

Étude de cas 9

Il fut un temps où nous étions amis



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 EPEI dans toute la profession.

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



Il fut un temps où nous étions amis

J'aime beaucoup travailler avec les gens. Souvent, je forme des liens très enrichissants avec des collègues, dont Joanne. Nous avons travaillé ensemble pendant plus de dix ans et nos familles se voyaient quand il y avait des anniversaires, ou pendant l'été nous allions à son chalet. Je considérais Joanne comme une vraie amie.

Nous avons travaillé à un petit service de garde d'enfants où les liens étaient tissés serrés. C'était un peu comme une communauté dans laquelle les membres de l'équipe avaient un engagement profond envers le milieu de travail. Même si j'ai beaucoup aimé le temps que j'ai passé là, j'ai décidé d'effectuer un changement. J'ai pris un risque et je suis retourné aux études. Cela m'a permis de travailler dans une variété de services à l'enfance, où j'ai établi un réseau de mentorat.

Pendant ces années, Joanne et moi sommes demeurés amis. Quand on se voyait dans des événements sociaux, elle me tenait au courant de ce qui se passait au centre. Avec le temps, nous sommes moins vus et nos rencontres sont devenues de plus en plus rares.

Un jour, lors d'un atelier, j'ai rencontré Joanne par hasard.

« Hé ! Comment ça va ? » m'a-t-elle demandé chaleureusement.

« Ça va très bien ! Et toi ? Comment ça va au centre ? », lui ai-je répondu joyeusement.

« On recherche une nouvelle direction. Notre directrice est en congé de maladie et pour le moment, j'assume le rôle de directrice intérimaire. » Joanne s'est arrêtée de parler avec un petit sourire aux lèvres. « Tu devrais poser ta candidature ! Je pense que tu serais un excellent gestionnaire pour le centre, étant donné que tu as déjà travaillé ici », a-t-elle dit avec encouragement.

Ce soir-là, j'ai pensé à la proposition de Joanne. J'avais envie de relever un nouveau défi dans ma carrière et je me sentais bien outillé pour assumer le rôle à la direction. J'ai donc posé ma candidature.

Après quelques mois, j'ai été convoqué à une entrevue. Quand je suis arrivé au centre, je me suis rendu compte que Joanne faisait partie du comité de sélection. Ça m'a mis un peu mal à l'aise, vu l'amitié que nous avons eue par le passé. Toutefois, j'ai fait abstraction des implications que cette ancienne relation amicale pouvait occasionner. L'entrevue s'est bien déroulée et j'ai obtenu le poste !

Ma première tâche consistait à rencontrer le conseil d'administration. J'ai été surpris d'apprendre que le rôle des ressources humaines et celui du conseil d'administration étaient devenus ambigus. Par le passé, il y avait une bonne communication entre les membres de l'équipe du centre, la direction, les familles et le conseil d'administration. Tout le monde travaillait en étroite collaboration au sein des comités et prenait part aux décisions. On m'a mandaté pour bien définir et délimiter les rôles pour ainsi faire fonctionner le centre avec plus d'efficacité et de transparence. J'étais certain que c'était un objectif atteignable. Toutefois, je ne savais pas que ce serait un tel défi !

Dès les premières semaines dans mon poste, il est devenu évident que Joanne pensait pouvoir tirer avantage de l'amitié que nous avons eue auparavant. Elle venait à mon bureau sur l'heure du midi pour me raconter les potins de la place.

« Savais-tu que Daniel et Giselle se séparent ? Je trouve que Daniel est un bel homme », a-t-elle dit en souriant.

« Joanne, tu ne devrais pas parler des parents comme ça. Ils font partie de la communauté de notre centre et ce n'est pas convenable de parler comme ça », ai-je répondu dans le but d'établir des limites.

« Voyons donc, on parlait comme ça tout le temps avant », a-t-elle répliqué.

« Écoute Joanne, c'est vraiment bien de travailler avec toi encore une fois, notre amitié m'a manqué. Mais les choses sont différentes maintenant que je suis à la direction du centre. Ce n'est pas professionnel pour moi, ou pour qui que ce soit, de parler de nos collègues et des familles comme ça. »

* 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.

« Bon, j'ai compris », a-t-elle répondu brusquement. Elle s'est levée rapidement et est sortie de mon bureau en claquant la porte.

Malgré notre conversation, Joanne avait de la difficulté à respecter mon autorité. Elle demandait souvent de partir tôt et s'attendait à être traitée de façon particulière. Je ne voulais pas que les autres membres de l'équipe pensent que je traitais Joanne différemment parce que nous avons été amis par le passé.

Joanne a commencé à manifester de la rancœur lors des réunions d'équipe. Elle remettait constamment en question ce que je disais et essayait de dénigrer mon rôle de gestionnaire. Chaque fois que j'essayais de mettre de nouvelles procédures en place, elle se mettait en colère.

« On n'a jamais procédé comme ça. Pourquoi veux-tu apporter ces changements ? Est-ce que le conseil d'administration le sait ? », demandait Joanne devant tout le monde.

Les réunions d'équipe ont rapidement dégénéré en disputes.

J'ai maintenu ma position. Les autres éducatrices ont commencé à faire circuler la rumeur que j'étais trop sévère envers Joanne et que j'étais toujours sur son dos. Il est devenu de plus en plus difficile de résoudre la situation du comportement de Joanne, qui manifestait de plus en plus d'hostilité. Elle faisait par exprès pour m'irriter. Chaque note que je rédigeais, elle la photocopiait. Elle avait un calepin et prenait des notes quand j'allais faire un tour dans sa salle. C'était épuisant.

