

TABLE DES MATIERES

1	Résumé	6
2	Introduction	7
2.1	Introduction	7
2.2	Contexte général.....	8
2.3	Contexte institutionnel	8
3	Problématique	8
3.1	Postulats de base	9
3.2	Questions de recherche	9
4	Revue de la littérature	9
4.1	Évolution de la société et du travail.....	9
4.1.1	Apparition de l'homme	10
4.1.2	La Grèce antique (IVème et IIIème siècles avant Jésus-Christ) et la société romaine (à partir du Ier siècle avant Jésus-Christ)	10
4.1.3	Moyen-Âge (476-1517)	10
4.1.4	XVIème – XVIIIème siècle	10
4.1.5	XIXème siècle.....	11
4.1.6	Début du XXème siècle.....	11
4.1.7	Après la seconde guerre mondiale.....	11
4.1.8	Fin du XXème siècle.....	12
4.1.9	De nos jours.....	13
4.2	Éléments favorisant le bonheur au travail.....	14
4.2.1	L'intérêt et le plaisir liés à l'activité.....	14
4.2.2	Le sens donné au travail.....	17
4.2.3	L'humain au centre du travail	18
4.2.4	La confiance.....	20
4.2.5	La coopération.....	21
4.2.6	L'autorité	23
4.2.7	La reconnaissance	25
4.2.8	La liberté et l'autonomie	26
4.2.9	Les compétences, leur adéquation avec le travail réel et leur évolution	27
4.2.10	La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle	28
5	Recherche	29
5.1	Démarche méthodologique	29
5.1.1	Questionnaire.....	29
5.1.2	Focus groupes	29
5.2	Résultats.....	29
5.2.1	Résultats chiffrés du questionnaire	30

5.2.2	L'intérêt et le plaisir liés à l'activité.....	32
5.2.3	Le sens donné au travail.....	33
5.2.4	L'humain au centre du travail	34
5.2.5	La confiance.....	35
5.2.6	La coopération.....	36
5.2.7	L'autorité	39
5.2.8	La reconnaissance	40
5.2.9	La liberté et l'autonomie.....	41
5.2.10	Les compétences, leur adéquation avec le travail réel et leur évolution	42
5.2.11	La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle	43
5.3	Interprétation des résultats	44
6	Les aspects pouvant être améliorés ou développés à l'EVE du Plateau pour favoriser le bonheur au travail.....	47
7	Conclusion.....	48
8	Bibliographie	50
9	Annexes.....	52

1 RÉSUMÉ

Le bonheur au travail ? Peut-on réellement lier ces deux notions ? Etant convaincue que c'est possible, j'ai choisi d'aborder cette recherche par l'aspect positif afin de mettre en évidence les éléments pouvant y contribuer, plutôt que de focaliser sur ceux induisant la souffrance.

Une analyse de la littérature m'a amenée à diviser les éléments favorisant le bonheur au travail en dix thèmes distincts, soit :

1. l'intérêt et le plaisir liés à l'activité ;
2. le sens donné au travail ;
3. l'humain au centre du travail ;
4. la confiance ;
5. la coopération ;
6. l'autorité ;
7. la reconnaissance ;
8. la liberté et l'autonomie ;
9. les compétences, leur adéquation avec le travail réel et leur évolution ;
10. la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Sur cette base, afin d'avoir un large panel de réponses provenant de différentes structures, j'ai proposé un questionnaire aux collaborateurs de différentes institutions de la petite enfance genevoises. Ensuite, dans l'optique d'une focalisation sur la culture d'entreprise de mon institution, ainsi que sur les attentes de mes collaborateurs, j'ai poursuivi par des focus groupes au sein de l'EVE du Plateau.

Pour conclure, j'ai proposé une interprétation des résultats ainsi qu'une réflexion sur les améliorations possibles au sein de l'EVE du Plateau. Il en ressort que la recette miracle et universelle permettant aux collaborateurs de se sentir heureux au travail n'existe pas. Cependant plusieurs attitudes de la part de la direction peuvent favoriser le sentiment de bonheur au travail sous toutes ses formes.

Pour commencer, je soulignerais l'importance de l'authenticité, c'est-à-dire la conviction profonde de la part de la direction que cet accompagnement est celui qu'elle souhaite et qui lui correspond.

De plus, l'acceptation du présent, tant par rapport aux compétences, besoins ou intérêts des collaborateurs que ceux de la direction, ainsi que la patience pour que chacun respecte son propre rythme d'évolution permettent l'adhésion de la majorité. Les personnes en désaccord total finissent souvent par partir d'elles-mêmes.

Ensuite, une relation basée sur la confiance et le respect mutuel ainsi qu'une communication de qualité facilitent les échanges et la construction collective du travail. Il semble toujours très utile de prendre le temps de partager des moments afin de créer le lien.

Puis, de l'humilité et de la remise en question pour accepter les erreurs et ouvrir les possibles.

Enfin, la liberté offerte aux collaborateurs dans leur activité leur permet de mettre à profit leurs forces personnelles et de se développer, notamment au travers de défis ou de projets.

Bref, le bonheur au travail ne dépend pas d'un seul critère, mais de la juxtaposition de différents éléments, variant d'une personne à l'autre et d'une direction à l'autre.

A chacun de trouver sa propre façon de faire... et qu'elle devienne une réelle culture d'entreprise.

2 INTRODUCTION

2.1 Introduction

Est-ce une utopie de parler de bonheur au travail ? Bonheur et travail seraient-ils réellement antinomiques comme certains veulent nous le faire croire ? Pourquoi analysons-nous si souvent le travail et ses conséquences à travers sa face sombre ? Les recherches alarmantes sur le stress, le burnout et la souffrance au travail pouvant aller jusqu'à la mort d'un collaborateur ne peuvent nous laisser insensibles.

Quand je vois que seulement 16% des salariés en Suisse seraient engagés, c'est-à-dire fortement motivés et heureux d'aller au travail, contre 76% désengagés dont la motivation est principalement pécuniaire et qui ne s'impliquent pas, cela me questionne et me désole. Pire, les 8% restants seraient activement désengagés, ce qui veut dire en souffrance au travail, manifestant un sentiment négatif, cherchant à saboter ce que font leurs collègues engagés (Gallup, 2013).

Certes, nous sommes actuellement face à des difficultés conséquentes dans la société, notamment par rapport à l'environnement, l'endettement, la montée du chômage ou la précarité. Toutefois, cette crise doit-elle pour autant nous faire oublier tout ce qui se fait de magnifique à travers le monde ? C'est aussi dans ces périodes délicates que l'Homme développe de nouvelles idées et compétences, ouvre des horizons insoupçonnés en créant des choses tellement belles et inattendues. Les difficultés rencontrées deviennent alors un magnifique moteur pour innover. Des films comme « Demain », « En quête de sens » ou encore « La révolution silencieuse » nous prouvent que des solutions existent, parfois à portée de main pour créer un monde meilleur, basé sur des valeurs humanistes partagées. L'épanouissement des protagonistes de ces projets est flagrant, avec un réel sens donné à leurs actions.

Serait-il alors possible de transposer certains éléments de ces projets à nos organisations pour offrir un système permettant aux collaborateurs de concilier le travail et leur bonheur ? Un monde professionnel dans lequel de vraies valeurs humaines se partagent permettant l'épanouissement de chacun ? Les entreprises libérées ainsi que l'économie sociale et solidaire, notamment, relèvent ces défis avec des résultats très prometteurs. De nature optimiste, j'aime penser que ce bonheur peut se retrouver dans nos institutions, pour autant qu'on y croie vraiment et qu'on y consacre une part de notre énergie de direction.

Partant d'une conception positive de l'être humain, je suis convaincue que la grande majorité des collaborateurs sont motivés à faire du travail de qualité, pour autant qu'on leur donne les moyens de leurs ambitions. La question de la qualité par rapport aux bénéficiaires est au cœur des débats sur le travail social, mais réfléchissons-nous suffisamment à la qualité de travail que nous offrons aux collaborateurs pour leur permettre d'offrir cette qualité d'accueil aux enfants et leurs familles ?

Comme le dit Vanhée (citée dans Caillé & Grésy, 2014, p. 170), « l'objectif poursuivi par chacun consiste tout simplement à être heureux ». Pour ma part, cette recherche du bonheur a toujours guidé mes choix de vie, même si des évènements difficiles en ont parsemé le chemin. J'ai pu rebondir en cherchant à voir aussi le positif dans toute situation ainsi que les forces développées au travers de ces expériences douloureuses.

Ainsi, je pourrais dire que le bonheur fait finalement partie de mes valeurs de vie. Je ne peux concevoir ma fonction de direction sans chercher à faciliter le bonheur de mes collaborateurs. Leur bonheur induit également le mien. Être uniquement dans le contrôle ou les procédures n'aurait aucun sens à mes yeux et je quitterais alors rapidement cette fonction pour ma propre survie.

Je suis bien consciente que cette recherche du bonheur des collaborateurs découle d'un équilibre instable entre les besoins et envies personnels et ceux inhérents à l'institution. Mon objectif de directrice est de donner les moyens à l'équipe de faire du bon travail, permettant son épanouissement, tout en respectant la mission institutionnelle. Le bonheur des collaborateurs ayant alors une incidence sur le bonheur des enfants et de leurs familles, mais également de la direction, voire du comité.

Certains directeurs de Ressources Humaines, à l'instar de Vanhée, ont choisi de rebaptisé leur titre en « Chief Happiness Officer » et de transformer RH en « Rendre Heureux ». C'est un sacré signe pour lier la direction et le bonheur au travail des collaborateurs, tout semble donc possible.

Au travers de ce travail, je souhaite tout d'abord mettre en évidence les éléments favorisant le bonheur pour les collaborateurs mis en évidence par différents spécialistes. Pour la recherche, je me focaliserai plus précisément sur l'avis de mes collaborateurs et sur les éléments ou les actions concrètes susceptibles de favoriser le bonheur au sein de notre institution.

2.2 Contexte général

En tant qu'institution de la petite enfance, nous avons des normes cantonales d'encadrement à respecter au niveau du personnel qualifié. Or, depuis de nombreuses années, une pénurie importante d'éducateurs¹ de l'enfance (EDE) se fait ressentir sur Genève. Même si le choix est un peu plus conséquent concernant les assistants socio-éducatifs (ASE), les très bons candidats restent plutôt rares.

L'autre point qu'il me semble important de préciser au niveau du contexte général est le manque d'opportunités pour progresser au sein de nos institutions. Contrairement à de grosses entreprises, les possibilités d'évolution restent très limitées dans le domaine de la petite enfance à Genève. En effet, il y a en général un directeur ou un responsable de secteur, parfois un adjoint de direction, puis des EDE, des ASE et des aides. Ainsi, les aides peuvent postuler pour un apprentissage d'ASE, les ASE peuvent se former pour devenir EDE, mais il est relativement rare ensuite de pouvoir proposer un poste d'adjoint ou de direction à une personne souhaitant évoluer à l'interne.

2.3 Contexte institutionnel

L'Espace de Vie Enfantine (EVE) du Plateau est située au Petit-Lancy, il accueille 60 enfants par jour, dès la fin du congé maternité jusqu'à la rentrée à l'école primaire. La forme juridique est une association, représentée par un comité qui assume la responsabilité de la gestion globale de l'institution. Le comité comprend actuellement 8 membres bénévoles, 6 parents d'enfants accueillis dans l'institution, un représentant de la commune et une représentante de Procter & Gamble, entreprise avec laquelle la commune de Lancy a un partenariat pour 29 places au sein de notre institution. Les revenus se répartissent entre les cotisations des parents (1/3) et la subvention communale (2/3).

Quatre crèches et cinq garderies sont subventionnées par la Ville de Lancy. Nous avons une convention collective du travail (CCT) pour l'ensemble des institutions signée conjointement par les employeurs et les représentants des employés, approuvée par la commune. Le chef du Service des Affaires sociales est notre répondant communal, tant pour les directions que pour les comités.

La crèche est gérée par une codirection (mon collègue et moi-même), chacun travaillant à 60%. Nous sommes assistés d'une secrétaire-comptable à 50%. L'équipe éducative est constituée de 31 personnes, pour un total de 20,4 équivalents pleins temps (EPT). Il y a des éducateurs de l'enfance (EDE), des assistants socio-éducatifs (ASE), des auxiliaires, des aides et des apprentis ASE. Une cuisinière, un apprenti cuisinier et une lingère complètent notre équipe. La grande majorité des collaborateurs travaille à temps partiel, une seule personne est à plein temps.

3 PROBLÉMATIQUE

La recherche du bonheur semble universelle, même si elle ne se décline pas de la même manière pour tous. Malheureusement, les études montrent que, majoritairement, le milieu professionnel n'y serait pas propice, avec un fort taux de désengagement et de souffrance chez les collaborateurs (Gallup, 2013). En tant qu'être humain, et a fortiori en tant que directrice, j'estime qu'il est de mon

¹ Par souci de simplification de la lecture, tout en mettant l'accent sur le fait que les femmes doivent être prises en compte dans tous les termes autant que les hommes, j'ai choisi de rédiger ce travail en utilisant le générique pour faire référence aux femmes autant qu'aux hommes.

devoir de faire tout mon possible pour offrir des conditions permettant à chacun de s'exprimer et de s'épanouir dans son travail.

Isaac Getz (2016) parle de faire des gens « des moteurs de leur propre vie, de leur propre réussite ». Les pédagogies actives, à la base de notre accompagnement professionnel de l'enfant, proposent un soutien dans les apprentissages, mais sans jamais faire à la place de l'enfant. L'objectif premier est de l'accompagner dans le développement de ses propres compétences et la construction de l'estime de soi. On essaie d'inclure un maximum l'enfant dans les décisions, on lui offre une liberté et une responsabilité dans ses choix. Je suis convaincue que toutes ces valeurs sont semblables pour les collaborateurs et qu'elles favorisent le bonheur au travail, même si elles ne ressemblaient pas à la majorité des pratiques managériales actuelles.

De plus, la qualité des prestations dépend notamment de l'engagement des collaborateurs dans leur activité. La pénurie actuelle de personnel diplômé restreignant grandement les possibilités de recrutement, il est impératif que nous soyons attentifs aux conditions offertes pour que le personnel compétent soit épanoui dans son travail et souhaite rester au sein de l'institution, car les offres d'emploi abondent.

3.1 Postulats de base

En fonction de mon expérience, d'échanges avec des pairs et de lectures préalables sur le sujet, je pars des postulats suivants pour mener ma recherche :

- La majorité des collaborateurs ont envie de faire du bon travail.
- Le bonheur au travail dépend de critères internes à la personne (sa personnalité, ses besoins, intérêts, etc.), d'autres découlent de l'activité et les derniers résultent de l'institution.
- Les gens qui se sentent heureux au travail font du meilleur travail et contribuent à la bonne marche institutionnelle.
- De la même manière, les personnes insatisfaites risquent d'avoir une influence négative sur les autres et de démotiver.
- La direction n'est pas responsable à elle seule du bonheur au travail des collaborateurs. Par contre, elle peut l'influencer au travers de son management.
- La confiance est un atout indéniable pour favoriser le bonheur au travail

3.2 Questions de recherche

Au travers de ce travail, j'aimerais pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les éléments qui favorisent le bonheur au travail ? Et a contrario ceux qui l'entravent ?
- Comment les collaborateurs de l'EVE du Plateau évaluent actuellement leur bonheur au travail ?
- En tant que direction, comment peut-on favoriser le bonheur au travail de nos collaborateurs ?

4 REVUE DE LA LITTÉRATURE

4.1 Évolution de la société et du travail

Afin de mieux comprendre les enjeux actuels en entreprise, il me semble très intéressant de faire un détour par l'évolution de la société et du travail ainsi que des valeurs y relatives au fil de l'histoire.

J'ai choisi de reprendre différentes périodes ainsi que les grands changements qui s'y sont opérés avec les valeurs sous-jacentes. Mon objectif n'est pas d'être exhaustive, mais de souligner certains points me semblant avoir eu un impact important dans notre manière de percevoir le travail dans la société occidentale actuelle.

4.1.1 Apparition de l'homme

Au départ, les hommes étaient des nomades, ils vivaient seuls ou en très petits groupes. Petit à petit, l'homme s'est sédentarisé avec une organisation en tribu. Très rapidement, un besoin d'une structure sociale s'est fait ressentir, impliquant le besoin d'avoir un chef afin de « maintenir la cohésion du groupe ». La mission première du chef était alors d'« être au service de son peuple », sans aucune allusion à un pouvoir pour soi ou sur autrui (Nayar, cité dans Meissonnier, 2017).

4.1.2 La Grèce antique (IVème et IIIème siècles avant Jésus-Christ) et la société romaine (à partir du Ier siècle avant Jésus-Christ)

Pendant cette période, le travail était l'apanage des esclaves, il était méprisé alors que l'oisiveté dans le sens de « réflexion, étude, discussion, activité politique et culturelle », qui pourrait aujourd'hui être apparentée au « travail intellectuel » était valorisée comme un idéal de vie (Noulin, 2002, p. 11).

Aristote parlait d'une « incompatibilité foncière entre la satisfaction et un emploi rémunéré. Pour le philosophe grec, le besoin pécuniaire rabaissait au rang des esclaves et des animaux. Le travail, non moins que les côtés mercantiles de l'esprit, menait à une déformation psychologique. Seuls un revenu privé et une vie de loisir pouvaient permettre aux citoyens de goûter réellement les plaisirs supérieurs de la musique et de la philosophie » (De Botton, 2010, p. 122).

4.1.3 Moyen-Âge (476-1517)

La pensée chrétienne va peu à peu faire évoluer la notion de travail dans notre société en soutenant que le travail est la condamnation du péché originel d'Adam. Le travail représente alors une punition, l'exclusion du Paradis où le travail n'existe pas, pour avoir péché (Noulin, 2002, p. 11). D'ailleurs, le *tripalium*, appareil formé de 3 pieux destinés à immobiliser les animaux, puis utilisé comme un engin de torture, date de cette période et est à l'origine du mot travail (Noulin, 2002).

Le commerce prend de l'importance et des différences prégnantes de développement se font ressentir au sein des sociétés. De Botton (2010, p. 117) souligne le paradoxe mis en évidence au XIIIème siècle par les économistes et les théoriciens politiques. En effet, « les sociétés les plus prospères mettant en avant le commerce le luxe et les fortunes privées au centre de leur système en n'adhérant que pour la forme à la poursuite de buts plus élevés » présentent deux caractéristiques, « leur richesse et leur décadence spirituelle ». La question se pose alors de savoir si le développement du marché est antagoniste à la spiritualité et à la prise en compte des besoins humains.

4.1.4 XVIème – XVIIIème siècle

Le christianisme demeure au centre de l'évolution des mentalités et ses idées vont faire évoluer la vision du travail. Tout d'abord, la notion de souffrance va être valorisée par la religion comme un moyen de racheter ses péchés. Le travail, considéré comme une activité pénible, de souffrance, voire de torture va alors représenter le moyen par lequel « l'homme va se sauver lui-même » (Noulin, 2002, p. 11).

Au XVIème siècle, Luther va condamner la séparation des fonctions et, de fait, la distinction entre un travail noble et un travail vil, tous deux représentant alors une façon de louer Dieu (Noulin, 2002).

En parallèle, une reconnaissance et une valorisation du travail pratique et artistique apparaissent, notamment au travers des biographies de Léonard de Vinci (1452-1519) et de Michel-Ange (1475-1564). La création de l'Encyclopédie en 27 volumes de Diderot et D'Alembert vers le milieu du XVIIIème siècle poursuivit cette valorisation du travail en mettant en avant « le génie particulier que supposent des tâches comme fabriquer du pain, planter des asperges, faire marcher un moulin à vent, forger une ancre, imprimer un livre ou exploiter une mine d'argent » (De Botton, 2010, p. 124).

De cette manière, « les penseurs bourgeois du XVIIIème siècle renversèrent-ils la formule d'Aristote : (...) Il semblait maintenant aussi impossible qu'on pût être heureux et improductif qu'il avait jadis paru improbable qu'on pût travailler et être humain » (De Botton, 2010, p. 124).

La valorisation du travail est recherchée. A cette époque, Voltaire déclare « Le travail éloigne de nous trois grands maux, l'ennui, le vice et le besoin » (Voltaire, cité dans Noulin, 2002, p. 12).

4.1.5 XIXème siècle

Durant le XIXème siècle, les progrès sont importants, comme le développement de l'électricité, le moteur à explosion, les moyens de communication (télégraphe, téléphone) ainsi que les moyens de transports. L'industrie connaît un essor considérable. L'évolution est rapide avec des nouveautés constantes ; la manière de vivre évolue aussi avec des conditions très différentes suivant le métier et le statut.

Avec le développement industriel, de nombreux paysans quittent la campagne pour venir travailler en usine où le travail se révèle très difficile avec une logique de rationalisation de la production (Plane, 2014). Les employés, face à ces nouvelles tâches ne semblent pas du tout s'épanouir. Ces grandes industries ont transformé le leadership des « chefs de tribu » en une pyramide hiérarchique avec des séries de chefs, ce qui a commencé à provoquer une sensation d'étouffement chez les employés (Nayar, cité dans Meissonnier, 2017). « Alors, l'invention psychologique géniale, c'est de faire du travail par lui-même la *Valeur en soi*, le Bien, la Vertu, et de le faire croire à ce monde ouvrier totalement exploité » (Ellul, 1982, cité dans Noulin, 2002, p. 12).

4.1.6 Début du XXème siècle

Cette volonté de rationalisation se poursuit avec un désir de rentabiliser davantage le travail en améliorant la production, sans grande considération pour le bien-être des travailleurs. Les idées de différents penseurs, comme Taylor, Ford, Fayol ou Weber seront prises en compte pour maximiser les performances. On verra ainsi apparaître notamment la spécialisation des tâches, le travail à la chaîne, puis la bureaucratie et ses procédures.

Graeber (cité dans Meissonnier, 2017) précise que, comme des émeutes avaient lieu dans la rue à chaque promulgation d'une loi désavantageuse, des concessions ont été faites envers les travailleurs car « les patrons étaient terrifiés à l'idée d'une nouvelle révolution française ». Afin de légaliser ces mouvements spontanés, les patrons ont choisi de créer les syndicats, une manière d'assimiler cette frange radicale et d'éviter les grosses crises.

L'aspect humain est peu présent dans ces nouvelles organisations. Ainsi, pour créer ces « chaînes de commandement aveugle », il a fallu « gommer les talents et la sensibilité des gens, leur enlever la possibilité de penser à ce qu'ils faisaient » pour qu'ils obéissent aux ordres (Graeber, cité dans Meissonnier, 2017).

En 1932, l'école des Relations Humaines dirigée par Mayo, met en évidence, suite à ses recherches, deux points majeurs dans la compréhension des fonctionnements sociaux en entreprise. Tout d'abord, le simple fait d'être l'objet d'attention respectueuse et bienveillante modifie la motivation et le comportement productif de l'individu (Caillé & Grésy, 2014, p.16). Deuxièmement, il existe un système social interne et informel de relations interpersonnelles se mettant en place au sein d'un groupe, avec la création de ses propres normes et règles sociales auxquelles chaque membre se soumet ainsi que l'apparition possible de leaders informels (Plane, 2014).

L'économie est mise à rude épreuve durant les deux guerres mondiales et les entreprises s'organisent comme elles peuvent pour survivre. Il faut faire avec les possibilités existantes, un nombre important d'hommes, avec et sans qualifications, étant partis au combat, les femmes assument désormais le travail en usine. Les priorités de vie évoluent, l'objectif premier étant de se nourrir et de survivre.

4.1.7 Après la seconde guerre mondiale

Après la seconde guerre mondiale, on assiste à une période de forte croissance économique ainsi qu'une amélioration des conditions de vie dans la majorité des pays développés, les Trente Glorieuses. Nous sommes dans une situation de plein emploi avec des développements importants au sein des entreprises qui réalisent des bénéfices plutôt facilement.

La population a envie de profiter, de vivre, de consommer, plutôt que de se rationner comme durant la guerre.

A cette époque, la famille que l'on pourrait qualifiée de « classique » est représentée par une mère au foyer et un père « pourvoyeur de fonds ». La mère a un rôle affectif et relationnel alors que le père représente davantage le cadre et les règles. L'enfant idéal est plutôt conciliant et docile, acceptant l'autorité (Bachmann, 2017).

Au niveau professionnel, la structure organisationnelle est également très hiérarchisée, il y a le patron qui décide et les employés qui appliquent. Schématiquement, un « bon employé » est celui qui respecte les prescriptions et assume son travail sans remise en question des règles et des attentes. Les travailleurs apprennent généralement un métier et l'assument au sein de la même entreprise durant toute leur carrière (Bachmann, 2017).

4.1.8 Fin du XXème siècle

Les deux chocs pétroliers des années 1970 sonnent la fin des Trente Glorieuses et aboutissent à une crise économique. La population se questionne sur les droits de chacun, le capitalisme, la société de consommation, l'autorité, l'écologie, le système social, etc. La liberté et l'autonomie sont valorisées et la population souhaite davantage s'investir dans les débats politiques.

Au fil des années, une grande évolution s'est produite, tant au niveau de la famille que du milieu professionnel. Désormais, les femmes assument plus un rôle professionnel et acquièrent une certaine autonomie financière. De la même manière, les hommes s'investissent davantage dans leurs familles, notamment en y assumant un aspect relationnel et affectif. Dorénavant, l'autonomie, la capacité de s'exprimer librement ou de se positionner, ainsi que la créativité sont des qualités très valorisées chez les enfants, mais également au niveau professionnel (Bachmann, 2017).

Avec les difficultés rencontrées au niveau économique, certaines entreprises cherchent à trouver des moyens d'augmenter leur rentabilité, comme par exemple le Lean management et le Kaizen mis en place dans de grandes entreprises japonaises pour l'amélioration de la qualité. Ces démarches reposent sur l'idée que celui qui est confronté sur le terrain à un obstacle est le plus à même d'y trouver une solution et est donc encouragé à exprimer ses idées pour résoudre les problèmes rencontrés le plus rapidement possible. De ce fait, ces concepts reposent sur la valorisation des compétences et de l'intelligence des salariés (Meissonnier, 2017).

Dès la fin des années 1990, on assiste à une explosion des départements des Ressources Humaines au sein des organisations. Vanhee (2015, p. 20) parle de la construction d'« usines à gaz » où l'on parle désormais essentiellement de mesure de la performance, de retour sur investissement des formations, de gestion de compétences, de benchmarkings salariaux et compare les RH à un « vrai parc industriel ».

Les ergonomes de langue française apportent également leur contribution à la réflexion en offrant une dimension nouvelle à la définition du travail. Ils font la distinction entre la tâche (travail prescrit) et l'activité (travail réel). Le travail prescrit regroupe toutes les prescriptions (objectifs ainsi que manière de les atteindre, moyens mis à disposition, répartition des tâches, procédures, environnement physique du travail, conditions temporelles et sociales, etc.), il représente le cadre formel et est majoritairement défini par la hiérarchie. Le travail réel est le résultat des ajustements du travailleur pour répondre à la tâche malgré les imprévus, les incidents divers et incontournables (Noulin, 2002).

En parallèle, Dejours développe depuis le début des années 1970, l'approche de la psychodynamique du travail, « une approche interdisciplinaire qui s'intéresse à l'organisation du travail comme source de plaisir et de souffrance et comme lieu d'émergence de stratégies défensives permettant aux individus de transiger avec les exigences de leur situation de travail afin de demeurer en santé » (Aldersen, 2004). Il met ainsi en évidence différents facteurs de société risquant d'induire de la souffrance pour le travailleur, notamment la mondialisation, la crise financière, les délocalisations ou la montée du chômage. Il dénonce la prépondérance de l'intérêt financier, le culte de l'urgence,

l'augmentation du rythme de travail, le culte de l'excellence, l'accroissement des prescriptions idéales, l'aggravation du fossé entre les décideurs et les exécutants participant à une perte de sens du travail pour les collaborateurs. Le collectif est également mis à rude épreuve par l'augmentation de la concurrence entre les collaborateurs, la peur de perdre son emploi, la responsabilisation individuelle au détriment de la responsabilité de l'organisation, l'isolement du travailleur et le manque de reconnaissance qui menace directement l'identité de chacun (Dejours, 2003).

