

L'analyse de la pratique dans les crèches au temps du Covid

Marie Paule Thollon Behar

Psychologue, docteur en psychologie, formatrice petite enfance

mp.thollon-behar@orange.fr

Résumé

Alors que l'analyse de la pratique est relativement présente dans les crèches et qu'elle va devenir obligatoire prochainement, la pandémie a bousculé son organisation et ses modalités. Au fil des différents temps de confinement et déconfinement, nous verrons comment elle a pu, dans certains services, permettre à des équipes de s'adapter aux changements, ou, dans d'autres, être interrompue en raison des mesures sanitaires. Le fonctionnement a pu en être modifié : diminution de la taille des groupes, changement de lieu, utilisation de la visio. Le contenu lui-même ou les objectifs ont parfois été revus, pour permettre aux équipes d'échanger sur leur vécu personnel et leurs angoisses vis-à-vis du virus. Cela nécessite de la part de l'intervenant une capacité à adapter le cadre des séances tout en gardant son cadre interne. Nous terminons par une réflexion sur l'usage de la visio et ses modalités en analyse de la pratique.

Mots-clés

adaptation, cadre, distanciel, mesures sanitaires, sens

Catégorie d'article

Témoignage

Référencement

Thollon Behar, M.P. (2021). L'analyse de la pratique dans les crèches au temps du Covid. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 20, pp. 31-38. <http://www.analysedepratique.org/?p=4590>.

Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le site internet www.analysedepratique.org. Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

L'analyse de la pratique est relativement répandue dans les structures d'accueil de la petite enfance, au point qu'elle sera rendue obligatoire en septembre 2021 dans le cadre de La réforme liée à la loi ASAP¹ de 2021, afin de garantir une qualité d'accueil de l'enfant et de sa famille. Pour autant, la crise sanitaire que nous traversons a eu une répercussion sur son fonctionnement, d'une façon très hétérogène. Je témoigne ici de mon expérience dans l'accompagnement de six équipes de crèche et de deux groupes de directrices.

Par ailleurs, la façon dont les gestionnaires ont favorisé ou non la poursuite de ce travail nous renseigne sur la valeur qui lui est accordée. Nous verrons donc comment l'analyse de la pratique peut être ou non considérée comme une activité « essentielle », pour reprendre une terminologie en vigueur dans les mesures sanitaires.

L'analyse de la pratique, telle que je la propose (Thollon Behar, 2016), part de situations problématiques présentées par une participante ou un petit groupe (lorsque la situation est vécue par plusieurs professionnelles). Ces situations problématiques sont relatives à la « tâche primaire » qui est soit l'accueil de l'enfant et de ses parents, soit le management de l'équipe pour les responsables. Les relations au sein de l'équipe sont parfois également travaillées en tant que situations problèmes. A partir du récit qui en est fait, j'anime un temps de questionnement dans lequel j'interviens au même titre que les autres participants, et qui vise à comprendre l'origine du problème, à en envisager différents aspects et à interroger les pratiques. Le modèle sur lequel je m'appuie à cet effet est celui de l'entretien clinico-critique piagétien. Ensuite, nous dégageons ensemble des pistes d'amélioration, de modification des pratiques d'accueil ou de management selon la composition du groupe.

1. Premier confinement, du 17 mars au 11 mai 2021 : la sidération et les premiers pas de la visio

Accompagnant plusieurs structures et des groupes d'analyse de la pratique de responsables de crèches, j'ai été confrontée lors du premier confinement à une rupture brutale dans mes interventions. Isolée chez moi, comme tous les Français, je ne réagis tout d'abord pas, dans un état de sidération. Puis, assez rapidement, je comprends qu'il y a des crèches qui restent ouvertes, les crèches prioritaires, pour accueillir les enfants des soignants et des quelques salariés qui continuent à travailler dans les magasins d'alimentation et qui ont donc la tâche vitale de « nous nourrir ». Dans chaque service dans lequel j'interviens, une crèche dite prioritaire fonctionne avec des professionnels venant des crèches fermées, professionnels qui ne sont pas à risque d'avoir des complications liées au covid (comorbidité) et n'ont pas de jeunes enfants dont ils devraient assurer la garde. Les équipes sont donc composées de personnes qui ne se connaissent pas toujours et qui ne travaillent habituellement pas ensemble. De ce fait, et en raison de changements dans les horaires, l'analyse de la pratique ne peut se mettre en place.

