

Chapitre 5

Accompagner et soutenir l'équipe dans la démarche d'inclusion

« Accueillir un enfant en crèche est une tâche complexe qui engage l'intimité psychique de tous les partenaires concernés, le bébé luimême, ses parents, les professionnel(le)s, individuellement et collectivement[...]. Parce que s'occuper de bébés mobilise intensément les émotions, crée des tensions dans les groupes, constitue un véritable travail psychique perméable aux effets de l'inconscient. » (Mellier, 2004)

Chaque milieu d'accueil développe son projet en mettant l'accent sur certaines valeurs, comme par exemple la solidarité, la tolérance, la mixité sociale, l'ouverture à la différence ou encore l'écologie. Ces valeurs guideront l'équipe dans son travail au quotidien et dans un processus continu de réflexion. Lorsque vient le moment d'inclure un enfant en situation de handicap, il importe de maintenir en avant-plan ces valeurs premières et non de substituer celles-ci au profit de l'inclusion. La crèche écologique reste une crèche écologique, la crèche parentale reste la crèche parentale, les principes de base ne changent pas. Le fait de pratiquer ou non l'inclusion n'interfère pas avec la philosophie du milieu d'accueil mais vient inévitablement la questionner.

Quel que soit le projet pédagogique du milieu d'accueil, pratiquer l'inclusion nécessite une dynamique ininterrompue de remise en question et d'adaptation. Cette dynamique indispensable prend sa source dans la rencontre des émotions suscitées par l'inconnu et se poursuit par des ajustements réguliers aux différents niveaux d'action. Le projet pédagogique est alors à la fois le point de départ et le point d'arrivée de cette démarche car les pratiques qui en sont issues contribueront également à le faire évoluer.

Accueillir et recevoir ses émotions et les émotions des autres membres de l'équipe

« Ce qui est aussi difficile à accepter, c'est de voir la souffrance de certains enfants et notre impuissance à soulager celle-ci. »

Claire, accueillante

1.1 Palette de sentiments

La palette de sentiments que le professionnel de la petite enfance est amené à traverser à l'arrivée et durant l'accueil d'un enfant en situation de handicap n'est pas à banaliser. Deux niveaux de réactions peuvent être distingués :

• Les réactions face à l'enfant lui-même :

La gêne, la peur, la pitié et le rejet sont aussi courants que l'envie d'aider ou la compassion. Ces sentiments ou émotions sont difficilement contrôlables, ils ne sont pas volontaires. Ce sont avant tout des réactions humaines devant une situation qui sort de l'ordinaire, qui déstabilise et qui touche à nos représentations de l'humain.

• Les réactions à l'idée d'accueillir un enfant en situation de handicap :

Devant la mission qui lui est confiée, le professionnel de la petite enfance peut ressentir des sentiments tels que l'impuissance, le découragement, la colère, l'incompréhension, la frustration, le doute et encore bien d'autres affects. En effet, l'enfant

en situation de handicap bouscule les valeurs et réveille chez chacun des professionnels des ressentis différents. C'est pourquoi il est absolument indispensable de se préparer à accueillir ces émotions de façon individuelle et collective.



Lorsque le handicap est annoncé alors que l'enfant fréquente déjà le milieu d'accueil ou lorsque c'est la première fois que l'équipe est confrontée à la situation, il est essentiel de prendre conscience que le professionnel issu du milieu ordinaire n'est pas plus préparé que le parent à accueillir un enfant en situation de handicap.

Parents et professionnels seront exposés :

- Au manque de repères.
- A l'imprévisibilité.
- Au non-sens.
- Au décalage entre les représentations et la réalité.
- A l'étrangeté.

Ces conditions peuvent conduire à l'émergence de tensions propres à chacun qui font partie d'un cheminement, professionnel ou non. Légitimées, ces tensions pourront être exprimées aux personnes et aux lieux adéquats.