4.1.9 De nos jours

Tout semble s'accélérer et se complexifier, le changement est omniprésent dans nos vies et les moyens de communication se diversifient. Les courriels font partie de notre quotidien ainsi qu'internet, les systèmes informatiques sont devenus si complexes qu'ils sont majoritairement externalisés et les médias sociaux sont désormais incontournables. Les connaissances sont accessibles à tous et les informations sont immédiates.

Les exigences vis-à-vis des employés s'intensifient, avec une augmentation claire de l'attente de performances, mais sans évolution du système global (Meissonnier, 2017). Le collaborateur semble être de plus en plus mis sous pression.

La famille évolue aussi avec une complexification des modèles familiaux ainsi qu'un isolement plus marqué. Outre l'envie des femmes de s'émanciper et de s'assumer, des réalités économiques poussent la majorité d'entre elles à assumer une activité lucrative. Le travail fait dorénavant partie du quotidien de la grande majorité de notre population adulte.

Le passage à une norme différente se poursuit dans la société, tant au niveau familial que de l'entreprise (Bachmann, 2017). L'éducation évolue, les parents ayant plutôt un rôle de mentor pour accompagner les enfants à trouver leur propre chemin (Nayar, cité dans Meissonnier, 2017), ce qui se vérifie également au niveau de la pédagogie préscolaire et scolaire.

Les nouvelles générations se retrouvent dans nos organisations avec des valeurs et des attentes vis-à-vis du monde du travail différentes de celles de leurs aînés. Elles cherchent à concilier la vie privée et une carrière professionnelle. Les jeunes veulent s'épanouir dans leur travail, pouvoir développer leurs talents afin de rester compétitifs sur le marché de l'emploi (Vanhée, 2015). Ils veulent également respecter leurs propres valeurs au sein de l'activité professionnelle. Ils se considèrent davantage comme une richesse pour l'entreprise, que comme redevables à l'entreprise de les avoir engagés. Le rapport de force s'inverse petit à petit (Meissonnier, 2017).

Les experts estiment que « la génération X (1960-1980) changera de 5 à 10 fois d'employeurs durant sa carrière et que la génération Y (1980-2000) réoriente de 5 à 10 fois sa carrière » (Vanhée, 2015, p. 93). La mondialisation implique des changements au niveau géographique, représentant une liberté et un enrichissement pour certains, une instabilité, source d'anxiété, pour d'autres.

Les valeurs dominantes de notre société évoluent, « dans tous les compartiments de la vie politique, économique et privée, de nouvelles valeurs montent en puissance, orientées autour de la culture du partage, de l'interdépendance, et d'un développement qui produit de la valeur pour les individus et les sociétés » (Patrick Plein, dans la préface de Lecerf-Thomas, 2015, p. X). Seligman (2015, p. 236) parle d'une évolution d'une « économie d'argent » vers une « économie de la satisfaction ».

Ainsi, les dirigeants doivent réfléchir aux possibilités qu'ils ont d'attirer des talents et de prendre en compte leurs besoins. Durant la majeure partie de notre histoire, la peur et la violence pouvait suffire à obliger les travailleurs à exécuter leurs tâches, mais dorénavant, pour des « tâches qui exigent, pour être correctement effectuées, que leurs exécutants soient suffisamment satisfaits, plutôt que simplement terrifiés ou résignés, (...) le bien-être mental des employés est devenu un sujet de préoccupation majeur pour leurs patrons » (De Botton, 2010, p. 280), ce qui « constraint les dirigeants de sociétés à les traiter avec un patient et coûteux respect ». On voit déjà apparaître différentes prestations au sein des grandes organisations, telles que des massages, des participations financières pour des salles de sport, de la méditation en pleine conscience, du yoga, des salles de repos ainsi que divers séminaires ou formations sur le développement personnel.

La situation de crise que nous connaissons actuellement soulève de nombreuses questions. Pour Meissonnier (2017), « le système s'écroule, nous sommes dans une situation intenable en matière de dettes, d'inégalité et d'environnement ». Différents experts estiment que les organisations ont un rôle crucial à jouer dans cette évolution incontournable et invitent à définir « *ce à quoi devraient ressembler les organisations* », afin de créer un monde écologiquement durable, économiquement prospère, technologiquement avancé et socialement ouvert » (Martin-Krumm, Tarquinio & Shaar, Tarquinio & Shaar, 2013, p. 64). Meissonnier (2017) parle « de trouver des modèles alternatifs qui vont bousculer nos idées reçues » en transformant « les structures pyramidales lourdes dans une structure où chaque employé pourra innover, réinventer l'organisation », telle que l'holocratie.

4.2 Éléments favorisant le bonheur au travail

Comme nous venons de le voir, la notion de bonheur au travail devient de plus en plus présente dans les organisations, notamment pour attirer et garder les meilleurs talents.

Dans ce chapitre, je vais tenter de mettre en évidence les éléments principaux favorisant le bonheur au travail. Ces critères étant souvent interdépendants, ils pourront apparaître dans divers thèmes.

4.2.1 L'intérêt et le plaisir liés à l'activité

Faire un travail que l'on aime, ne serait-ce pas le rêve de tous ? Ressentir du plaisir au quotidien grâce à notre activité, quel bonheur ! Et pourtant, cela ne semble pas si simple pour bon nombre d'entre nous.

Comme nous avons pu le voir, dans notre société et depuis quelques décennies, les parents poussent davantage leurs enfants à se positionner et à exprimer leurs propres choix, notamment par rapport à un métier pour que ce soit en accord avec leurs aspirations. On cherche à ce que l'enfant, puis l'adulte, se connaisse et développe ses talents propres en s'appuyant sur ses forces. C'est d'ailleurs ce que nous pouvons retrouver avec les différentes pédagogies appliquées dans les institutions de la petite enfance actuellement.

Comme la devise inscrite sur le fronton du temple de Delphes et reprise par Socrate, « Connais-toi toi-même », cette idée implique que la connaissance personnelle, tant au niveau des traits de caractère, des compétences, des intérêts que des valeurs est primordiale pour trouver une activité professionnelle répondant à notre personnalité et à nos aspirations profondes. Vu sous cet angle, les motivations réelles étant personnelles et indépendantes de l'extérieur, seuls les collaborateurs peuvent définir ce qui va contribuer à leur propre bonheur (Vanhée, 2013).

Ainsi, la responsabilité de l'organisation et de la hiérarchie n'est pas de motiver, chose impossible, mais plutôt de proposer « un environnement propice à l'épanouissement, la motivation et la culture de l'engagement personnel » (Vanhée, 2015, p. 120). Getz (2016) compare le rôle du leader à celui d'un jardinier qui, connaissant bien les espèces de son jardin, leur offre à chacune les nutriments et les soins leur permettant de s'épanouir. La suppression de tout ce qui pourrait entraver la motivation intrinsèque du collaborateur est alors primordiale (Lecomte, 2016).

La notion de motivation intrinsèque développée par Deci et Ryan en 1971 (cité dans Fenouillet, 2016) représente l'activité faite pour le plaisir et l'intérêt-même de l'activité, libre et autodéterminée. Elle s'oppose à la motivation extrinsèque, représentée par l'activité faite pour une raison extérieure, comme une récompense ou une punition. Les recherches montrent que des facteurs de motivation extrinsèques, comme l'augmentation du salaire peuvent réduire la motivation intrinsèque. L'amotivation complète ces deux aspects et est, quant à elle, l'absence totale de motivation.

L'entreprise W. L. Gore and Associates parle de *sweet spot*, ce qui correspond à la conjonction entre les compétences, les champs d'intérêt du collaborateur et les besoins de l'entreprise. L'employé qui travaille à son sweet spot « peut donner son maximum sans avoir l'impression de travailler. Même si ça reste du travail, c'est clair, on n'a pas la sensation de travailler. On s'amuse, on vient avec plaisir et donc il y a un côté fun » (un employé cité dans Meissonnier, 2017).

On retrouve ici la notion de *flow* ou d'*expérience optimale*, soit « l'état dans lequel se trouvent ceux qui sont fortement engagés dans une activité pour elle-même ; ce qu'ils éprouvent alors est si agréable et si intense qu'ils veulent le revivre à tout prix et pour le simple plaisir que produit l'activité elle-même et rien d'autre » (Csikszentmihalyi, 2004, p. 25). Le plaisir ressenti est intrinsèque à l'activité et non au résultat, ce qui peut s'apparenter au plaisir de l'enfant dans son jeu autonome. Saitta (2008, p. 25) parle d'« état psychologique idéal ».

Pour permettre de vivre le *flow*, plusieurs conditions sont obligatoires. La tâche est réalisable mais constitue un défi et exige des compétences précises, l'objectif est clair et une rétroaction immédiate est présente. L'engagement et la concentration de l'individu sont complets, avec un contrôle sur l'action en cours et une disparition de toute autre préoccupation (y compris du soi) et toute distraction. La perception du temps est également altérée (Csikszentmihalyi, 2004). La probabilité d'expérimenter le *flow* est plus importante au travail que dans les loisirs.

Csikszentmihalyi (2004, p. 61) soutient que le bonheur dépend bien plus de l'interprétation que chacun fait de ses expériences que des expériences elles-mêmes. Ainsi, comme l'attention « détermine ce qui apparaît ou non dans la conscience », elle doit être considérée comme une *énergie psychique* qui peut favoriser le bonheur en choisissant les éléments sur lesquels l'investir. Or, tous les individus n'ont pas la même capacité d'attention, soit en raison de difficultés personnelles (biologiques ou liées à l'environnement), soit une préoccupation excessive du soi, ce qui peut limiter la possibilité de vivre le *flow*. Le maintien de l'attention, représentant une concentration et un effort de réflexion, demande beaucoup d'énergie au cerveau (augmentation de 51% par rapport à une activité de veille) et peut donc être un processus fatigant (Lecerf-Thomas, 2015).

De plus, certains individus ont plus de chance de vivre le *flow*. La personne *autotélique* est « celle qui a des prédispositions et a appris à trouver l'*expérience optimale* là où d'autres s'ennuent » (Csikszentmihalyi, 2004, p. 138), elle possède une capacité d'étonnement, un désir de comprendre et de résoudre les problèmes.

Seligman (2015), quant à lui fait la distinction entre les *plaisirs* (corporels ou supérieurs), qui sont fugitifs et s'arrêtent avec la disparition du stimulus externe, et les *gratifications* qui sont des émotions positives liées à l'usage de nos forces et vertus personnelles, ce qui se vit dans le *flow* et que Csikszentmihalyi nomme *joie* ou *enchantement*. « Lorsque nous nous engageons dans des plaisirs, nous ne faisons peut-être que consommer. (...) Ce ne sont pas des investissements, rien n'est accumulé. En revanche, lorsque nous sommes engagés (absorbés dans le flux), nous sommes peut-être en train d'investir, de construire notre capital psychologique pour l'avenir. (...) Selon cette analogie, le plaisir révèle la satisfaction des besoins biologiques, tandis que la gratification indique la croissance psychologique » (Seligman, 2015, p. 169). A contrario, « les gratifications sont contraignantes ; elles peuvent échouer ; elles requièrent des compétences, de l'effort, de la discipline ; elles produisent du changement ; elles peuvent provoquer de l'anxiété ; elles ont des coûts d'opportunité. Les plaisirs ont peu ou pas de ces lourds facteurs dissuasifs » (Seligman, 2015, p. 170).

La notion de *gratification* se rapproche de la notion de *rétribution personnelle* proposée par les ergonomes lorsque les difficultés du réel qui résiste sont surmontées, ce qui participe à la construction de l'identité (Dejours, 2003). Le *flow* permet de développer le *soi*, l'individu « apprend à devenir plus qu'il n'était auparavant » (Csikszentmihalyi, 2004, p. 72), avec, de ce fait, un accroissement de la confiance et de l'efficacité grâce à la réussite des buts poursuivis. Ainsi, le sentiment de mériter ces émotions grâce à l'usage de nos forces et vertus, ce que l'on pourrait rapprocher du sentiment de fierté et de satisfaction personnelle pour vivre pleinement le bonheur, sans quoi la personne peut ressentir un sentiment de vide émotionnel (Seligman, 2015).

Les émotions sont essentielles car c'est au travers de ces dernières que nous allons percevoir la réalité, elles « ont le pouvoir de changer notre façon de penser » (Bonwell, 2012, cité dans Martin-Krumm, Tarquinio & Shaar, 2013, p. 73). La conscience émotionnelle peut être améliorée, mais également le niveau de bonheur global au travers des émotions positives. Même si chacun aurait un

« espace de possibles défini », toute personne peut chercher à modifier son environnement, mais surtout consolider ses forces pour « vivre dans la partie supérieure de cet espace » grâce aux émotions positives (Seligman, 2015, p. 92). Les personnes vivant davantage d'émotions positives sont globalement plus heureuses et le partagent avec leur entourage.

Que nous parlions de forces, de personnalités, de talents ou de tempéraments, les différents spécialistes s'accordent pour dire qu'une partie est innée (environ 50%), c'est-à-dire génétiquement programmée, mais que le reste est acquis au cours de la vie, en particulier durant l'enfance et l'adolescence, mais se poursuit à l'âge adulte. Le deuxième point qui me paraît fondamental est que ces forces peuvent être développées ou modifiées, « même sur des fondations encore fragiles et qu'avec suffisamment de pratique, de persévérance, d'enseignement et d'engagement, elles peuvent prendre racine et prospérer » (Seligman, 2015, p. 194).

L'optimisme est un trait de caractère permettant de vivre davantage d'émotions positives car « les pensées négatives fréquentes et intenses sur le passé constituent la matière première qui bloque les émotions de plénitudes et de satisfaction, et ces pensées empêchent la paix et la sérénité » (Seligman, 2015, p. 116). L'optimiste interprète les événements négatifs en les relativisant, les contextualisant et estimant qu'ils sont modifiables, a contrario, il donne des causes permanentes aux événements positifs, telle qu'une aptitude personnelle. Quant au pessimiste, il « considère les mauvais événements comme omniprésents, permanents et incontrôlables » (Seligman, 2015, p. 251). Or, si l'optimisme n'est pas dans les forces de base de la personne, il peut être développé pour améliorer les émotions positives. Ainsi, prendre de la distance vis-à-vis des explications pessimistes et des croyances afin d'en vérifier l'exactitude, c'est-à-dire « rechercher des preuves de distorsions dans vos explications catastrophiques » (Seligman, 2015, p. 143) constitue une excellente manière d'apprendre l'optimisme et d'améliorer les émotions positives.

Fredrickson (1998 et 2002, citée dans Martin-Krumm, Tarquinio & Shaar, 2013) ajoute que les émotions positives élargissent le champ de l'attention, apportent de la flexibilité et de la créativité, tout en favorisant la résolution de problèmes grâce à l'augmentation des ressources psychologiques, physiques et sociales. Contrairement aux émotions négatives, elles auraient une action à long terme en ouvrant la voie sur davantage de possibles, tant au niveau des idées que des comportements. De plus, différentes recherches ont montré que les émotions positives favorisent l'attention et le lien à autrui, ainsi que l'inclusion ; elles améliorent la confiance envers autrui et augmentent la réceptivité des informations. Enfin, elles permettent de construire des ressources durables favorisant le bien-être et la résilience face à des difficultés futures.

Martin-Krumm, Tarquinio et Shaar (2013, p. 182) concluent que « les émotions positives créent donc une "spirale positive ascendante" qui permet à l'organisation et à ses membres de s'épanouir et de mieux résister aux spirales négatives créées par les situations de difficultés ou de crises. Au lieu de se focaliser sur les difficultés (biais de négativité), les organisations gagneront à atteindre et maintenir le ratio de positivité ». Une attention particulière pourra être apportée aux dénouements, car ils vont imprégner l'ensemble de l'événement dans la mémoire et ainsi la volonté de le revivre (Seligman, 2015).

Ainsi, plus les collaborateurs pourront mettre à profit leurs forces personnelles dans leur activité, plus ils vivront d'émotions positives, enrichissantes pour eux-mêmes, mais également pour l'ensemble. De cette manière, ils pourront percevoir leur travail comme une *vocation*, soit un engagement passionné avec un travail jugé satisfaisant en lui-même et non pas comme un *emploi*, assumé uniquement pour la paie ou une *carrière* exprimant la réussite par l'argent ou la promotion (Seligman, 2015).

La reconnaissance par autrui de la qualité du travail accompli représente une contribution externe et complète le plaisir personnel engendré par l'activité. Le jugement de beauté, donné par les pairs, c'est-à-dire ceux qui connaissent l'activité et ce que ça demande au travailleur est bien plus important dans cette notion de plaisir que le jugement d'utilité, proféré par la direction et axé sur la

mesure abstraite du résultat (De Gaulejac & Mercier, 2012). Ces notions seront développées ultérieurement au chapitre 4.2.7.

4.2.2 Le sens donné au travail

Comme nous avons pu le voir, nous recherchons tous, dans l'idéal, du plaisir dans notre activité professionnelle, mais d'autres éléments entrent en compte, comme le sens que nous lui donnons.

Le sens englobe différents axes (Morin, 2008, p.4). Premièrement, la *signification*, c'est-à-dire « la valeur du travail aux yeux du sujet et la définition ou la représentation qu'il en a ». Le travailleur pourrait ainsi parler du contenu de son activité réelle. Deuxièmement, l'*orientation*, « ce que la personne recherche dans son travail et les desseins qui guident son action », les attentes personnelles et la mission institutionnelle peuvent alors faire partie de cette définition. En troisième lieu, la *cohérence* « entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il pose quotidiennement dans le milieu du travail ». De Gaulejac et Mercier (2012, p. 141) ajoutent « la cohérence entre les objectifs poursuivis, les moyens mis en œuvre et l'évaluation de l'activité ». On pourrait alors parler de l'adéquation entre les valeurs personnelles et les valeurs institutionnelles, ainsi que l'écart entre le travail prescrit et réel.

De nombreux éléments, indépendants des conditions dans lesquelles le travail s'effectue, contribuent à donner du sens au travail, comme la possibilité de s'identifier à son travail et à son milieu de travail, le partage de valeurs communes, l'appartenance au collectif, le fait d'entretenir de bonnes relations et de se préoccuper du bien-être d'autrui (Morin, 2008).

Le sentiment d'utilité, c'est-à-dire la contribution par son travail à un projet important, comme « apporter des contributions à la société, à une organisation, à une administration, à l'Etat, à la cité » Dejours (2003, p. 64) participe au sens donné à l'activité. Le fait d'être privé de cette reconnaissance symbolique, par exemple pour les personnes au chômage de longue durée ou ceux « mis au placard » les met dans une « situation fragile du point de vue psychopathologique » (Dejours, 2003, p. 64), ce qui peut être destructeur pour l'identité. De Botton (2010, p. 91) complète ce thème par l'idée d'un travail qui « permet d'engendrer du plaisir ou de réduire la souffrance chez les autres ». Lecomte (2016, p. 56) parle de « spirale vertueuse » en montrant que « plus un employé constate les effets positifs de ses actions sur autrui, plus il aura envie de continuer à aider ».

La reconnaissance, accordée tant par les pairs au travers du jugement de beauté, que par les supérieurs hiérarchiques, grâce au jugement d'utilité, contribue de façon majeure à la construction de ce sens (Dejours & Gernet, 2009).

Morin (2008) termine avec plusieurs aspects liés à l'activité elle-même pour y donner du sens, comme le plaisir d'accomplir son travail, l'occasion d'apprendre, la possibilité de s'investir pour améliorer l'efficacité de l'activité, le sentiment d'autonomie et de liberté du travailleur ainsi que le sentiment de responsabilité et de fierté vis-à-vis du travail accompli. Le flow découle également du sens que l'activité représente pour l'individu (Csikszentmihalyi, 2004).

D'une manière générale, les auteurs s'accordent pour dire que le sens au travail est indispensable pour que l'équilibre mental et psychique soit préservé, tout en permettant au sujet de mobiliser ses compétences réflexives, créatrices, sociales, etc. (De Gaulejac & Mercier, 2012). Graeber (cité dans Meissonnier, 2017) parle de « bullshit job » pour qualifier des emplois n'ayant plus aucun sens pour les personnes les exécutants, facteur aggravant les risques psychosociaux. L'aspect financier ou la notion de contrôle peuvent également augmenter la perte de sens quand leur intérêt ou leur nécessité prime sur toutes les autres considérations, notamment la raison d'être de l'organisation.

La compréhension des choix des organisations est également importante pour que les collaborateurs comprennent le sens de leur travail. Ainsi, une communication transparente de la hiérarchie, y compris au niveau stratégique ou financier, permet à chacun cette compréhension de la vision et des attentes institutionnelles, mais également de prendre les bonnes décisions pour son poste de travail en s'investissant en toute connaissance de cause. La liberté de pouvoir questionner certaines pratiques ou décisions est essentielle car elle permet de comprendre le point de vue de la direction,

même en cas de désaccord. Le fait de donner son avis participe également au sens collectif et permet à l'organisation entière d'évoluer (Getz & Carney, 2012).

Ainsi, un des rôles principaux du directeur est la transmission de la vision de l'entreprise, en cherchant à ce que les collaborateurs se l'approprient, « il ne peut qu'essayer de créer les conditions – la liberté d'action – qui leur permettront de se convaincre eux-mêmes de sa pertinence » (Getz & Carney, 2012, p. 105). Ils parlent d'entreprise « pourquoi » au lieu d'entreprise « comment », c'est-à-dire que les leaders ne donnent pas de prescriptions sur la manière de faire les choses (les moyens choisis), mais remettent au centre la cohérence entre l'activité et la mission institutionnelle.

4.2.3 L'humain au centre du travail

La mission institutionnelle ne peut être respectée sans une participation active des collaborateurs à l'activité. Ainsi, la nécessité de recentrer l'attention sur la dimension humaine des organisations est tout à fait claire, sans les collaborateurs, rien ne se fait. Comme le dit Vanhée, (2015, p. 44) « nous adopter comme *Patrimoine* nous projette dans le concret, le *précieux*, la valeur ; promesse de *prospérité* pour son propriétaire, héritage à chérir pour mieux le transmettre. Ainsi, l'expression nous inscrit indubitablement et dans la bonification et dans la durée ». La devise de Nayar (2015), « les employés d'abord, les clients ensuite » confirme la direction que certaines entreprises ont choisi. Un accent particulier est mis sur le bonheur des collaborateurs dont dépend directement la qualité du travail fourni, afin qu'eux-mêmes puissent se consacrer pleinement aux clients.

Le premier article de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme précise que « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droit. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité ». Chacun a donc le droit d'être considéré comme une personne de valeur et traité comme tel, indépendamment d'un quelconque statut hiérarchique.

Pour les entreprises libérées, il est essentiel de traiter les gens en égaux. Townsend, ancien directeur général d'Avis comparait le leader à « un troisième de ligne centre » en précisant « chaque fois qu'on a besoin de lui et partout où on a besoin de lui, aucune tâche n'est indigne de lui si elle aide un de ses coéquipiers à progresser en direction de son objectif » (cité dans Getz & Carney, 2012, p. 133). Ainsi, le leader se subordonne à ses salariés au lieu de faire usage de son pouvoir d'autorité. Les symboles matériels liés au statut sont abrogés.

Maslow, à travers sa pyramide, a mis en évidence qu'il existe différents besoins humains. Au-delà des besoins fondamentaux (besoins physiologiques et de sécurité), nous trouvons des besoins de croissance personnelle, comme le besoin d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Même si cette classification est remise en question, notamment par rapport à l'obligation de satisfaction d'un palier pour atteindre le suivant, je trouve intéressant de voir que certains besoins seraient universels. Ainsi, pour espérer répondre à ces besoins, notamment celui d'accomplissement, le fait d'être respecté et reconnu en tant qu'être humain semble, pour la grande majorité d'entre nous, un prérequis indispensable à la construction de notre identité et au développement de l'estime de soi au travers de la mobilisation dans le travail (Dejours, 2003). Dès lors, les organisations ont une responsabilité conséquente pour offrir des conditions de travail favorisant cet accomplissement.

Toutefois, même si les directions d'organisations comprennent l'importance de recentrer les pratiques sur l'aspect humain, il est indispensable que les collaborateurs y adhèrent pour que cela fonctionne efficacement. On entre alors dans la sphère de l'informel, « ce qui se joue en-dessous de la ligne de visibilité managériale, c'est-à-dire du côté des relations sociales qui se nouent dans l'organisation et qui lui donnent vie et pulsation » (Caillé & Grésy, 2014, p. 18). Ainsi, le choix de faire ou de refuser des dons aurait un impact primordial sur la réussite de l'organisation. Mauss est le premier à avoir parlé de *la triple obligation de donner-recevoir-rendre* dans les sociétés archaïques. « C'est en acceptant de donner et de se donner aux autres, et donc d'entrer dans le cycle du donner, recevoir et rendre, que les humains façonnent leur société, en attestant par les dons qu'ils se font mutuellement et s'accordent leur confiance et qu'ils sont désireux de passer de l'hostilité à l'alliance,

de la défiance à la confiance, et du mépris à la reconnaissance ; reconnaissance qui n'est autre que celle de leur commune dignité et humanité » (Caillé & Grésy, 2014, p. 20).

Ces auteurs ont ajouté l'étape du *demandeur* pour créer la révolution du don, soit *demandeur-donner-recevoir-rendre*. Ainsi, chaque personne varie ses quatre positions suivant les moments. La valse du don serait indissociable des relations humaines, comme l'inspiration et l'expiration par rapport au souffle de la vie, « leurs séquencements se succèdent indéfiniment tant que la relation existe » (Caillé & Grésy, 2014, p. 61).

Dans nos actes, Mauss souligne qu'il y a une part d'*intérêt pour soi*, mais pour qu'il y ait un don, l'*intérêt pour autrui* est indispensable. De la même manière, il y a une part d'*obligation* ainsi qu'une part de *liberté* et de *créativité*, équilibre entre ce que l'on fait « par devoir pour trouver du sens et ce que l'on fait par plaisir d'être autonome et inventif. Et non seulement il en est ainsi mais il doit en être ainsi, dans un bon équilibre à trouver à l'intersection de ces couples d'opposés » (Caillé & Grésy, 2014, p. 59). La relation est rythmée par la recherche de ces différents équilibres.

Ainsi, le travail impliquant constamment un lien avec autrui (collègues, supérieurs, clients), cette recherche d'équilibre peut s'apparenter à ce que De Gaulejac et Mercier (2012, p. 147) appellent l'*« exercice pratique de la démocratie quotidienne »*.

Cet aspect relationnel du travail implique une connaissance et une relation ouverte, authentique, honnête et loyale entre les collaborateurs eux-mêmes, mais également entre les leaders et les collaborateurs. Connaître les personnes (leurs connaissances, leurs compétences, leurs intérêts, leurs besoins, etc.) afin que chacun puisse mettre à profit ses forces et profiter de celles d'autrui pour la collectivité semble incontournable (Getz & Carney, 2012). Nayar (2015) parle de management par l'acceptation des différences plutôt que par l'exclusion. La complémentarité devient alors source de collaboration et de créativité, tout en augmentant considérablement la performance (Martin-Krumm, Tarquinio & Shaar, 2013).

La *convivialité*, définie par le Larousse comme « la capacité d'une société à favoriser la tolérance et les échanges réciproques des personnes et des groupes qui la composent », permet cet enrichissement dû aux échanges, tant dans des moments formels qu'informels. Les espaces d'échange informels, c'est-à-dire « hors travail prescrit » comme les moments de pause par exemple, permettent aux travailleurs de partager spontanément et volontairement d'autres expériences, ce qui permet de nouer des liens susceptibles de construire le collectif. La présence de ces moments informels, même si leur contenu échappe à la direction, semble participer activement à la santé globale de l'institution (Dejours, 2003).

De plus, « une ambiance positive maintient les personnes dans un mode de pensée créatif, ouvert, constructif, généreux, non-défensif et original » (Seligman, 2015, p. 58) en valorisant les réussites plutôt qu'en se focalisant sur les échecs. Certaines actes philanthropiques, comme la gentillesse favorisent ce vivre-ensemble et représente une *gratification* car elle fait appel aux forces personnelles et relève un défi pour la personne qui l'offre, ce qui permet de vivre la journée plus positivement (Seligman, 2015, p. 18). De la même manière, en invitant chacun à mettre en pratique ses propres forces et vertus, le travail collectif est enrichi, car « les spectateurs sont souvent *élèvés et inspirés* en observant une action vertueuse. » (Seligman, 2015, p. 200)

Comme le dit Lecerf-Thomas (2015, p. 106), « les interactions sont porteuses de découvertes. La diversité des perceptions et des évaluations est une source inépuisable de connaissances ». Ainsi, pour développer et garder une ouverture critique sur ses propres perceptions et compétences, « il est utile de se servir des autres, de les observer, de leur poser des questions, de les écouter, de les copier » (...), de réfléchir aux remarques et aux propositions d'autrui ». Notre cerveau nous incitant à percevoir nos comportements comme légitimes, « les perceptions et les interprétations faites par les autres sont des sources d'informations utiles » (Lecerf-Thomas, 2015, p. 108) pour changer nos stratégies quand elles deviennent inopérantes ainsi que nous ouvrir à l'inconnu, pouvant représenter une chance nouvelle. Toutefois, un effort cognitif est nécessaire pour désapprendre, c'est-à-dire

« inhiber une stratégie cognitive qui a fait ses preuves dans un certain contexte et qui s'avère non efficiente dans un nouveau contexte » (Lecerf-Tohmas, 2015, p. 108).

