

# Étude de cas 8

Jongler avec les différentes fonctions de gestion



# Introduction

Le cas dans cette publication a été écrit par un membre de l'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance. Le cas décrit une expérience réelle vécue par une éducatrice de la petite enfance inscrite ou un éducateur de la petite enfance inscrit (EPEI) dans l'exercice de sa profession. Il présente un dilemme auquel l'EPEI a été confronté, inclut des participants ayant des perspectives multiples et explore les complexités de nature déontologique.

Cette étude de cas peut être utilisée par les membres comme source de réflexion et de dialogue sur l'exercice de la profession d'éducatrice ou éducateur de la petite enfance dans le cadre du *Code de déontologie et normes d'exercice*.

Les études de cas donnent un sens et un contexte au *Code de déontologie et normes d'exercice*. Elles transposent la réflexion théorique en situations vécues dans l'exercice de la profession, avec leurs complexités et leurs ambiguïtés. Elles font ressortir la tension émotionnelle et les dilemmes qui surgissent au moment d'intervenir ou de prendre une décision au travail. L'analyse d'un cas encourage les membres de l'Ordre à examiner les problématiques sous différents angles et points de vue et à explorer les implications d'un éventail d'options de décisions ou de solutions.

Les études de cas favorisent l'enquête professionnelle et l'exercice réfléchi de la profession. Discuter d'un cas est une expérience d'apprentissage professionnel partagée qui permet aux membres de mieux comprendre leur communauté professionnelle et l'exercice de leur profession. En participant à une réflexion et à une discussion sur un cas, les membres de l'Ordre peuvent également découvrir de nouvelles perspectives et élaborer des stratégies additionnelles pour améliorer la façon dont ils exercent leur profession.

L'apprentissage professionnel fondé sur des cas incite les EPEI à se distancer des particularités de l'exercice quotidien de la profession et à analyser de façon plus globale les questions générales qui se présentent dans l'ensemble de la profession. Les EPEI peuvent réfléchir, remettre en question les hypothèses et accéder à de nouvelles connaissances non seulement sur l'exercice de la profession, mais aussi sur la profession elle-même.

Les études de cas aident les EPEI à repérer des thèmes communs inhérents aux satisfactions et aux défis associés au travail dans le secteur de l'éducation de la petite enfance. Les EPEI découvrent ainsi que ce qu'ils pensaient être des incidents personnels ou isolés sont souvent des exemples des dilemmes plus généraux et plus fondamentaux auxquels sont confrontés d'autres EPE dans toute la profession.

# Améliorer l'exercice de la profession grâce à l'étude de cas



# Jongler avec les différentes fonctions de gestion

Après avoir déposé mon manteau et mes sacs sur la chaise dans mon bureau, je me suis dirigée au salon du personnel pour voir s'il y avait des notes sur le calendrier de la journée, et ce, avant de faire la tournée matinale.

J'ai récemment déménagé parce que mon conjoint a changé d'emploi, et je crois que le destin m'a souri quand un poste de directrice est devenu vacant au service de garde d'enfants près de chez moi. Ce centre de taille moyenne se trouve dans la banlieue en pleine expansion d'une ville qui a su maintenir son caractère de petite ville. Le service de garde fait partie d'un centre multiservice sans but lucratif où plusieurs programmes sont offerts comme des services de logement et de soutien aux aînés. Le poste ressemble beaucoup à l'emploi de gestion que j'occupais auparavant.

« Hum », me suis-je dit. « Nathalie est en congé de maladie et a appelé Renée pour la remplacer. Je n'ai pas encore eu la chance de rencontrer Renée, ce sera bien de faire plus amples connaissances. »

Juliette a entendu mon commentaire. « On fait souvent appel à Renée. Il n'y a pas beaucoup d'EPEI sur la liste de suppléantes et Renée est toujours disponible. »

Juliette est une EPEI qui fait partie de l'équipe préscolaire. Elle est responsable de l'ouverture des portes du centre à 7 h le matin, et c'est le premier membre de l'équipe à prendre une pause. Aujourd'hui, dès le début de sa pause, Juliette est venue à la porte de mon bureau. « Roseline, est-ce que je peux te parler de quelque chose ? »

« Bien sûr », ai-je répondu. « Est-ce que tu veux qu'on se parle ici au salon du personnel ou préfères-tu qu'on aille dans mon bureau, où c'est plus privé ? »

« Ce serait mieux d'aller dans ton bureau », a répondu Juliette.