1.2 Approches, lieux et temps pour s'ouvrir aux émotions

L'expression de différents sentiments facilite leur acceptation et, s'ils sont conscients, reconnus et travaillés individuellement et/ou en équipe, ils peuvent éviter la stigmatisation, positive ou négative, de l'enfant, voire du professionnel.

Pour que cette acceptation ait lieu, les ressentis devraient être d'abord identifiés et acceptés par le professionnel lui-même, puis reconnus par les pairs. Ces émotions ne peuvent être ignorées car, à terme, elles risqueraient de conduire à un malaise. De plus, cette découverte de soi, de ses collègues et du cadre de travail, constitue la base de la bientraitance et du bon fonctionnement de l'équipe.

Comme chaque personne peut être amenée, en fonction des circonstances, à vouloir développer telle ou telle compétence, le professionnel de la petite enfance peut profiter des nombreux moyens mis à sa disposition :

- Les espaces collectifs, comme la réunion d'équipe, la journée pédagogique, les formations d'équipe et les supervisions.
- **Les espaces individuels**, comme une formation spécifique ou un suivi professionnel de type coaching, supervision...

Les réunions d'équipe, au cours desquelles le professionnel ose se confier, s'appuyer et verbaliser, lui permettront de mieux comprendre et accepter les émotions qui le traversent. La régularité des espaces de parole engendre un climat de confiance dans lequel la compétence de chacun peut trouver sa place et facilite la mise en œuvre d'une nouvelle organisation plus respectueuse du potentiel de chacun. De fait, des adaptations dans les rôles de chacun pourront préserver au mieux le confort émotionnel de l'équipe. Si le stress est communicatif, la bonne humeur et la détente le sont tout autant.

Les journées pédagogiques, si elles existent ou si le projet du milieu d'accueil est ouvert à ce type d'activité, permettent d'approfondir un thème lié à l'inclusion qui tient à cœur à l'équipe. Elles mobilisent chacun autour d'un objectif commun et favorisent la cohérence entre les intervenants. Il peut s'agir d'une réflexion de fond visant à mettre en place de nouvelles façons de fonctionner.

Les possibilités de formation sont nombreuses et variées. Les sujets abordés peuvent traiter de différentes thématiques, liées ou non à l'inclusion. Bien souvent, pour des questions d'organisation, un seul membre de l'équipe y assiste. Il est alors nécessaire de veiller à la transmission des nouvelles connaissances au reste de l'équipe. Il peut arriver que le milieu d'accueil ressente le besoin d'une formation pour toute son équipe et demande l'intervention d'un professionnel au sein même du milieu d'accueil.

Les supervisions apportent les ingrédients pour permettre à chacun de se sentir respecté, quelles que soient ses émotions, d'accepter par exemple que certains enfants suscitent en lui ou chez les collègues des sentiments à connotation négative.

Selon le type de supervision, différentes techniques seront proposées. Ces moments de parole encadrés stimulent la confiance entre les membres de l'équipe, qui oseront davantage parler de leurs difficultés et de leurs sentiments sans avoir peur d'être jugés. Une fois la confiance installée, les professionnels peuvent alors aborder des thèmes tels que :

- le passage de relais quand on se sent dépassé, submergé;
- les limites propres à chacun;
- la reconnaissance et l'acceptation que l'on ne peut pas tout résoudre ou réparer.

Prendre en considération les émotions amènera toute l'équipe à s'interroger et se repositionner.

Individuellement, chaque accueillant peut bien sûr aussi, de sa propre initiative, participer à un colloque, une soirée d'information, ou entamer un travail personnel, par exemple sur la verbalisation et la gestion de ses émotions et la connaissance de ses besoins.

Les formations propres à la prise de conscience des émotions sont proposées par de nombreux organismes et abordent différentes approches en communication. Selon des auteurs reconnus pour leurs méthodes de communication, comme Thomas Gordon (1996) ou Marshall Rosenberg (2004), la bonne gestion des émotions passe par une bonne connaissance des besoins. C'est la satisfaction ou la non-satisfaction de ces besoins (besoin d'authenticité, de soutien, de sécurité, de repos, de plaisir, etc.) qui fait naître des états émotionnels variés (colère, frustration, tristesse, peur, déception, etc.) et indirectement des conflits.