¹ ASAP : Accélération et Simplification de l'Action Publique.

Par ailleurs, je m'inquiète assez rapidement des effets du confinement sur les familles, cloîtrées dans des appartements, avec de très jeunes enfants qui ont besoin de bouger. Les missions des professionnelles étant l'accompagnement à la parentalité, il me semble qu'elles ont un rôle à jouer.

Je propose à plusieurs crèches de mettre en place des séances d'analyse de la pratique en visio, outil que nous découvrons, afin de les soutenir dans les contacts avec les parents. Je conçois ce soutien dans le sens du soutien au soutien de Jacques Lévine (2001) : je soutiens les professionnelles qui soutiennent les parents. Une équipe donne suite à ma proposition et nous nous lançons dans l'aventure. Entre celles qui ne peuvent pas se connecter, celles qui n'entendent pas, celles que l'on n'entend pas, la première séance met une demi-heure pour commencer réellement. Mais elle est appréciée par la possibilité d'échanger, de donner des nouvelles des familles contactées. Elle permet de répondre à des questionnements : faut-il relancer les familles qui ne répondent pas ? si l'échange s'oriente sur des questions trop personnelles que faire ? etc.

Si la forme de la séance est modifiée par le distanciel, les questions sont également différentes dans la mesure où la « tâche primaire » est modifiée : il ne s'agit plus de l'accueil de l'enfant et de sa famille mais d'échanges avec les parents à propos d'une situation totalement inédite, le premier confinement. Je fais le choix de donner la parole successivement à chacune, ce que je ne fais pas habituellement. Les échanges sont moins transversaux que d'habitude, et davantage entre moi et chaque participante du groupe, en raison de la visio à laquelle personne n'est vraiment habitué. La directrice participe au même titre que les autres, alors qu'elle ne fait pas partie du groupe d'analyse de la pratique. Elle aussi appelle les familles, plus particulièrement celles qui sont les plus en difficulté et elle a demandé à bénéficier de cette séance. Les circonstances donnent une tonalité très particulière à ce qui sera la seule séance en visio avec ce groupe.

Avec une collègue, nous conduisons une étude auprès des crèches prioritaires sur l'impact des mesures sanitaires sur les pratiques, en vue du déconfinement (Hurtig & Thollon Behar, 2020a, 2020b). Les professionnelles qui ont travaillé pendant le confinement conseillent à leurs collègues de prendre le temps d'échanger avant de reprendre le travail, sur le vécu du confinement, sur leurs angoisses vis-à-vis de la maladie, sur les conditions de la reprise, et préconisent la mise en place d'analyse de la pratique. Le terme n'est pas vraiment adapté, il s'agirait davantage de « groupes de parole », les objectifs étant différents et plus centrés sur la dimension personnelle, alors que l'analyse de la pratique, telle que je la conçois et que je l'ai présentée en introduction, est davantage un travail de réflexion sur les situations qui posent problème dans l'accueil de l'enfant et de sa famille. Mais l'usage de ce terme montre que l'activité d'analyse de la pratique est intégrée comme un outil professionnel au service de l'équipe, dans la diversité des contextes.

2. L'analyse de la pratique pour préparer le déconfinement

Dans la crèche que j'ai accompagnée en visio, nous programmons une séance en présentiel le 7 mai, avant la réouverture du 11 mai, en mettant en œuvre les mesures barrières que l'on commence à maîtriser. C'est la seule, sur la petite dizaine d'équipes avec lesquelles je travaille, qui se saisira de cette opportunité.