Comme ça arrive souvent dans les petites villes, les six EPEI et les deux aides-éducatrices qui travaillent au centre se connaissent bien. La plupart d'entre elles ont grandi dans la région et ont fréquenté les mêmes écoles. J'ai vite remarqué que Juliette a des qualités de leader. Lors de notre première réunion d'équipe, j'ai observé qu'elle est la porte-parole non officielle du groupe. Aujourd'hui,

quand elle a demandé de me parler en privé, j'ai perçu une certaine inquiétude dans sa voix.

J'ai invité Juliette à s'asseoir. « Qu'est-ce qu'il y a ? » ai-je demandé. « Est-ce qu'il y a quelque chose qui te tracasse ? » Elle a dit oui d'un geste de la tête.

« Renée n'est pas très autonome et manque d'assurance. Il faut lui dire quoi faire. Parfois, je dois intervenir pour lui donner du soutien quand elle travaille avec les enfants et qu'elle interagit avec les parents. Il arrive aussi que les enfants ne se comportent pas très bien avec elle. »

J'ai alors demandé : « Est-ce que les autres membres de l'équipe ont les mêmes préoccupations que toi ? »

Juliette a hésité un peu. « Je pense que tout le monde a eu des expériences semblables avec Renée. Certaines personnes ont tendance à vouloir lui donner plus d'appui. Je connais Renée depuis toujours et je l'ai eue comme étudiante stagiaire, alors c'est possible que j'aie plus de patience. »

J'ai pris un moment de silence avant de poser la question cruciale à Juliette. « Est-ce qu'on devrait arrêter de l'appeler pour faire de la suppléance à notre centre ? »

**Nous avons un effectif complet et solide pour les deux groupes d'enfants préscolaires, les groupes de bambins et le programme pour les enfants d'âge scolaire, mais notre liste de suppléantes était courte. L'organisme a publié une annonce pour recruter d'autres suppléantes, mais sans succès.**

« Oh non, je ne voudrais pas ça ! », s'est exclamée Juliette. « C'est seulement qu'elle n'a jamais travaillé à temps plein dans le domaine. Elle a obtenu son diplôme il y a à peine quelques années. Je pense qu'elle s'améliore. Il suffit de voir à ce qu'elle travaille avec quelqu'un qui peut l'aider. L'équipe des bambins devient très frustrée quand elle travaille dans cette salle. Si vous avez besoin de déplacer certains membres de l'équipe, ça ne me dérange pas qu'elle vienne travailler avec moi

\* Le nom de l'éducatrice ou l'éducateur de la petite enfance qui a écrit l'histoire n'est pas fourni. Les noms, les lieux, les contextes ou les dilemmes présentés dans l'étude de cas ont été modifiés pour des raisons de confidentialité.

dans ma salle. En plus, je ne voudrais pas que Renée perde ce travail, même si c'est temporaire. Sa situation familiale est difficile et je pense que c'est une bonne chose qu'elle travaille ici. »

Au cours de l'année, nous avons inscrit un nouvel enfant de trois ans et demi qui se nomme Gabriel. Quand Gabriel est venu à notre centre pour faire une visite d'orientation avec sa mère Cathie, nous avons constaté tout de suite que c'était un enfant avec un comportement difficile, dont les capacités langagières étaient limitées et qui avait de la difficulté à s'autoréguler. Quand Cathie a téléphoné pour obtenir un service de garde d'enfants à temps partiel, elle a expliqué que le programme préscolaire lui avait été recommandé par son médecin de famille. Je me demandais si l'enfant avait des problèmes plus profonds.

Après la visite d'orientation, Cathie et moi avons été parlé dans mon bureau. Gabriel a attendu à l'extérieur du bureau. Même si je lui avais donné des jouets pour l'occuper pendant que nous parlions, il a constamment ouvert et fermé la porte de mon bureau et utilisait un langage qui n'était pas clair pour moi..

**Avec douceur, j'ai demandé à Cathie : « Serais-tu d'accord pour qu'une de nos consultantes-ressource observe Gabriel et nous suggère, à nous et à ta famille, comment intervenir et lui donner l'appui dont il a besoin ? »**

À mon grand soulagement, Cathie était non seulement réceptive, mais aussi reconnaissante. « Depuis un bon bout de temps, le comportement de Gabriel rend notre vie un peu plus difficile à la maison. La prématernelle nous a demandé de retirer Gabriel du programme à cause de son comportement perturbateur. Gabriel s'est sauvé de la maison, mais aussi au centre d'achats. J'ai peur pour sa sécurité. »

Nous avons communiqué avec la consultante-ressource rattachée à notre centre, et elle a immédiatement commencé une évaluation développementale du petit garçon. Elle nous a annoncé qu'il y avait des fonds disponibles pour embaucher une personne ressource qui viendrait

appuyer l'équipe lorsque Gabriel est présent au centre. Si je peux trouver quelqu'un, il y aurait des fonds pour un poste temporaire de 10 semaines. Après les 10 semaines, le programme et le financement de soutien seraient réévalués.