Contrairement aux idées reçues, les actes et les paroles des autres ne sont jamais la cause des sentiments, ce sont juste des facteurs déclenchants. Lorsque les sentiments sont associés aux besoins, il devient plus aisé d'exprimer une demande claire et d'obtenir une réponse satisfaisante. Car l'identification des ressentis débouche sur la prise en compte des besoins, puis sur la recherche de solutions qui pourraient contribuer au bien-être.

Chacun de ces dispositifs permet, à sa façon, l'expression constructive des émotions. Il peut arriver néanmoins que, malgré les précautions, les outils, la confiance et la confidentialité, se livrer devant ses collègues reste difficile. Quand les limites renvoient à une histoire personnelle, il est peut-être souhaitable que l'accueillant ou la puéricultrice puisse consulter un intervenant extérieur.

2. Analyser les tensions ou implications liées à l'accueil de l'enfant en situation de handicap

« La prise en compte de la diversité des enfants conduit à prendre en compte la diversité des adultes qui composent l'équipe. » (van Cutsem V., 2010)

Lorsque le professionnel de la petite enfance est attentif à ses propres émotions, il est plus enclin à décoder les émotions des personnes qui l'entourent. Il peut ainsi plus facilement procéder à l'analyse des tensions observées ou ressenties dans le milieu d'accueil, car ces tensions sont souvent la manifestation de vécus émotionnels inconfortables. Lorsque ces tensions ne sont pas prises en compte, elles risquent de générer des discordances plus ou moins importantes.

Les origines des tensions sont multiples et en lien avec :

Les individus:

- La diversité des ressentis, du vécu et des valeurs de chaque adulte.
- L'alchimie des relations entre les adultes qui composent l'équipe.

L'organisation pratique du milieu d'accueil :

- L'aménagement.
- Le fonctionnement.
- Le cadre de travail.
- L'environnement.
- Le règlement.

Chaque nouvel enfant, a fortiori lorsqu'il s'agit d'un enfant en situation de handicap, provoque un déséquilibre dans l'organisation qui était en place. Les rôles, les attributions, la composition des groupes d'enfants ou la composition de l'équipe peuvent être remis en question.

2.1 Les tensions

Les tensions qui peuvent apparaître dans une équipe sont liées à des facteurs tant individuels et interpersonnels qu'institutionnels ou organisationnels.

Déjà, lors de l'annonce de l'arrivée d'un enfant en situation de handicap, l'équipe se projette, se prépare. Une fois que l'enfant est là, l'accueil commence en tant que tel et les choses ne se passent pas forcément comme imaginées. Chacun vivra cette nouvelle situation à sa façon, selon son tempérament, ses attentes, ses valeurs. Durant cette période de découverte et d'accordage, une nouvelle dynamique se mettra en place au sein de l'équipe et au sein du groupe d'enfants.

La souplesse du professionnel est donc sollicitée de manière permanente, au quotidien. Ces réorganisations plus ou moins négociées, plus ou moins imposées, seront accueillies avec enthousiasme ou avec réserve, selon la satisfaction que le professionnel pourra y trouver.

Les tensions proviennent tant des relations entre professionnels que des relations qui peuvent exister entre accueillant et enfant. Par exemple, face au défi, à la nouveauté, au côté si particulier de l'enfant, il peut arriver qu'une puéricultrice s'investisse plus qu'elle ne le fait pour les autres enfants. Cela peut entraîner une relation délicate car privilégiée et parfois affectivement forte.

En conséquence, l'enfant risque de plus difficilement investir les autres adultes, se retrouvant seul et démuni en l'absence de cette puéricultrice. Il sera donc isolé et seul face à ses éventuelles difficultés. Enfin, le départ de l'enfant sera vécu comme une perte et affectera le professionnel de manière disproportionnée. Surtout si ce surinvestissement comble un besoin d'affection ou de reconnaissance chez la puéricultrice.

