

# Étude de cas 6

Nouvelles responsabilités, nouveaux défis



# 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



# Nouvelles responsabilités, nouveaux défis

J'étais à la fois très contente, mais aussi un peu nerveuse. C'était ma première journée dans mon nouveau poste de directrice d'un centre éducatif à l'enfance pour la municipalité. Le centre accueille des bambins et des enfants d'âge préscolaire. J'avais vraiment hâte de rencontrer les EPEI et les aides-éducatrices de mon équipe.

Mon prédécesseur, Jacqueline, pouvait rester une autre semaine en poste pour me former avant de commencer son nouvel emploi. Avec une joie exubérante, nous avons marché dans les corridors du centre pour que je me présente à l'équipe. Dans l'ensemble, les membres de l'équipe m'ont accueillie avec le sourire et un « bonjour » amical.

Je suis toutefois restée surprise lorsque je suis allée vers un des membres de l'équipe du groupe des bambins. « Bonjour, je m'appelle Claudia, ça me fait plaisir de te rencontrer. Comment t'appelles-tu ? »

Elle lève les yeux pour me regarder et me dit doucement : « Malyka. Juste Malyka. »

« Depuis combien de temps travailles-tu ici, Malyka ? »

Évitant de me regarder, elle répond : « Depuis trop longtemps. »

J'entends quelqu'un s'éclater de rire à l'autre bout de la pièce. Je me retourne et vois une grande femme disproportionnée, les bras croisés, qui me dit : « Je m'appelle Lorraine. Je suis EPE. »

**Je me suis approchée de Lorraine, lui ai tendu la main et dit : « Ça me fait plaisir de te rencontrer, Lorraine. » Lorsque nous avons quitté la salle, je me suis dit que j'allais faire un suivi des commentaires de Malyka et de la réaction de Lorraine.**

Une fois dans le bureau, j'ai posé des questions à Jacqueline au sujet de Malyka. « Pourquoi Malyka a-t-elle l'impression d'être ici depuis trop longtemps ? »

« C'est une longue histoire, que tu vas certainement connaître tôt ou tard. Pour l'instant, je suggère de plutôt parler des places subventionnées et des tarifs. » Et de là, Jacqueline a fait un survol du barème de tarifs.

La semaine suivante, tous les matins je faisais la tournée des salles pour voir si tout allait bien et pour saluer les membres de l'équipe. La plupart des employés sont aussi passés à mon bureau pendant la journée pour jaser.

Je travaille dans le domaine des services de garde d'enfants depuis plus de 25 ans, mais je n'ai jamais été aussi étonnée du nombre de commentaires et d'histoires que mes collègues ont partagés avec moi au sujet de Lorraine. Louise, une EPEI qui travaille au centre depuis plus de 20 ans, m'a dit que Lorraine avait déjà administré à un enfant des médicaments qu'il n'était pas censé prendre, et Jacqueline n'a rien fait.

**Un beau matin, je me suis retrouvée dans la salle des enfants préscolaires et Agathe, l'aide-éducatrice, a émis un commentaire : « Je sais qu'on ne peut pas licencier les employés ici, Claudia. Le syndicat ne te le permettra pas. Mais personne ici ne veut travailler avec Lorraine. Elle est complètement folle, tu sais. »**

Madeleine, une aide-éducatrice qui travaille auprès des bambins, a expliqué : « On verrouille les armoires parce que Lorraine est une voleuse. Elle a volé les blocs dans ma salle et a écrit son nom dessus. On ne peut plus la laisser faire des choses comme ça. »

Après une semaine au centre, et avoir été inondée des histoires des membres de l'équipe, j'ai commencé à remettre en question ma décision d'avoir accepté mon nouveau poste de directrice. Je n'ai toutefois pas l'intention de lâcher. Résolue à trouver le cœur du problème, j'ai décidé d'examiner les dossiers du bureau pour voir si je pouvais découvrir des documents appuyant les histoires que j'ai entendues.

Le seul document que j'ai trouvé remontait à il y a cinq ans et portait sur des problèmes de

\* 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.



communication entre Lorraine et Malyka. Le dossier indiquait qu'à l'époque, Jacqueline donnait son soutien à ces deux personnes en les rencontrant une fois par mois pour les aider à résoudre certaines de leurs difficultés.

Les dossiers du bureau semblaient également révéler qu'aucune évaluation du rendement n'avait été effectuée au cours des trois dernières années. J'ai trouvé ça incroyable. L'après-midi de sa dernière journée de travail au centre, je suis allée voir Jacqueline pour lui dire que j'étais préoccupée par les commentaires des membres de l'équipe au sujet de Lorraine et par l'absence apparente d'évaluations du rendement récentes. Elle m'a répondu d'un ton sec.