Enfin, De Gaulejac et Mercier (2012, p. 139) soutiennent qu'il est primordial de « construire un monde commun dont la finalité n'est plus de travailler plus pour gagner plus mais de cultiver l'être ensemble, pour vivre mieux », ce qui rejoint le sens donné au travail. Suivant les situations, le soutien des collègues permet à la personne de supporter des attentes importantes de la hiérarchie et d'accepter certains échecs, car elle peut se confier à des pairs, parler de ses difficultés et prendre du recul (De Gaulejac & Mercier, 2012).

4.2.4 La confiance

Pour que les relations puissent être de qualité, la confiance est incontournable. Cette dernière se retrouve à plusieurs niveaux, la confiance que la personne s'accorde à elle-même, celle qu'elle accorde à autrui et celle qu'autrui lui accorde.

La confiance en ses propres compétences se construit avec l'estime de soi. En vivant des expériences positives et sachant y faire face adéquatement, la personne nourrit un sentiment positif d'elle-même et a alors davantage confiance en son potentiel pour savoir gérer d'autres situations. C'est un long processus qui se construit pendant l'enfance et se poursuit tout au long de la vie. Les échanges interpersonnels nourrissent ce sentiment de confiance personnelle, notamment grâce à la reconnaissance qui sera développée au point 4.2.7.

La confiance liée à autrui se décline de plusieurs façons. Lecomte (2016, p. 104) fait la distinction entre deux aspects, la confiance envers la compétence d'autrui et celle envers son honnêteté. Il précise que « la confiance en l'honnêteté doit impérativement s'accompagner d'un soutien au développement de la compétence » afin que le collaborateur soit conscient de ses capacités et se sente pleinement responsable de ses actions.

Vanhée (2015, p. 134) soutient qu'il est impératif d'offrir une *confiance a priori*, c'est-à-dire qu'« en tant que leader, j'accorde ma confiance spontanément, sans préjugé, en tâchant de me montrer également digne de la confiance que l'on m'accorde », ce qui rejoint la confiance envers l'honnêteté proposée par Lecomte. Par contre, elle précise que la relation peut être mise en péril s'il y a un abus de la confiance offerte, d'où la nécessité de donner une explication de fond.

Je trouve intéressant de mettre en lien la confiance a priori et la notion de *prophétie autoréalisatrice* désignant « le fait qu'une prédiction génère parfois elle-même le phénomène qu'elle annonce. Ce qui n'était qu'une possibilité parmi d'autres devient alors réalité » (Lecomte, 2016, p. 105). Est-ce que le fait d'être intimement persuadé de la bonne volonté d'autrui inviterait chaque collaborateur à faire de son mieux ?

Afin de construire un réel collectif professionnel, la confiance est indispensable. Le fait de pouvoir compter sur le soutien d'autrui en cas de besoin, tant par rapport aux collègues qu'aux leaders, semble participer activement à la construction de cette confiance (Getz & Carney, 2012). De plus, elle permet au travailleur de prendre le risque de s'exposer au jugement de ses collègues en parlant de son activité, mais surtout des difficultés qu'il rencontre, sans crainte d'être rabaisé ou méprisé (Dejours, 2003).

Cette crainte est encore plus prégnante par rapport à la hiérarchie. Pour construire collectivement l'activité, il est nécessaire d'oser parler de ses erreurs, de ses difficultés, c'est-à-dire du réel qui résiste, mais c'est alors prendre le risque d'être accusé d'incompétences, d'infractions aux procédures, de manquements aux prescriptions, de transgression (Dejours, 2003). La confiance envers le supérieur hiérarchique semble alors indispensable pour que le collaborateur ose mettre en lumière ses incartades permettant de bien travailler plutôt qu'essayer de frauder. « Si l'encadrement est bien intentionné, il fera l'éloge de ces excursus et parlera alors du sens de l'initiative, de capacité d'innovation, de savoir-faire » (Dejours, 2003, p. 15). De ce fait, la réponse ainsi que l'attitude générale de la direction dans ces situations sont décisives pour la construction d'une relation

authentique qui permettra au collaborateur de remédier à certaines erreurs et grandir professionnellement.

Par rapport à la direction, Dejours et Gernet (2012, p. 9) montrent que la confiance des subordonnés dans leur chef ne se construit pas uniquement sur les réussites ou sur son autorité, mais sur la capacité à assumer honnêtement ses erreurs de jugement et « à ne pas se dérober face aux déconvenues et critiques qui lui en coûtera pour ses jugements erronés ». Ainsi, l'important ne serait pas d'être irréprochable, mais bien de reconnaître et d'assumer ses torts, ce qui peut représenter la partie humaine du chef, car « même lui fait des erreurs et les reconnaît ».

Meissonnier (2017) montre la nécessité d'une réciprocité dans cette confiance en soulignant l'importance que l'employeur ait confiance dans son employé, mais également que l'employé ait confiance en son employeur pour pouvoir parler de bonheur au travail, tout en sachant qu'elle ne pourra jamais se décréter de façon autoritaire. C'est alors à la direction de chercher les moyens de participer à sa construction.

Certaines entreprises ont choisi d'annuler le contrôle systématique, notamment au travers de procédures prenant énormément de temps et de moyens au profit de la confiance. Zobrist (cité dans Meissonnier, 2017) estime que 97% des travailleurs veulent bien faire leur travail. De ce fait, il est bien plus utile de leur accorder notre confiance que de chercher à contrôler la petite minorité qui ne travaille pas bien en mettant en place une structure rigide risquant de brimer les autres. Ainsi, « les déviances qu'il pourrait y avoir par l'absence de contrôle coûtent rien en regard du contrôle ». Il ajoute que « quand vous contrôlez tout, les mauvais prolifèrent. Quand vous contrôlez rien, les mauvais sont éliminés, mais gentiment ». Nous retrouvons ici les notions de culture d'entreprise ainsi que celles liées à la responsabilisation individuelle et collective, développées ultérieurement.

4.2.5 La coopération

Pour poursuivre sur l'aspect humain, il me paraît intéressant d'aborder maintenant la coopération, une réelle construction commune et volontaire du travail par les différents acteurs. Comme déjà précisé, travailler, c'est se confronter au réel de manière individuelle, mais c'est également une construction collective pour en dépasser les contraintes au travers de nouvelles inventions. Un collectif qui fonctionne représente bien davantage que l'addition des compétences individuelles, il y a un enrichissement évident pour tous, les collaborateurs, mais également l'organisation (Dejours, 2003).

Nous nous retrouvons alors dans le cercle vertueux du *demander-donner-recevoir-rendre* proposé par Caillé et Grésy (2014) où les dons et contre-dons se succèdent naturellement. A l'inverse, le cycle du *ignorer-prendre-refuser-garder* (Caillé & Grésy, 2014, p. 63) représente le cercle vicieux dans les rapports entre pairs qui détruit les solidarités et en empêche l'efficience.

Le don est immanquablement associé à la dette, car naturellement, celui qui reçoit est en dette de rendre. Or, si la réciprocité entre collaborateurs est établie, cette dette qui peut être ressentie comme négative car obligatoire peut se transformer en dette positive, « celle qui n'est pas vécue comme dette à rembourser, mais comme reconnaissance : on reconnaît avoir reçu beaucoup sans pour autant ressentir une obligation, mais plutôt un désir de donner » (Godbout, cité dans Caillé & Grésy, 2014, p. 114). Le don se fait alors en totale liberté, pour le plaisir de donner, la situation idéale dans un collectif de travail.

La notion d'équité, notamment par rapport à la valeur des efforts fournis, au temps consacré par chacun ou aux dépenses réalisées, est également présente de manière instinctive dans le collectif ; de manière informelle, les comptes se font. Un équilibre entre le reçu et le rendu dans les relations doit ainsi être trouvé pour une bonne coopération, sans pour autant entrer dans une transformation du don en dû (Caillé & Grésy, 2014).

Quand le don n'est momentanément pas possible par le fait qu'une demande rencontre un refus ou qu'un déséquilibre se manifeste entre les dons et contre-dons, la négociation peut intervenir pour poursuivre l'échange. « Les acteurs sortent alors du registre de l'inconditionnalité pour énoncer leurs

conditions » (Caillé & Grésy, 2014, p. 129). De cette manière, on sort de l'informel pour entrer dans le formel, le cadre et les règles institutionnels.

Le collectif permet aussi de définir un idéal partagé : faire du bon travail représenté par les *règles de l'art* ou *règles du métier* (Dejours, 2003). A ce moment-là, les acteurs pourront « produire ensemble, affronter des situations nouvelles, développer d'autres façons de procéder, faire face à l'urgence, prévenir les défaillances et/ou les absences des collègues, en un mot, travailler bien en adaptant l'activité aux modifications de l'environnement » (De Gaulejac & Mercier, 2012, p. 57). Pour définir cet idéal partagé, l'ensemble du collectif va devoir discuter lors *d'espaces de délibération* sur les pratiques, les manières de faire, les problèmes rencontrés dans l'activité, c'est-à-dire l'aspect technique du travail. Les valeurs de chacun, ses intérêts, ses envies, ses besoins sous-jacents aux positions personnelles vont également être discutés (Dejours, 2010).

L'établissement d'un cadre de vie collectif au travers de règles communes, *l'activité déontique*, ne peut se faire sans l'accord explicite et l'envie de ses acteurs. Il suppose donc des renoncements individuels pour des compromis et accords collectifs, qui précisent les actions tolérées « entre le respect des règles et leur possibilité de « subversion » par chacun des membres du collectif » (Dejours & Gernet, 2012, p. 3).

Ainsi, pour que la coopération existe, il est impératif que chaque travailleur ose et veuille parler pour rendre intelligible à autrui ce qui lui importe réellement, mais également que chacun soit capable d'écouter l'autre. La confiance au sein du collectif est ainsi une condition sine qua non à la coopération (Dejours, 2003). Cet échange implique également d'« accepter la contradiction ou la critique qui vient d'autrui et de rendre visibles ses insuffisances », ce qui engage le sujet à l'égard d'autrui. « Il devient responsable de ses actes non seulement vis-à-vis de lui-même mais vis-à-vis des autres » (Dejours & Gernet, 2012, p. 7).

Certains spécialistes soulignent l'importance de la contestation et proposent d'intégrer la fonction *d'avocat du diable* aux débats, en favorisant les contre-arguments. Cette position contribue « à faire avancer les discussions, soulevant les problèmes sous-jacents et les points essentiels, facilitant une discussion plus ouverte et élargissant le débat, et fournissant des informations de manière neutre » (Lecomte, 2016, p. 151).

La diversité des personnalités constituant l'équipe permet de nourrir la réflexion et de varier les pratiques. En effet, l'organisation choisissant de recruter uniquement les mêmes profils « finit par assécher à terme sa propre capacité à créer, à innover, et donc à se développer » (Fradin & Le Moulléc, 2014, p. 209). Pour autant, cette diversité pourrait induire davantage de conflits car les perceptions individuelles sont plus éloignées. Lecerf-Thomas (2015, p. 25) explique que l'objectivité absolue n'existe pas car le cerveau, en tant qu'outil de perception, d'analyse et de prise de décision ne le permet pas. Par contre, le cerveau « nous sert à interpréter une situation à partir des connaissances et compétences préalablement acquises ». Ainsi, une variété de profils apportera une variété d'interprétations et de possibilités. Pour autant, l'ouverture et le respect d'autrui est indispensable pour que cette diversité soit vécue comme une richesse.

Le fait de parler du travail aide la personne à clarifier sa pensée en permettant la *perlaboration*, soit « le passage d'une expérience du réel contenue dans le corps à l'état de vécu subjectif, à sa symbolisation par le langage, qui devient à la fois consciente, manipulable et transmissible » (Dejours et Gernet, 2012, p. 10). De cette manière, « la parole révèle au sujet lui-même qui est en train de parler des choses qu'il ne savait pas avant de les avoir dites. Car il se trouve que parler à quelqu'un est le plus puissant moyen de penser » (Dejours, 2003, p. 68).

La condition sine qua non à la perlaboration est l'écoute de l'interlocuteur, c'est-à-dire « prendre une position de novice pour écouter réellement ce que dit l'autre de son travail, sans jamais penser connaître la réponse et l'attendre, se sentir ouvert et libre d'être étonné » (Dejours & Gernet, 2012, p. 10).

Dejours et Gernet (2012, p. 10) soulignent encore la nécessité d'équité entre le risque pris par celui qui parle et celui qui écoute pour que ce rapport soit productif. Ils parlent d'écoute risquée en

précisant que " le risque principal de l'écoute c'est d'entendre. Entendre la parole de l'autre sur son expérience subjective du travail, c'est pour celui qui écoute le risque d'être déstabilisé dans ce qu'il tenait jusque-là pour vrai et de devoir ensuite réviser sa propre conception du travail – révision qui peut parfois être déchirante et coûteuse ». On voit là un vrai enjeu également pour la hiérarchie : accepter la parole des collaborateurs, sans chercher à imposer son propre point de vue.

Comme nous le voyons, la construction de ce collectif implique les collaborateurs, mais également la hiérarchie. Pour que les travailleurs puissent prendre leurs décisions en toute connaissance de cause, il est impératif que les leaders transmettent toutes les informations utiles. La coopération à ce niveau implique également une acceptation de questionnements sur l'organisation, tant que la vision d'entreprise est respectée. Pour les entreprises libérées, cette communication entre tous les protagonistes permet à chacun d'exprimer ses idées, ses propositions, ses objectifs ainsi que les moyens de les atteindre pour faire évoluer positivement l'entreprise. L'avis de chacun est pris en compte, sans distinction de fonction (Getz & Carney, 2012).

Chez FAVI, entreprise française libérée, un système d'amélioration continue a été mis en place où chacun s'implique dans le processus en donnant ses idées pour améliorer les pratiques. Ils parlent d'une réelle philosophie de l'entreprise où le collectif est primordial (Meissonnier, 2017).

Pour clore ce chapitre sur la coopération, je reprendrai l'exemple d'une équipe de football citée par Caillé et Grésy (2014, p. 30) : « Moins efficaces, peut-être, individuellement, ils l'ont emporté par leur efficience collective, par leur capacité à mobiliser les ressources invisibles, les ressources du don de soi aux autres et à l'équipe, celles qui engendrent le cercle vertueux de l'organisation coopérative. Symbolique. En symbiose. Tout est devenu possible ».

4.2.6 L'autorité

Bien qu'ayant abordé partiellement au travers des précédents thèmes le rôle de la hiérarchie, je vais maintenant approfondir les notions d'autorité.

Nous avons vu que tout système humain fonctionne sur la valse du don pour des rapports sains. Caillé et Grésy (2014, p. 65) soulignent que « du côté de ceux qui commandent, les pathologies du don se manifestent sous la forme du *exiger-écraser-rejeter-solder* ». La direction exige au lieu de demander, elle écrase les collaborateurs sous des exigences ou des contrôles, elle rejette toutes les propositions et ne reconnaît aucun don de la part de l'équipe. Cette vision chez la hiérarchie implique également un autre cycle du don chez le collaborateur, soit *attendre-retenir-profiter-perdre*. Toutes les parties sont alors perdantes, y compris l'organisation elle-même.

On voit là la première forme d'autorité qui est plutôt *d'ordre fonctionnel* car elle est accordée par le statut dans l'entreprise et représente le pouvoir hiérarchique. Selon Dejours et Gernet (2012, p. 8), ce type d'autorité peut être utile en cas de besoin d'arbitrage au sein de l'équipe pour mettre fin aux débats, ce qui donnera, de facto, « l'avantage à l'une des opinions sur les autres et engendrera de la déception, de la colère, ou du ressentiment chez ceux dont l'opinion n'aura pas été retenue ». Pour eux, il est indispensable que la hiérarchie se positionne dans ce genre de situations pour éviter la sclérose.

Au contraire, les entreprises libérées prônent l'abolition de toute hiérarchie intermédiaire, seule la direction garde cette autorité fonctionnelle (Getz & Carney, 2012). Pour Vanhée (citée dans Meissonnier, 2017), la difficulté majeure des entreprises souhaitant se libérer est l'ego des chefs, soit une volonté de garder un pouvoir sur autrui. Elle précise que « la culture de l'ego induit une culture du contrôle pour être sûr qu'on est toujours quelque part au-dessus de ceux qui sont en-dessous de soi ».

Les entreprises libérées parlent de leader. Ce dernier ne tranche pas en cas de désaccord, mais accompagne l'équipe à la résolution du problème « sans jamais donner de réponses, seulement des idées, des informations, en les laissant trouver eux-mêmes leurs réponses » (Getz & Carney, 2012, p. 27) Son rôle est d'animer, de guider et d'aider les salariés à mesurer leurs propres résultats, mais en aucun cas d'imposer et de contrôler, il élimine les barrières empêchant les collaborateurs de faire

leur travail comme ils le souhaitent, « cela implique presque toujours de supprimer des contraintes au lieu de les durcir » (Getz & Carney, 2012, p. 166).

Vanhée (2015, p. 125) fait une distinction entre le rôle du *leader* et celui du *manager* en précisant qu'ils sont complémentaires. Le *leader*, « c'est le capitaine du navire, celui qui prend les décisions lors des coups de grain et qui met les mains dans le cambouis si la situation le requiert. C'est lui qui distribue les rôles et les responsabilités et qui assure la cohésion du groupe ». Le *manager*, quant à lui, « donne le tempo et mesure les écarts avec les objectifs fixés. Il planifie, alloue les ressources, mesure, corrige, standardise, juge les résultats, optimise ... et recommence. (...) Il s'assure que le travail est fait, bien fait ». Elle estime qu'une entreprise a toujours besoin de ces deux profils pour réussir.

Elle ajoute un troisième profil pouvant compléter, dans l'idéal, les deux précédents, le *leader inspiré et inspirant*. Ce dernier « assure la cohésion, il enthousiasme. Il favorise les opportunités et inspire des initiatives, tirant son équipe toujours plus haut. Il encourage la remise en question et la confrontation aux difficultés. Il valorise la diversité et loue les comportements nobles et audacieux. Humble, une fois sa tâche remplie, il s'efface pour laisser ses gens reprendre le flambeau avec assez de vigueur pour affronter l'autonomie » (Vanhée, 2015, p. 126).

Ainsi, cet accompagnement permet d'accroître la crédibilité du supérieur hiérarchique grâce à la reconnaissance de ses compétences. Il s'agit alors d'une autorité octroyée de manière autonome, en fonction d'expériences partagées. Elle ne peut donc jamais être imposée, mais se construit, c'est l'*autorité axée sur la compétence*. Elle peut autant être conférée par la hiérarchie que par les subordonnés et représente le jugement porté « sur l'utilité de la contribution apportée (...) à la coopération au sein d'une équipe » (Dejours & Gernet, 2012, p. 9). Par rapport au supérieur hiérarchique, cette autorité est liée à la « compétence technique du manager dans les activités et les métiers des membres de l'équipe qu'il dirige », soit sa connaissance et son expérience du travail concret, ainsi que sa faculté à apporter un soutien et des conseils en cas de difficulté.

Le deuxième type d'autorité conférée à un chef par ses subordonnés est *basé sur la loyauté* et le fait d'assumer ses positions. En cas d'échec, il est attendu que le supérieur assume la responsabilité de ses erreurs de jugement, autant devant ses subordonnés que ses propres responsables hiérarchiques. « Ce n'est qu'à cette condition sine qua non qu'en cas de réussite, la sagesse de son arbitrage viendra confirmer ou accroître son autorité » (Dejours & Gernet, 2012, p. 9). Ainsi, ce type d'autorité n'est pas dépendant d'une réussite, mais bien de la reconnaissance de ses propres erreurs.

L'école des relations humaines a mis en évidence que les entreprises fonctionnent sur un double registre : le formel et l'informel. L'organisation formelle représente le travail prescrit, la vision de la direction. Le système informel regroupe tout ce qui a trait à l'aspect purement relationnel. Ce système informel échappe à la hiérarchie, qui peut même n'en avoir aucune conscience (Caillé & Grésy, 2014). Or, de ce système social de relations interpersonnelles peut naître des *leaders informels* ou *leaders d'opinion* qui pourront avoir une influence considérable sur le collectif, en faveur ou non de la direction (Plane, 2014).

L'autorité que pourrait alors obtenir ces leaders informels est subjective et non quantifiable, par contre elle peut être d'une extrême richesse pour comprendre le fonctionnement de l'institution, tant au niveau des réussites que des dysfonctionnements. Il peut donc être très intéressant pour la direction d'identifier ces personnes pour mieux comprendre les enjeux institutionnels et, si possible, de travailler avec elles (Malherbe, 2017).

Les entreprises libérées favorisent l'émergence de ces leaders spontanés en passant alors de l'informel au formel. Les propositions de tous les collaborateurs sont bienvenues et valorisées. Des brainstormings sont fréquemment proposés pour que l'expression de toutes les idées, libre ensuite à chacun de choisir de suivre ou non un projet (Getz & Carney, 2012). Chez W. L. Gore and Associates, les leaders ainsi que la présidente générale sont même élus par les employés (Meissonnier, 2017).

Dans certaines entreprises libérées, le choix est de travailler en groupe de travail, sans avoir de personne détenant une autorité quelconque. Le compromis doit alors obligatoirement être trouvé

entre tous les membres, ce qui suppose des échanges, mais qui favorise la démocratie interne (Getz & Carney, 2012).

Pour clore ce chapitre, je trouve intéressant d'apporter la vision de Jaron Lanier (cité dans Meissonnier, 2017) qui montre que certaines entreprises actuelles, comme Facebook appartiennent finalement à une seule personne et que cela peut aussi s'avérer problématique. « On pourrait croire que c'est très ouvert, que tout le monde est connecté, sauf qu'elle est contrôlée par une seule personne. C'est incroyable. C'est une entreprise globale qui appartient à une seule personne. C'est une situation extraordinaire, impensable auparavant. Mais les réseaux numériques ont permis de concentrer tant de richesse et de pouvoir que c'est possible d'en arriver là. Et donc, dans un sens, c'est un retour au Pacha, au Dieu Roi. C'est un retour aux temps anciens, c'est pire que le XIXème siècle ». On verra dans l'avenir ce que ce nouveau type de structure impliquera pour tous.

4.2.7 La reconnaissance

Après avoir parlé de confiance et d'autorité, il me paraît judicieux d'aborder le thème de la reconnaissance, dont nous avons besoin, pour la majorité d'entre nous, afin de nous épanouir autant dans la vie privée que professionnelle. Cette reconnaissance participe de manière importante à la construction de l'estime de soi en valorisant les compétences déployées. Elle renforce le sentiment de réussite et nourrit ainsi le sentiment de bonheur. Pour le travailleur, cette reconnaissance représente un retour positif (une rétribution) à sa contribution, tant comme une gratitude que comme un accusé de réception (Dejours, 2003).

Or, « pour reconnaître il faut d'abord connaître » (Dejours, 2003, p. 53). Ainsi, la hiérarchie doit être au clair, tant sur le travail directement observable que les tâches immatérielles, les processus intellectuels et autres permettant la réalisation de l'activité, afin que sa reconnaissance prenne en compte la complexité de la confrontation au réel, soit l'intelligence déployée. Cette reconnaissance aura une incidence significative sur la confiance des collaborateurs envers la direction, notamment sur l'évocation de leurs difficultés.

Deux types de jugements participent à la construction de la reconnaissance : le jugement d'utilité et le jugement de beauté. Le premier est transmis par les supérieurs hiérarchiques, éventuellement par les subordonnés ou les clients et « porte sur l'utilité technique, sociale ou économique de la contribution » (Dejours, 2003, p. 57). Le second est proféré par ceux qui connaissent le travail de l'intérieur, soit les pairs ou les collègues directs. Il porte sur la qualité du travail, il « témoigne à la fois de la conformité du travail avec les règles de l'art comme son originalité par rapport aux réalisations canoniques du corps de métier » et peut être transmis sous forme d'approbation telle que « c'est du beau boulot » (Dejours & Gernet, 2009, p. 3). De ce fait, il peut même faire évoluer les règles de l'art en y intégrant de nouvelles techniques. Etant « fondé bel et bien sur la référence au réel du travail, aux difficultés de la tâche, aux efforts déployés par le travailleur », le jugement de beauté serait bien plus important pour le collaborateur car il implique tout l'aspect subjectif de l'investissement personnel.

Si le supérieur hiérarchique connaît bien le métier des collaborateurs, notamment pour l'avoir exercé précédemment, il pourrait porter un jugement de beauté sur le travail effectué, sous réserve que les collaborateurs le reconnaissent comme un pair. On voit d'ailleurs sur le terrain que l'équipe donne parfois davantage de crédibilité aux jugements d'un supérieur hiérarchique qui est « issu du séraï », c'est-à-dire qui connaît le métier de l'intérieur. Ce type de reconnaissance peut alors être mis en lien avec l'autorité axée sur la compétence développée précédemment.

De ce fait, en apportant des jugements de beauté positifs, le collectif reconnaît que le travailleur appartient à un corps de métier. Cette notion d'appartenance participe également à la construction de l'identité (Dejours, 2003). Nous pouvons mettre en parallèle ces notions avec celles du *genre*, soit les manières d'agir et de penser d'un collectif ainsi que les prescriptions implicites et du *style*, soit la façon personnelle d'interpréter le genre (Libois, 2014).

Enfin, soulignons que le travailleur pourra emporter la reconnaissance de son savoir-faire qu'il obtient dans son travail dans le registre de son identité, ce qui revient à dire qu'il « se transformera lui-même » (Dejours & Gernet, 2009, p. 5). En effet, l'identité humaine se construit tout au long de la vie et à travers le contact avec autrui, elle « dépend autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi. L'identité est le processus de socialisations successives » (Dubar, 2015, p. 15). Le gain du travail devient alors un enrichissement personnel.

4.2.8 La liberté et l'autonomie

Pour compléter les éléments favorisant le bonheur au travail, différents auteurs s'accordent pour souligner l'importance de la liberté et de l'autonomie.

Comme précisé par les ergonomes, le travailleur fait toujours preuve d'une intelligence personnelle, d'ingéniosité et de créativité pour dépasser ce qui résiste aux prescriptions et ainsi bien faire son travail. Ainsi, l'activité délibérée « favorise l'émergence de sujets réflexifs. Elle offre la possibilité pour tout être humain de mettre en œuvre une cohérence entre sa réflexion et ses actions » (De Gaulejac & Mercier, 2012, p. 140). Ainsi, un travailleur va immanquablement faire preuve d'autonomie dans son travail.

Dans la *théorie de l'autodétermination* de Deci et Ryan, les auteurs soutiennent que le *besoin d'autonomie*, c'est-à-dire de se sentir à l'origine de ses choix et de ses comportements fait partie des trois besoins fondamentaux dont découle la motivation. Le *besoin de compétence*, lié au sentiment d'efficacité perçu par l'individu et le *besoin d'appartenance sociale* qui renvoie au désir d'être en lien avec autrui complètent cette liste (Roussel, 2000).

De ce fait, « le soutien à l'autonomie suppose qu'une personne (souvent une figure d'autorité) se rallie aux objectifs d'un autre individu en adoptant son point de vue, qu'elle l'encourage à prendre des initiatives, à faire des choix, qu'elle soit à l'écoute de ses réflexions, de son questionnement et de ses entreprises » (Deci, 2007, p. 29). Ainsi, l'accompagnant peut questionner, écouter, mais sans imposer son propre point de vue, comme prôné par les entreprises libérées.