Cet exemple montre combien il est important de reconnaître la différence entre reconnaissance et surinvestissement affectif. Pour cela, il est essentiel d'identifier et de mettre à distance ce qui appartient à l'histoire personnelle et de préserver ce qui appartient au milieu d'accueil. Le professionnel se doit donc d'être en recherche constante de sa juste place à prendre par rapport à la famille, aux collègues et aux enfants.

Identifier et connaître l'origine de ces tensions sera source de créativité, pour peu que cette démarche soit soutenue par l'équipe. Les tensions peuvent mettre en avant les discordances mais également révéler le potentiel intrinsèque d'une personne ou d'une équipe. Cela permet aussi à chacun et à l'équipe d'évoluer vers un travail qui croît progressivement en qualité.

Tout ceci pose la question de l'équité et de la justesse dans les relations et par là même, la question des valeurs fondatrices du milieu d'accueil. En effet, un milieu d'accueil n'est pas l'autre. De ce fait, le contexte institutionnel et organisationnel jouera lui aussi son rôle dans la dynamique et les tensions vécues au sein de l'équipe.

2.2 Les implications

Les implications pratiques engendrées par l'accueil d'un enfant en situation de handicap sont très variées. Des questions vont se poser et trouveront différentes réponses selon l'organisation pratique du milieu d'accueil.

Les questions de fonctionnement sont propres au milieu d'accueil, tout comme la façon dont celui-ci répondra aux demandes particulières des parents.

- Comment l'équipe peut-elle réagir lorsque l'enfant ne peut arriver avant 11 heures à cause d'une séance de thérapie à l'extérieur alors que le règlement exige une présence entre 10 heures et 15 heures ?
- Comment répondre à la demande légitime des parents de voir leur enfant changer de groupe alors qu'il ne remplit pas, et qu'il mettra peut-être du temps à remplir, l'une des conditions requises, par exemple l'acquisition de la marche?

Ces deux exemples sont des questions qui touchent au fonctionnement propre du milieu d'accueil mais qui peuvent être aussi des demandes légitimes de la part des parents. Ils impliquent une analyse au cas par cas. Parfois, la décision s'impose naturellement. Parfois, cela crée des tensions au sein de l'équipe, ou entre parents et équipe.

Les questions liées à la santé des enfants sont aussi une source de modifications dans les pratiques des professionnels. Par exemple, l'enfant qui a absolument besoin de calme pendant son repas ou qui a besoin d'un adulte pour lui tout seul à un moment peu habituel viendra perturber les habitudes du milieu d'accueil. Face à cela, l'équipe risque de se diviser : certains seront enclins à s'adapter et d'autres percevront ces demandes comme déstabilisantes, voire dérangeantes car ils auront alors l'impression de moins bien

s'occuper des autres enfants. D'un point de vue médical encore, certains gestes sont indispensables et ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une économie, même si cela augmente le niveau de responsabilité et de stress des accueillants. La sphère alimentaire exige une vigilance particulière. L'attention se portera sur les risques de fausse déglutition, d'hypoglycémie ou simplement sur la nécessité d'apporter à l'enfant une quantité de nourriture et de boisson suffisante malgré ses difficultés à s'alimenter.

Les questions liées à la sécurité concernent tous les enfants. La présence d'un enfant en situation de handicap sera l'occasion de repenser la sécurité pour tous. Par exemple, un enfant présentant des troubles du comportement pourra se cogner ou bousculer les autres enfants car il n'a pas conscience du danger. L'enfant qui a besoin d'un plan debout ou de roulettes pour se déplacer pourra être perçu lui aussi comme potentiellement dangereux pour les autres enfants, ceux-ci pouvant se blesser ou trébucher sur son matériel. Mais l'inverse peut être tout aussi vrai. En effet, l'enfant qui est mobile est susceptible d'« envahir » l'espace de celui qui ne peut se protéger ou se déplacer.

