Graines de Pratiques
Clarisse Bachelart · Experte Petite Enfance
clarisse@grainesdepratiques.fr · 06 15 15 42 51

ARTICLE DE BLOG

Publié le 26 octobre 2026 Par Clarisse Bachelart

Équipe et direction : comment savoir quand l’autre a besoin de soutien ?

Entre l’équipe qui tente de faire face et la direction qui aurait voulu être alertée, les malentendus peuvent rapidement s’installer. Des repères partagés permettent de signaler les difficultés plus tôt, de soutenir les professionnels et de construire une réponse, même lorsque la solution n’est pas immédiate.



Quand une journée difficile révèle un décalage d’information

« Aujourd’hui, ça a été compliqué dans la section… » « Vous auriez dû m’appeler ! » Cet échange, fréquent dans les établissements d’accueil du jeune enfant, ne traduit pas nécessairement un manque d’engagement ou de confiance. Il révèle souvent un décalage entre deux réalités. D’un côté, les professionnels présents auprès des enfants ont essayé de contenir la situation, de maintenir les soins et de préserver autant que possible la qualité d’accueil. De l’autre, la direction découvre tardivement l’intensité des difficultés et regrette de ne pas avoir pu apporter son soutien.

Sur le moment, l’équipe ne dispose pas toujours du recul nécessaire pour mesurer que la situation dépasse ses ressources habituelles. Un enfant pleure beaucoup, un collègue est absent, plusieurs transmissions doivent être faites, un repas se prolonge et la fatigue gagne le groupe. Pris séparément, chaque événement semble pouvoir être géré. C’est leur accumulation qui fragilise progressivement l’organisation. Lorsque l’équipe en prend pleinement conscience, une grande partie de la journée est parfois déjà passée.

La direction, quant à elle, peut être mobilisée par des rendez-vous, des tâches administratives, des échanges avec des familles ou la gestion d’autres urgences. Elle ne voit qu’une partie de ce qui se déroule dans les espaces de vie. La proximité des locaux ne garantit donc pas une perception commune de la situation. Avant de rechercher un responsable, il est utile de reconnaître cette réalité : chacun agit à partir des informations dont il dispose, dans un environnement où l’attention est constamment sollicitée.

Comprendre ce qui empêche de demander de l’aide

Demander du soutien paraît simple en théorie, mais peut être délicat dans la pratique. Certains professionnels craignent de déranger, de paraître insuffisamment compétents ou de ne pas avoir assez essayé. D’autres ont appris, parfois implicitement, qu’une bonne équipe devait savoir « tenir » malgré les imprévus. Cette représentation valorise le courage et la solidarité, mais elle peut aussi retarder l’alerte jusqu’au moment où les ressources sont épuisées.

Il existe également un phénomène d’adaptation progressive. Quand la tension monte lentement, chacun réorganise ses priorités, accélère ses gestes ou renonce à une activité. La situation devient plus difficile sans qu’un seuil précis soit franchi. Le professionnel finit par considérer comme temporairement acceptable un fonctionnement qu’il aurait identifié comme préoccupant s’il l’avait observé de l’extérieur.

Les travaux d’Amy Edmondson sur la sécurité psychologique éclairent cette question. Une équipe s’exprime plus facilement lorsqu’elle sait qu’elle peut signaler une erreur, une limite ou une inquiétude sans être immédiatement disqualifiée. Dans une crèche, cette sécurité ne consiste pas à éviter les désaccords. Elle permet au contraire de dire suffisamment tôt : « Nous commençons à perdre nos repères », « Je ne parviens plus à être disponible pour ce groupe » ou « Nous avons besoin d’un regard extérieur ».

Passer d’une alerte personnelle à des critères partagés

Pour être utile, l’appel à la direction ne devrait pas dépendre uniquement du ressenti ou de l’aisance de chaque professionnel. L’équipe peut définir collectivement des indicateurs concrets. Une alerte peut ainsi être envisagée lorsqu’un adulte reste seul trop longtemps avec un groupe important, lorsque plusieurs enfants manifestent simultanément une détresse inhabituelle, lorsqu’un soin ne peut plus être réalisé dans des conditions satisfaisantes ou lorsqu’un professionnel sent que sa disponibilité émotionnelle diminue fortement.

