

Techniques

Catherine Piraud-Rouet
Journaliste spécialisée
en puériculture et éducation



Analyse de la pratique : cadrer pour mieux professionnaliser

Les séances d'analyse de la pratique professionnelle (APP) se développent depuis plusieurs années en crèches familiales et en relais petite enfance (RPE) dont le nouveau référentiel en fait des « missions renforcées ». Leur but : permettre la mise en commun des expériences, prendre du recul sur les problématiques rencontrées au quotidien et développer la professionnalisation. Mode d'emploi et retours de terrain.

Historiquement, les temps d'analyse de la pratique (APP) sont issus du milieu médical. « Ils ont été institués sous l'impulsion du psychiatre et psychanalyste britannique Michael Balint, à partir des années 1980 », informe Marie-Paule Thollon-Bellar, psychologue du développement et formatrice petite enfance (Lyon). Leur intégration dans le secteur petite enfance, initiée dans les années 2000, a connu une nouvelle étape de poids avec la publication de textes récents.

Les APP : des textes récents, un cadrage inédit

Aux termes de l'article R2324-37 du Code de la santé publique, issu du décret du 30 août 2021, les gestionnaires d'établissements d'accueil du jeune enfant – incluant notamment les relais petite enfance (RPE) et les crèches familiales – ont désormais l'obligation d'organiser des APP, en répondant à un cadrage précis :

- chaque professionnel bénéficie d'un minimum de six heures annuelles dont deux heures par quadrimestre (soit au moins trois séances dans l'année) ;
- les séances se déroulent hors de la présence des enfants ;
- elles sont animées par un professionnel ayant une qualification définie par arrêté du ministre chargé de la Famille ;
- la personne qui anime les séances n'appartient pas à l'équipe d'encadrement des enfants de l'établissement et n'a pas de lien hiérarchique avec ses membres. Elle peut être salariée du gestionnaire ou intervenant extérieur ;
- les séances d'APP ne peuvent rassembler des groupes de plus de quinze professionnels ;
- les participants et l'animateur s'engagent à respecter la confidentialité des échanges.

Ce cadre est repris dans le nouveau référentiel des RPE, entré en application en janvier 2022, qui fait des APP l'une des trois missions renforcées des relais (1). « À la différence des missions

socles, celles-ci ne sont pas obligatoires, mais encouragées, car particulièrement pertinentes au regard des enjeux du secteur », indique Guillaume Roussier, responsable du pôle Petite enfance au sein de la Direction des politiques sociales et familiales de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF).

Le référentiel des RPE précise que la réussite de cette mission est conditionnée à l'atteinte de deux indicateurs conjoints. D'une part, au moins huit assistants maternels différents ont bénéficié d'ateliers d'APP organisés par le RPE. D'autre part, le RPE a organisé au moins six séances d'analyse de la pratique dans l'année.

D'autres conditions plus informelles

À ce cadrage s'ajoutent d'autres conditions plus informelles :

→ Le caractère volontaire de la démarche en RPE (où les temps de réunion ne sont pas rémunérés en tant que tels). « En revanche, la pratique est désormais obligatoire en crèche familiale, où elle est rémunérée au titre du temps de travail et financée par la prestation de service unique, et notamment par les heures de concertation, doublées en 2018 à hauteur de six par place et par an », précise Guillaume Roussier.

→ Un groupe stable, pour une installation d'un rapport de confiance et d'une meilleure cohérence et une régulation des échanges.

S'y ajoutent les règles de fonctionnement du groupe : confidentialité (pas de compte-rendu), bienveillance, participation, non jugement. « On ne parle pas des absentes, même en bien », précise Caroline Lesaint, éducatrice de jeunes enfants (EJE), consultante enfance et parentalité et animatrice d'APP au RPE d'Anzin (Nord) (2).

Des enjeux multiples

L'analyse de la pratique est un espace de réflexion partagée où les assistantes maternelles peuvent échanger sur leurs questionnements et préoccupations sur des problématiques vécues avec les enfants ou les parents, sur leurs difficultés, leurs réussites... Alors qu'en RPE, les APP ne concernent

(1) <https://lstu.fr/lasmat195-techniques-1>

(2) <https://lstu.fr/lasmat195-techniques-2>

Techniques



© Cottonbro - Pixels.com

L'apport de l'intervenant, extérieur à l'équipe, est essentiel.