Les questions liées à la vie collective font référence aux règles parfois comprises moins rapidement, voire pas du tout, par un enfant en situation de handicap. L'incompréhension répétée des consignes, telles que parler doucement, attendre son tour, ne pas crier, ne pas faire mal, ne pas renverser son verre, ne pas mettre de la terre en bouche..., risque, s'il n'y prend pas garde, d'épuiser la patience du professionnel. Il peut alors mettre en place des dispositifs qui minimiseront l'imitation de comportements peu souhaitables et renforceront le mimétisme positif.

Toutes ces questions ont un impact sur le niveau de confort du professionnel de la petite enfance. Non seulement son confort peut s'en trouver amoindri, mais surtout un niveau de vigilance élevé est exigé. Des aménagements pratiques devront être faits de

façon à réduire ou prévenir les risques au niveau des enfants, mais aussi de façon à prévenir les tensions excessives auxquelles pourra être exposé le professionnel.

3. Oser le travail en équipe

« Ici, avec les enfants, nous sommes tout le temps confrontées à la différence, à la diversité ; celles-ci sont presque devenues une norme et nous avons appris à les respecter. Et donc, au fur et à mesure, nous avons aussi appris à reconnaître et à respecter la diversité au sein de l'éguipe. Nous connaissons nos forces et nos faiblesses et nous essayons de les respecter, sans porter de jugement. Quand nous posons des questions, quand nous éprouvons des difficultés, nous savons que nous pouvons en parler à l'équipe, passer le relais à d'autres, sans avoir peur d'être jugées. C'est indispensable pour nous permettre de travailler sereinement et d'avoir un travail de qualité. Les questions que nous partageons en équipe nous font avancer dans notre travail avec les enfants. C'est en réfléchissant ensemble, à partir des situations qui nous posent question, que nous ajustons notre facon de travailler. »

Marie, puéricultrice

L'accueil des émotions et l'analyse des éventuelles tensions peuvent donner lieu à une nouvelle organisation. L'enjeu sera de transformer les discordances en une richesse de complémentarité. Les difficultés exprimées par les professionnels de la petite enfance seront considérées comme une source de réflexion et non comme des limites personnelles. Ces réflexions pourront induire une réorganisation, mais aussi des actions et des changements

d'attitudes : dans les rythmes, le groupe, l'espace, le matériel, les activités...

Que ce soient les émotions, les tensions ou les implications, rappelons que les discordances ont des origines multiples en lien avec l'équipe et/ou le fonctionnement du milieu d'accueil.

L'équipe

- Diversité des adultes.
- Diversité des ressentis par rapport à une même situation.
- Diversité de leurs vécus.
- Diversité de leurs valeurs.

Le fonctionnement du milieu d'accueil

- Aménagement des espaces de vie non adéquats.
- Non définition de fonction des membres de l'équipe.
- « Rigidification » des rôles.
- Absence ou manque d'espace-temps de parole.

Face à ces désirs d'améliorations, le professionnel pourra s'appuyer sur ses collègues ou sur sa direction⁸. La direction est centrale dans l'organisation des ressources, elle se positionnera comme réceptacle tout en amenant de la réflexion et de la créativité.

La direction veillera à la mise en place d'une cohésion d'équipe ainsi qu'à l'élaboration d'une relation de confiance entre ses membres. Ceci permettra progressivement de développer des compétences communes et une cohésion d'équipe. Celles-ci seront facilitées par l'adoption d'une ligne de conduite jalonnée de repères. Ces repères seront régulièrement réfléchis et ajustés en journée pédagogique même s'ils sont déjà mis en place dans le projet d'accueil.

4. Questionner sa pratique

Toute cette réflexion autour de l'accueil de l'enfant en situation de handicap étoffe progressivement les compétences de l'équipe et stimule une amélioration au profit de tous les enfants. Les formations contribuent à renforcer le savoir-faire de chaque intervenant et favorisent une harmonisation de l'ensemble de la prise en charge.