Ces indicateurs ne sont pas des preuves d’échec. Ils fonctionnent comme des repères de prévention. Dans l’approche d’Emmi Pikler, la qualité de l’attention portée à l’enfant dépend notamment de la continuité des soins, de la stabilité de la relation et de gestes réalisés avec présence. Lorsque l’organisation ne permet plus cette disponibilité minimale, le signalement devient un acte professionnel au service de l’enfant.

Un message d'alerte gagne également à être bref et précis. Par exemple : « Depuis une heure, trois enfants ont besoin d'un accompagnement individuel et nous ne sommes que deux. Les soins sont assurés, mais nous ne pouvons plus maintenir un climat suffisamment calme. Peux-tu venir dix minutes ou nous aider à réorganiser la prochaine heure ? » Cette formulation décrit les faits, leurs effets et le besoin. Elle évite à l'équipe de devoir démontrer que la situation est assez grave pour mériter une attention.

La direction peut de son côté expliciter les canaux disponibles : appel téléphonique, message court, passage au bureau ou relais par un professionnel identifié. Un code simple peut aussi distinguer une demande de conseil, un besoin de présence rapide et une urgence liée à la sécurité. Plus les modalités sont connues à l'avance, moins il faut réfléchir au moyen de demander de l'aide lorsque la tension est déjà élevée.

Répondre à l'alerte sans promettre l'impossible

Une direction ne peut pas toujours quitter immédiatement une réunion, remplacer un salarié absent ou faire disparaître la difficulté. Pourtant, l'absence de solution immédiate ne rend pas l'alerte inutile. Une réponse peut commencer par la reconnaissance de la situation : « J'entends que vous êtes en difficulté et que le groupe est très sollicité. Je ne peux pas venir tout de suite, mais je vous rappelle dans dix minutes pour décider avec vous de ce qui peut être allégé. »

Cette réponse indique que le message a été reçu et qu'une suite est prévue. Elle réduit le sentiment d'isolement, souvent plus éprouvant que la difficulté elle-même. Elle permet aussi de hiérarchiser les priorités : reporter une activité, simplifier une installation, différer une tâche non urgente, solliciter ponctuellement un autre espace ou prévenir les familles d'un ajustement dans le déroulement de la journée.

Donald Winnicott rappelait, à propos du développement de l'enfant, l'importance d'un environnement suffisamment bon plutôt que parfait. Cette idée peut nourrir la réflexion institutionnelle sans devenir une justification au manque de moyens. Dans une période tendue, l'objectif n'est pas de maintenir artificiellement toutes les propositions prévues. Il est de préserver l'essentiel : la sécurité, les soins, la continuité relationnelle et une présence adulte aussi stable que possible.

Revenir sur les faits sans transformer l'échange en reproche

Après une journée éprouvante, les émotions sont encore présentes. La phrase « Vous auriez dû m'appeler » peut exprimer une volonté sincère d'aider, mais être entendue comme un reproche. À l'inverse, « Nous avons fait comme nous avons pu » peut traduire l'épuisement de l'équipe tout en donnant à la direction l'impression que son rôle est contesté. Reformuler les intentions aide à sortir de cette opposition.

La direction peut dire : « J'aurais aimé être informée plus tôt, non pour contrôler ce que vous faisiez, mais pour chercher avec vous des marges de manœuvre. Qu'est-ce qui vous aurait permis de m'alerter ? » L'équipe peut répondre : « Nous pensions encore pouvoir gérer, puis plusieurs difficultés se sont ajoutées. Nous avons besoin de définir ensemble le moment où nous devons appeler. » Le dialogue se déplace alors de la faute supposée vers l'analyse des conditions de travail.

Un retour d'expérience court peut s'appuyer sur quatre questions : que s'est-il passé concrètement, à quel moment la situation a-t-elle changé, quels ont été les appuis disponibles et que souhaitons-nous essayer la prochaine fois ? Cette méthode évite les généralités comme « c'est toujours pareil » ou « personne ne nous aide ». Elle fait apparaître les moments charnières sur lesquels l'organisation peut agir.