Laisser la liberté aux employés de trouver la « meilleure » méthode, tant que la vision d'entreprise est respectée est ainsi un choix délibéré car ce qui compte vraiment est que « le travail soit fait et que le client soit satisfait » (Getz & Carney, 2012, p. 37). Townsend (cité par Getz & Carney, 2012, p. 184) résume bien cette approche : « Fournissez le climat et les nutriments qu'il faut, et laissez les gens pousser tout seuls. Ils vous surprendront ». On retrouve la conviction profonde que les gens souhaitent naturellement faire du bon travail.

Tout en validant que les règles puissent être utiles quand « elles sont destinées à définir la meilleure méthode connue pour accomplir des opérations de routine » (Getz & Carney, 2012, p. 49), les entreprises libérées souhaitent que « l'opérateur jouisse d'un important degré d'autonomie dans la réorganisation de son travail » quand il s'aperçoit que la procédure peut être améliorée. L'autocontrôle est favorisé pour vérifier si les procédures existantes restent efficaces ou sont susceptibles d'être améliorées (Getz & Carney, 2012).

La liberté d'adapter son activité pour mieux pouvoir mettre en pratique ses forces personnelles, notamment au travers de propositions de projets participent grandement au bonheur ressenti au travail (Seligman, 2015).

La liberté et l'autonomie offertes par les entreprises libérées ne conviennent pas à tous les travailleurs, car cela accroît la responsabilité individuelle. Un employé de Poult (cité dans Meissonnier, 2017) raconte que « l'appropriation d'un nouveau pouvoir de décision par les gens du terrain n'était pas évidente au départ. C'était plus simple pour certains qu'on nous donne des ordres car maintenant ça peut créer des tensions et c'est à l'équipe de réguler, avant, c'était plus simple de dire que c'était la faute du chef ».

Zobrist (cité dans Meissonnier, 2017) précise que dans son entreprise, environ 90% des conflits se régulent entre employés sur le terrain car les mauvais comportements des uns ont un impact sur le travail des autres, ce qui n'est alors pas accepté par le collectif et transmis directement aux

personnes concernées. On voit alors que ce type de management devient une réelle culture d'entreprise, à laquelle soit on adhère, soit on part.

4.2.9 Les compétences, leur adéquation avec le travail réel et leur évolution

Pour que le collaborateur puisse s'épanouir dans une organisation valorisant la liberté et l'autonomie, il est nécessaire de s'assurer que les attentes de la hiérarchie concordent avec le travail réel, les ressources (matérielles, temporelles, organisationnelles, financières et humaines) ainsi que les compétences de chacun (Dejours, 2003).

Malgré une prédominance du culte de l'excellence induisant une mise à l'écart des plus faibles au sein de certaines organisations, la réalité implique une multitude de profils, avec les forces et faiblesses y relatives. En vue d'un épanouissement personnel au travers de l'activité, les attentes hiérarchiques doivent tenir compte des compétences actuelles de chacun, même si la volonté est leur développement, sans pour autant adapter les objectifs uniquement aux possibilités des collaborateurs, mais trouver un juste équilibre. Grâce à son soutien, la hiérarchie peut accompagner le collaborateur dans le développement de ses propres compétences (De Gaulejac & Mercier, 2012), voire la découverte de ses forces personnelles.

Comme nous l'avons vu précédemment, la psychologie positive cherche à mettre en avant les forces, c'est-à-dire les « zones de rendement maximal » (Martin-Krumm, Tarquinio & Shaar, 2013, p. 132), car elles sont naturelles, démontrent une haute performance et contiennent une énergie importante. De ce fait, investir dans les forces sera toujours plus rentable que chercher à combler les faiblesses, car les domaines concernés intéressent la personne, la concentration est favorisée, la compréhension plus rapide et les possibilités de développement accrues. La connaissance de ses propres forces, celles de ses collègues ou des subordonnés, ainsi que leur utilisation à bon escient, est, dès lors, extrêmement utile pour le bonheur de chacun, mais également pour la performance de l'organisation.

Le flow, développé par Csikszentmihalyi (2004) permet au collaborateur de combiner ses compétences et ses intérêts pour développer ses capacités en vue d'un épanouissement personnel. Pour ce faire, le challenge doit être abordable, c'est-à-dire légèrement en-deçà des compétences actuelles afin qu'un développement soit possible. S'il est trop éloigné, il confrontera la personne à des attentes impossibles, pouvant être perçues comme des incompétences et source alors de souffrance (Saitta, 2008). En pédagogie de l'enfance, nous parlons de « zone proximale du développement », soit la limite permettant l'appropriation d'un nouveau savoir sans mettre l'enfant face à un échec. Ces réussites participent alors à la construction d'une bonne estime de soi.

Comme le manque de défis dans les activités quotidiennes « nous fait rentrer dans la routine puis dans l'ennui, la démotivation et finit par l'absentéisme » (Saitta, 2008, p. 29), les entreprises libérées ont choisi de valoriser les objectifs. Toutefois, les objectifs et les moyens de les atteindre sont choisis par les collaborateurs afin qu'ils correspondent au mieux aux intérêts de chacun (Getz & Carney, 2012). Meissonnier (2017) soutient que les objectifs sont motivants car ils permettent de « clarifier ce pourquoi on vient travailler ».

L'objectif n'a de sens que s'il peut ensuite être évalué en tenant compte du travail réel et pas uniquement d'indicateurs chiffrés. La délibération sur l'activité avec une prise en compte de « l'engagement de la subjectivité qu'il suppose (ingéniosité, sagesse pratique et activité déontique, stratégies défensives, dynamique de la reconnaissance) », peut alors apparaître contradictoire avec l'évaluation purement objective et quantitative des performances (Dejours & Gernet, 2009, p. 6).

Cette évaluation passe tout d'abord par le ressenti de la personne sur sa propre activité, ce qui suppose déjà une bonne connaissance de ses forces et faiblesses, mais également une grande capacité de remise en question. Pour cette raison, Dejours (2010) invite les organisations à accompagner leurs collaborateurs pour comprendre leurs manières d'agir, mais également leurs réactions face à la critique ou face aux difficultés.

L'évaluation subjective présuppose une confiance pour oser la remise en question (Dejours, cité dans Carré, 2009), mais elle « porte en elle la possibilité de donner un retour à celui qui travaille sur l'utilité et la qualité de ce qu'il donne de lui-même, de ce qu'il offre de lui-même à l'entreprise » (Dejours, 2003, p. 49). Ce retour, au travers de la reconnaissance, participe alors positivement à la construction de l'estime de soi.

Afin d'enrichir ces retours sur l'activité, l'évaluation dynamique qui « consiste à mettre en perspective les jugements de valeurs des différents acteurs concernés par le processus que l'on cherche à évaluer » (De Gaulejac & Mercier, 2012, p. 146) peut être proposée. Grâce à des regards pluriels sur la contribution d'une personne ou d'un collectif, la perception d'une situation peut être affinée.

Quel que soit le mode d'évaluation, il est intéressant de se souvenir que « la montée en compétences d'un système humain est dépendante de l'abandon des certitudes du passé » (Lecerf-Thomas, 2014, p. 74), le besoin d'homéostasie pouvant alors représenter un frein conséquent. Evoluer signifie souvent changer ou désapprendre, or « désapprendre est plus difficile qu'apprendre car c'est lâcher prise par rapport à des certitudes et face à une représentation du monde qui a apporté non seulement un confort mais également un enrichissement » (Malarewicz, 2000, cité dans Lecerf-Thomas, 2014, p. 74). Ainsi, l'accompagnement est primordial afin d'offrir suffisamment de sécurité émotionnelle dans un but de développement.

Parfois, des facteurs externes ou internes à l'institution obligent la hiérarchie à une évolution de ses attentes et du travail réel. Toutefois, si des changements sont inévitables, il est impératif de laisser du temps aux collaborateurs pour s'y adapter et de les accompagner également dans leur processus émotionnel (Malherbe, 2017). La communication est alors essentielle pour transmettre le sens du changement, mais également pour entendre les craintes ou pertes.

4.2.10 La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle

Déjà en 1968, Weisskopf-Jelson (cité dans Morin, 2008, p. 4), estimait qu'« il est nécessaire que l'individu maintienne une cohérence entre les domaines privé (intérieur) et public (extérieur) de sa vie pour qu'il puisse y trouver du sens », thème récurrent actuellement.

Globalement, les exigences professionnelles semblent augmenter sans que les conditions de travail évoluent (Meissonnier, 2017). De ce fait, le travailleur doit apprendre à se protéger des potentiels effets nocifs du travail pour rester en santé, par exemple en prenant de la distance avec les exigences impossibles, en acceptant ses limites, en réduisant le temps consacré au travail en dehors des heures contraintes et en trouvant des façons de prendre soin de soi (De Gaulejac & Mercier, 2012).

Suivant les milieux professionnels et les fonctions, la frontière entre la vie privée et professionnelle est de plus en plus tenue, notamment à cause des nouveaux modes de communication qui permettent d'être joignable à tout moment et en tout lieu (Dejours, 2009), ce qui complexifie encore la possibilité de prendre de la distance.

Afin de concilier les intérêts ou les besoins du collaborateur, Vanhée (2015) souligne l'importance que ce dernier puisse choisir lui-même les meilleures conditions pour exercer son travail. Elle prône le télétravail, dans la mesure où c'est le choix de la personne et s'il est compatible avec la mission institutionnelle.

Martin-Krumm, Tarquinio & Shaar (2013) soulignent que l'ensemble des habitudes de la personne vont avoir une influence sur sa façon de faire son travail et d'apprécier sa journée. Ils précisent que le sommeil, une alimentation saine, une vie émotionnelle équilibrée et une activité physique régulière participent autant à l'engagement des personnes que des objectifs stimulants ou des responsabilités intéressantes.

5 RECHERCHE

5.1 Démarche méthodologique

Après avoir fait diverses lectures sur le sujet, j'ai séparé ma collecte d'informations en deux étapes, soit un questionnaire et des focus groupes.

5.1.1 Questionnaire

Tout d'abord, un questionnaire² a été proposé à environ 250 collaborateurs de 10 institutions de la petite enfance genevoises.

Le questionnaire débute par 4 questions facultatives sur la personne (sexe, âge, fonction, situation familiale) puis 79 questions obligatoires avec uniquement 4 possibilités de réponses, « tout à fait », « plutôt oui », « plutôt non » et « pas du tout ». La dernière question est la classification par ordre de priorité des 16 thèmes abordés. A la fin, il était possible de laisser un commentaire.

Le questionnaire a été proposé en ligne ou sur papier sur une démarche totalement volontaire. Je l'ai présenté aux équipes lors d'un colloque dans chaque institution afin de répondre aux éventuelles questions.

L'objectif du questionnaire était surtout de dégager des tendances générales, c'est-à-dire de s'axer davantage sur le quantitatif, d'où le choix de proposer ce questionnaire dans diverses institutions.

5.1.2 Focus groupes

Trois focus groupes ont eu lieu au sein de l'EVE du Plateau³. La participation était entièrement volontaire sans distinction entre les fonctions. Le volontariat me paraît primordial, car la liberté d'expression est peut-être déjà limitée par le simple fait de ma présence en tant que membre de la direction. Etant donné que c'est le cœur de ma recherche, j'ai choisi d'assumer ce biais possible et de faire confiance aux personnes présentes.

Quatorze personnes de l'équipe éducative s'étaient inscrites, mais finalement dix y ont participé en raison d'absences diverses.

Pour ces focus groupes, j'ai choisi une méthode inductive afin de faire émerger les différents avis. Ainsi, j'ai adopté une attitude de curiosité, ouverte à découvrir chaque point de vue, même s'il remettait en question mes propres idées. L'objectif étant d'ouvrir la réflexion, je n'ai pas du tout cherché à vérifier s'il y avait ou non une majorité.

5.2 Résultats

Je vais commencer par les résultats globaux du questionnaire⁴ pour poursuivre sur les résultats spécifiques liés aux thèmes, tant dans les questionnaires que les focus groupes.

Ayant élaboré le questionnaire avant la rédaction finale de la revue de la littérature, la dénomination des thèmes a quelque peu évolué. Dans un souci de cohérence, j'ai choisi de réorganiser les réponses au questionnaire pour n'avoir qu'une seule terminologie. De ce fait, j'ai volontairement abandonné la dernière question du questionnaire, soit la classification.

² Annexe 1 : Questionnaire

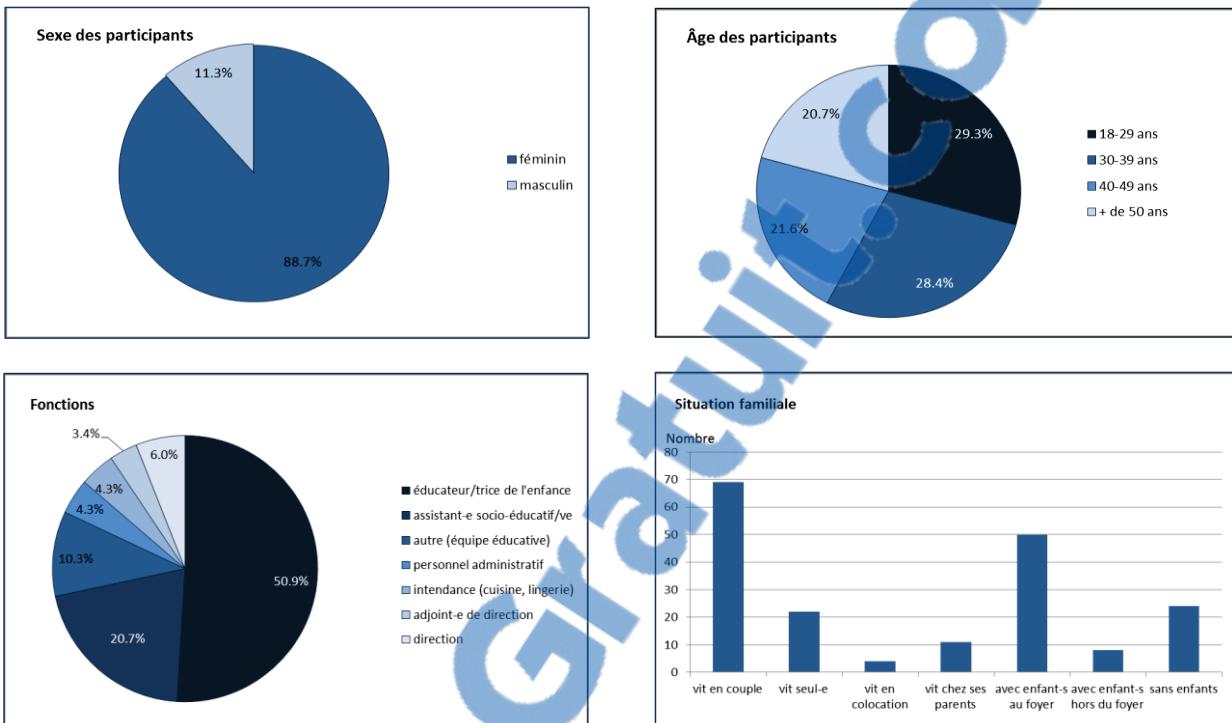
³ Annexe 2 : PV des trois focus groupes

⁴ Annexe 3 : Résultats du questionnaire

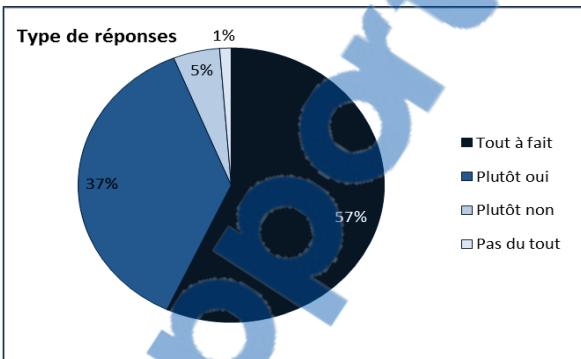
5.2.1 Résultats chiffrés du questionnaire

J'ai reçu 116 réponses sur environ 250 collaborateurs. J'ai choisi de montrer les résultats sous forme de graphiques car cela me semble plus lisible.

Caractéristiques des personnes ayant répondu au questionnaire :



Type de réponses :



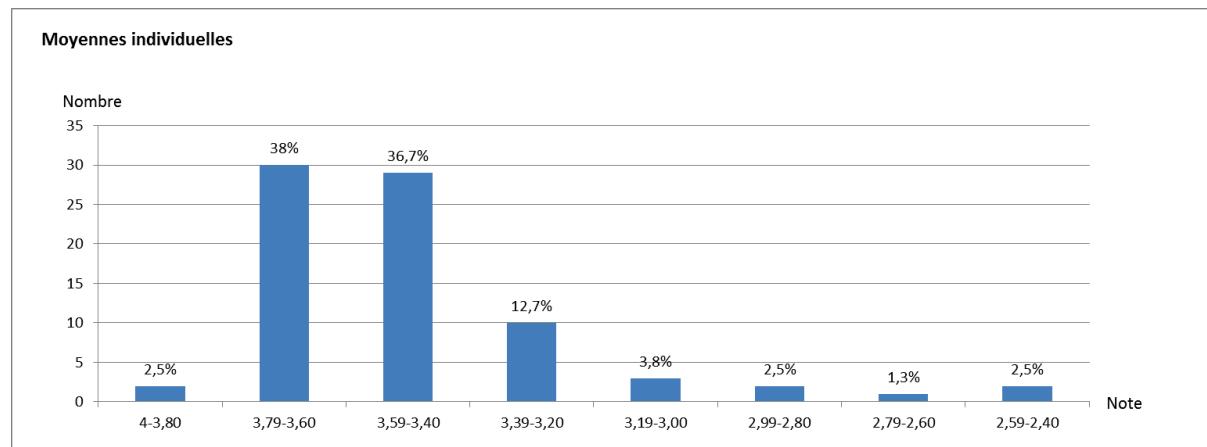
Les réponses ont obtenu une grande majorité de « tout à fait » ou « plutôt oui », soit 94%.

Moyennes et écarts-types :

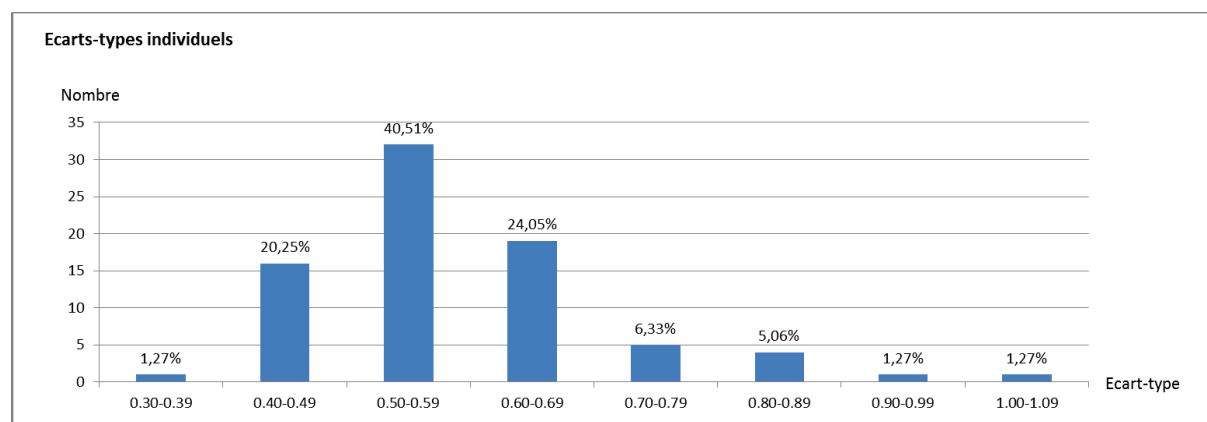
Afin de permettre les comparaisons, des points ont été attribués à chacune des réponses, soit 4 points pour « tout à fait », 3 points pour « plutôt oui », 2 points pour « plutôt non » et 1 point pour « pas du tout ». Des écarts-types ont également été calculés pour pouvoir observer la dispersion des réponses.

J'ai effectué ces calculs pour les réponses individuelles ainsi que pour les différents thèmes.

Réponses individuelles

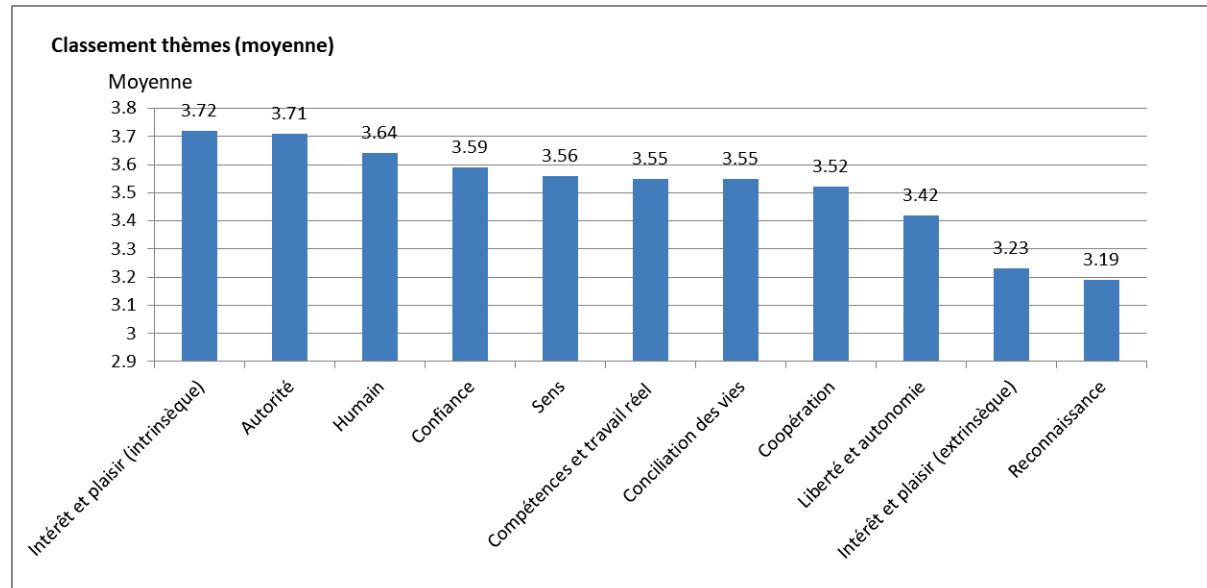


On voit que 74,7% des moyennes se situent entre 3,4 et 3,79.

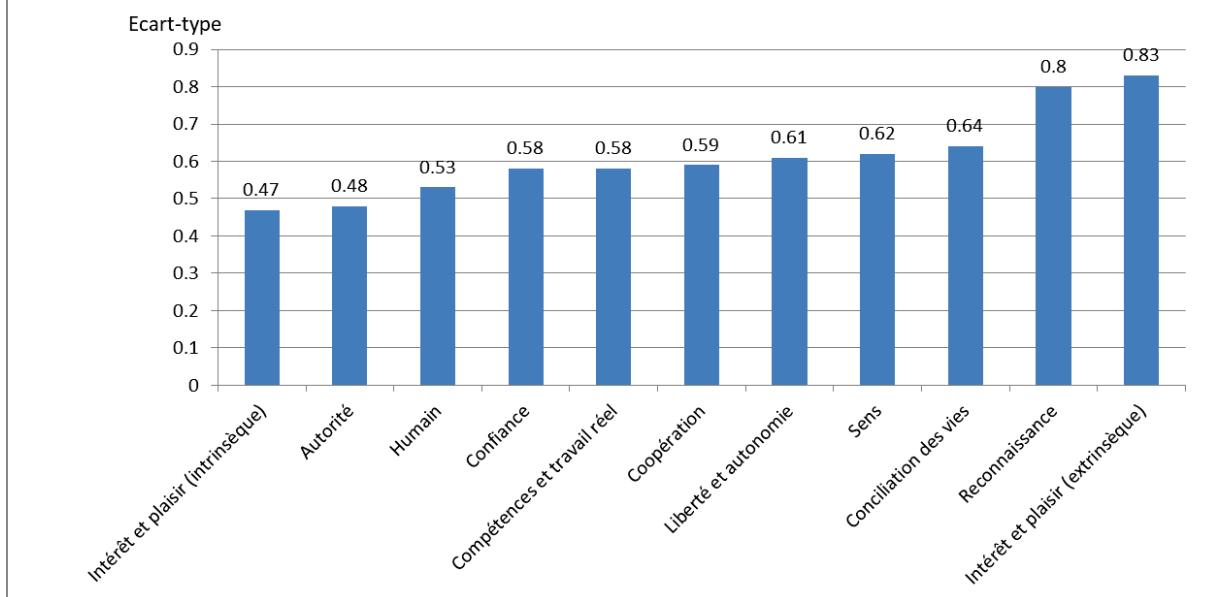


84,81% des écarts-types individuels se situent entre 0,40 et 0,69.

Réponses par thèmes



Classement thèmes (écart-types)



Pour les 4 premiers thèmes, le classement est identique entre la moyenne (élevée) et l'écart-type (bas). Les résultats des 2 derniers thèmes sont juste inversés. Les cinq thèmes restants montrent quelques nuances de classement entre la moyenne et l'écart-type avec une différence de 3 pour le sens et la conciliation des vies et 2 pour les autres, mais cela reste proche.

5.2.2 L'intérêt et le plaisir liés à l'activité

Questionnaire :

J'ai choisi de séparer les éléments pouvant découler de la motivation intrinsèque et extrinsèque pour avoir des résultats plus réalistes.

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
L'intérêt et le plaisir (motivation intrinsèque)	3.72	0.47	1	3.90 3.80 3.77 3.72 3.70 3.43	0.31 0.40 0.42 0.47 0.46 0.58	1 2 6 13 18 58	Ressentir du plaisir Se sentir impliqué, investi Etre motivé, trouver les tâches intéressantes Se sentir plein d'énergie Avoir un travail permettant de se réaliser, de s'épanouir Avoir des tâches variées
L'intérêt et le plaisir (motivation extrinsèque)	3.23	0.83	10	3.69 3.52 3.50 3.36 3.32 3.23 2.64 2.59	0.65 0.60 0.57 0.57 0.65 0.83 0.85 1.07	19 46 48 62 65 69 77 78	Avoir une sécurité emploi Environnement intérieur Environnement extérieur Ne pas ressentir de douleurs Matériel adapté aux besoins physiques Trajet acceptable entre le domicile et le travail Entretenir des relations extraprofessionnelles avec les collègues Avoir un parking à disposition au travail

L'intérêt et le plaisir liés à la motivation intrinsèque recueillent tous les suffrages. A contrario, les éléments découlant de la motivation extrinsèque sont en queue de peloton. L'écart-type pour le fait de disposer d'un parking est le plus élevé (1,07).

Le plaisir est considéré comme l'élément principal avec une moyenne de 3,90 et le plus petit écart type (0,31). 5 réponses sur les 6 du thème font partie des 20 plus importantes, seule la variété des tâches est moyennement cotée.

Focus groupes

Le plaisir et l'intérêt pour l'activité sont clairement ressortis comme primordiaux. De nombreux aspects sont nommés, comme la relation avec l'enfant et sa famille, la collaboration avec les

collègues, la direction et le comité, les activités proposées, la possibilité d'évoluer ou encore l'environnement.

Le fait de ressentir du plaisir à voir grandir les enfants, à les accompagner dans leurs apprentissages, à partager leurs joies, les voir rire, les soutenir dans des émotions plus difficiles sont autant de situations qui construisent l'amour du métier et qui favorisent l'épanouissement personnel : « C'est important d'être nourri par ce que tu fais » (groupe 2). Cet intérêt du métier est considéré comme appartenant clairement à la personne, c'est-à-dire qu'il ne peut pas se décréter de l'extérieur, c'est une attirance, voire une vocation, ainsi, « si tu n'as plus la petite flamme, c'est qu'il faut changer de métier » (groupe 1).

D'autres aspects dépendraient essentiellement de la personne, comme les traits de personnalité (être plus ou moins positif, plus ou moins râleur, se contenter de ce qu'on a, etc.), la santé (physique et psychique) ou des évènements survenant dans la vie privée. Même si ces éléments ont un impact sur le plaisir ressenti, il est estimé que l'environnement professionnel a peu de prise dessus, « on ne peut pas motiver de l'extérieur » (groupe 2).