LA NON-PARTICIPATION DE L'ANIMATRICE DU RPE, CONDITION IMPÉRATIVE DU CAHIER DES CHARGES

La non-participation de l'animatrice de la structure est posée comme une condition *sine qua non* par la CNAF. « Cela répond à la volonté de faciliter les échanges, d'éviter des biais ou de décourager la participation de certaines assistantes maternelles ayant cette volonté, en favorisant les échanges entre professionnelles exerçant la même activité », explique Guillaume Roussier. Une mesure envers laquelle certaines animatrices se montrent toutefois réfractaires. « J'y ai toujours participé, sur demande des assistantes maternelles, parce que j'ai de bons rapports avec elles, argumente Margo Debaty. Cela m'a permis de m'imprégner de leurs problématiques et d'être plus pertinentes dans les actions que je peux proposer par la suite. »

Même cas de figure au RPE d'Anzin. « Il me paraît essentiel d'être présente dans ces temps d'échange, pour les accompagner quand elles ne connaissent pas bien l'intervenante, déclare Mathilde Buschaert. Par ailleurs, cet outil me permet de repérer des besoins ou des difficultés de manière plus large qu'en animation, où nous sommes monopolisées par les enfants. »

Des choix toutefois susceptibles de remettre en cause le bonus de 3 000 € attribué par les CAF à la mise en place de ces séances dans le cadre des missions renforcées. Un coup de pouce dont la condition *sine qua non* est le strict respect du cahier des charges édité par le référentiel. « Des contrôles sont possibles, au cours desquels il peut être demandé toute pièce justifiant l'organisation de ces ateliers et notamment les fiches d'émargement et d'inscription des professionnels. En cas de manquement avéré, des indus pourront être réclamés », prévient Guillaume Roussier.

que ces dernières, en crèche familiale il est fréquent qu'elles recouvrent deux types de groupes distincts : l'encadrement d'une part, les assistantes maternelles de l'autre. Les objectifs sont divers : appréhender les situations de travail avec davantage de recul et, ou un positionnement professionnel, afin d'apaiser et d'enrichir sa pratique professionnelle ; apporter un soutien dans la gestion des conflits entre membres de l'équipe ; favoriser la dynamique de groupe inhérent au travail en équipe et créer une culture professionnelle commune ; réfléchir au rôle, à la place de chacun et à ses limites personnelles ; renforcer son identité professionnelle...

Libre parole, écoute et bienveillance

Le travail se construit à partir de situations déposées par les participantes (généralement deux par séance). Chacune est invitée à dire ce qu'il lui vient à l'esprit – règle de libre association – et à écouter et respecter la parole de l'autre – règle de respect de l'autre et de non-jugement.

Avec l'aide de l'intervenant, le groupe élabore une réflexion autour de la question, afin d'éclairer le point de vue de la première participante et de l'aider à trouver une issue à son problème ou une réponse à sa question. Chacune des participantes bénéficiant ainsi, collégialement, des bénéfices de la réflexion menée. Les thématiques abordées relèvent souvent du quotidien (sommeil, alimentation, propreté, difficultés de séparation, relationnel avec les autres enfants, gestion des doudous, relations avec les parents...). Avec une mise en commun très concrète. « Il est intéressant pour une professionnelle de voir comment une autre conçoit son livret d'accueil : est-ce qu'elle y intègre les règles de vie ? Par exemple, est-ce qu'elle demande à ce que les parents retirent leurs chaussures ? Est-ce que les parents peuvent apporter les repas faits par eux ? », illustre Caroline Morel, psychologue-consultante petite enfance et praticienne de l'APP au RPE Relais Bleu de Domène (Isère) [3]. Parfois aussi, on est sur un terrain plus grave. Comment gérer un enfant qui fait de l'épilepsie ? Comment faire une information préoccupante ? « L'idée, c'est de comprendre qu'il n'y a pas une façon de faire, pas de méthode meilleure que d'autres, explique Caroline Morel. On met en commun et cela permet d'ouvrir les champs du possible, d'avoir plus de recul et d'outils devant les différentes situations rencontrées. »

L'intervenant, clé de voûte des débats

Pour aiguiller, recentrer ou enrichir les débats, l'apport de l'intervenant est essentiel. Il ou elle est obligatoirement extérieur(e) à l'équipe. Le plus souvent, il s'agira d'un psychologue ou d'un psychothérapeute, mais ce peut être également un ancien professionnel (éducatrice de jeunes enfants, infirmière-puéricultrice...), un sociologue, un coach... Seul impératif : qu'il possède une bonne connaissance du secteur

[3] <https://lstu.fr/lasmat195-techniques-3>

petite enfance, des métiers et de la pratique. Au-delà du CV, ce professionnel doit faire preuve de plusieurs qualités humaines, comme le sens de l'écoute ou la bienveillance, et maîtriser les arcanes de l'animation de groupes de parole. « Si le courant ne passe pas, il ne faut pas hésiter à en changer, car la qualité du rapport entre l'intervenant et l'équipe est essentielle », conseille Mathilde Buschaert, animatrice du RPE d'Anzin. Ce professionnel peut à tout moment intervenir en dispensant des outils de réflexion ou pratiques afin de trouver des solutions face aux situations déposées. « Je peux éclairer sur des concepts théoriques et proposer de nouvelles approches, comme les neurosciences, la pleine conscience et la psychologie positive », pointe Caroline Lesaint. À chacun ses astuces, en particulier pour briser la glace en début de séance : cartes de photolangage pour toucher l'imaginaire, débat à partir d'articles de presse, tournage d'une vidéo de valorisation du métier... Ou encore, intégration d'une thématique de réflexion (communication non violente, projets d'accueil, développement du langage...) quitte à dévier quelque peu la nature d'un échange officiellement informel.