« Les employés sont protégés par le syndicat. Ne perds pas ton temps à faire quoi que ce soit à propos de ce qui se passe ici. » Jacqueline a ensuite pris son manteau, est sortie de mon bureau et a quitté le centre. La semaine était terminée et j'étais laissée à moi-même. Qu'est-ce que j'allais faire ?

J'ai élaboré un plan d'action et commencé à le mettre en œuvre. J'ai passé autant de temps que possible dans la salle des bambins pour observer les interactions entre Lorraine et Malyka, leurs relations avec les enfants et leur programmation. J'ai observé de merveilleuses interactions avec les enfants. Il me semblait que c'était une programmation pour les bambins qui fonctionnait très bien.

Après trois semaines, j'ai passé moins de temps dans la salle des bambins parce que j'avais d'autres responsabilités de gestion à m'occuper. J'ai bien informé les membres de l'équipe que ma porte était toujours ouverte et qu'ils pouvaient se sentir libres de venir à mon bureau et de me parler n'importe quand.

**Quelques semaines plus tard, tandis que j'étais dans mon bureau, j'ai entendu les deux aides-éducatrices, Malyka et Agathe, parler dans le corridor. Plus elles parlaient, plus elles levaient la voix. « Est-ce que ça va ici ? », ai-je demandé.**

Incrédule, Agathe a remué sa tête et s'est exclamée : « Sais-tu ce que Lorraine a fait avec les fleurs de Malyka ? Elle les a jetées. C'est ça qu'elle a fait. »

« Puis-je vous parler en privé ? Malyka, peux-tu me partager ce qui est arrivé ? »

Agathe a repoussé ses cheveux avec sa main et répété sur un ton accusateur et impatient ce qu'elle a dit : « J'ai dit qu'elle a jeté les fleurs de Malyka. Est-ce que tu m'as entendue ? Malyka, dis-lui ce que Lorraine t'a dit à propos de tes vêtements l'autre jour. Dis-lui. Elle n'en reviendra pas. »

« Agathe, j'aimerais que Malyka puisse parler. » Ma voix était calme, mais ferme.

« Lorraine a jeté mes fleurs. »

« Malyka, es-tu certaine que c'est Lorraine qui a jeté tes fleurs ? »

« Les fleurs étaient sur la table quand j'ai quitté le travail hier. Quand je suis rentrée ce matin, je les ai vues dans la poubelle. Lorraine est arrivée avant moi. »

« As-tu demandé à Lorraine si elle savait comment tes fleurs ont abouti dans la poubelle ? », ai-je demandé.

« On ne pose pas ce genre de question à Lorraine. » Malyka a retourné la tête et évité de me regarder.

« Malyka, je vais parler à Lorraine au sujet des fleurs et je te reviens là-dessus. »

Lorsque j'ai abordé le sujet avec Lorraine, elle a répondu sur un ton plutôt catégorique : « Les fleurs étaient dans la poubelle quand je suis arrivée au travail ce matin. Tout le monde ici me déteste et invente des histoires à mon sujet. Ne crois pas ce qu'elles disent. Ça a toujours été comme ça. Elles veulent juste que tu prennes leur camp. »

Je me demandais pourquoi tout semblait bien aller quand j'étais dans la salle des bambins, mais aussitôt que je n'y étais plus, tout se détériorait.

Pendant les quelques mois qui ont suivi, les membres de l'équipe ont continué de dire que Lorraine était responsable des objets qui manquaient dans le centre éducatif et ont continué de raconter des histoires à propos de son incompétence dans son travail auprès des enfants.

Lorraine a soutenu qu'elle était innocente de tout ce dont elle était accusée. « Tout le monde me déteste, ça fait des années que ça dure. Pourquoi me détestent-elles ? Il faut que tu m'aides. »

Lorsque j'ai fait un suivi de chaque situation, je n'ai rien trouvé qui compromettait Lorraine directement. Pour essayer de créer un climat de travail plus positif et plus professionnel, j'ai tenu des réunions d'équipe pour parler du *Code de déontologie et normes d'exercice*, j'ai effectué des activités de dynamique d'équipe et j'ai établi des objectifs et des attentes précis pour toute l'équipe.

J'ai préparé notre Journée d'appréciation annuelle des travailleurs en garderie et des éducateurs de la petite enfance qui allait avoir lieu à la fin d'octobre. En prévision de l'événement, j'ai imprimé des certificats pour tous les membres de l'équipe. La Journée de reconnaissance venue, les certificats ont été placés dans la salle de chaque membre de l'équipe avant leur arrivée. Plus tard dans l'après-midi, en passant devant le salon du personnel j'ai entendu quelqu'un pleurer. Quand je suis entrée, j'ai trouvé Malyka.