J'ai tout de suite pensé à Renée. Nathalie et Juliette, toutes deux EPEI, pourraient l'épauler et lui servir de modèles pour améliorer sa pratique. Renée a accepté le poste de 10 semaines sans hésiter, à raison de deux heures et demie de travail par jour tous les jours.

Bien que le défi fût de taille, l'équipe n'a pas tardé à découvrir que Gabriel aimait beaucoup les expériences sensorielles et que ce genre d'activités lui permettait de se concentrer pour un bon moment. L'équipe pouvait former de petits groupes pour les routines et les transitions, et elle a toujours vu à ce que Gabriel soit dans le groupe qui avait deux membres de l'équipe. Gabriel aimait aussi l'heure de la collation et aller jouer dehors.

Lors du premier jour de neige, Nathalie dirigeait le premier groupe d'enfants qui rentrait de l'extérieur. Renée tenait la main de Gabriel à l'arrière du groupe. Pour retourner dans la salle, tous les enfants devaient traverser un grand vestibule dans le centre de loisirs où se trouvait le service de garde d'enfants. Nathalie est entrée dans la classe avec son groupe. Elle savait que Renée était avec Gabriel.

Après un certain temps, une fois que tous les autres enfants eurent enlevé leurs vêtements d'extérieur, Nathalie a regardé pour voir si Renée arrivait avec Gabriel. Lorsqu'elle a examiné le vestibule, elle ne voyait que Renée, debout toute seule, le regard vide. Nathalie a ouvert la porte et s'est écriée : « Où est Gabriel ? »

Renée a répondu calmement en levant les épaules : « Il est tout simplement parti dans le corridor. »

« Rosaline, peux-tu aider mon groupe ? » a crié Nathalie. « Gabriel est parti ! »

Quand j'ai entendu la panique dans sa voix, j'ai appelé la cuisinière pour qu'elle vienne dans la salle préscolaire pour lire un livre aux enfants. Je me suis dirigée vers le vestibule. Renée était encore là debout. Nathalie courait dans les corridors.

J'ai tout de suite bondi pour aller au bureau du directeur du centre de loisirs. « Peux-tu, s'il te plaît, transmettre un message sur l'interphone immédiatement. Un de nos petits garçons court un peu partout dans les corridors sans surveillance », lui ai-je dit. Le directeur a demandé à tous les employés du centre de loisirs de garder l'œil ouvert et s'ils voyaient le garçon, d'essayer de le surveiller jusqu'à ce que l'équipe du service de garde d'enfants vienne le chercher.

Nous ne savions pas que Gabriel avait quitté l'immeuble par une des portes d'en arrière. Une femme qui promenait son chien près du centre a vu Gabriel courir dans la neige pieds nus. Gabriel en voyant le chien est allé vers elle. La femme a compris ce qui s'était probablement passé. Gabriel est retourné au centre à pied, gaiement, avec cette femme et son chien.

Je n'étais pas surprise que Gabriel se soit comporté ainsi le jour de la première neige de la saison. Je n'étais pas non plus étonnée qu'il ait enlevé ses bottes et ses bas. Il n'aimait pas porter de souliers ou de bottes. Ce qui m'a le plus dérangée dans cette situation, c'est la réaction de Renée. Elle est restée là, debout dans le vestibule du centre de loisirs, sans expression.

Juliette, qui était encore dehors avec son groupe, a vu la dame et son chien ramener Gabriel au centre. Elle a décidé de faire entrer son groupe plus tôt que prévu. Elle a croisé Renée dans le vestibule et lui a demandé gentiment ce qui se passait.

« Oh, tu connais Gabriel », a répondu Renée avec un rire nerveux. « Il a décidé de traverser l'immeuble à la course et de se sauver. » J'ai demandé à Juliette de s'assurer que Gabriel était bien et qu'il faisait une activité qu'il aimait. J'ai également vérifié les coordonnées de la famille de Gabriel. Ensuite, j'ai commencé à rédiger un rapport d'incident grave.

J'ai appelé la mère de Gabriel et lui ai expliqué ce qui est arrivé. Nous avons décidé de nous rencontrer le lendemain matin quand elle amènerait Gabriel au centre. Nous espérions toutes les deux que la consultante-ressource puisse se joindre à nous. Nous allions passer en revue le protocole de surveillance des enfants, et plus particulièrement, ce que nous allions faire pour assurer la sécurité de Gabriel.