L'animatrice, pilier de la logistique

La logistique des séances repose intégralement sur l'animatrice de la structure. Cette mission inclut quatre aspects majeurs. D'abord, le choix de l'intervenant(e). Ensuite, l'élaboration des plannings du ou des groupes concernés. « En général, ceux-ci sont calés sur six mois ou un an, pour pouvoir réserver les salles et permettre à tous de s'organiser », précise Caroline Morel. Il revient aussi à l'animatrice de décider du cadre : salle de réunion « classique », autour d'une table, ou un peu plus cosy, avec des fauteuils.

Certaines ont été converties aux réunions en distanciel, par visio-conférence interposée. « Cela marche incroyablement bien, notamment pour celles qui ont leur "réservoir" de sociabilité suffisamment plein, témoigne-t-on au RPE de Domène. C'est moins fatigant et chronophage, surtout en soirée. » D'autres sont plus mitigées. « Cela fonctionne moins bien, car elles ont besoin de se retrouver », estime Mathilde Buschaert. De plus, tout le monde n'est pas à l'aise avec la visio. *Laquelle est impossible, qui plus est, à mettre en place dans la journée.* »

Dans l'idéal, prévoir un délai de quatre à huit semaines entre chaque séance, de préférence hors vacances scolaires. Objectif : travailler dans la continuité, en laissant le temps aux situations d'évoluer, mais sans faire trop perdre le fil des discussions. Ce rôle passe aussi par la budgétisation de la prestation de l'intervenant (à raison, en moyenne de 130 à 300 € par heure d'animation). Ce qui implique, pour les RPE, de défendre le projet – ou son renouvellement – auprès des financeurs. Il incombe enfin à l'animatrice de se livrer à la promotion de l'APP auprès des assistantes maternelles. Et de battre le rappel avant chaque séance, pour se retrouver, le cas échéant, autour de boissons fraîches ou chaudes, d'un apéritif ou de gâteaux à partager. ●●●



© Fizkes - stock.adobe.com

Les professionnelles expriment le besoin de se retrouver pour échanger sur divers aspects du métier.

NE PAS CONFONDRE LES APP AVEC LES AUTRES RÉUNIONS

Réunions d'équipe

Nettement plus structurées et institutionnelles, ces réunions, de périodicité régulière, portent sur les projets, les améliorations à porter au règlement, l'organisation de sorties... Mais elles n'évoquent ni les postures ni les ressentis. Elles comportent un ordre du jour et donnent lieu à un compte-rendu. Elles sont animées par la responsable de la structure.

Groupes de parole

Strictement tous les sujets, d'ordre professionnel comme personnel, peuvent y être abordés. Il n'y a aucun cadre, si ce n'est celui d'écouter l'autre. Ces ateliers sont souvent animés par la responsable du RPE ou de la crèche familiale.

Supervisions

Y sont abordées des situations touchant à la sphère professionnelle, mais avant tout sous l'angle des répercussions sur l'individu. Les intervenants sont extérieurs, de mêmes profils que pour les APP, et la régularité est similaire.

Régulations

Ces rencontres, très ponctuelles, visent à crever un abcès. Par exemple, un conflit entre professionnelles. Cela peut être fait en interne, mais il est préférable de faire appel à un intervenant neutre. Le format est beaucoup plus limité dans le temps : 3-4 séances au maximum.

Techniques

L'ANALYSE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE, CÔTÉ CADRES

« Un réel soutien, des outils de management précieux. »

Valérie Bouvier, éducatrice de jeunes enfants et directrice adjointe de la crèche familiale de Domène (Isère), parle de sa pratique : « Les séances se passent en journée, contrairement aux équipes de terrain, où elles prennent place le soir. Nous avons six séances de deux heures dans l'année, encadrées par un coach spécialisé. Elles comprennent des encadrants de plusieurs structures petite enfance de la ville : outre moi-même, l'animatrice du RPE, une directrice d'un multi-accueil et trois personnels des services enfance-jeunesse de la commune. Nous arrivons toutes avec une problématique de management à exposer à l'ensemble du groupe. Par exemple : « Bientôt les entretiens professionnels annuels : comment poser des objectifs "smart" (évaluables) ? Mon équipe a subi beaucoup de changements récemment : comment intégrer les nouveaux, faut-il faire une charte d'accueil, etc. ? » L'APP est un réel soutien, qui nous amène des outils de management précieux. Pour moi, c'est totalement complémentaire avec ma formation récente d'animation d'équipe. »