Donner une suite, même différée, à ce qui a été signalé

Une difficulté répétée qui ne reçoit aucune suite finit par décourager la parole. Les professionnels peuvent alors penser que signaler ne sert à rien, tandis que la direction peut avoir le sentiment de découvrir trop tard des problèmes pourtant anciens. Pour éviter cette usure, chaque alerte significative devrait laisser une trace adaptée

: une note factuelle, un point lors de la réunion suivante ou une observation à mettre en lien avec d'autres événements.

Donner une suite ne signifie pas résoudre immédiatement toutes les contraintes. La direction peut expliquer ce qui est possible, ce qui ne l'est pas encore et à quelle échéance la question sera réexaminée. Dire « Je n'ai pas de remplacement pour demain, mais nous allons revoir la répartition à 8 h 30 et faire un bilan vendredi » est plus contenant qu'une réponse imprécise. La visibilité offerte par ce rendez-vous soutient la confiance, même lorsque les ressources restent limitées.

Lorsque plusieurs alertes concernent les mêmes horaires, les mêmes transitions ou la même configuration de groupe, elles deviennent des données utiles pour piloter l'établissement. Elles peuvent conduire à revoir les temps de pause, l'accueil du matin, l'organisation du repas, la circulation des professionnels ou les modalités d'accompagnement d'un enfant. L'objectif n'est pas d'additionner des incidents, mais de comprendre ce que l'environnement de travail produit de manière récurrente.

Des outils simples pour soutenir la circulation de l'information

Un point bref en début de journée peut permettre d'identifier les fragilités prévisibles : absences, rendez-vous, période d'adaptation, fatigue particulière d'un groupe ou disponibilité limitée de la direction. Quelques minutes suffisent pour préciser qui peut être appelé et quelles activités pourront être ajustées. Ce temps n'élimine pas les imprévus, mais il construit une représentation commune de la journée.

Un second point, très court, peut avoir lieu à un horaire sensible. Chaque section indique alors son niveau de disponibilité à l'aide de mots simples : fonctionnement habituel, vigilance ou besoin de soutien. Ce repère ne doit pas devenir un outil de surveillance ni remplacer les échanges. Il sert à rendre visible une tension avant qu'elle ne se transforme en crise.

Les réunions d'équipe peuvent enfin accueillir régulièrement l'analyse d'une situation concrète. Il ne s'agit pas de rejouer la scène pour déterminer qui avait raison, mais d'observer les interactions entre les besoins des enfants, les ressources humaines, les espaces, les horaires et les décisions prises. Cette démarche rejoint l'analyse des pratiques professionnelles : mettre des mots sur l'expérience permet de retrouver une capacité de pensée là où l'urgence avait imposé des réactions rapides.

Construire une responsabilité réellement partagée

La qualité de la communication ne repose ni uniquement sur l'équipe, qui devrait savoir alerter au bon moment, ni uniquement sur la direction, qui devrait tout percevoir. Elle se construit dans une responsabilité partagée. Les professionnels s'engagent à rendre visibles les difficultés sans attendre l'épuisement. La direction s'engage à recevoir ces signaux, à clarifier les possibilités d'aide et à organiser un suivi.

Cette culture demande du temps, car elle touche aux représentations du métier. Accepter de demander de l'aide, c'est reconnaître que la compétence professionnelle ne consiste pas à tout supporter seul. Pour la direction, accueillir une alerte sans réponse immédiate, c'est accepter de rester présente à une difficulté qui ne se résout pas instantanément. Dans les deux cas, il s'agit de maintenir la coopération au cœur de l'incertitude.

Se parler plus tôt ne supprimera ni les absences, ni les journées intenses, ni les besoins simultanés des jeunes enfants. Cela peut toutefois empêcher que la difficulté pratique devienne une rupture relationnelle entre l'équipe et la direction. Lorsqu'une institution sait entendre les signaux faibles, reconnaître les limites et reprendre collectivement les événements, elle protège à la fois les enfants, les professionnels et la continuité du projet d'accueil.

Graines de Pratiques · Clarisse Bachelart
clarisse@grainesdepratiques.fr · 06 15 15 42 51