« Qu'est-ce qu'il y a ? », lui ai-je demandé. Malyka m'a remis un paquet de petits papiers et a dit : « Elle a déchiré mon certificat en criant "Tu n'es pas une EPE, pas de certificat pour toi. »

« Qui a dit ça ? », ai-je demandé.

« Lorraine. »

Lorsque j'ai quitté le salon du personnel, Agathe est venue vers moi en courant et a crié : « Il faut que tu parles à Lorraine. Elle a vraiment perdu les pédales. Hier à la fin de la journée, elle m'a dit qu'elle allait faire un peu de travail dans sa salle, étant donné qu'elle avait seulement neuf bambins et deux enfants préscolaires sous sa responsabilité. Elle a fini par me laisser avec tous les enfants. Pour qui se prend-elle ? Elle sait que je ne peux pas rester seule avec tous les enfants. Mais elle l'a fait quand même. »

Encore une fois, le moment était venu pour moi de rencontrer Lorraine. Le lendemain, j'ai pris les dispositions nécessaires pour remplacer Lorraine dans sa salle et je l'ai rencontrée dans mon bureau avant l'heure du dîner. Quand elle est entrée dans mon bureau, elle avait l'air perplexe. « Pourquoi veux-tu me voir ? »

« Lorraine, assieds-toi, on s'est rencontrées un certain nombre de fois pour discuter des

préoccupations que les autres membres de l'équipe m'ont partagées. Aujourd'hui, je veux te parler de deux situations dont j'ai été mise au courant récemment. Premièrement, Malyka m'a dit que tu as déchiré le certificat qui lui avait été remis pour la Journée d'appréciation des travailleurs en garderie et des éducateurs de la petite enfance. »

Lorraine n'a pas attendu que je l'invite à répondre. Elle m'a regardée et sur un ton nonchalant a dit : « Oui, c'est vrai. Malyka n'est pas EPE. »

Je lui ai expliqué que la Journée d'appréciation avait pour but de reconnaître les éducatrices et les aides-éducatrices, et qu'en déchirant le certificat de Malyka, elle a fait preuve d'un manque de respect pour sa collègue.

J'ai également demandé à Lorraine pourquoi elle a laissé Agathe seule avec 11 enfants. Elle a répondu sur le même ton nonchalant : « J'avais du travail à faire parce que tu ne me donnes pas assez de temps pendant la journée pour tout faire. Alors j'ai laissé les enfants avec Agathe. »

« Lorraine, tu sais très bien que si tu laisses une aide-éducatrice avec la responsabilité de surveiller 11 enfants, non seulement ça occasionne un problème de sécurité pour les enfants, mais tu enfrens tes responsabilités professionnelles. »

Lorraine s'est levée et a poussé sa chaise contre le mur. « Je m'en fous. » Lorraine est sortie en trombe tout en claquant la porte.

Je me suis rendu compte que la prochaine mesure à prendre était de rédiger une lettre de discipline. Je suis restée plus tard au travail pour rédiger la lettre, pendant que j'avais les événements de la journée fraîchement en mémoire.

Le lendemain, j'ai fait les arrangements nécessaires pour faire remplacer Lorraine auprès des enfants et je l'ai rencontrée dans mon bureau. En entrant, elle m'a fixée du regard. « Qu'est-ce que j'ai fait encore ? », a-t-elle grogné.

« Lorraine, s'il te plaît, assieds-toi. Après notre réunion d'hier, j'ai préparé cette lettre de discipline à ton sujet. Prends un moment pour la lire. Si tu as des questions, j'y répondrai volontiers. »

Lorraine a examiné la lettre, a levé les yeux et m'a fixée du regard. « Tu penses que je vais signer ça ? Je ne vais pas signer et tu n'as pas fini d'entendre parler. » Elle a jeté la lettre sur mon bureau, s'est retournée et est partie.

# Questions pour susciter la réflexion personnelle

1. Dans ce cas-ci, quels sont les faits principaux ?
2. Quels sont les dilemmes vécus par l'auteur du cas, mais aussi par Lorraine ?
3. Décrivez l'impact que ces dilemmes pourraient avoir auprès des enfants et des familles du centre.
4. Analysez les différentes mesures prises par l'auteur pour résoudre la question du comportement de Lorraine. De quelles façons et dans quelle mesure l'auteur répond-elle, ou ne répond-elle pas ou dépasse-t-elle vos attentes en ce qui a trait au professionnalisme ?
5. 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. Lorraine refuse de signer la lettre disciplinaire rédigée par l'auteur. Quels conseils donneriez-vous à l'auteur du cas ?

## Contactez-nous

Ordre des éducatrices et des  
éducateurs de la petite enfance

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).