Freins persistants

Un rôle pas toujours évident, notamment en RPE, où la participation aux séances se heurte à deux écueils. Le principal : l'absence de prise en charge financière par la structure, les assistantes maternelles étant les salariées des parents et l'intégration de l'APP à la formation continue n'est pas encore à l'ordre du jour. « Pour être valorisés comme tels, ces temps devraient être le fait d'un organisme reconnu comme un organisme formateur, pointe Guillaume Roussier. Ce qui ne concerne pas les RPE, dans l'immense majorité des cas. » Les professionnelles désireuses de bénéficier d'un suivi peuvent ainsi se tourner, par exemple, vers Ipéria, qui propose depuis 2021 un module APP d'une durée de quatorze heures. « Des regroupements sont prévus tous les mois, sur une plage horaire de 1 heure 30 à 3 heures, en présentiel et en classe virtuelle », précise Florie Lahouste, spécialiste de la petite enfance à l'Université du domicile. Une proposition qui laisse dubitative Margo Debaty, animatrice fondatrice du RPE de Domène (Isère). « L'APP doit être une action inscrite dans la durée, et de préférence menée avec ses collègues du quotidien », estime-t-elle. Autre écueil : la nécessité de trouver le créneau horaire adéquat. « Si l'APP est prévue sur les horaires d'accueil, les assistantes maternelles doivent s'organiser pour s'occuper des enfants. Des remplacements qui tournent parfois au casse-tête », pointe Marie-Paule Tholon-Bellar. Si elle se déroule en soirée, il faudra alors trouver la motivation d'assurer une journée à rallonge...

Une pratique aux bienfaits reconnus

Une fois levés tous ces obstacles, l'APP revêt des atouts unanimement reconnus par les participantes. « En RPE, cela renforce

un sentiment d'appartenance à une profession », note Mathilde Buschaert. Sandra Chrétien, assistante maternelle membre d'un RPE en Alsace, ne manquerait aucune de ces séances : « L'APP m'a donné des pistes pour résoudre de petits soucis de "guerre" entre un accueilli et l'un de mes enfants, témoigne-t-elle. J'y ai trouvé aussi des solutions concrètes pour améliorer ma pratique, par exemple apprendre à respirer profondément quand je suis stressée. »

Pour Françoise, assistante maternelle au RPE Relais Bleu : « Ces heures donnent du sens à toutes les autres ; elles viennent redynamiser lorsque l'on est à bout de souffle ou permettent de redonner courage à une collègue en difficulté. » Fabienne Odru, sa collègue, ajoute : « Évoquer ses préoccupations et se nourrir de l'expérience de chacun, ça fait du bien. Avant, au relais, on se croisait, mais on ne se connaissait pas : la synergie d'équipe a bien progressé. »

Même satisfaction à la crèche familiale Arlequin à Oullins (Rhône), où la pratique est obligatoire pour les neuf assistantes maternelles. « Ces échanges aident à dédramatiser certaines situations, apprécie Emmanuelle Hupont, assistante maternelle. C'est rassurant, aussi, de voir que ça n'est pas parce qu'on rencontre un problème qu'on est une mauvaise professionnelle. Par ailleurs, cela renforce la cohésion d'équipe, en nous permettant de mieux connaître des collègues qu'on ne fait souvent que croiser au quotidien. »

Sophie Pollet, sa directrice, confirme : « Les APP permettent de reconnaître et d'asseoir la professionnalisation des assistantes maternelles. Aujourd'hui, elles osent intervenir davantage dans la réflexion sur le projet pédagogique par rapport à leurs collègues de la crèche collective. »

L'intégralité des crèches familiales devrait être concernée par l'APP en 2022. Pour ce qui est des RPE participants, un décompte devrait être fait dans le premier bilan du référentiel, au printemps 2023. 

POUR ALLER PLUS LOIN

Cet ouvrage a pour objectif de partager une expérience approfondie en analyse de la pratique et d'en présenter l'intérêt, les limites, les conditions de réussite. Il permet aux professionnels de mieux connaître ce dispositif, aux équipes de formuler leurs attentes à un intervenant et de maîtriser les arguments pour soutenir une demande auprès de leur gestionnaire.



Sous la direction de Marie-Paule Tholon-Bellar, *Analyse de la pratique et petite enfance. Un soutien à la réflexivité des équipes*, éd. Chronique sociale, 2016, 12,90 €.