La séance est riche et permet de déposer les craintes, d'évoquer le confinement, de refaire équipe. Comme nous l'avons vu plus haut, il s'agit d'un groupe de parole plutôt qu'un groupe d'analyse de la pratique. Les participantes commencent par évoquer lors d'un tour de table leurs propres vécus du confinement. Ceux-ci sont très différents : depuis celle qui a profité avec bonheur du retour de ses grands enfants à la maison, à celle qui s'est retrouvée isolée loin de sa famille, très déprimée. L'écoute est attentive et empathique. L'humour, très présent dans ce groupe, permet de dépasser les émotions les plus fortes. Ensuite, les échanges s'orientent sur les ressentis vis-à-vis des risques de contamination et de la maladie. Là encore, ceux-ci sont très variés, avec des personnes très angoissées, culpabilisées à l'idée du risque de ramener le virus dans leur famille en allant travailler et d'autres à la limite du déni par rapport à la pandémie. Les mesures sanitaires sont évoquées, avec des questionnements sur le sens : port du masque, désinfection des jouets, groupe d'enfants en nombre réduit. La réalité permet alors de rassurer, face à un imaginaire inquiétant.

Un autre aspect abordé est le partage d'expériences par celles qui ont travaillé dans une crèche prioritaire du service. Volontaires, n'ayant pas de charges familiales, elles ont collaboré avec d'autres personnes du même service qu'elles ne connaissaient pas toujours. Elles ont donc découvert d'autres pratiques, des enfants inconnus et ont été valorisées par cet accueil permettant aux parents soignants et autres professionnels de travailler. L'équipe se retrouve donc « à plusieurs vitesses » : celles qui ont travaillé dans ce contexte, celles qui vont reprendre le travail et celles qui vont encore rester chez elles (personnes à risque par exemple). Les échanges permettent de retrouver une certaine unité, de se retrouver ensemble. La suite des rencontres permettra de vérifier que cette séance a vraiment facilité la dynamique de l'équipe, avec des relations fluides qui se situent dans une continuité, malgré l'interruption du confinement.

3. Le déconfinement : une reprise progressive, sans analyse de la pratique

Contrairement à l'expérience ci-dessus, les équipes de la plupart des crèches reprennent le travail, le plus souvent sans temps d'échanges. Le confinement a introduit une rupture dans les équipes et les tensions sont parfois manifestes du fait qu'il n'y a pas eu d'échanges pour se préparer et s'adapter aux nouvelles conditions de travail liées aux mesures sanitaires et à la réorganisation des groupes d'enfants. Qui dit « tension » et « adaptation » dit aussi

fatigue, puis démotivation, dans un contexte où en dehors du travail, sur le plan personnel, les loisirs et les rencontres amicales et familiales sont réduites. L'absentéisme augmente et il accentue la pénibilité du travail. A noter que la crèche qui avait pourtant préparé le déconfinement n'a pas été épargnée par ce phénomène.

Petit à petit, le travail reprend avec un nombre d'enfants d'abord limité, puis plus habituel. Tous les services ne remettent pas en place de l'analyse de la pratique pour des raisons sanitaires et de responsabilité, imposées par la direction. Dans l'un des services dans lequel j'interviens, les personnes extérieures (intervenants culturels, psychomotriciens, psychologues, etc.) ne peuvent pas rentrer, « sauf pour réparer le matériel », mais pas pour l'analyse de la pratique ! Pour les groupes de directrices, les séances se mettent en place en visio. Comme dans beaucoup d'autres choix, le critère sanitaire l'emporte sur l'éducatif. L'analyse de la pratique n'est pas vraiment considérée comme un outil professionnel indispensable, alors que les équipes sont dans une période de réadaptation et de changements continuels dans l'organisation et qu'elles en auraient besoin. Cette prise de position s'oppose aux attentes des professionnels qui, comme on l'a constaté dans l'étude précitée, demandent des séances. Elle vient également en contradiction avec les futures réglementations autour de la qualité de l'accueil qui devraient imposer de l'analyse de la pratique pour tout établissement d'accueil du jeune enfant.