Le sentiment de compétence et d'adéquation du professionnel de la petite enfance sera optimisée, à ses propres yeux comme aux yeux des parents.

Dans un milieu d'accueil de type familial, l'accueillante seule à son domicile peut être amenée à resentir un grand isolement. Le réseau représentera pour elle un espace de parole, un temps d'arrêt et de réflexion.

^{8.} Le terme « direction » renvoie d'une façon générale aux personnes qui ne font pas directement partie du quotidien des enfants, telles que : l'infirmier social, l'assistant social, le directeur, etc.

4.1 La réflexion critique au service de ses pratiques professionnelles

« L'évaluation annuelle est le moment de me rappeler les buts que je m'étais fixés et de voir où j'en suis : est-ce que j'ai atteint mes objectifs? Sinon, pouquoi est-ce que cela n'a pas été possible ? J'ai pu prendre le temps d'analyser les difficultés que j'ai rencontrées et me fixer d'autres objectifs pour l'année à venir. Sans être jugée, parce que l'objectif est vraiment de pouvoir me situer moimême, de réfléchir à ma façon de fonctionner et de pouvoir l'améliorer. Dans mon intérêt, celui des enfants et celui de l'équipe. Ces entretiens individuels m'apprennent souvent beaucoup de choses. »

Malika, puéricultrice

Cet exemple de moment formel durant lequel chaque professionnel rencontre individuellement la direction afin de marquer un temps d'arrêt, est favorable à une prise de recul. Penser sa pratique permet de pointer des éléments dont on ne s'aperçoit pas dans le quotidien et d'éventuellement rectifier certaines façons de faire. Ce moment d'(auto)évaluation peut être aussi utilisé pour réfléchir à ses attitudes, ses sentiments, ses forces et ses difficultés concernant ses pratiques générales mais aussi inclusives. La réflexion critique du professionnel se trouvera renforcée par ce processus d'évaluation formative individuelle.

Notons bien que la direction n'est pas là uniquement pour aider le professionnel à faire le point sur ses qualités et faiblesses. Elle est présente, au quotidien, pour assurer le confort émotionnel, organisationnel et matériel permettant à toutes les personnes de son équipe de donner le meilleur d'elles-mêmes, y compris celles qui ne sont pas en contact direct avec les enfants mais qui assurent l'intendance, le nettoyage, le secrétariat, etc.

4.2 Le rôle de la direction

L'accompagnement par la direction est essentiel dans le développement d'attitudes favorables à l'inclusion.

Une direction convaincue des bienfaits de l'inclusion donnera une orientation claire et souple permettant à tous de bien se repérer. Elle s'assurera que l'ensemble du personnel construit ensemble des valeurs partagées. Le fait de prôner des valeurs centrées sur la tolérance, la prise en compte des besoins de chacun et le respect de la diversité a un effet sur l'ensemble de l'équipe mais également sur les enfants.

Il ne suffit pas, bien entendu, de le décréter ; c'est par les échanges, le dialogue et le débat d'idées qu'une équipe peut arriver à davantage de conscientisation de ses pratiques et des valeurs qu'elles sous-tendent. La transmission de valeurs passe principalement par l'application de celles-ci.

La fonction de direction peut engendrer une forme d'isolement. Au besoin, la direction peut, via le pouvoir organisateur, demander à être aidée par des supervisions individuelles, des intervisions ou des groupes de parole avec d'autres directions qui auraient envie de soulever des questionnements similaires. Cela lui permettra d'aborder ses propres doutes, émotions et ressentis, sans toutefois déstabiliser ou inquiéter son équipe.

Le rôle du pouvoir organisateur (PO) et le rôle de la direction sont centraux. Ensemble, ils organisent les ressources favorisant l'inclusion de manière à faire bénéficier et à améliorer les conditions d'accueil pour tous les enfants (meilleure prise en compte de l'accueil des familles, de l'utilisation des locaux, de l'établissement des horaires, de la recherche de services de soutien extérieur...).