Il est également souligné que chacun a ses propres critères de motivation. Toutefois, si les priorités sont externes à l'activité, au fait de travailler avec des enfants, comme une place de parking, des repas offerts par exemple, les personnes pensent que « la personne fera le minimum » (groupe 2) et non pas du « bon travail » et n'éprouvera pas vraiment de plaisir. Le cadre de vie et l'environnement de travail sont reconnus comme favorisant le bonheur dans le sens où ça enrichit la tâche, comme par exemple avoir un beau jardin, ce qui augmente la satisfaction. Le groupe 2 a résumé ainsi : « 60% du plaisir vient de l'intérêt pour l'activité elle-même et le 40% restant dépend du contexte, de la collaboration avec les collègues et la direction, du cadre, du groupe. Le 40% représente alors ce qui va faire monter ou descendre le curseur ».

Un état d'esprit positif est unanimement reconnu comme un vecteur de bonheur, dans le sens où il participe activement à transmettre de l'énergie et du plaisir aux autres : « La positivité entraîne la positivité » (groupe 1).

La possibilité d'échanger, de se remettre en question, d'apprendre et d'évoluer fait indéniablement partie du plaisir procuré par le travail, « si on est toujours dans une zone de confort, le bien-être il s'efface petit à petit » (groupe 1). Le fait de relever des défis atteignables, propres à chacun, évite de tomber dans une routine et permet de conserver le plaisir.

Enfin, le plaisir permet de dépasser les difficultés que l'équipe peut rencontrer car la volonté de retrouver ce plaisir sera le meilleur catalyseur pour trouver des solutions satisfaisantes.

Pour conclure, en fonction de situations provisoires, comme par exemple un passage personnel difficile, le soutien des collègues et de la direction est considéré comme essentiel pour que ce soit temporaire et que le plaisir puisse revenir. Par rapport à la santé, il est également précisé que la direction peut être attentive à adapter le matériel, pour limiter les douleurs dorsales notamment, et prendre en compte des problèmes de santé dans l'accomplissement du travail, comme par exemple une nécessité de petites pauses en cas de maladie particulière.

5.2.3 Le sens donné au travail

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
Le sens	3.56	0.62	5	3.73	0.46	9	Ressentir de la fierté pour le travail accompli
				3.71	0.65	16	Estimer faire un travail utile et important
				3.66	0.51	21	Etre en accord avec la mission institutionnelle
				3.64	0.53	27	Etre en accord avec les valeurs institutionnelles
				3.55	0.56	40	Avoir un salaire correspondant à la prestation
				3.54	0.55	42	Trouver une cohérence entre le cahier des charges et le travail accompli
				3.50	0.65	48	Engendrer le plaisir ou diminuer la souffrance d'autrui
				3.12	0.91	72	Travail reconnu par les instances politiques

C'est le thème qui a la plus grande différence de classement entre la moyenne (5^{ème}) et l'écart-type (8^{ème}). Cette différence se retrouve pour le sentiment d'utilité de son travail qui, tout en obtenant une 16^{ème} place dans la notation, a plutôt un grand écart-type (61^{ème}).

La reconnaissance accordée par les instances politiques obtient la 72^{ème} moyenne et montre le 2^{ème} plus grand écart type (0,91).

Focus groups

Donner du sens aux pratiques est reconnu comme nécessaire. Le sentiment d'utilité a également été nommé à différentes reprises, ce que l'équipe peut ressentir en voyant les enfants s'épanouir, mais également au travers de la reconnaissance des parents, de la direction ou des collègues.

Le travail sur les valeurs institutionnelles⁵ a permis « des échanges riches et enrichissants » ainsi qu'un outil de transmission de nos choix pour les nouveaux (groupe 2). Pour autant, certains considèrent qu'il n'y a pas de différence dans la pratique entre l'avant et l'après alors que d'autres estiment s'y référer.

Le fait que la direction explique ses choix et donne toutes les informations utiles est important pour comprendre les décisions. Toutefois, cette pratique n'est intéressante que parce qu'elle est couplée à la possibilité de questionner la direction et de pouvoir donner son propre avis, avec l'ouverture de changer sa position en fonction des arguments apportés.

5.2.4 L'humain au centre du travail

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
L'humain au centre	3.64	0.53	3	3.78 3.71 3.66 3.54 3.50	0.41 0.48 0.55 0.57 0.58	4 16 24 42 48	Se sentir respecté et reconnu par la direction Se sentir respecté et reconnu par les collègues Avoir des conditions de travail respectueuses de ma santé Partager des moments conviviaux avec les collègues, rire Pouvoir être authentique, accepté avec ses qualités et défauts

Ce thème apparaît à la 3^{ème} place, tant pour la moyenne que l'écart-type.

Le respect de la direction et des collègues apparaît dans les 16 premières places.

Les écarts types sont tous relativement bas, soit entre 0,41 et 0,58.

Focus groups

Tout le monde s'accorde sur l'importance d'être reconnu et respecté en tant que personne. La notion d'acceptation des compétences et des limites de chacun est également abordée, avec une mise en lumière de l'intérêt de la variété des profils au sein d'une équipe, tant que les valeurs sont communes et la mission respectée afin de créer « un panel de couleurs générant un dynamisme collectif » (groupe 1).

La convivialité a également été évoquée, comme le fait de dire bonjour, d'être souriant et accueillant, tant au niveau de l'équipe que de la direction. Cet aspect positif de la relation semble jouer un grand rôle dans l'envie des personnes de venir au travail ainsi que le plaisir ressenti.

Le fait que la porte de la direction soit quasiment toujours ouverte est vécu de manière très positive car cela facilite l'échange et participe au vivre-ensemble, « on sait qu'on peut entrer et qu'on peut venir vous dire un truc. On sait que l'on peut toujours venir vous parler et que vous écoutez toujours, que ça concerne le vestiaire qui sent mauvais des pieds de la même manière que l'enfant qui s'est ouvert le crâne » (groupe 2). La disponibilité, le sourire et l'accueil empathique de Nicole, la secrétaire-comptable est également souligné comme favorisant grandement cette bonne ambiance.

⁵ Annexe 4 : les Valeurs institutionnelles de l'EVE du Plateau

L'humour, le fait de rigoler au sein de l'équipe est un atout indéniable pour se sentir heureux, « c'est du professionnel agréable » (groupe 2), sans avoir besoin pour autant de connaître la vie privée de chacun, « c'est peut-être simplement des relations humaines » (groupe 2).

Plusieurs reconnaissent qu'il peut y avoir un supplément agréable dans la relation professionnelle, que certains nomment le feeling ou l'affinité, résumés ainsi : « avec certaines personnes ça prend et avec d'autres ça ne prend jamais. C'est un ressenti, donc subjectif » (groupe 2). Une personne précise toutefois que cela peut être immédiat, mais que « pour d'autres, il faut du temps pour se découvrir et se rendre compte que ça me convient » (groupe 3). Ainsi, le partage de moments collectifs et l'échange peuvent apporter une nouvelle représentation de la personne.

Le partage au quotidien revient régulièrement dans les discours, tant au niveau professionnel que personnel. Les personnes interrogées soulignent l'importance de pouvoir transmettre aux collègues et/ou à la direction si elles se sentent moins bien, sans pour autant entrer dans des confidences intimes, « c'est comme si le vase est trop plein et que je dois l'exprimer » (groupe 3).

Par rapport à la direction, l'accueil, l'ouverture, l'écoute empathique avec la liberté de pouvoir s'exprimer, de décharger si besoin et de trouver ensemble des solutions sont des qualités essentielles pour que les personnes se sentent bien au sein de l'EVE. La disponibilité est également reconnue comme primordiale, que ce soit dans la présence au sein de l'institution, notamment pour donner un coup de main dans un groupe, ou au téléphone en cas d'absence.

Les personnes interrogées souhaitent que la direction viennent davantage dans les groupes pour « juste partager un moment ensemble » (groupe 1), l'envie étant d'inclure la direction dans le collectif, sans pour autant chercher à nier les différences de statut. Cependant, cette relation n'est pas considérée comme indispensable pour le bonheur au travail, c'est un plus.

5.2.5 La confiance

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
La confiance	3.59	0.58	4	3.78 3.72 3.54 3.47 3.44	0.44 0.49 0.53 0.68 0.64	5 13 42 54 57	Se sentir en confiance avec la direction Se sentir en confiance avec collègues Pouvoir exprimer librement son avis, ses opinions Avoir le droit d'être absent sans peur de représailles Avoir le droit à l'erreur

Ce thème obtient la quatrième place dans les deux classements.

La confiance en la direction prévaut sur celle des collègues, mais ces deux éléments restent essentiels.

Focus groups

En tout premier lieu, il est précisé que la confiance envers l'autre se construit au travers d'expériences partagées, tant envers la direction que les collègues ; elle ne peut être totalement accordée dès le premier jour. Ainsi, la répétition d'expériences positives dans les premiers temps va favoriser une confiance réelle, durable qui ne sera pas remise en question à la moindre erreur. A contrario, si plusieurs expériences négatives teintent les premiers temps, la confiance sera bien plus difficile à construire, même avec une addition d'expériences positives.

Le respect et la franchise sont reconnus comme obligatoires pour établir une confiance mutuelle. En effet, « quand tu te mets à douter de ce que les autres en face te disent, c'est plus difficile » (groupe 2). Une notion de réciprocité est soulignée : « être en confiance que si l'autre a quelque chose à te dire, elle le fera comme toi et non pas ne rien dire ou pire, le dire à quelqu'un d'autre » (groupe 2).

Au sein de l'équipe, la confiance apparaît comme un élément essentiel pour transmettre à ses collègues ses doutes ou ses questionnements professionnels sans peur de jugement, mais dans une

optique de construction commune et d'amélioration. Le fait de pouvoir passer le relais à ses collègues est également souligné comme très important.

De la même manière, la confiance est un prérequis pour discuter de difficultés personnelles pouvant avoir une incidence sur le travail en s'assurant que la personne, collègue ou direction, gardera la confidentialité des propos. Il est précisé que la personne recevant des confidences doit aussi avoir la liberté de dire « c'est trop pour moi, essaie de trouver quelqu'un d'autre pour en parler » (groupe 3). L'important, in fine, est le respect de la confidentialité et l'évitement à tout prix des bruits de couloirs, reconnus unanimement néfastes pour le collectif.

La confiance accordée par la direction se ressent dans le quotidien et est impérative pour le bonheur au travail. L'équipe la perçoit au travers de nombreuses attitudes et actions, comme la liberté offerte dans les groupes pour la gestion, l'ouverture et l'acceptation de projets, le fait d'être associés aux différentes réflexions, le suivi des stagiaires, etc. Il est précisé que « quand vous n'êtes pas là, on ne se sent pas perdus. Ce n'est peut-être pas le cas dans toutes les institutions. Nous n'allons pas vérifier si vous êtes là. On sait que l'on peut vous lancer un coup de fil si c'est urgent ou nécessaire pour nous. Mais on ne se sent pas paumés. Cela fait partie de la culture de l'institution. Et celle-là, il faut qu'on la garde, c'est bien. Oui, clairement » (groupe 2).

Toutefois, une personne souligne qu'« en tant que nouvelle, au début, comme c'est une nouvelle relation, il m'aurait fallu peut-être plus de verbal. Comme c'est une politique de l'institution de laisser justement cette liberté et d'avoir confiance en l'équipe. Je ressentais une confiance générale, mais pas forcément dirigée sur moi, pas une confiance personnelle. Ça s'est construit finalement avec nos échanges, on a évolué ensemble pendant ces 2 ans » (groupe 2). Davantage de reconnaissance individuelle, comme par exemple une valorisation des activités proposées, l'aurait aidée à construire cette relation de confiance.

Le fait de pousser les collaborateurs à se dépasser est également reconnu comme une marque de confiance de la part de la direction. « Vous avez cette capacité de bien connaître votre équipe et du coup, de nous sortir un peu de ces zones de confort, exprès, et de nous aider à pouvoir parler, avancer, argumenter des choses qui nous sont difficiles, parfois envahissantes » (groupe 1). De cette manière, la personne développe l'estime d'elle-même grâce à la réussite, « le fait d'avoir surpassé nos difficultés nous amène dans du mieux » (groupe 1) et la direction accompagne tout au long du processus.

5.2.6 La coopération

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
La coopération	3.52	0.59	8	3.75	0.43	8	Construire la prise en charge collectivement
				3.69	0.48	19	Participer aux réflexions concernant la personne
				3.66	0.54	21	Trouver de la solidarité au sein de l'équipe
				3.64	0.50	27	Sentiment que l'avis d'autrui est pris en compte par les collègues
				3.62	0.52	31	Faire vivre les valeurs institutionnelles dans l'EVE
				3.58	0.58	34	Sentiment d'appartenance
				3.55	0.53	40	Se préoccuper mutuellement du bien-être d'autrui et offrir du soutien
				3.54	0.53	42	Pouvoir exprimer librement son avis, ses opinions
				3.53	0.53	45	Se sentir libre d'exprimer ses difficultés, être entendu et soutenu
				3.52	0.60	46	Echanger sur les pratiques avec collègues
				3.44	0.64	57	Avoir le droit à l'erreur
				3.41	0.59	59	Travail permettant d'exprimer ses envies, besoins et intérêts
				3.23	0.61	69	Direction qui questionne les pratiques
				3.07	0.77	73	Direction qui vient observer les pratiques dans les groupes

On voit qu'il y a une grande diversité dans le classement des différentes réponses, tant au niveau des moyennes que des écarts-types.

Le fait que la direction questionne les pratiques et vienne observer au sein des groupes n'est pas plébiscité, ces réponses arrivent en fin de classement, avec des écarts types conséquents.

Focus groupes

La volonté individuelle de s'investir dans le collectif est vécue comme une condition sine qua non à la coopération, mais également le moteur pour que ça fonctionne. Si cette envie de construction commune n'est plus présente, la coopération serait vouée à l'échec en cas de difficultés car les personnes concernées ne verrait aucun intérêt à s'investir pour les résoudre.

Cette envie d'un collectif alimente l'appartenance au groupe au travers d'une dynamique positive, de moments partagés. La réciprocité dans les relations est également nommée. Il est précisé qu'un équilibre est nécessaire entre donner et recevoir pour bien coopérer.

Pour une bonne coopération, les personnes parlent tout d'abord de confiance envers leurs collègues concernant les tâches à effectuer. « J'attends que chacun assume son cahier des charges, que chacun soit à sa place et que les choses soient faites » (groupe 2). Ainsi, le cadre doit être clairement défini pour que chacun s'y retrouve.

La communication est perçue comme indispensable pour une réelle coopération. Chaque membre doit pouvoir s'exprimer librement, échanger sur les activités proposées aux enfants, faire des propositions, demander des explications, tant avec les collègues que la direction. Cette communication est primordiale tant dans les situations positives que conflictuelles. Ainsi, la franchise, la sincérité et l'honnêteté sont nommées comme qualités indispensables pour bien coopérer et se sentir en confiance.

Il est précisé que le fait d'échanger permet de comprendre le point de vue d'autrui, ce qui peut déjà régler certains malentendus, « ça peut démanteler quelque chose de négatif et le transformer en quelque chose de positif » (groupe 1). La discussion permet aussi à la personne concernée de comprendre la manière dont son comportement est perçu par ses collègues et de réajuster si elle le souhaite. Cette démarche permet selon l'équipe de régler déjà un bon nombre de malentendus sans faire appel à la direction, ce qui lui convient très bien. Grâce à la confiance au sein de l'équipe, chacun s'exposera davantage au regard du groupe en exprimant ses difficultés professionnelles sans peur du jugement et pourra alors trouver le soutien nécessaire.

Toutefois, il est souligné que, même si dans l'idéal, les personnes préfèrent s'adresser directement à la personne concernée en cas de désaccord (et vice-versa), cette démarche peut s'avérer délicate dans certaines situations, en particulier quand subsiste un manque de confiance. De ce fait, elles estiment important que la direction soit disponible pour les entendre et les aider à trouver un moyen de communication acceptable et respectueux de tous. Dans tous les cas, les personnes s'accordent pour dire que les choses doivent être dites, « il y a souvent cette peur de faire empirer les choses, mais finalement, quand on le dit, et c'est quand même dit avec bienveillance et dans un cadre, finalement, ça va mieux » (groupe 3).

Même si la majorité pense que c'est aux personnes concernées par un conflit d'en parler à la direction, une personne se questionne sur le rôle d'« observateur ». Ayant vécu une telle situation dans un groupe, elle se demande si « elle n'aurait pas dû aller en parler plus vite, avant que ça ne se dégrade car maintenant (après la médiation), c'est le jour et la nuit » (groupe 3). Il est ajouté que « les collègues ou la direction peuvent tirer la sonnette d'alarme, mais on ne peut pas ensuite gérer le conflit à la place des personnes directement concernées. On ne peut pas faire plus que ce que les personnes sont prêtes à ouvrir. Il faut que les gens soient prêts à affronter le conflit » (groupe 3).

Le droit à l'erreur est reconnu comme important pour progresser, « l'important n'est pas de ne pas faire d'erreurs, mais finalement de pouvoir les entendre et d'en tenir compte » (groupe 2). Ainsi, le fait d'assumer ses actes est considéré comme primordial.

L'équipe estime qu'elle est garante des pratiques de l'EVE et doit les transmettre aux nouveaux collaborateurs. De la même manière, chacun doit questionner une pratique qui lui semble en désaccord avec le projet éducatif, c'est une responsabilité collective.

Par rapport à la direction, outre le fait d'être écouté, il est indispensable que la direction fasse ensuite quelque chose des propos reçus en fonction des besoins et de la demande, c'est-à-dire qu'une action suive.

Il est également soulevé que les projets institutionnels, comme par exemple les journées décloisonnées ou les fêtes institutionnelles nourrissent la dynamique positive, les liens et la solidarité au sein de l'équipe, « c'était vraiment génial, tout le monde a joué le jeu. L'équipe était contente, les enfants aussi, j'ai vraiment trouvé ce moment super, chaleureux et dans le partage » (groupe 3). Ce sont des moments de plaisir partagé avec des collègues parfois moins connus ou avec lesquels l'affinité naturelle est moins présente et il s'en dégage une énergie très positive.

La notion d'équipe soudée est mise en avant, en précisant que chacun cherche alors naturellement à soutenir, à aider et si besoin à pallier aux manques passagers tant que cela ne met pas en péril l'accueil des enfants. Cette acceptation passagère d'une diminution de compétences, tant de la part de la direction que des collègues, est jugée bénéfique pour améliorer la situation de la personne sur le moment. Ainsi, il est attendu de la direction qu'elle offre une écoute, en invitant par exemple la personne à en parler si elle le souhaite. Par contre, tout le monde s'accorde sur le fait qu'une limite doit être posée par la direction si la situation perdure et que la personne n'assume plus son cahier des charges.

L'envie de réflexion et de questionnements fait clairement partie des choix institutionnels, tant de la part des équipes que de la direction. « On n'a pas des "ça fait 20 ans qu'on fait comme cela et on ne veut pas bouger". Il y a une majorité de personnes qui souhaitent cette remise en question et des discussions. Et les quelques personnes qui ne sont pas capables de faire cela, ce n'est pas pour autant qu'elles gagnent entre guillemets car de toute façon autour, on est majoritaire à le faire. Mais ça freine la réflexion, ça freine le quotidien » (groupe 2).

Le soutien de la direction dans cette démarche réflexive est jugé primordial et est aussi une garantie de qualité. Elle « recentre la réflexion, les discussions, mais ne donne pas de manières de faire, elle fait réfléchir l'équipe sur les problématiques rencontrées et sur leur vécu en lien avec ces situations » (groupe 2). Il est précisé que cette manière de faire est liée à la culture d'entreprise et que « si ça ne plaît pas, la personne a intérêt à aller voir ailleurs » (groupe 2).

Les observations faites par la direction des pratiques dans le groupe sont considérées comme enrichissantes et stimulantes si elles sont accompagnées d'un feed-back, même si l'équipe reconnaît que cela provoque un certain stress. C'est également une possibilité de partager des pratiques d'autres groupes. Le fait que les collègues, notamment les remplaçants, apportent aussi des questionnements est très apprécié, « c'est utile et ça nous aide à comprendre, ils permettent de réfléchir, d'avancer et de changer » (groupe 3).

Le fait de travailler en sous-groupes pour diverses réflexions institutionnelles est vécu positivement, car il permet de choisir en fonction des intérêts et compétences de chacun. Cette démarche permet à chacun de s'exprimer et met en évidence les points importants. Ensuite, le retour au grand groupe, bien que considéré comme coûteux au niveau du temps, permet « qu'on puisse tous entendre ce que disent les autres » (groupe 2) et est, de ce fait, considéré comme indispensable. Le fait que les gens adhèrent plus facilement à une décision collective est également souligné en précisant qu' « on accepte la décision car c'est une décision collective et pas imposée par les autres ou la direction » (groupe 3). Par contre, l'équipe attend de la direction qu'elle se positionne clairement à la fin s'il y a besoin de trancher pour éviter de « tourner en rond ».

5.2.7 L'autorité

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
L'autorité	3.71	0.48	2	3.79 3.76 3.59	0.45 0.47 0.51	3 7 33	Soutien et implication de la direction en cas de besoin Direction qui se positionne clairement, prend décisions et assume Cadre clairement défini (procédures, règlements, etc.)

Les questions liées à ce thème obtiennent la 2^{ème} place.

Le soutien et l'implication de la direction, ainsi qu'un positionnement clair avec des prises de décision sont jugées essentiels.

Focus groups

La direction représente l'autorité hiérarchique et les personnes interrogées estiment qu'elle a un rôle essentiel à jouer dans l'institution car c'est elle qui finalement « tient la barre du navire » (groupe 1). Cette hiérarchie est jugée nécessaire et positive car elle impose une autorité de facto. Elle clarifie le rôle de chacun et la limite des responsabilités. C'est la direction qui prend les grandes décisions et qui les assume. Une direction défaillante empêcherait ainsi l'équipe de bien faire son travail et de se sentir finalement heureuse au travail.

Pour plusieurs, cette différence hiérarchique peut représenter un obstacle pour venir parler avec la direction, « la confiance elle y est, mais il y a une distance liée à la hiérarchie » (groupe 3), d'autres précisent que « c'est encore plus difficile (de s'exprimer) avec la direction parce que je vous vois moins » (groupe 3).

L'ensemble des personnes interrogées s'accordent sur l'importance d'avoir un cadre clair. Elles estiment avoir besoin de choix et de règles institutionnels définis pour s'y référer dans leur pratique. Tout d'abord, les documents généraux, comme les règlements du personnel ou celui des parents, les cahiers des charges, ainsi que la CCT sont élaborés par les directions, les employeurs et la commune. Pour les documents internes, comme les valeurs institutionnelles ou le projet éducatif, les personnes souhaitent être associées à la réflexion pour leur élaboration afin que cela représente une réelle vision collective. Ensuite, les personnes estiment que la direction est garante au final de leur application, mais que chacun est également responsable de s'y référer et de les appliquer.

Le fait d'avoir une direction qui se positionne clairement est attendu par l'ensemble des personnes, même si parfois cela peut engendrer des tensions passagères. Par contre, il est souligné que l'ouverture de la direction à pouvoir ensuite discuter et argumenter ses choix est essentiel pour les comprendre et les accepter. De plus, la possibilité que la direction change son point de vue en fonction des arguments apportés par l'équipe est un ingrédient supplémentaire pour une réelle construction collective. La rigidité de la direction serait vécue comme un grand frein à la coopération.

En cas de conflit dans l'équipe ou avec des parents, les personnes attendent un soutien de la direction, ainsi que des actions. Par contre, elles s'accordent pour dire qu'elles souhaitent en majorité que ce soit l'équipe qui vienne demander de l'aide quand celle-ci estime être à la limite de ses compétences et non la direction qui intervienne systématiquement. Bien entendu, le questionnement spontané de la part de la direction si elle sent des tensions est toujours le bienvenu. Dans la gestion de conflits importants, il est souligné que la direction a un rôle clé à jouer, de par sa neutralité, sa vision générale et ses compétences. L'équipe attend que la direction s'implique, joue un rôle de médiateur et aille jusqu'au bout de la démarche, même s'il faut arriver à un licenciement. De cette manière, la motivation de l'équipe reste présente car une évolution est visible.

Quelques personnes souhaitent davantage de contrôle de la part de la direction, notamment par rapport aux rangements, aux tâches quotidiennes, à la planification des activités et souhaitent une présence plus accrue de la direction dans les groupes par rapport à ces éléments, en regardant de

temps en temps les différents supports de communication par exemple, comme le cahier de transmission ou les tableaux des tâches.

Par rapport à l'autorité, certains se questionnent sur une présence plus accrue de la direction lors de suivis de personnes en formation. Les plus âgés pensent que le côté hiérarchique pourrait être utile, notamment parce que « ça permet à la direction de reposer le cadre, ce qui protège le formateur de le faire » (groupe 3), alors que les plus jeunes apprécient la liberté dont ils jouissent tout en précisant que « chaque situation est prise en compte, ça se fait de manière individuelle. La direction est toujours au courant de ce qui se fait » (groupe 3). Ils ajoutent que « c'est à l'équipe de demander du soutien, des outils x ou y, mais pas à la direction de les imposer » (groupe 3). Les plus jeunes mettent en lien cette liberté avec la confiance accordée par la direction ainsi que la construction de l'estime de soi.

5.2.8 La reconnaissance

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
La reconnaissance	3.19	0.80	11	3.78	0.41	4	Se sentir respecté et reconnu par la direction
				3.71	0.48	16	Se sentir respecté et reconnu par les collègues
				3.35	0.61	63	Se sentir reconnu par les parents
				3.25	0.64	68	Avoir un feed-back régulier de la direction sur le travail
				3.12	0.92	72	Travail reconnu par les instances politiques
				2.91	0.84	75	Se sentir reconnu par le comité
				2.88	0.74	76	Avoir un feed-back des parents sur son travail
				2.53	0.82	79	Avoir un feed-back du comité sur son travail

La reconnaissance dans son ensemble se situe dans les deux dernières places.

Toutefois, la reconnaissance de la direction et celle des collègues sont jugées très importantes, avec une prédominance pour la première.

Le feed-back de la part de la direction sur le travail des collaborateurs arrive dans les dix dernières moyennes.

La reconnaissance offerte tant par les parents, le comité que les instances politiques semble très peu participé au bonheur au travail, avec des classements en fin de liste.

Par contre, si nous séparions la reconnaissance offerte par la direction et les collègues et celles des parents, du comité et des instances politiques, nous obtiendrions pour le premier groupe une moyenne de 3,58 et un écart-type de 0,57, ce qui équivaudrait à une 5^{ème} place et une moyenne de 2,96 avec un écart-type de 0,83 pour le second groupe, soit la plus mauvaise moyenne.

Focus groups

Le fait que la direction connaisse le travail réel de l'équipe en ayant été elle-même éducateurs de l'enfance apporte une crédibilité indéniable aux propos de la direction pour les collaborateurs.

La reconnaissance se manifeste tout au long de l'année dans le quotidien. Elle peut autant être dite que vécue dans l'implicite ou au travers d'actions. La liberté accordée aux groupes est vécue comme de la reconnaissance des compétences des collaborateurs.

La majorité des personnes interrogées estiment que la reconnaissance collective est visible et suffisante, notamment au travers de mots lors des fêtes, de félicitations verbales à tout moment, de petites attentions ou d'observations de groupe. Toutefois, il est soulévé que la valorisation verbale individuelle pourrait être plus présente par rapport au quotidien, comme par exemple un commentaire positif sur une activité, une action pédagogique, un projet ou une décoration. Les personnes interrogées estiment que la reconnaissance individuelle se situe essentiellement lors des entretiens annuels de collaboration.

Le fait que les retours de la direction sont honnêtes et francs, tant sur le positif que sur les améliorations possibles développe la confiance et apporte davantage de crédibilité à la reconnaissance des compétences.

La reconnaissance offerte par les collègues contribue également au bonheur au travail, car elle valorise la personne et stimule l'envie de progresser. Suivant les personnes, la reconnaissance de la direction est plus importante, pour d'autres c'est équivalent avec celle des collègues.

Par rapport aux parents, même si la reconnaissance n'est pas jugée essentielle, il a été souligné que c'était toujours agréable d'avoir des retours positifs sur ce qui est proposé aux enfants, cela nourrit la confiance en soi.

5.2.9 La liberté et l'autonomie

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
La liberté et l'autonomie	3.42	0.61	9	3.58 3.57 3.54 3.50 3.41 3.41 3.34 3.03	0.53 0.50 0.53 0.61 0.59 0.60 0.59 0.75	34 36 42 48 59 61 64 74	Avoir un sentiment de responsabilité dans le travail Avoir de l'autonomie et de la liberté dans le travail Pouvoir exprimer librement son avis, ses opinions Faire preuve de créativité Avoir un travail permettant d'exprimer ses envies, besoins et intérêts Pouvoir apporter des projets Pouvoir prendre soi-même des décisions Pouvoir prendre des pauses selon mes besoins

Les réponses liées à ce thème varient, mais sans avoir de moyennes en-dessous de la 34^{ème} position. Globalement, ce thème est plutôt ressenti comme peu important pour le bonheur au travail.