4. Le deuxième confinement et le couvre-feu

Les crèches, comme les écoles, restent ouvertes pendant le deuxième confinement avec des mesures sanitaires lourdes : désinfection du matériel, limitation des contacts entre les enfants, port du masque obligatoire pour les professionnels. En septembre, toutes les équipes ont repris les séances, avec des gestes barrières (aération de la salle, distance entre les participantes et masque bien sûr). Dans l'une des structures, les chaises sont installées dehors pour une séance d'analyse de la pratique en extérieur. Je refuse ces conditions qui ne permettent ni la contenance du groupe, ni la confidentialité et nous sommes autorisées à nous réunir à l'intérieur, pour un fonctionnement habituel.

Dans une crèche, le service impose que le groupe qui se réunit habituellement en équipe entière soit partagé en trois sous-groupes correspondant aux groupes de vie, pour respecter un nombre maximum de personnes (six par groupe). L'objectif de travailler en équipe entière était de garder une unité et de réfléchir ensemble, avec un groupe de 16 personnes, assez difficile à contenir mais riche au niveau des contenus. Les séances en petits groupes sont moins longues (il a fallu diviser le temps en trois). Malgré ce temps réduit, certaines personnes osent davantage s'exprimer que dans le grand groupe. Les difficultés travaillées sont plus précises et les problématiques relationnelles s'expriment plus facilement. Mais les participantes déplorent la coupure avec leurs collègues qu'elles n'ont plus le temps de rencontrer, même sur les temps informels, les repas ne devant plus être partagés.

L'expérience nous laisse sur un questionnement : grand groupe ou petits groupes ? C'est la grande équipe qui l'emportera finalement, malgré le maintien des contraintes sanitaires.

Le couvre-feu n'interrompt pas les séances, malgré des horaires toujours en soirée, sauf pour un service qui annule les séances d'analyse de la pratique ainsi que les réunions d'équipe, pour des raisons sanitaires. Les directrices que j'accompagne en analyse de la pratique prennent alors tout à fait conscience du manque de ces deux temps de réflexion collective. Elles relèvent beaucoup plus de tensions et de conflits autour des pratiques. Leur management en est grandement affecté.

5. L'analyse de la pratique dans la petite enfance, une activité « essentielle » ?

Comme il est question des commerces « essentiels » ou non, l'expérience vécue pendant cette crise sanitaire est révélatrice de l'importance accordée à l'analyse de la pratique. La réponse est loin d'être uniforme ainsi que j'ai pu le constater à partir de mes propres interventions.

Son maintien ou pas dépend des différents niveaux hiérarchiques : des gestionnaires, des directions des services pour les municipalités, des directions de la petite enfance, voire des professionnels eux-mêmes. Entre sécurité sanitaire et intérêt de la réflexion en équipe, les décisions sont liées aux peurs plus ou moins grandes de chacun, vis-à-vis de la maladie, de la responsabilité versus de la prise de risque, dans un contexte où l'angoisse est portée par les médias. Certains responsables, convaincus de l'utilité de l'analyse de la pratique, contribuent à la poursuite de son fonctionnement quand ils ont la possibilité de faire valoir leur point de vue vis-à-vis de leur hiérarchie.

L'analyse de la pratique est pourtant tout à fait essentielle pour élaborer une réflexion sur les pratiques lourdement impactées par les contraintes sanitaires et les effets des confinements sur la sphère familiale. Ainsi, du côté des enfants, j'observe une augmentation des situations de placement et/ou relevant de la protection de l'enfance, liées à de la violence conjugale ou la décompensation de l'un des parents : situations peu habituelles pour des professionnels de crèche et très déstabilisantes. La relation aux parents, limitée par les consignes sanitaires, avec des temps de transmission raccourcis et l'annulation des moments festifs, devient parfois plus difficile. Par ailleurs, les valeurs éducatives et pédagogiques sont questionnées par les obligations sanitaires, les équipes perdent le sens de leur travail, en s'éloignant de la qualité de l'accueil, vu notamment le temps passé à la désinfection plutôt qu'à être disponible pour les enfants. Pour toutes ces raisons, les séances d'analyse de la pratique sont précieuses pour exprimer ses difficultés et pour retrouver ensemble motivation et sens.