Pour un certain temps, j'ai arrêté de tenir des réunions d'équipe. La tension était devenue omniprésente et Joanne manipulait ses collègues pour qu'elles prennent pour elle. Chaque fois que je parlais, je pouvais l'entendre chuchoter : « Pour qui il se prend ? » Finalement, quand les tensions se sont calmées, j'ai pu reprendre un certain contrôle en tant que gestionnaire.

Malgré ma relation amère envers Joanne, je me suis habitué à mon poste et j'ai commencé à nouer des liens professionnels positifs avec d'autres collègues. J'ai embauché une nouvelle directrice adjointe, Monica. Nous travaillions bien ensemble et c'était encourageant d'avoir trouvé quelqu'un qui avait les mêmes valeurs professionnelles que moi. J'ai évolué dans mes fonctions à la direction et avec l'appui de l'équipe, la dynamique a changé. J'ai appris à rester indifférent à la négativité et à établir une vision commune pour le centre.

Je suis fier d'affirmer que le centre a commencé à vraiment bien fonctionner ! Je suis devenu courageux dans mon rôle à la direction et j'ai fait des changements qui ont été bénéfiques pour le centre.

Joanne et moi avons continué de travailler ensemble pendant plusieurs années. De temps à autre, il fallait que j'intervienne pour son comportement inapproprié, mais ça ne semblait pas changer grand-chose. L'attitude de Joanne a fait qu'il était difficile de la guider ou de l'appuyer comme j'aurais aimé le faire. Elle ne voulait pas participer aux activités de dynamique d'équipe ou aux expériences d'apprentissage professionnel. La plupart du temps, nous nous évitions tout simplement.

L'automne dernier, Monica et moi sommes allés à un atelier intitulé « Comment résoudre les conflits en milieu de travail. » J'ai pensé que ça m'aiderait à apprendre de nouvelles stratégies pour communiquer avec Joanne. Elle travaillait encore au centre et son attitude négative envers moi persistait.

Au cours de la conférence, timidement Monica m'a confié quelque chose. « Je ne veux pas t'inquiéter, mais je pense que c'est bon que tu saches que j'ai entendu Joanne dire à une autre collègue que tu étais son "ennemi juré". »

Même après toutes ces années, je me suis senti blessé et déçu. Ma relation avec Joanne ne s'était pas améliorée. Peut-être que je n'étais pas aussi bon gestionnaire après tout.

« Merci de me l'avoir partagé », ai-je répondu à Monica. « Je dois régler la situation une fois pour toutes. »

Cet après-midi-là, j'ai laissé une note à Joanne lui demandant de me rencontrer. J'ai essayé d'aborder la situation de façon amicale et suggéré que nous prenions un café ensemble. Je l'ai encouragée à amener une collègue si elle avait besoin d'appui. J'espérais que cette rencontre allait nous permettre d'améliorer notre relation professionnelle et ainsi avoir une meilleure communication.

Le lendemain matin, j'ai reçu un appel troublant de Monica.

« Est-ce que ça va ? », lui ai-je demandé quand j'ai entendu la détresse dans sa voix.

« Ce matin dès 8 h 30, Joanne m'a appelée. Elle criait à tue-tête que j'étais une traîtresse. Elle a dit qu'elle allait se venger et qu'elle me haïssait. », m'a partagé Monica en panique.

« Monica, j'ai quelque chose à te dire. Hier, j'ai laissé une note à Joanne lui demandant de me rencontrer pour voir comment nous pourrions améliorer notre relation professionnelle. » J'ai ajouté en soupirant : « Je crois que Joanne s'est rendu compte qu'on s'est probablement parlé. Je suis désolé que tu aies reçu ce genre d'appel à la maison. » Avant de raccrocher, j'ai mentionné clairement à Monica que j'allais m'occuper de la situation de Joanne.

Quand je suis arrivé au centre, j'ai demandé ce qui s'était passé ce matin. Un membre de l'équipe qui était présent lors de la conversation m'a dit que Joanne avait fait l'appel. Elle a ajouté que Joanne était dans le programme à ce moment-là et les enfants ont probablement entendu ce qu'elle disait au téléphone.

J'ai convoqué le comité de direction à une réunion et je l'ai mis au courant de l'incident.

Après avoir parlé au comité de direction, je me suis dirigé deux minutes dans la salle où Joanne était là, toute souriante, et elle chantait une chanson. Elle s'est arrêtée et m'a regardé.

« Bonjour ! », a-t-elle lancé joyeusement, comme si de rien n'était. « As-tu eu du plaisir à ton atelier ? »

« Joanne, j'ai besoin que tu viennes me voir à mon bureau », lui ai-je répondu sur un ton ferme.

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 de Joanne. En quoi leurs points de vue sont-ils différents ?
3. Veuillez identifier les différents dilemmes vécus par l'auteur et par Joanne. Quel impact ces dilemmes ont-ils sur les autres membres de l'équipe du centre ?
4. Quelles normes déontologiques et professionnelles pourraient aider l'auteur dans sa prise de décision et ses actions ?
5. Comment la relation entre l'auteur et Joanne pourrait-elle nuire à l'avenir de leurs carrières respectives au centre ?
6. Comment les normes déontologiques et professionnelles sont-elles reflétées (ou pas) dans ce cas ?
7. L'auteur est frustré par le comportement de Joanne et a demandé à celle-ci de venir le voir dans son bureau. Selon vous, que devrait faire l'auteur du cas pour résoudre la situation du comportement inacceptable de Joanne ?

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 | 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.