J'ai repensé aux comportements de Renée. Je me suis demandé si c'était la meilleure personne pour appuyer cet enfant. Ce n'était pas seulement son inertie pendant l'incident qui m'a frappée, il y avait plus que ça. J'ai réfléchi à la défense que Juliette avait prise envers Renée et à ce qu'elle m'avait révélé au sujet de la situation familiale difficile de Renée.

Toutefois, ce qui m'a le plus dérangée, c'est l'appel téléphonique que j'ai reçu avant l'incident de la fuite de Gabriel. La décision que j'avais à prendre est devenue beaucoup plus complexe.

Le père de Renée m'avait téléphoné tôt le matin. Il était furieux parce que la veille, Renée est rentrée chez elle tard après la réunion d'équipe. « Tu as des attentes beaucoup trop élevées pour les 10 heures misérables que tu lui donnes. Tu penses seulement à toi-même. Toi et ta belle grosse maison, madame la princesse ! Tu penses que tu es meilleure que tout le monde. »

Je suis restée complètement sidérée, mais j'ai pris une grande respiration et je lui ai dit calmement : « C'est quelque chose que je dois régler avec Renée. Je n'en discuterai pas avec vous. »

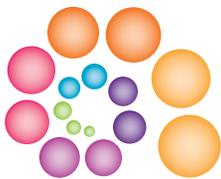
Il a continué, a proféré des insultes et a répété qu'il est dégoûté de la façon dont notre organisme fonctionne. J'étais sur le point de raccrocher quand une autre personne est venue au téléphone et a dit : « Je m'excuse, il est en colère, il est parfois trop protecteur. » Je pouvais entendre le père continuer de tempêter.

J'ai demandé à la femme si elle était en sécurité. Elle a répondu : « Ne vous inquiétez pas pour moi. Demandez seulement à Renée d'appeler avant de rentrer à la maison. »

**Le bien-être de Renée et celui de Gabriel m'inquiétaient beaucoup. Renée et moi devions nous rencontrer dans mon bureau dans une demi-heure. Il fallait terminer de remplir le rapport d'incident grave. Je voulais me préparer pour la réunion de ce matin avec la mère de Gabriel et la consultante-ressource. Quelles décisions faudra-t-il prendre ? Quelles sont les répercussions pour les enfants, l'équipe et le centre ?**

# Questions pour susciter la réflexion personnelle

1. Dans ce cas-ci, quels sont les faits principaux ?
2. Analysez le cas tant du point de vue de l'auteur du cas, que par rapport à Renée et à Nathalie. En quoi leurs points de vue sont-ils différents ?
3. Quels sont les dilemmes auxquels l'auteur du cas est confronté?
4. Quelles normes déontologiques et professionnelles pourraient orienter l'auteur du cas dans sa prise de décisions et ses actions ?
5. L'équipe du centre reconnaît que Renée vit une situation difficile à la maison et que cette circonstance affecte son niveau de professionnalisme dans son travail d'EPEI. Selon vous, comment cette situation reflète-t-elle des expériences similaires que d'autres membres de la profession d'éducatrice et d'éducateur de la petite enfance peuvent avoir vécues ?
6. Comment les normes déontologiques et professionnelles sont-elles reflétées (ou pas) dans ce cas ?
7. L'auteur du cas doit rencontrer Renée pour remplir le rapport d'incident grave et discuter de la situation. Selon vous, que fera-t-elle ?



**oepe**

ordre des éducatrices  
et des éducateurs  
de la petite enfance

### Contactez-nous

Ordre des éducatrices et des éducateurs  
de la petite enfance

438 avenue University, bureau 1900  
Toronto ON M5G 2K8

Téléphone : 416 961-8558

Sans frais : 1 888 961-8558

Télécopieur : 416 961-8772

[info@ordre-epe.ca](mailto:info@ordre-epe.ca) | [college-epe.ca](http://college-epe.ca)

This publication is also available in English.

© 2018, Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance

Tous droits réservés.

L'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance est titulaire du droit d'auteur à cette étude de cas, mais encourage la reproduction numérique ou imprimée de cette publication, en tout ou en partie, dans son format PDF à des fins éducatives ou pour usage sans but lucratif, à condition que le droit d'auteur soit pleinement reconnu.

La reproduction du contenu de cette publication dans toute autre circonstance, y compris, mais sans s'y limiter, pour des usages commerciaux, dans des publications commerciales ou aux fins de traduction ou d'adaptation est interdite sans la permission préalable de l'Ordre par écrit.

Pour obtenir la permission de reproduire ou de publier à nouveau du matériel de cette publication, ou pour savoir qui est titulaire du droit d'auteur, veuillez communiquer avec [communications@ordre-epe.ca](mailto:communications@ordre-epe.ca).