6. L'analyse de la pratique en visio : intérêt et limites

Je n'ai qu'une petite expérience de l'analyse de la pratique en visio, essentiellement avec des groupes de responsables. L'intérêt principal est de pouvoir maintenir du lien envers et contre les mesures de distanciation sociale. Les groupes peuvent continuer à se rencontrer et la réflexion peut se poursuivre, quelles que soient les conditions : télétravail, fermeture de la crèche pour cas de covid, éloignement géographique. Néanmoins, pour les participantes, il s'agit souvent d'un pis-aller et elles demandent la plupart du temps un retour au présentiel. Certaines en effet, ne sont pas à l'aise pour prendre la parole avec cet outil, au-delà des difficultés matérielles de connexion.

Pour l'intervenant, il est difficile de contenir le groupe par l'intermédiaire des écrans. La prise en compte du non verbal : gestes, mimiques est plus difficile. Mais elle l'est aussi, actuellement en présentiel, avec les masques ! La répartition de la parole est moins équilibrée, en particulier, si quelqu'un a tendance à monopoliser la parole. Pour cela, la disponibilité psychique de l'intervenant (Thollon Behar, 2016) est encore plus importante que dans un groupe en présentiel. Le moment du début de la séance, avec l'accueil de chacun à l'arrivée sur l'écran est un moment à privilégier. Je commence d'ailleurs systématiquement par un tour de table pour que chacun prenne la parole. Il me semble que cela facilite la participation ensuite. Avec de la pratique, il est possible de décoder les expressions du visage de chaque participant pour éventuellement solliciter la verbalisation. La contenance se fait non par l'attitude physique globale mais par le regard. Pour bien voir chaque personne, il ne faut pas que le groupe soit trop grand, afin que les visages soient bien visibles sur l'écran. La qualité et la fiabilité de la connexion sont importantes également (image et son).

Du côté des participants, comme pour les formations en visio, il est nécessaire de poser un cadre spécifique : disposer d'un lieu où la personne n'est pas dérangée, qui garantit la confidentialité et lui permette d'être pleinement disponible aux échanges. J'ai remarqué parfois, dans un groupe de responsables de crèche, des participantes qui visiblement ont une autre activité parallèle (peut-être lecture ou envoi de mails). Il n'est pas rare que quelqu'un frappe à la porte, vienne chercher du matériel dans le bureau. Le cadre nécessiterait d'être repensé pour ce mode d'intervention à distance.

7. Pour conclure

La crise sanitaire a bousculé et continue de bousculer toutes nos habitudes. Elle accentue certaines difficultés et en révèle d'autres. Pour l'analyse de la pratique, bien installée dans le fonctionnement des équipes, elle est révélatrice de la valeur qui lui est accordée au sein de chaque institution. Parfois, l'intervenant est confronté au mur de la sécurité sanitaire, et la patience est alors de mise... D'autres fois, comme nous l'avons vu dans différents exemples,

il doit s'adapter, solliciter, proposer d'autres façons de fonctionner. Cela le conduit parfois à sortir d'un cadre de l'analyse de la pratique conçu d'une façon stricte dans ses modalités et à prendre le risque du distanciel, du changement de taille du groupe, de lieu etc. Il peut avoir à se positionner par rapport à l'institution, voire à s'engager pour défendre une pratique qu'il sait garante de la qualité de l'accueil de l'enfant et de ses parents.

Références bibliographiques

Lévine J., Moll J. (2001), *JE est un autre*, ESF.

Thollon Behar, M.P. (2016). *Analyse de la pratique et petite enfance*. Chronique Sociale.

Hurtig, MH. & Thollon Behar, M.P. (2020a) *Rapport sur l'étude « De l'expérience des crèches prioritaires à la réouverture des structures »* consultable sur le site : www.petite-enfance-developpement.com.

Hurtig, MH. & Thollon Behar, M.P. (2020b): "*Concilier la sécurité sanitaire et la qualité de l'accueil, l'expérience des crèches réquisitionnées* » in « les pros de la petite enfance » : <https://lesprosdela petiteenfance.fr/vie-professionnelle/organisation-et-pratiques-professionnelles/les-pros-de-la-petite-enfance-l-heure-du-deconfinement/concilier-la-securite-sanitaire-et-la-qualite-daccueil-lexperience-des-creches-requisitionnees>.