore à recevoir un parent mécontent. Certaines tâches demandent des qualités spécifiques qu'on ne peut attendre d'un(e) trop jeune accueillant(e) ou d'une stagiaire(e).*

*De plus, le directeur fait tout pour permettre à ces accueillant(e)s de développer, à leur rythme, leurs compétences. C'est là aussi qu'intervient la notion d'équipe. [...]*

<sup>3</sup> Dominique TISSIER, Management situationnel, INSEP CONSULTING Editions, 2001  
Jacques PIVETEAU, Mais comment peut-on être manager ?, INSEP CONSULTING Editions, 2002  
Paul HERSEY, The Situational Leader, Warner Books, New-York, 1984

**Art. 5. « Le milieu d'accueil contribue au développement de la socialisation de l'enfant. Tenant compte de son âge, il favorise le développement de la vie en groupe dans une perspective de solidarité et de coopération ».**

Les accueillant(e)s ont la mission d'accueillir les enfants en groupe. Tout en protégeant les plus petits d'une socialisation trop violente... Une section d'enfants est une micro-société au sein de laquelle s'éveillera, à son rythme et en son temps, la socialisation de chaque enfant.

*Le directeur, lorsqu'il en a eu l'occasion, a pu construire une équipe en organisant le recrutement ou en participant à la sélection de ses membres. La cohésion d'équipe constitue la force qui garantit la continuité des pratiques et la réflexivité au sein d'un milieu d'accueil.*

*L'équipe accueillera une répartition des tâches entre les membres dans une complémentarité qui prendra en compte les compétences et le degré d'autonomie de chacun. Le directeur alimente des relations professionnelles basées sur le respect de chacun, adulte et enfant.*

*Les réunions d'équipe autour du projet d'accueil, qu'elles soient organisationnelles ou pédagogiques, mettent la cohésion d'équipe au service de l'enfant.*

## EN CONCLUSION

On pourrait poursuivre l'exercice en invitant les responsables à prolonger cette réflexion au quotidien et à la lumière d'autres articles du Code de qualité. Ce Code de qualité mais aussi leur projet d'accueil pourront leur venir en aide dans beaucoup de situations problématiques.

- Comment se positionner par rapport à un conflit interpersonnel ?
- Comment établir une hiérarchie dans la répartition de ses tâches administratives, pédagogiques et autres ?
- Quelle position occuper dans un conflit avec un parent ?
- Comment motiver, remotiver une équipe ou un de ses membres ?
- Comment organiser le déménagement de la structure ?
- Comment amener une équipe à « penser » continuité ?
- Faut-il « aider » les accueillant(e)s et comment ?
- ...

Nul doute que chez tout responsable, les compétences s'élaborent et s'affinent de jour en jour, alimentées par son observation, des outils théoriques, des partages entre pairs ou avec des partenaires de l'ONE ou autres... Méfions-nous des « copiés-collés », des propos généralistes ou prescriptifs et des ingérences de tout ordre. Ceux-ci risquent de venir troubler la mise en œuvre d'un management singulier et dynamique, ajusté à une équipe que le responsable connaît, à son histoire, à son évolution et à la nature du groupe d'enfants qu'elle accueille.



Pierre PETIT  
Conseiller pédagogique ONE (Hainaut)