Focus groupes

La liberté dans la gestion du groupe, le choix des activités, les projets, les sorties, etc. sont considérés comme essentiels par l'ensemble des personnes car ces éléments contribuent à l'épanouissement personnel et collectif et stimule la créativité de chacun.

Le fait de jouir d'une autonomie dans la gestion des conflits est considéré comme valorisant car il soutient le développement de la confiance en soi en montrant la capacité à résoudre des situations délicates. Toutefois, il est souligné que c'est un réel travail personnel de développer ces compétences et qu'il nécessite du temps et de l'accompagnement. Ainsi, cette autonomie n'est valorisante et positive que si l'équipe est assurée d'avoir le soutien de la direction dès qu'elle le souhaite, comme une sorte de filet de secours pour ne jamais se retrouver en échec. Le fait de tenir la direction au courant des situations plus délicates assure aussi ce rôle de filet de sécurité en acceptant qu'elle intervienne si elle le juge nécessaire en fonction de ses propres observations.

Les personnes sont conscientes que cette liberté est aussi synonyme de responsabilisation dans le sens où chacun va assumer ses envies, ses décisions et ses actes. C'est considéré comme un aspect positif car il permet le développement de ses propres capacités, « c'est enrichissant, c'est ça qui nous fait avancer. On prend plus facilement la responsabilité quand c'est faux quand c'est nous qui avons pris la décision de faire quelque chose. Le fait de choisir soi-même permet de mieux comprendre ce qui n'a pas marché et d'apprendre. Quand on fait soi-même, on assume ses actes, mais on est aussi fier de réussir. Le fait de surpasser un défi augmente la confiance en soi » (groupe 2). A nouveau, les personnes plus âgées ne sont pas en total accord avec cette pratique, car cela peut amener une responsabilité personnelle accrue.

Pour l'équipe, il est très important d'avoir la liberté de participer aux réflexions institutionnelles, que ce soit au niveau des valeurs ou des choix éducatifs, car cela permet à chacun de s'exprimer, d'argumenter son point de vue, de se sentir écouté et respecté et ensuite de s'approprier les décisions prises. Les personnes soulignent que c'est aussi une reconnaissance de leurs compétences de les faire participer à la réflexion. De ce fait, les décisions ne sont pas vécues comme une imposition. De plus, chacun est conscient qu'il est garant des choix institutionnels et que, de ce fait, il

se doit de se positionner s'il voit des pratiques allant à l'encontre et de le signaler à la direction au cas où la situation le nécessite, même si cette position peut être fort désagréable.

Suite à l'audit fait par le bureau UND sur la conciliation entre les vies, la direction a proposé cette année aux collaborateurs de faire eux-mêmes leurs horaires, après avoir transmis toutes les obligations à respecter. Au travers de cette expérience, les personnes ont perçu la complexité de la tâche avec les limites des possibles. Ceci a mis en évidence pour elles « tous les efforts que faisait la direction pour satisfaire nos demandes » (groupe 1), même s'il est impossible de répondre à toutes. L'équipe a vécu un « donnant-donnant », chacun faisant des concessions. Une personne a souligné le fait que c'était également un apprentissage d'assumer ses demandes face aux collègues en faisant elle-même les horaires et de « ne pas se mettre les mauvais horaires pour éviter de fâcher les autres » (groupe 1). A nouveau, dans cette situation, il a été souligné l'importance de pouvoir compter sur la direction en cas de désaccord profond pour trancher et assumer la décision afin d'éviter des tensions au sein de l'équipe.

5.2.10 Les compétences, leur adéquation avec le travail réel et leur évolution

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
Les compétences, leur adéquation avec le travail réel et leur évolution	3.55	0.58	6	3.73 3.72 3.72 3.65 3.64 3.63 3.62 3.57 3.57 3.54 3.50 3.48 3.47 3.46 3.30 3.22	0.44 0.47 0.47 0.55 0.52 0.54 0.52 0.52 0.53 0.55 0.58 0.60 0.60 0.55 0.68 0.78	9 11 11 25 27 30 31 36 36 42 48 53 55 56 66 71	Pouvoir faire son travail "correctement" dans le temps imparti Avoir les connaissances nécessaires pour bien faire le travail Apprendre et développer ses compétences Assumer des responsabilités adaptées aux compétences Être au clair sur les objectifs et attentes de la direction Pouvoir se remettre en question Avoir un rythme de travail acceptable Activité permettant d'exercer compétences actuelles Avoir une charge mentale supportable Cohérence entre le cahier des charges et le travail accompli Pouvoir suivre des formations continues Relever des défis, challenges abordables Avoir un entretien de collaboration annuel Avoir une charge physique supportable Être confronté à un stress acceptable Possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'institution

Les résultats de ce thème montrent une grande variété, entre la 11^{ème} et 71^{ème} place pour les moyennes avec également de grandes variations dans les écarts-types.

La perception de bien faire son travail dans le temps imparti semble très importante. De la même manière, le fait d'avoir les connaissances nécessaires et de développer ses compétences se situent à la 11^{ème} place. A contrario, le fait d'avoir des possibilités d'évolution au sein de l'institution ne semble pas du tout primordial.

Focus groupes

Les personnes interrogées pensent qu'il est important que la direction connaisse bien le travail réel et que ses attentes soient en adéquation avec les possibilités, tant individuelles qu'institutionnelles. Elles estiment avoir les moyens de faire du « bon travail » (groupe 1).

Il est important que la direction prenne en compte les compétences de chacun pour un accompagnement individualisé. Par contre, le fait d'être fortement encouragé à progresser est vécu positivement, « j'aime le challenge et qu'on vienne me pousser à réfléchir » (groupe 2). L'équipe estime que « la direction est aussi là pour te pousser à aller plus loin dans tes réflexions, ça ouvre. C'est cadrant dans le sens où il y a des exigences de professionnalisme au niveau de la réflexion et on va chercher plus loin pour que ça progresse. C'est un cadre qui est très large, avec une mission et des valeurs. A l'intérieur, il y a une liberté » (groupe 2). Pour autant, certains estiment que c'est aussi de la responsabilité individuelle de trouver les moyens de progresser en cas de manque de compétences, c'est une façon de se remettre en question et d'assumer ses insuffisances.

Plusieurs personnes ont parlé de l'importance d'avoir des défis à relever pour ne pas stagner ou entrer dans une routine, « je dirais que ça stimule » (groupe 3), en précisant toutefois qu'ils doivent

être choisis par la personne, pour « amener une motivation » (groupe 3) tout en pouvant compter sur le soutien de la direction. Ces défis doivent être adaptés aux compétences, ce qui se fait au travers de la pose d'objectifs. Les collaborateurs trouvent que la direction est ouverte aux différentes propositions, tant qu'elles sont justifiées. Les objectifs obligent la personne à « se demander comment je vais le faire et nous fait sortir de nos petites habitudes » (groupe 3).

L'accompagnement de la direction est souligné comme favorisant la réussite de certains objectifs, notamment au travers d'échanges ou en proposant des outils pour que les collaborateurs y arrivent par eux-mêmes. Le fait de « réaliser un objectif, c'est valorisant. Ne pas l'atteindre parce qu'il est trop compliqué ou qu'on a fait beaucoup de choses et qu'on ne l'a pas atteint, c'est démotivant » (groupe 2). Ainsi, les défis pour des objectifs doivent être réalistes, ni trop simples, ni trop compliqués, « il faut quand même qu'il y ait un challenge, si c'est trop facile, ce n'est plus un objectif » (groupe 2). Il peut également y avoir une progression dans la difficulté, « partir d'objectifs simples et les complexifier pour augmenter la confiance en soi » (groupe 2).

Le fait d'avoir des objectifs est considéré comme positif car lors de leur évaluation, la direction en accepte la non-atteinte, « on ne se fait pas taper sur les doigt si nous n'avons pas réalisé notre objectif » (groupe 2). L'intérêt est de comprendre ce qui s'est passé pour évoluer.

Lors des entretiens annuels de collaboration, les personnes estiment essentiel que l'accent soit mis sur les points forts de la personne, car c'est valorisant, mais sans pour autant nier les difficultés. « De ce fait, travailler sur les faiblesses, n'est pas dénigrant » (groupe 1).

5.2.11 La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle

Questionnaire

Thème	Moyenne thème	Ecart-type thème	Classement thème	Moyenne question	Ecart-type question	Classement question	
La conciliation des vies	3.55	0.64	6	3.72	0.52	13	Trouver un équilibre entre la vie privée et professionnelle
				3.66	0.63	21	Avoir des activités ressourçantes en dehors du travail
				3.64	0.50	27	Taux de travail correspondant aux envies, besoins
				3.57	0.69	36	Pouvoir "couper" avec le travail
				3.41	0.67	59	Avoir des horaires correspondant aux envies, besoins
				3.28	0.71	67	Salaire correspondant à mes besoins financiers

Il y a une grande variété dans le classement des réponses de ce thème.

On voit que l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle semble très important à trouver.

Focus groups

Les personnes interrogées souhaitent une dissociation entre le privé et le professionnel dans le quotidien tout en étant conscientes que des influences mutuelles sont présentes.

Pour elles, il est essentiel de pouvoir exprimer un fait vécu dans le privé à la direction s'il a une incidence sur le professionnel, « ça appartient à la personne d'aller en parler à la direction. La direction ne peut pas deviner tous les problèmes personnels. De nouveau, c'est de la responsabilité de chacun d'aller en parler » (groupe 2) Sinon, la liberté de parler de ses difficultés personnelles à ses collègues ou à la direction doit incomber au collaborateur.

Par rapport à la direction, les personnes apprécient que les situations personnelles soient toujours prises en compte, notamment dans les horaires ou des demandes particulières ponctuelles tout en sachant que le fait d'être écouté ne veut pas dire que la demande puisse être acceptée. Par contre, elles trouvent primordial que la direction puisse justifier ses choix afin d'en comprendre le sens. Il s'agit toujours de trouver un juste équilibre « entre les besoins personnels et les possibilités institutionnelles. C'est important de regarder les 2. Il est nécessaire de ne pas se focaliser uniquement sur les besoins de la personne » (groupe 2). Ainsi, « la direction a un rôle à jouer, de nouveau, entre le cadre et l'écoute » (groupe 2).

Le fait que la direction confronte les personnes par rapport à leur situation est également attendu, en demandant par exemple : « si tu dis que ça change ta pratique, est-ce que tu penses encore être

professionnel ? Qu'est-ce que tu aimerais toi ? Qu'attends-tu ? ». De cette manière, « c'est à la personne de prendre ses décisions » (groupe 2). La direction rappelle aussi ce qui est possible et professionnel et ce qui dépasse les alternatives institutionnelles, ce qui se fait lors des entretiens de retour suite à une absence. L'équipe trouve important d'avoir ce temps d'échange avec la direction pour valider qu'elle est en capacité de reprendre le travail. La personne peut parler des raisons de son arrêt de son propre chef, mais rien n'est obligatoire. En fonction des situations, des aménagements peuvent être envisagés d'un commun accord.

Une direction attentive aux souhaits de chacun par rapport aux horaires est unanimement reconnue comme favorable, ainsi que la possibilité d'avoir des taux de travail qui varient d'une année à l'autre. Le fait de pouvoir s'organiser librement pour le temps de préparation est également souligné comme très positif.

L'important finalement est d'avoir toujours une possibilité d'échanger. Une personne a bien résumé son attente vis-à-vis de la direction : « Si ça ne te convient pas, viens on en parle. On peut faire quelque chose, tant mieux. Merci. Et si on ne peut rien faire, tant pis, on aura au moins essayé » (groupe 2).

5.3 Interprétation des résultats

Les résultats du questionnaire sont d'ordre quantitatif, alors que ceux issus des focus groupes sont qualitatifs. Je vais tenter de concilier les deux dans cette interprétation avec un accent sur les focus groupes car ils permettent de préciser les attentes par rapport à ma propre institution.

Dans la grande majorité des thèmes, les éléments reconnus par les participants confirment ceux soulevés dans la revue de la littérature. On voit d'ailleurs que la plupart des réponses au questionnaire (94%) obtient, soit « tout à fait » soit « plutôt oui ». Pour éviter la redondance, j'ai choisi de mettre uniquement en évidence les éléments me semblant primordiaux ou complémentaires aux aspects théoriques.

Tout d'abord, le bonheur ne semble pas découler d'éléments pouvant être isolés, mais bien d'une juxtaposition de plusieurs choses interdépendantes. De ce fait, la classification par importance est délicate, voire inadéquate.

Le plaisir et l'intérêt pour l'activité remportent un accord collectif. Pour se sentir heureux au travail, il semble indispensable d'apprécier ce qu'on fait, ce que Seligman (2015) nomme la *vocation* et qui permet de ressentir des émotions positives. Bien que les éléments induisant le bonheur varient d'une personne à l'autre, ils sont majoritairement liés à la *motivation intrinsèque* décrite par Deci et Ryan. Les réponses, tant dans le questionnaire que dans les focus groupes, montrent qu'une importance nettement plus faible est accordée aux éléments de motivation extrinsèque. L'environnement favorise le plaisir, notamment par rapport à l'extérieur de l'institution (jardin, possibilités de promenades, etc.), mais n'est pas jugé primordial pour autant.

J'ai trouvé très intéressant de voir que les personnes interrogées estiment qu'une grande partie de la motivation dépend de la personne elle-même, que ce soient son amour du métier ou ses traits de personnalité, ce qui confirme l'impossibilité de motiver de l'extérieur. Par contre, la direction peut réfléchir à offrir un environnement permettant aux collaborateurs de trouver leur propre source de motivation, comme préconisé par la psychologie positive et les entreprises libérées.

Ainsi, l'utilisation des forces personnelles, notamment au travers de différents projets institutionnels ou d'objectifs individuels permet au collaborateur de vivre des *gratifications* qui participent à l'accomplissement de soi, comme Seligman (2015) le préconise. Dans les focus groupes, l'intérêt de relever des défis abordables a unanimement été souligné, car cela permet de développer ses compétences et ainsi la confiance en soi, tout en évitant d'entrer dans une routine, ce qui s'apparente à la volonté de vivre le *flow* proposé par Csikszentmihalyi (2004). Toutefois, les personnes interrogées ont bien précisé que ces défis sont intéressants uniquement s'ils sont en accord avec les compétences actuelles.

De plus, le bonheur au travail dépendrait de l'interprétation de chacun vis-à-vis de ce qu'il vit au travail, c'est-à-dire ce sur quoi la personne choisit de porter son attention. Les collaborateurs ont souligné l'intérêt de la positivité au sein du collectif, faisant écho à l'optimisme présenté par Seligman (2015) qui permet de nourrir un cercle vertueux. En effet, l'état d'esprit positif et le plaisir se partagent et augmentent ainsi ceux d'autrui. On retrouve le fait que les émotions positives sont favorables à celui qui les vit, mais également à toute l'organisation. Les idées des uns trouvant écho chez les collègues, les projets collectifs se multiplient avec un plaisir évident à y participer, comme les journées décloisonnées. On retrouve ici le cercle vertueux présenté par Caillé et Grésy (2014) du *demander-donner-recevoir-rendre*. Naturellement et de manière totalement libre, les gens ont envie de donner et de partager, ce qui participe à la performance de l'organisation.

De ce fait, la qualité des relations au sein de l'équipe participe grandement au bonheur en permettant une acceptation et valorisation des compétences de chacun, des échanges sincères et une construction collective de la prise en charge. Ainsi, le respect, l'écoute, la franchise et la confiance sont des attitudes indispensables. La convivialité et le rire collectif permettent d'augmenter ce bien-être en créant un réel sentiment d'appartenance et de confiance.

Pour avoir envie de partager, la confiance semble être une condition sine qua non, tant pour les personnes interrogées que pour les différents auteurs. La confiance par rapport à la direction apparaît lors des focus groupes comme prioritaire, certainement liée à l'aspect hiérarchique et au pouvoir qui y est associé. Alors que Vanhée (2015) propose une *confiance a priori*, les personnes interrogées estiment qu'elle se construit plutôt au travers d'expériences partagées. Ainsi, même si la direction accorde une confiance a priori, certains peuvent avoir besoin de temps pour accorder la leur et reconnaître celle qui leur est proposée par la direction.

Il est unanimement souligné que la reconnaissance, tant individuelle que collective, participe à la construction du lien de confiance et favorise l'estime de soi. Toutefois, autant lors des focus groupes, le retour régulier sur l'activité de la part de la direction est plébiscité, autant, ce feed-back n'apparaît qu'en 68^{ème} position dans le questionnaire. Je me demande si cette grande différence pourrait être due à une crainte du jugement hiérarchique, voire un manque de confiance.

Dans le questionnaire, on observe une distinction claire entre la reconnaissance interne à l'institution (direction et collègues) et externe (parents, comité, instances politiques). Je pense que nous pouvons faire alors la même différenciation qu'entre la motivation intrinsèque et extrinsèque. Même si les personnes interrogées trouvent que la reconnaissance des parents est agréable, elle n'est jamais considérée comme indispensable, à contrario de celle de la direction. De la même manière, le *jugement de beauté* (Dejours, 2003) portant sur la qualité du travail réalisé ne peut venir que des personnes connaissant le métier de l'intérieur, ce qui s'apparente à cette reconnaissance interne.

Afin de pouvoir reconnaître, Dejours (2003) avait souligné qu'il faut connaître. De la même manière, tant dans le questionnaire que lors des focus groupes, le cadre institutionnel est jugé nécessaire pour pouvoir s'y référer. Les personnes interrogées ont, quant à elles, souligné l'importance de participer aux réflexions afin d'adhérer aux décisions prises ou tout du moins les comprendre. Le fait que la direction explique ses choix, tout en pouvant être questionnée, puisse entendre les arguments divergents et les prendre en compte est essentiel pour se sentir bien. On retrouve la transparence de l'information préconisée par les entreprises libérées (Getz & Carney, 2012).

Au sein des focus groupes, ce cadre institutionnel a beaucoup été mis en parallèle avec la liberté offerte. En effet, les personnes apprécient de savoir globalement ce qui est attendu et accepté, tout en ayant besoin d'une marge de manœuvre importante, notamment dans l'organisation et la gestion quotidienne des groupes ou les propositions de projets pour s'épanouir dans leur activité.

J'ai vu apparaître, au fil des discussions, quelques différences entre les générations. Les plus âgées semblant attendre davantage de contrôle et une présence plus importante de la direction dans les groupes alors que les jeunes préfèrent la liberté et l'autonomie, même si elle est couplée à une responsabilisation individuelle. Je dirais même que les jeunes souhaitent cette responsabilité

personnelle qu'ils estiment motivante car elle les oblige à assumer leurs choix et actes, ce que nous retrouvons dans les entreprises libérées (Getz & Carney, 2012).

La liberté et l'autonomie, lors des focus groupes, ont vraiment été valorisées, tout en soulignant la nécessité d'avoir l'assurance de pouvoir compter sur le soutien de la direction en cas de besoin. Ainsi, les personnes souhaitent globalement pouvoir agir par elles-mêmes, tout en ayant l'assurance que la direction jouera le rôle de « filet de sécurité » si elles se sentent impuissantes. Je trouve que nous retrouvons bien la manière d'accompagner les jeunes enfants dans leurs apprentissages, en mettant l'accent sur cette confiance de pouvoir revenir si besoin vers la figure d'attachement, permettant d'explorer le monde de manière sûre pour développer ses propres compétences. Je pense que l'on retrouve l'accompagnement par les leaders proposé par les entreprises libérées, qui soutient le collaborateur pour qu'il trouve ses propres manières de faire et développe ses compétences.

Par contre, les entreprises libérées ne veulent pas que les leaders tranchent, alors que les personnes des focus groupes ont cette attente en cas de conflit ou de discussions qui s'éternisent lors de colloques par exemple, ce qui rejoint le positionnement de Dejours et Gernet (2012) par rapport à l'arbitrage.

Tout en valorisant l'autonomie, les personnes des focus groupes ont manifesté un fort intérêt quant à l'observation et au questionnement des pratiques par la direction, car cela permet la remise en question et participe à l'évolution de chacun, tout en précisant toutefois qu'ils peuvent être source de stress. Par contre, l'évaluation de l'importance de ces items arrive vraiment en fin dans le questionnaire.

De la même manière, le fait de pouvoir proposer des projets et relever des défis semble très important pour les collaborateurs des focus groupes, alors que ces éléments apparaissent à la 61^{ème} et 53^{ème} place dans le questionnaire.

Ces différences dans les résultats entre les focus groupes et le questionnaire par rapport à la liberté et l'autonomie, les propositions de projets, la possibilité de s'exprimer ou le questionnement et l'observation des pratiques m'interpellent. Je me demande s'il serait possible que les réponses au questionnaire diffèrent entre nos collaborateurs et ceux d'autres institutions ou que les personnes ayant participé aux focus groupes ne soient pas suffisamment représentatives de l'ensemble de notre équipe. Pourrait-on aussi en déduire que les différentes pratiques que nous avons mis en place à l'EVE du Plateau représente maintenant une réelle culture d'entreprise propre à notre institution et valorisée par nos collaborateurs ?

Globalement, lors des focus groupes, le rôle de la direction dans le bonheur au travail n'était pas jugé primordial dans un premier temps. Puis, au fil des échanges et des questionnements, les participants sont arrivés à la conclusion que c'est la direction qui non seulement pose le cadre, donne les grandes lignes directrices mais est également garante des manières de faire. Elle donne l'exemple, valorise ou non certaines pratiques et donne les impulsions. Ainsi, si l'ambiance de travail initiée par la direction n'est pas de qualité, il est très difficile pour l'équipe de se sentir réellement heureuse dans son travail, ce qu'une éducatrice a résumé ainsi : « Si on est bien dans les groupes, c'est parce que l'on sait que ça va bien avec la direction, qu'on sait qu'on a cette liberté et qu'on sait qu'en individuel, on est reconnu, on est respecté et on sait que vous approuvez, etc. » (groupe 1). Cela confirme le postulat de Getz (2016) qui affirme que la libération d'une entreprise n'est possible que si la direction est intimement convaincue de cette philosophie.

Finalement, j'ai eu l'impression que le fait de débattre de ces sujets au sein des focus groupes a permis de dégager les grands axes de notre culture institutionnelle. La confrontation des points de vue a permis de réfléchir à ce qui se pratiquait. Au fil de cette recherche, je me suis rendue compte que nous n'avions certainement pas été très clairs, en tant que direction, dans la transmission de notre vision institutionnelle et surtout des choix opérés quant à l'accompagnement des équipes. Bien que nous parlions régulièrement de confiance et de liberté, nous n'en expliquions pas, ou peu, les tenants et les aboutissants. Nous avons mis en place différentes actions, comme le travail réflexif sur

les valeurs ou notre accompagnement quotidien dans les groupes, mais avec un manque d'explicitation. D'ailleurs, certaines personnes ont exprimé cette année, lors de leur évaluation annuelle, qu'elles avaient enfin vraiment compris et intégré le sens de notre accompagnement.

En conclusion, je dirais que nous sommes en chemin, dégageant de plus en plus clairement notre propre philosophie de l'accompagnement des équipes. Nous valorisons la liberté et la responsabilisation des équipes, mais savons également qu'il faut laisser du temps à chacun pour construire sa propre route. De ce fait, nous devons absolument tenir compte des attentes des collaborateurs pour pouvoir construire sereinement et ensemble notre avenir.

6 LES ASPECTS POUVANT ÊTRE AMÉLIORÉS OU DÉVELOPPÉS À L'EVE DU PLATEAU POUR FAVORISER LE BONHEUR AU TRAVAIL

Tout d'abord, je tiens à souligner que je suis très heureuse des retours que j'ai pu avoir car je les trouve globalement positifs et donc valorisants. Je vais donc poursuivre l'accompagnement que nous offrons actuellement en essayant d'y amener les améliorations souhaitées ainsi que de réfléchir aux développements possibles.

J'ai choisi de nommer différents éléments possibles pour l'avenir de l'EVE du Plateau, sans pour autant préciser un échéancier. En effet, il me paraît primordial, dans notre souci de coopération, de travailler d'abord avec mon collègue (codirecteur), puis avec l'équipe pour que les choix nous correspondent réellement et que ce soit le bon moment de les appliquer.

Dans un premier temps, je trouve important de répondre aux demandes explicites des collaborateurs. Ainsi, je vais m'efforcer d'aller davantage dans les groupes pour des moments informels, afin d'être dans le partage. Je trouve que c'est une chance que les collaborateurs le souhaitent car c'est une marque de reconnaissance à notre égard, soyons en dignes.

Par rapport à la reconnaissance, les personnes ont souligné l'importance d'en apporter collectivement, ce que nous faisons vraisemblablement en suffisance, mais également de développer la reconnaissance individuelle, notamment en valorisant ce que nous voyons au quotidien. J'ai trouvé très intéressant de mettre une focale sur cet aspect, en particulier dans les premiers temps d'engagement, car la personne peut en avoir davantage besoin pour construire sa confiance.

Nous allons également être attentifs à proposer davantage d'échanges individuels sur l'année pour faciliter cette reconnaissance personnelle. Une éducatrice a émis la possibilité d'utiliser, deux ou trois fois dans l'année, une partie des colloques de groupe pour proposer des rencontres individuelles afin d'offrir cette attention unique. Je trouve cela très pertinent, car cette pratique permettra un accompagnement personnalisé en fonction des besoins de chacun.

Ce type de rencontres nous permettra peut-être aussi de mieux comprendre les enjeux dans certains groupes, en particulier lors de conflits et d'intervenir plus rapidement, afin d'éviter que la situation ne se détériore trop.

Les observations dans les groupes par la direction doivent être faites de manière plus régulière afin de nourrir la réflexion collective. Je me questionne s'il ne serait pas aussi intéressant que ce soient, de temps en temps, des collègues d'autres groupes qui viennent observer. Je suis bien consciente qu'il faut une grande confiance mutuelle pour le faire, mais je suis aussi convaincue que cela pourrait être très enrichissant, tant pour celui qui observe d'autres pratiques que les siennes, que pour celui qui est observé et qui bénéficie d'un retour sur son travail. Je pense qu'une telle démarche pourrait renforcer les choix institutionnels par des réflexions, mais également nourrir les liens en valorisant ce que chacun sait faire. Bien entendu, une telle démarche nécessite des aménagements au niveau des horaires, organisation que la direction mettra en place en amont.

On a vu que le flow permet de développer ses compétences mais surtout de vivre une expérience induisant une gratification. Je trouverais très intéressant maintenant d'évaluer plus précisément avec chaque collaborateur où se situent ses forces personnelles et ce qui pourrait favoriser pour lui les situations de flow. Par rapport aux objectifs, j'aimerais proposer aux collaborateurs d'en évaluer la

difficulté en donnant une « note » subjective lors de la pose de l'objectif pour en apprécier la progression au fil des années ; on pourrait également situer l'objectif sur le graphique⁶ du flow proposé par Csikszentmihalyi.

Pour valoriser collectivement les compétences déployées par chacun, je trouverais extrêmement intéressant de proposer des séances d'Appreciative Inquiry dans les groupes. J'apprécie particulièrement l'idée de s'appuyer sur le positif pour développer les compétences et consolider l'estime de soi. Je vais ainsi regarder pour me former à cette démarche, peut-être avec mon collègue, ou engager un intervenant extérieur.

Il me semble que l'acceptation réelle des différences au sein de l'équipe, voire leur valorisation est bien plus compliquée qu'il n'y paraît. Parler de tolérance, de complémentarité est relativement facile, mais leur mise en pratique semble plus délicate. Je pense que cette acceptation passe aussi par la connaissance et la compréhension de son propre mode de fonctionnement et de ses propres valeurs, ainsi que de ceux d'autrui. De ce fait, des formations, notamment sur les différents types de personnalités ou sur les forces proposées par la psychologie positive pourraient être utiles, car elles permettraient peut-être de modifier certaines représentations erronées.

Pour consolider le collectif, je me demande si des évaluations de groupe pourraient aussi être pertinentes, car elles impliqueraient, me semble-t-il, davantage de complémentarité et une visée commune du travail.

Au niveau de la communication, plusieurs personnes se sentent démunies pour transmettre un contenu jugé délicat et pouvant potentiellement fâcher l'autre. Ainsi, des formations internes sur ces thèmes pourraient être très utiles, ce serait également une façon de faire quelque chose de manière collective pour renforcer cette appartenance au collectif.

Lors du recrutement, c'est principalement la direction qui rencontre les postulants, même si une journée sur le terrain est proposée pour mieux se rendre compte de la réalité. Les collaborateurs peuvent se faire une idée, observer certaines attitudes, tout en devant conjointement assumer le groupe. Ils remplissent ensuite un formulaire faisant part de leurs observations. Je trouverais intéressant de mettre en place un réel entretien avec des personnes de l'équipe pour prendre le temps d'évaluer la concordance entre les valeurs de la personne et celles de l'institution, de même que leur mise en pratique sur le terrain. Les collaborateurs pourraient questionner la personne sur ses façons de faire, ses choix éducatifs afin de faire des liens avec les pratiques usuelles de l'EVE du Plateau.

Par rapport à l'évaluation de la direction par les collaborateurs, nous n'avons actuellement que des évaluations nominatives. Je trouverais très intéressant d'en proposer des anonymes pour vérifier si les retours restent les mêmes.

Enfin, j'ai eu beaucoup de plaisir à participer à ces échanges sur le bonheur au travail. Cela nous a permis de prendre le temps d'être ensemble et de réfléchir collectivement aux atouts et aux améliorations possibles. Je pense que ce serait une richesse supplémentaire de poursuivre ce genre de réflexion afin d'être dans une notion d'amélioration continue, car rien ne me semble jamais acquis.

7 CONCLUSION

En faisant ce travail, j'ai confirmé mon sentiment que j'ai énormément de chance de travailler à l'EVE du Plateau avec une équipe compétente et engagée. Nous sommes une petite institution, sans contraintes de rentabilité financière, même si nos budgets doivent bien entendu être respectés, ce qui limite déjà bons nombres de facteurs pouvant induire de la souffrance au travail. La Ville de Lancy nous octroie des moyens nous permettant de faire du travail de qualité en accordant de bonnes

⁶ Annexe 6 : graphique du Flow

conditions de travail aux collaborateurs, notamment par rapport à l'encadrement et aux remplacements.

Tout au long de cette recherche, j'ai pu faire des liens entre ma pratique et les aspects théoriques. Je me suis rendue compte que nous avions mis en place différentes pratiques, mais avec parfois un manque d'explications sur notre vision et le sens de nos actions, ce qui a pu déstabiliser certains collaborateurs. De plus, certaines choses étaient appliquées par conviction, ou par un ressenti, maintenant, je peux davantage les argumenter, les différentes pratiques se complètent pour former un tout cohérent.

Pour conclure ce travail, j'ai choisi d'utiliser la métaphore du cuisinier pour illustrer mes propos. Même s'il est difficile de plaire à tout le monde, certains ingrédients favoriseront la réussite de la recette. Ainsi, la première étape décisive est le choix de la recette, puis celui des ingrédients de qualité permettant, en les associant, une explosion de saveurs en bouche, chacun relevant la subtilité de l'autre.

Pour démarrer la recette, commençons par une bonne dose d'amour pour ce que nous faisons et les personnes avec lesquelles on travaille, du plaisir et de l'humour. Ajoutons-y de la confiance, de la bienveillance, du respect, des encouragements, de la valorisation, de la reconnaissance, de l'écoute, de l'humilité, de l'optimisme et du sens pour une base solide.

L'étape suivante est de trouver le bon équilibre entre la liberté et le cadre, entre donner et recevoir, entre les besoins ou envies individuels et institutionnels, entre les compétences de chacun et les attentes institutionnelles.

Maintes fois nous allons réessayer, changer un ingrédient ou la quantité pour une nuance qui peut avoir une grande incidence... Nous allons tester... Faire déguster... Ecouter les critiques... Essayer... S'améliorer... Requestionner... Et recommencer.

Pour continuer à plaire, il faudra sans cesse se renouveler, évoluer au gré des goûts de chacun, mais également de nos propres aspirations afin de proposer une cuisine qui nous ressemble.

Bref, un sacré défi à relever en tant que direction. Un challenge qui donne du sens à mon travail et qui va également me permettre de nourrir mon propre sentiment de bonheur au travail, je l'espère, pour encore longtemps.

8 BIBLIOGRAPHIE

- Alderson, M. (2004) *La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques*. Revue Santé mentale au Québec. Récupéré le 21 janvier 2017 de <https://www.erudit.org/revue/smq/2004/v29/n1/008833ar.html>
- Bachmann, L. (2017). *Gestion des émotions dans le management : nouveaux enjeux sociaux* (Module : Maîtrise des compétences professionnelles de direction), Genève : HES-SO, Haute école de travail social.
- Caillé, A. & Grésy, J-E. (2014). *La révolution du don*. Paris : Seuil.
- Carré, J.-M. (2009) *J'ai très mal au travail, cet obscur objet de haine et de désir* [DVD]. France : Éditions Montparnasse.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Vivre, la psychologie du bonheur*. Paris : Editions Robert Laffont.
- Coste, N & De la Ménardière, M. (2014). *En quête de sens, un voyage au-delà de nos croyances*. [DVD]. Kamea Meah production.
- De Botton, A. (2010). *Splendeurs et misères du travail*. Lonray : Mercure de France.
- Deci, E. (2007). *Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie*. Récupéré le 22 juillet de https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_DeciRyan_CanPsy_French.pdf
- De Gaulejac, V. & Mercier, A. (2012). *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*. Paris : Desclée de Brouwer
- Dejours, C. (2003). *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA.
- Dejours, C. (2010). Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation. *Le sujet dans la cité*, 1, 59-72. Récupéré le 12 juillet 2016 de http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=NRP_013_0075
- Dejours, C. & Gernet, I. (2009). Evaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychologie*, 8, 59-72. Récupéré le 12 juillet 2016 de https://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=NRP_008_0027
- Dejours, C. & Gernet, I. (2012). Travail subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychologie*, 13, 75-91. Récupéré le 12 juillet 2016 de http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=NRP_013_0075
- Dion, C. & Laurent, M. (2015) *Demain* [DVD]. France : Impuls.
- Dubar, C. (2015). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Fenouillet, F. (2016). *Les théories de la motivation*. Paris : Dunod.
- Fradin, J. & Le Moullec, F. (2014). *Manager selon les personnalités. Les neurosciences au secours de la motivation*. Paris : Eyrolles.
- Gallup (2013). *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leader Worldwide*. Récupéré le 10 juin 2017 de <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Getz, I. (2016). *L'entreprise libérée*. Récupéré le 3 juin 2017 de <https://www.youtube.com/watch?v=H349Gow07ZA>
- Getz, I. & Carney, B. (2012). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Fayard.

- Lecerf-Thomas, B. (2015). *Activer les talents avec les neurosciences. Du talent individuel à l'intelligence collective*. Tours : Pearson France.
- Lecerf-Thomas, B. (2014). *Neurosciences et management. Le pouvoir de changer*. Paris : Eyrolles.
- Lecomte, J. (2016) *Les entreprises humanistes*. Paris : Les Arènes.
- Libois, J. (2014). *Analyse de l'activité* (Module : Construction d'une identité professionnelle de direction), Genève : HES-SO, Haute école de travail social.
- Malherbe, M. (2017). *Accompagner le changement avec les équipes* (Module : Approfondissements spécifiques aux actions de direction. Problématiques éducatives, sociales, socio-sanitaires), Genève : HES-SO, Haute école de travail social.
- Martin-Krumm, C., Tarquinio, C. & Shaar, M. (2013). *Psychologie positive en environnement professionnel*. Bruxelles : De Boeck.
- Meissonnier, M. (2017). *Le bonheur au travail*. [DVD]. France : Les Zditions.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. IRSST, rapport R-543. Récupéré le 8 juin 2016 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/R-543.pdf>
- Nayar, V. (2015). *Employees first, customers second*. Récupéré le 20 juin 2017 de https://www.youtube.com/watch?v=cCdu67s_C5E
- Noulin, M. (2002). *Ergonomie*. Toulouse : Octarès Editions.
- Plane, J-M. (2014). *Théorie des Organisations*. Paris : Dunod.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail – Concept et théories*. Les notes du LIRHE, Toulouse. Récupéré le 20 mars 2016 de <http://lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>
- Saitta, L. (2008). Mesurer les niveaux de satisfaction. Des nouveaux indicateurs pour les DRH. *Dossier HRM*, 9. Zürich : Jobindex media AG.
- Seligman, M. (2015). *Pratiquer la psychologie positive au quotidien pour mener une vie heureuse*. Paris : InterEditions.
- Vanhée, L. (2013). *My Sexy Workplace*. Récupéré le 15 juin 2017 de <https://www.tedxalsace.com/laurence-vanhee-mysexyworkspace/>
- Vanhée, L. (2015). *Happy RH. Le bonheur au travail rentable et durable*. Bruxelles : La Charte.

9 ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : PV des trois focus groupes

Annexe 3 : Résultats du questionnaire

Annexe 4 : Valeurs institutionnelles de l'EVE du Plateau

Annexe 5 : Graphique du flow

Annexe 1 : Questionnaire

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

1. SITUATION PERSONNELLE (FACULTATIF)

Toutes les informations sont fournies pour compléter ma recherche et affiner les réponses en fonction de critères communs. Vos données personnelles ne seront en aucun cas transmises à des tiers et seront utilisées uniquement aux fins de ce travail.

Cochez la case qui correspond à votre situation

1. Sexe féminin masculin
2. Âge 18-29 ans 30-39 ans 40-49 ans + de 50 ans
3. Fonction éducateur/trice de l'enfance assistant-e socio-éducatif/ve
 autre (équipe éducative) personnel administratif
 intendance (cuisine, linge) adjoint-e de direction direction
4. Situation familiale vit en couple vit seul-e colocation vit chez ses parents
 avec enfant-s au foyer avec enfant-s hors du foyer sans enfants

2. QUESTIONNAIRE

Cochez la case correspondant le mieux à votre avis

Pour moi, le bien-être au travail, c'est :	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
I. Les conditions de travail				
Avoir un salaire correspondant à mes besoins financiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un salaire correspondant à ma prestation (au travail fourni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir une sécurité de l'emploi (ne pas avoir constamment peur de perdre mon emploi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir faire mon travail "correctement" dans le temps imparti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir prendre occasionnellement une pause (selon mes besoins)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir le droit d'être absent-e (maladie, accident, enfant malade, etc.) sans peur de "représailles"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. La santé				
Me sentir plein-e d'énergie, être en bonne santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir que mes conditions de travail sont respectueuses de ma santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne pas ressentir de douleurs physiques ou psychiques durant mon activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
Pour moi, le bien-être au travail c'est :				
III. L'adéquation du travail à mes compétences actuelles				
Avoir une activité qui me permet d'exercer mes compétences actuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir les connaissances nécessaires pour bien faire mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assumer des responsabilités adaptées à mes compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un rythme de travail acceptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir une charge mentale supportable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir une charge physique supportable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être confronté-e à un stress acceptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. La possibilité d'évoluer, de "grandir", de me développer				
Pouvoir me remettre en question	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir l'opportunité d'apprendre et de développer mes compétences au travers de mon activité professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relever des défis stimulants, des challenges abordables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir le droit à l'erreur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir suivre des formations continues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir des possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V. L'intérêt et le plaisir que je ressens dans mon travail				
Ressentir du plaisir dans mon activité, aimer venir au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sentir impliqué-e (investi-e) dans mon activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être motivé-e par mon activité, trouver mes tâches intéressantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un travail qui me permet de me réaliser et de m'épanouir en tant que personne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir des tâches variées au quotidien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VI. Le sens que je donne à mon activité				
Trouver du sens à mon activité, avoir le sentiment que mon travail est utile et important	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressentir de la fierté pour le travail accompli, faire un travail qui a de la valeur à mes yeux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire un travail qui permet d'engendrer le plaisir ou de diminuer la souffrance d'autrui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trouver une cohérence entre mon cahier des charges et le travail accompli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un travail reconnu par les instances politiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
Pour moi, le bien-être au travail c'est :					
VII. Le travail en équipe et l'ambiance de travail					
Se préoccuper mutuellement du bien-être des autres au sein de l'équipe ; trouver et offrir du soutien en cas de besoin	<input type="checkbox"/>				
Echanger sur nos pratiques, recevoir et donner du feed-back sur l'activité (la mienne et celle d'autrui)	<input type="checkbox"/>				
Coopérer efficacement avec mes collègues, construire la prise en charge du groupe collectivement	<input type="checkbox"/>				
Avoir le sentiment que mon avis est entendu et pris en compte par mes collègues (et vice-versa)	<input type="checkbox"/>				
Partager des moments conviviaux avec mes collègues, pouvoir rire ensemble au sein de l'institution	<input type="checkbox"/>				
Entretenir des relations extraprofessionnelles avec mes collègues, se voir en dehors de l'institution	<input type="checkbox"/>				
Trouver de la solidarité au sein de l'équipe	<input type="checkbox"/>				
Me sentir en confiance avec mes collègues	<input type="checkbox"/>				
Me sentir respecté-e et reconnu-e par mes collègues	<input type="checkbox"/>				
Avoir le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'équipe	<input type="checkbox"/>				
VIII. La cohérence avec mes valeurs personnelles					
Être en accord avec la mission institutionnelle	<input type="checkbox"/>				
Être en accord avec les valeurs institutionnelles	<input type="checkbox"/>				
Faire vivre les valeurs institutionnelles au sein de la crèche	<input type="checkbox"/>				
IX. La possibilité de m'exprimer et d'être authentique					
Avoir un travail qui me permet d'exprimer mes envies, besoins et intérêts	<input type="checkbox"/>				
Être authentique, me sentir accepté-e avec mes qualités et mes défauts	<input type="checkbox"/>				
Pouvoir exprimer librement mes opinions, mon avis	<input type="checkbox"/>				
Me sentir libre d'exprimer mes difficultés, être entendu-e et soutenu-e	<input type="checkbox"/>				
X. L'autonomie et la liberté					
Pouvoir apporter des projets au sein de l'institution	<input type="checkbox"/>				
Pouvoir prendre des décisions par moi-même	<input type="checkbox"/>				
Avoir de l'autonomie et de la liberté dans mon travail	<input type="checkbox"/>				
Avoir un sentiment de responsabilité dans mon activité	<input type="checkbox"/>				
Faire preuve de créativité	<input type="checkbox"/>				

Pour moi, le bien-être au travail c'est :	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
XI. L'environnement				
Avoir un environnement intérieur agréable (salles de vie, salle de pause, matériel à disposition pour les activités avec les enfants, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un environnement extérieur propice (jardins, espaces extérieurs, parcs à proximité, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir du matériel adapté à mes besoins physiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un parking à disposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
XII. La collaboration avec la direction				
Me sentir respecté-e et reconnu-e par la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participer aux réflexions et décisions me concernant en sachant que mon avis sera entendu par la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sentir en confiance avec la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un feed-back régulier sur mon travail de la part de la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un entretien de collaboration annuel avec la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir une direction qui vient observer les pratiques dans les groupes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir une direction qui questionne les pratiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir compter sur le soutien et l'implication de la direction en cas de besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
XIII. Le cadre clair (procédures, règlements, choix éducatifs, valeurs, etc.)				
Avoir un cadre professionnel clairement défini (procédures, règlements, valeurs institutionnelles, choix éducatifs, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être au clair sur mes objectifs de travail et les attentes de la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir une direction qui se positionne clairement, qui prend des décisions et les assume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
XIV. L'équilibre vie privée / vie professionnelle				
Avoir un trajet acceptable entre mon domicile et mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trouver un équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir un taux de travail correspondant à mes besoins et/ou envies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir des horaires de travail correspondant à mes besoins et/ou envies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir « couper » avec le travail quand je quitte l'institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir des activités qui me ressourcent en dehors de mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
Pour moi, le bien-être au travail c'est :				
XV. La reconnaissance des parents				
Me sentir reconnu-e par les parents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recevoir du feed-back sur mon travail de la part des parents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
XVI. La reconnaissance du comité				
Me sentir reconnu-e par le comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recevoir du feed-back sur mon travail de la part du comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. CLASSIFICATION PAR ORDRE DE PRIORITÉ

Classez de 1 (le plus important) à 16 (le moins important) les critères suivants (identiques au questionnaire précédent) concernant le bien-être au travail.

1= le plus important et 16 = le moins important

Les conditions de travail	
La santé	
L'adéquation du travail à mes compétences actuelles	
La possibilité d'évoluer, de "grandir", de me développer	
L'intérêt et le plaisir que je ressens dans mon travail	
Le sens que je donne à mon activité	
Le travail en équipe et l'ambiance de travail	
La cohérence avec mes valeurs personnelles	
La possibilité de m'exprimer et d'être authentique	
L'autonomie et la liberté	
L'environnement	
La collaboration avec la direction	
Le cadre clair (procédures, règlements, choix éducatifs, valeurs, etc.)	
L'équilibre vie privée / vie professionnelle	
La reconnaissance des parents	
La reconnaissance du comité	



Un grand merci pour votre participation !

Annexe 2 :

PV des trois focus groupes

Focus groupe 1 du 15 mars 2017 :3 personnes présentes (et 2 personnes excusées)

Tout d'abord, merci beaucoup de participer à ce sous-groupe.

L'objectif de cette rencontre est de préciser ce que représente le bonheur au travail pour vous. Je me suis basée sur les réponses au questionnaire général et l'on va reprendre les différents items dans leur ordre d'importance. Etant donné que mon souhait est que vous vous exprimiez sur vos attentes et vos besoins, et que vous puissiez donner vos idées pour améliorer les pratiques au Plateau, je vais aussi suivre le cours de la conversation.

En fonction de notre rythme, soit je reprendrai les mêmes questions et thèmes avec les autres groupes, soit j'aborderai ceux qui ne l'ont pas été. On verra.

Pour commencer, j'avais envie de vous questionner sur ce que signifie « bonheur au travail » pour vous.

- Être bien dans ses baskets au niveau physique ou psychique.
- Prendre du plaisir à être au travail avec une équipe ou avec des collègues proches. Avoir plaisir à retrouver ses collègues en arrivant.
- Également au-delà du groupe, être bien dans l'institution.
- Pouvoir être libre de faire des activités ou des choses qui te tiennent à cœur. La créativité, la liberté.
- Avoir plaisir à se rendre dans le lieu, dans le cadre, l'environnement. Avoir plaisir en s'y rendant de voir l'environnement.
- Être content de s'y rendre (pas d'énergie négative de ne pas avoir envie d'y aller, de voir telle personne, tel lieu, telle salle de bain qui m'énerve, etc.) Souvent, ce sont de petits détails qui créent cette négativité par rapport au bien-être. De la même manière, ce sont ces petites choses positives qui créent le bien-être. Le cumul de ces petits détails nous permet de nous accrocher aussi les jours où nous sommes moins bien, cela nous nourrit.
- La partie institutionnelle qui met en place des conditions favorables, comme des transats pour faire une sieste de 15 minutes (rires).
- La liberté. Sentir qu'on est soutenu dans les projets, les démarches, les envies. Ne pas avoir peur de savoir comment nos propositions vont être accueillies, mais savoir que ça va être entendu. Même si la proposition n'est pas finalement acceptée, savoir que les collègues du groupe, institutionnels et la direction vont écouter. Savoir qu'on peut faire des propositions, même si elles ne sont pas acceptées au final, être serein dans nos propositions. C'est un soutien de la part de la direction, du groupe et de l'équipe institutionnelle.
- Les fois où ça va moins bien, pouvoir en parler avec la direction, être accueilli et libre d'exprimer ses tracas. Pouvoir décharger tout en essayant de trouver une solution ensemble. Très important que la direction soit là pour cela.
- Pouvoir me confier à mes collègues si besoin, mais direction disponible si ça va au-delà des sujets à aborder avec les collègues.
- Quand je ne peux pas me confier à mes collègues, je sais que je peux aller en parler à la direction.
- Pouvoir demander des explications sur une décision que je ne comprends pas à la direction en cas de besoin afin d'apaiser un malaise. Avoir la porte ouverte.
- On n'est pas seulement entendu par la direction, mais écouté. Ce qui est le cas au Plateau. Vous en faites quelque chose, ce n'est pas juste acquiescer, vous cherchez toujours une solution pour que ça aille mieux, ne pas rester sur un malaise. La direction a un côté neutre par rapport à une collègue qui va plutôt aller dans ton sens, va forcément prendre parti.
- La gratification et satisfaction que l'on peut avoir des retours des enfants, des parents, de la direction et des collègues fait partie de la reconnaissance, ça te conforte dans ce que tu fais. Parfois les gens ne l'expriment pas, mais c'est souvent le cas avec les parents qui expriment ce retour.

- Les retours positifs des collègues sont importants, ils participent à la reconnaissance. Les discussions avec les collègues avec un mouvement positif, c'est gratifiant de se dire qu'on a lancé quelque chose et qu'il y a des retours. Les projets communs apportent une énorme dynamique à la crèche, plaisir à collaborer avec toute l'institution. Très intéressant d'avoir créé de petits groupes de travail. Les petits groupes se sont créés avec les personnes avec qui on a des affinités, mais cela permet aussi de créer une autre dynamique positive au sein de tous les participants. Ça soude. Tout le monde est impliqué et du coup est investi, dynamique très positive. Engouement général, état d'esprit général très positif avec une énergie positive, comme par exemple la journée décloisonnée où tout le monde s'est impliqué de manière positive et le plaisir général s'est fait ressentir partout. L'énergie et l'engouement général ont été très appréciés.
- Ressentir du plaisir dans des activités institutionnelles, comme par exemple les journées décloisonnées. Même sans y participer, les retours donnent l'impression de l'avoir vécu.
- Pouvoir raconter, partager ce qu'on vit, ce qu'on propose aux enfants, c'est important dans la notion de plaisir.

Faites-vous une différence entre « bien-être » et « bonheur » au travail car dans les textes les deux sont utilisés?

- Non, nous ne faisons pas de différence entre ces 2 termes. Nous ne concevons pas d'avoir le bonheur au travail sans bien-être (2 personnes).
- La différence que je pourrais faire, une petite marge, même si les 2 sont intrinsèques. On pourrait dire que le bien-être définit l'aspect où je me satisfais du minimum, j'ai tout qui est bien sans plus et le bonheur au travail c'est que malgré des éléments perturbateurs, des contraintes extérieures, comme une mauvaise communication par exemple, j'ai quand même le bonheur de venir au travail car ce qui est important pour moi, c'est ce que je fais individuellement.

Pour vous, de qui dépend le bonheur au travail ?

- De soi avant tout. Si tu n'es pas bien physiquement ou psychiquement, c'est difficile d'être bien.
- De tous, tout le monde.
- Il faut un tout pour être bien.
- L'équipe
- La direction
- Le comité car c'est eux notre employeur, ils ont un retour de ce que la crèche vit lors des réunions et ils font des retours (positifs ou négatifs) à l'équipe
- Tous les collaborateurs
- Les parents, familles
- Les enfants
- La cuisine
- La lingère

Y a-t-il une gradation dans ces personnes ?

- Si la direction est toute fermée, si vous fermez la porte sur des choses, ça a des répercussions sur tout. Je mettrai la direction en haut s'il faut grader.
- Après, tu peux avoir ton bien-être dans ton groupe, mais s'il y a un malaise institutionnel avec la direction, cela noircit le bien-être personnel s'il y a des tensions avec la direction. Pour qu'il y ait un bien-être global, il ne faut pas ressentir de tensions avec la direction, un côté électrique qui plane dans l'air quand tu sors du groupe, notamment quand tu ne sais pas trop ce qui se passe. Tu peux avoir un bien-être dans ton groupe, mais pour qu'il y ait un bien-être global, il faut qu'il y ait un tout pour le bien-être au travail.

Dans le questionnaire, la collaboration avec la direction est jugée bien moins importante dans les thèmes que lorsqu'on reprend les réponses individuelles. Sur les 6 questions jugées les plus importantes, 4 sont en lien avec la direction alors que pour les thèmes, la collaboration avec la direction arrive en 11ème position. Qu'en pensez-vous ?

- Le bien-être en soi est plus lié aux personnes avec lesquelles tu collabores directement, tous les jours. Quand tu collabores avec ton groupe, la direction est importante, mais le schmilblick qui se met en route, c'est plutôt avec ton groupe ou l'équipe de l'institution.

D'après vous, le schmilblick, comme vous le nommez, serait indépendant de la collaboration avec la direction ? Il peut se faire, que ça aille ou non avec la direction ?

- Non, je ne pense pas.
- Il faut se sentir respecté, reconnu, en confiance, que le cadre soit clair.
- Si on est bien dans les groupes, c'est parce qu'on sait que ça va bien avec la direction, qu'on a cette liberté et qu'on sait qu'en individuel, on est reconnu, on est respecté et on sait que vous approuvez, etc.
- La direction n'est effectivement pas là au quotidien avec nous, mais on sait, et on le fait automatiquement, que si on a besoin de votre approbation ou de votre soutien on peut vous voir ou vous appeler si vous n'êtes pas là et on a toujours une explication. Je pense que c'est aussi cette liberté-là qui fait que vous êtes moins importants au quotidien car on sait qu'au niveau individuel vous êtes en haut de la liste. Cela nous permet de prendre des décisions librement seul ou avec le groupe.

Si je vous comprends bien, ça voudrait dire que s'il y a des tensions fortes avec la direction, c'est compliqué d'être bien dans le groupe avec ses collègues ?

- Oui
- La dynamique de communication générale est importante car elle permet de se sentir soutenu par la direction en individuel.
- Quand il y a une mauvaise communication avec la direction qui reste fixée sur des aspects protocolaires et ses idées, elle crée une mauvaise dynamique. Quand la direction est fermée, reste sur ses positions, c'est compliqué.
- Quand il faut réfléchir à comment aller demander quelque chose à la direction, comment formuler pour qu'elle ne le prenne pas mal, cela met une mauvaise ambiance. Si on doit se questionner sur qui va demander cela à la direction, c'est mal parti. Cela nous met des bâtons dans les roues et on a moins envie de proposer et de faire autant de choses. Cela démotivé.
- Si en individuel on n'a pas tout cela, c'est difficile de créer en groupe ou au niveau institutionnel.
- C'est finalement un prérequis, la bonne relation avec la direction, pour développer tout le reste.

Qu'est-ce qui vous procure du plaisir dans votre travail ?

- La collaboration avec les collègues du groupe et institutionnels, elle aide énormément
- Faire un travail que tu aimes, le plaisir passe par là
- Les enfants, les voir sourire, la relation créée
- Se sentir soutenu sur les façons de faire : collaboration
- Echanger sur les façons de faire, observer les manières de faire et pouvoir apprendre, se développer
- Apprendre des autres, à travers l'équipe
- Relations avec les familles
- Relation avec la direction

- Le plaisir ressenti est inhérent à la personne, il ne dépend pas de l'extérieur, c'est un bien-être personnel. L'institution n'a pas d'impact là-dessus.
- Si on n'aime pas ce qu'on fait, on ne sera pas bien et personne n'y pourra rien. C'est la base. On ne sera jamais bien si on n'a pas l'amour du métier. Peu importe les conditions, si tu n'aimes pas ton travail, tu n'auras pas de plaisir. A contrario, si tu aimes ton métier, tu tiendras même dans des conditions difficiles car tu sais que sinon ce sont les enfants qui en pâtiront, tu fais des efforts pour les enfants, tu continues à faire et tu pourras continuer à éprouver du plaisir.
- On peut avoir du plaisir individuellement, pour soi-même, sans que ce soit la même chose pour les autres, sans contaminer les autres. On peut avoir du plaisir soi-même même si les autres n'en éprouvent pas et vice-versa.
- L'état d'esprit : si tu es positif, que tu aimes ton métier, la collaboration, le fait d'apprendre tous les jours, je pense que tu arrives bien et ça va entraîner la positivité.
- La positivité entraîne la positivité. Un état d'esprit positif entraîne les autres.
- La positivité est dans la manière de percevoir son travail mais également dans ce que je transmets à l'autre. Après, l'autre le prend ou non. Remotiver les autres est encore plus gratifiant. C'est une capacité intrinsèque à la personne qui va avoir une influence sur son bien-être personnel.
- Pas facile pour la direction de déceler l'état d'esprit des équipes, les problèmes de dynamique au sein des groupes, mais ça se sent souvent.
- L'état d'esprit appartient à la personne, comment je perçois, je vois les choses et comment j'arrive à les vivre, cela ne dépend donc pas de l'institution.
- Il y a un moment où si ça ne va pas au niveau personnel, c'est beaucoup plus dur d'avoir du plaisir. Ou alors c'est ton échappatoire, mais ce n'est pas positif non plus si ça devient ton échappatoire.
- C'est un tout au niveau personnel et professionnel et il y a des moments où l'institution n'y peut rien. Si tu es déjà négatif à l'intérieur de toi, tu auras beau avoir la meilleure institution, la meilleure équipe, la meilleure direction, un cadre génial, ça n'ira pas, ça ne pourra pas marcher.

Y a-t-il des choses que la direction ou les collègues peuvent mettre en place pour aider une personne qui ne va pas bien ? Est-ce que quelque chose est possible pour soutenir ?

- Oui, mais il faut que tu te laisses aider.
- Souvent, quand tu es dans une équipe qui est soudée, on voit qu'il y a un soutien. On voit tout de suite si un collègue n'est pas bien ou on le sait car on le connaît personnellement, on l'aide. Dans l'équipe, on essaie d'abord de mettre en place pour palier son manque.
- La souplesse de la direction ou de l'équipe sur les défaillances de la personne parce qu'elle n'est pas bien, c'est ce qui peut-être peut aider à améliorer la situation de la personne sur le moment.
- Mais jusqu'à un certain point. Où mettre la limite ? A un certain point, c'est à la personne de réagir.
- C'est beaucoup plus simple d'avoir une direction qui est ouverte et qui demande « est-ce que tu veux qu'on en parle » plutôt qu'une direction qui est fermée, ne voit pas ce que la personne vit et dirait « débrouille-toi ».
- Mais il y a un moment où le personnel prend tellement de place que tu as beau avoir des collègues et une direction qui essaient de te soutenir, du moment où toi tu es déjà négatif et que tu as baissé les bras, tu ne pourras plus avoir de plaisir à venir travailler.
- Il y a plein de choses possibles, c'est possible d'avoir une baisse de motivation passagère parce que tu as des soucis avec des collègues ou au niveau personnel ça ne va pas, mais que tu as toujours du plaisir à venir, c'est différent.

- Si tu n'es pas bien juste moralement parce que tu vis plein de choses, que tu es à un moment de ta vie plus délicat, ce qui est humain, mais que le plaisir reste quand même, à ce moment-là, la direction et l'équipe peuvent aider à ce que ce plaisir soit encore alimenté. Mais si tu as beaucoup de choses dans ta vie et qu'en plus de cela tu n'as plus de plaisir, tu perds de la petite flamme du plaisir malgré le soutien, c'est qu'il faut changer de métier.

Si vous devez travailler avec des personnes que vous ressentez comme cela, qu'est-ce que vous attendriez de la direction ?

- Le problème qui se pose dans ces cas, même si on appréhende cette sensation et qu'on laisse un peu de temps au cas où je me trompe, au bout d'un certain temps, que le négativisme est clair, ça va commencer à parler au sein du groupe, à la pause, etc. A partir de là, il faudrait que la direction puisse dénaturer l'amalgame fait par rapport à cette personne. Il peut y avoir un problème de perception de la part de l'équipe, on catégorise la personne, on la met en bouc-émissaire vis-à-vis de cette personne, ça peut arriver. La direction, si elle s'en aperçoit, peut intervenir pour rompre cette mauvaise dynamique par rapport à cette personne. Que la personne puisse s'exprimer sur les problèmes rencontrés, pourquoi elle est trop lente, pourquoi elle communique mal par exemple et trouver des solutions. Ça, ça se fait ensemble, en discussion de groupe, lors de colloque par exemple. Pouvoir mettre en avant aussi les aspects positifs de la personne pour que les autres voient aussi les bons côtés et pas que les choses négatives.
- Soit dans des colloques de petites équipes, soit des réunions particulières pour que chacun puisse être présent et s'exprimer, tant la personne qui ne va pas bien que les autres car parfois ça devient lourd pour le reste du groupe.
- Forcément que nous n'avons pas la conscience de tout. Et nous n'avons pas toujours réussi à communiquer tout, par exemple « mon chat va mal ».
- Quand on n'a pas suffisamment de confiance, on n'ose pas toujours exprimer tout et ça crée une gêne qui augmente en se transformant en chaîne et crée un mauvais ressenti sur la personne pour un aspect d'une fausse communication.

Si vous sentez que la personne n'est plus motivée et réellement désengagée, que son négativisme a une incidence sur votre plaisir et celui des autres, qu'attendez-vous de la direction ?

- C'est là que l'équipe cherche un soutien de la direction car on n'a plus la capacité de motiver la personne, ni la patience d'attendre que ça va peut-être aller mieux et que ça va changer. C'est là qu'il faut demander à la direction avant que ce ne soit trop tard.
- Je ne sais pas quelle solution a une direction pour déceler en amont car la direction intervient souvent auprès de l'équipe et voit la différence.
- La direction ne voit pas forcément quand elle vient dans les groupes car le comportement de la personne peut changer. Si l'équipe ne dit rien, la direction ne va pas forcément voir parce que des fois ça peut être bien caché.
- La présence de la direction qui vient régulièrement plutôt que de rester dans son bureau en attendant que les gens viennent la voir en cas de difficultés et qu'il y a une meilleure dynamique de communication, elle arrive plus vite à percevoir les difficultés.
- Certaines choses ne se passent pas quand la direction est là, elle ne peut donc pas tout voir. Ainsi, même si la direction passe dans les groupes, certaines choses n'auront pas lieu en sa présence.
- Certaines personnes peuvent être très différentes au sein de la petite équipe du groupe et en présence de la direction dans le groupe ou aux colloques.
- A ce moment-là, ce serait à l'équipe de pouvoir en parler à la direction avec des exemples concrets et aussi exprimer toute l'énergie dépensée et cette négativité qui bouffe l'équipe.

- Il faut aussi trouver le courage d'aller « balancer » la collègue quelque part. Mais, après j'ai aussi ce côté-là où je me dis que si je ne dis rien je serai peut-être à nouveau amenée à collaborer avec elle et ce côté positif va alors être encore plus envahi que maintenant.
- La direction peut plus facilement parler avec la personne si elle a des exemples concrets.

Imagineriez-vous en parler également à la personne, même si vous en parlez à la direction ?

- Parfois oui et parfois c'est délicat. Une personne peut mal le prendre aussi. Une personne qui est dans ses torts, parfois, elle se braque. Des fois, tu lui dis et en face de toi tu as quelqu'un qui te dis « mais non, ce n'est pas comme ça, je ne le dis pas comme ça » et du coup, toi, tu peux aussi culpabiliser d'avoir questionné et te dire que c'est toi au fond le problème.
- Le pire c'est quand la personne qui est en tort après va raconter dans toute la crèche. Ça fait des chaînes de mauvaise communication et ça noircit le côté du bien-être.

Quel est l'intérêt de le dire à la personne concernée ?

- Que la personne s'en rende compte, se rende compte de comment on la perçoit au quotidien et après en en parlant avec la personne, elle va aussi pouvoir expliquer, argumenter sa manière de faire, démontrer qu'en fait la perception est propre à chacun et ça peut démanteler quelque chose de négatif qui va devenir par la suite quelque chose de positif. Elle va peut-être aussi t'avouer quelque chose d'inavoué.
- Parfois, le fait de venir en parler à la direction, c'est pas de la délation, mais c'est également une manière de venir chercher du soutien pour trouver des solutions pour comment le dire à la personne concernée.
- C'est comment on pourrait faire. Comme il faut une personne neutre, la direction est idéale dans cette situation.

Vous avez dit que c'est important de transmettre directement à la personne concernée pour qu'elle se rende compte de la manière dont elle est perçue. Est-ce que vous diriez que c'est également un respect vis-à-vis de la personne de s'adresser directement à elle ?

- Oui
- Dans l'autre sens, on aimerait aussi, si quelqu'un souhaite nous dire quelque chose, qu'il s'adresse directement à nous.
- Oui, même si ça peut faire mal de recevoir quelque chose à laquelle on ne s'attend pas du tout.

Ensuite, si les choses sont dites, est-ce que vous attendez autre chose de la direction ?

- Parfois, quand les choses sont dites, ça démantèle quelque chose quand on parle de quelque chose de ponctuel. Surtout si la personne ne se rendait pas compte de comment elle est et si elle a envie de progresser. C'est alors souvent ponctuel.
- Après, si la personne n'a pas cette envie, la direction doit alors trancher et dire que la collaboration s'arrête là et puis voilà.
- On est dans un métier où le travail d'équipe est tellement important que s'il y a dans un groupe un élément qui pécloit une année, deux ans, trois ans, même déjà une année, c'est lourd pour les autres.

Vous dites que vous attendez que la direction mette un cadre clair avec par exemple des objectifs précis. Comment ?

- C'est soit que les objectifs posés avec la direction, ils sont acquis ou en voie d'acquisition car on est des humains et on ne peut pas acquérir toutes les compétences tout de suite, mais on voit qu'il y a une évolution, des choses qui se mettent en place. Si en l'occurrence, la motivation n'y est toujours pas, qu'il y a ce côté « je m'en foutisme » et où l'équipe qui va bien en prend en coup. Une collègue, c'est deux bras en plus et si la personne baisse les

bras, il faut que nous-mêmes on se greffe des bras supplémentaires et ce n'est juste pas possible au niveau moral et physique. Il y a un moment où une équipe elle ne peut plus suivre. A ce moment-là, si malgré un avertissement, malgré des objectifs mis en place, malgré une entraide de l'équipe il faut qu'il y ait une limite institutionnelle.

- On est souvent trop exigeant envers les autres dans le groupe, mais si malgré une baisse de nos exigences, une entraide, une écoute, un soutien de la direction et la mise en place d'objectifs, ces derniers ne sont pas respectés, c'est à la direction de dire stop. Mais, il faut qu'il y ait un amont.

Est-ce important pour vous de continuer à être associés à la démarche à ce moment-là ? Après le moment d'expression de chacun, puis un cadre mis, est-ce qu'il continue à y avoir une collaboration entre l'équipe et la direction ou vous estimez que vous devez vous retirer ?

- C'est tout un processus
- Au sein de l'équipe, on a essayé de palier aux manques de la personne et l'équipe est à ce moment-là arrivée un peu au bout de ce qu'elle pouvait faire dans son implication et c'est difficile pour elle. Quand on a donné le bébé à la direction, en disant maintenant c'est à vous de pouvoir faire les choses, c'est difficile pour l'équipe de retourner parce qu'on a essayé de palier toute une série de problèmes. Emotionnellement, on a pris un coup. L'équipe est à bout de souffle et elle n'a pas trop envie de se ré-impliquer.
- S'il y a eu une discussion avec des objectifs posés, j'imagine que les objectifs posés c'est entre la direction et la personne.

Comment imaginez-vous que la direction puisse évaluer les objectifs mis en place, liés notamment à la gestion du groupe et au travail en équipe ?

- L'équipe doit être mise au courant, il faut qu'il y ait une transmission des objectifs fixés. Dans l'idéal, c'est bien que ce soit la personne elle-même qui transmette en disant comment elle se sent là-dedans.
- Après, on quand même beaucoup de moyens de communication au sein de tous les groupes, comme les cahiers de communication, les tableaux de tâches, etc. Un regard extérieur de temps en temps sur tout cela est profitable de la part de la direction. Ça permettra à la direction de voir ce qui se passe et comment la personne s'investit ou non dans la vie du groupe.

J'entends le coté émotionnel et l'envie de prendre de la distance (je n'ai plus envie de m'investir). Maintenant, dans la réalité, est-ce que vous pouvez vraiment vous désimpliquer ?

- Désimpliquer complètement tu ne peux pas. Vu qu'on est dans l'équipe, on reste forcément impliqué, cela fait partie de la dynamique d'équipe.
- La question est sur le fait de comment l'équipe peut continuer à créer cette relation avec la direction. Est-ce que c'est l'équipe qui va devoir surveiller. Ça c'est malsain.
- Ce n'est pas surveiller, mais c'est effectivement notre travail et la collaboration. Il va y avoir un retour de l'équipe de ce qui est amélioré et ce qui ne l'est pas.
- Le quotidien, c'est avec nous. De fait, nous ne pouvons pas réellement s'en détacher, car c'est avec nous que les choses se passent dans le quotidien.
- Ce serait alors bien que la direction entende les personnes individuellement pour que chacun puisse s'exprimer librement sur les améliorations ou non, sur son ressenti dans le groupe avec la personne concernée.
- Quand ça ne va pas avec quelqu'un, il y a souvent ce mouvement, cette dynamique de groupe qui se met en place. En entendant les gens individuellement, c'est peut-être différent pour chacun.
- Après avoir posé les objectifs entre la personne et la direction, voir les personnes en individuel. Si on en arrive là, c'est qu'il y a vraiment quelque chose de négatif et qu'on n'a

pas réussi à aller de l'avant malgré tout ce qui a été mis en place en amont. Chacun évalue individuellement alors l'atteinte des objectifs avec des exemples concrets, a-t-il été atteint et comment. Si une seule personne voit cela, ça va au-delà d'une dynamique de groupe.

- Les objectifs sont mis en individuel avec la personne et la direction, puis communiqués au groupe, puis évalués par toutes les membres du groupe en individuel et finir par une synthèse collective.
- Synthèse collective à la fin avec des exemples concrets et pas des ressentis. On peut être envahis par plein de choses quand on a des choses délicates à transmettre, il est donc important d'avoir des exemples concrets, comme lors des entretiens de parents plus délicats.
- Parfois, on a des informations qui créent une perception. Quand on a des impressions, c'est différent que des objectifs posés avec la direction.
- C'est compliqué de travailler sur des impressions car elles peuvent varier d'une personne à l'autre.
- Ça c'est pour des personnes qui dysfonctionnent. Quand on en arrive là, c'est quand même fort.
- Quand on est déjà dans un dysfonctionnement clair, on est au-delà des impressions. Sinon, au quotidien, on peut effectivement parler de nos impressions, comme « j'ai l'impression que tu es fatigué aujourd'hui ou triste ». C'est alors un passage.
- Quand on arrive au dysfonctionnement, c'est que les impressions on les a eues avant.

Vous dites finalement qu'il y a une certaine responsabilisation de l'équipe dans ces situations, comment vous vous sentez par rapport à cela ? Est-ce que ça fait partie aussi de quelque chose de positif pour vous ou pas ?

- Ce n'est pas évident de s'impliquer dans ces situations-là, mais d'un autre côté, c'est aussi de notre responsabilité de dire quand ça va pas. C'est aussi se rendre compte quand ça ne va pas et l'assumer. C'est aussi oser dire quand ça ne va pas et pas faire semblant que tout va bien au sein de l'équipe.
- C'est aussi positif de dire quand ça ne va pas et de pouvoir le dire. C'est ça qui fait qu'on va évoluer dans du bien.
- C'est aussi ce côté de bien-être, de confort, de positif de pouvoir le dire à la direction. Le fait de dire voilà, il y a ça qui ne va pas, on fait un premier jet, on en parle, puis on fait un deuxième jet, on fait autre chose et on trouve des solutions. Le fait d'être impliqué clairement construit ce lien de confiance de la part de la direction : on est une équipe et nous collaborons avec la personne car quand la direction est présente, les personnes ne sont pas pareilles. C'est aussi de notre responsabilité. Le fait que vous nous fassiez confiance là-dedans est quelque chose de positif et qui aide au bien-être collectif.

Par rapport à l'estime de vous-même, est-ce que cela a un impact ? Le fait d'être impliqué dans la résolution d'un problème x ou y et d'avoir réussi à le dépasser, est-ce que cela contribue à un sentiment de bien-être ?

- Oui. Je suis quelqu'un qui a de la peine à dire les choses par peur de faire de la peine à l'autre, par peur qu'on me voit autrement, par peur de jugement, etc. et ces dernières années j'ai pu travailler là-dessus. Le fait de participer aux discussions, d'argumenter et d'avoir cette reconnaissance de la direction, c'est très constructif. Pour l'estime de soi, c'est hyper important.
- Mais ça prend du temps pour se sentir à l'aise dans cette expression. C'est un travail sur plusieurs années. C'est une construction de longue haleine.

Est-ce que l'institution peut soutenir le développement de compétences relationnelles ou de communication ?

- Au travers de formation continue par exemple, ça pourrait être intéressant. Le fait de développer des compétences personnelles à travers le travail fait aussi partie de mon bien-être car je me développe ainsi. Ces compétences acquises, je peux autant les utiliser au travail que dans ma vie privée.
- Oui, la répétition d'expériences, devoir le faire, la pratique apporte ces compétences.
- Les différents échanges permettent aussi de développer ces compétences.
- On est souvent plus à l'aise dans une zone de confort. Parfois, la direction nous pousse au-delà. Vous êtes capables de déceler toutes ces petites zones de confort de chacun et chacune d'entre nous et ceci malgré que vous ne soyez pas tout le temps dans les groupes. Vous avez cette capacité de bien connaître votre équipe et du coup, de nous sortir un peu de ces zones de confort, exprès, et de nous aider à pouvoir parler, avancer, argumenter des choses qui nous sont difficiles, parfois envahissantes, etc. On a tous vécu des années plus ou moins confortables ou inconfortables, ce qui nous permet d'argumenter ce qui nous est plus inconfortable. Pour l'estime en soi et la confiance en soi, c'est relativement important.

Quand tu dis qu'on vous sort de votre zone de confort, est-ce que vous avez l'impression qu'on va au-delà de ce qui est acceptable ?

- C'est toujours abordable
- C'est délicatement appliqué
- Ce n'est jamais fait sans explication là autour.
- Au départ, on est atterré, inconfortable, voire très inconfortable, mais ensuite, on est plus(+) confortable. C'est pour un mieux.
- Le fait d'avoir surpassé nos difficultés, nous amène dans du mieux. On ne passe pas par des crises. On a repris confiance.
- Vous arrivez à nous accompagner, nous redonner confiance pour qu'on puisse le faire. Vous nous donnez des outils pour qu'on se surpassé et qu'on y arrive par nous-mêmes.
- C'est finalement assez proche de ce qu'on fait avec les enfants, avec « Jouer c'est magique » et les défis.

Est-ce que la notion de pouvoir progresser, se développer, évoluer vous semble importante dans le bonheur au travail ?

- Oui. On a besoin d'évoluer.
- Si on est toujours dans une zone de confort, le bien-être, il s'efface petit à petit. Tu viens travailler parce que c'est comme ça, parce que c'est confortable, tu peux faire tes petites choses, etc. et c'est souvent la routine qui s'installe. Alors que si tu as tes petits défis avec des caractères et des collègues différents, des équipes différentes avec lesquelles il faut collaborer, soit on est dans le cas de figure où on a besoin du soutien de la direction car il y a vraiment quelque chose qui dysfonctionne, et à ce moment-là, il faut un cadre institutionnel que la direction mettra, soit cette zone d'inconfort est prise par la notion de plaisir et on fait des projets positifs avec des personnalités et caractères différents mais où chacun de nous y trouve son plaisir.
- Même si par moments ça dysfonctionne, mais du moment où il y a le plaisir de chacune des parties, on arrive à faire quelque chose de bien.
- Si ça dysfonctionne et qu'une partie n'a plus cette petite étincelle, ce plaisir, cette envie de venir au travail, ce bien-être, c'est là où il y aura deux parties distinctes et que la direction a un grand rôle à jouer pour remettre le cadre.

Comme vous faites la différence entre ces deux cas de figure, est-ce que ça voudrait dire que dans les situations « classiques » (petites difficultés) vous vous sentez de gérer et vous avez même envie de les régler entre vous et si ça dépasse, c'est là que vous avez besoin de la direction ?

- Oui, c'est important d'avoir la liberté et l'autonomie de la gérer entre nous. Trop libres ça ne va pas non plus. Mais tout en mettant la direction au courant des petits dysfonctionnements tout en sachant que l'équipe va mettre en place des choses. Au cas où les choses dégénèrent.
- Avoir un œil et une oreille qui traînent, mais sans intervenir.

Si je comprends bien, C'est alors vous qui êtes clairs et qui venez dire à la direction à quel moment vous avez besoin de nous ?

- C'est plus facile de dire à la personne quand c'est des petites choses. Alors que si c'est déjà trop, que ce sont des choses qui t'envahissent déjà et que ça devient limite physique, on arrive plus à le dire autrement qu'en faisant des reproches. Il n'y aura plus de dialogue constructif quand c'est déjà trop.
- C'est peut-être des petites choses pour nous, mais si vous avez l'œil, c'est peut-être des choses déjà pas possibles pour vous, pas des « petites choses » et que la direction puisse alors le dire au groupe.
- J'ai envie de pouvoir gérer au quotidien dans le groupe, tout en sachant que la direction peut intervenir. Quand ce sont des petites choses organisationnelles, petits désaccords qui n'ont pas forcément une incidence énorme sur le groupe d'enfants, c'est plus agréable d'avoir une direction qui laisse gérer l'équipe car c'est notre job et notre quotidien plutôt que d'avoir toujours une direction qui vient regarder ce qui se passe.
- C'est mieux d'avoir la liberté de gérer selon ses envies, sans une direction qui contrôle tout, surveille. Mais la disponibilité est obligatoire pour que ça fonctionne bien.
- Quand on parle directement à la personne et si la confiance existe, la personne sera aussi plus ouverte à transmettre à ses collègues ce qui se passe, notamment ce qu'elle a transmis à la direction. Le sentiment d'appartenance au groupe est important. C'est important de se sentir en confiance pour transmettre à ses collègues directs ce qu'on est en train de vivre.

Comment peut-on faciliter l'appartenance au groupe ?

- C'est une dynamique au sein du groupe, entre les personnes
- Des moments partagés
- Il y a le dynamisme de l'équipe qui fait que tu te sens appartenir à un groupe. Si je sens un dynamisme négatif, j'aurais de la peine à me sentir bien dans le groupe malgré mon dynamisme personnel, mon fort caractère et ma positivité.

Est-ce que cette dynamique est liée aux personnalités ou y a-t-il quelque chose qui crée cette dynamique ?

- Il y a quelque chose qui crée cette dynamique
- Les vécus de chacun, les différents caractères, les différentes capacités, points forts et points faibles de chacun, crée ce panel de couleurs et génère un dynamisme.
- Cela est aussi lié aux recrutements. Si vous engagez tout le même type de personnes c'est moins riche, ça ne peut pas jouer, mais sans être trop différents non plus.
- C'est intéressant d'être complémentaires, mais il ne faut pas non plus que ce soit totalement opposé. Il faut que ça reste dans une même dynamique.
- Dans les groupes où ça fonctionne bien, il y a toujours des similitudes, mais également des caractères très différents. Si on nous prend à l'extérieur, on est tous différents, mais dans le professionnel, on est lié au niveau professionnel, on arrive à créer quelque chose d'intéressant, de positif et de sympa qui se regroupe.

Quels sont les ingrédients qui font que ça prend ?

- Premièrement, la communication, c'est le lien primordial d'une dynamique de groupe car elle permet de créer la complémentarité dans le groupe. Par exemple, si une personne a des problèmes de dos, on y est attentif et on va essayer d'y pallier.
- La confiance
- L'acceptation des difficultés des autres, être ouvert, soutenant, être prêt à s'investir différemment pour soutenir, aider l'autre, vouloir s'investir.
- L'envie de partager avec ses collègues, de construire ensemble.
- L'envie que tout se déroule bien dans le groupe pour le bien-être aussi des enfants.
- Il y a également une notion de réciprocité. Il faut trouver un équilibre entre donner et recevoir. Si on a l'impression qu'on donne toujours, mais qu'on ne reçoit rien en retour, on va arrêter de donner, c'est un peu une façon de se protéger.

Vous dites que la reconnaissance est importante, mais comment attendez-vous que la direction la manifeste ?

- Au travers de la confiance qu'elle offre à l'équipe. Le fait d'offrir une liberté d'action aux équipes dans les groupes est une manière de montrer de la reconnaissance.
- Les actions peuvent être choisies au sein du groupe. Différents projets peuvent être proposés et sont souvent acceptés. Il y a une grande liberté offerte pour les sorties.
- Il y a également une souplesse, par exemple pour changer des horaires.
- Le fait de pouvoir dire les choses, d'oser s'exprimer ce qu'on ressent sans peur d'être jugé.
- La reconnaissance n'a pas toujours besoin d'être dite, c'est aussi quelque chose que l'équipe ressent.
- Les petites attentions, comme les mots après les fêtes ou les félicitations pour la journée décloisonnée participent également à la reconnaissance de ce qui est fait.
- Certaines personnes peuvent avoir besoin que la direction les félicite davantage, valorise ce qu'elles font avec les enfants.
- On sent une ouverture de la part de la direction à ce que l'on puisse aller demander si c'est un manque de confiance quand on le ressent comme tel, par exemple le planning des activités.
- Dans les entretiens annuels, il y a une grande reconnaissance qui est donnée en parlant des compétences de chacun. Même si on parle aussi des faiblesses, un accent est mis sur les points forts des personnes et c'est valorisant. De ce fait, travailler sur les faiblesses n'est pas dénigrant.
- Il y a une très bonne communication entre la direction et l'équipe.
- La reconnaissance donnée par la direction est suffisante pour nous trois.

Vous avez parlé de l'importance d'avoir une liberté au sein des groupes, tout en ayant un soutien de la direction et un cadre. Comment cela doit-il s'articuler pour vous ?

- Lorsque j'ai fini ma formation, j'ai eu l'impression d'avoir tout à coup, en tant que jeune diplômée, beaucoup de liberté alors qu'un cadre m'aurait peut-être davantage rassurée. Je me suis vite rendue compte que le cadre était présent et que je pouvais toujours demander du soutien quand j'en avais besoin, ce que j'ai fait par exemple pour les entretiens de parents que j'ai fait en compagnie de la direction pendant la première année. J'ai vite trouvé que cette liberté me permettait finalement de développer mes compétences et de développer la confiance en moi.
- Il est très intéressant quand la direction vient dans les groupes. C'est un moment de partage, cela crée une autre implication de la direction dans la vie institutionnelle. De cette manière, on crée le « vivre-ensemble », nous sommes dans le partage d'un moment sympa ; la direction faisant partie de l'institution avec l'équipe. C'est aussi une manière pour l'équipe de montrer ce qui est fait avec les enfants.

- Les observations de la direction permettent aussi de questionner les pratiques, de se remettre en question et d'évoluer. Cela permet aussi de voir ce qui peut dysfonctionner dans un groupe.
- Il faut que la mission soit claire, savoir pourquoi on fait les choses. Le cadre global est très important.
- Pour certains, la liberté peut effrayer. La liberté est aussi une sorte de responsabilisation et tout le monde ne le souhaite pas.
- Maintenant, on sait que lorsqu'on a besoin de quelque chose on peut aller demander et que la direction est toujours là pour soutenir.
- Si la direction est absente du bureau, on a toujours la possibilité de l'appeler sur les portables et elle répond. On a alors le soutien nécessaire.
- Le projet éducatif commun fait également partie du cadre qui est nécessaire. Le fait d'y avoir tous participé permet de mieux se l'approprier. C'est aussi une reconnaissance de nos compétences de nous faire participer à la réflexion. Au final, on a vu que nous avions tous réussi un beau projet.
- La réflexion sur les valeurs institutionnelles a aussi contribué à façonner ce cadre. Un dialogue s'est créé, notamment grâce à la constitution de petits groupes d'échanges où les avis ont été partagés, même si nous n'étions pas toujours d'accord. Tout le monde s'est senti impliqué et ça a créé un collectif plus fort. Maintenant, on peut revenir sur ces valeurs institutionnelles et c'est très utile suivant les situations.
- Les cahiers des charges font également partie du cadre institutionnel. Ils clarifient ce qu'on attend de chaque fonction. Il valide les positions, les fonctions de chacun au sein des groupes. Cela a permis une clarification du rôle de chacun, où le rôle démarre et où il s'arrête. Même si les discussions n'ont pas été faciles, avec des mécontentements importants pour certains, cette clarification a permis de valider la position de chacun. La direction a été très claire dans son positionnement et l'a tenu jusqu'au bout.
- Le fait d'être impliqué dans les réflexions est très important car cela nous montre que c'est quelque chose qui nous appartient et qu'on est écouté. On n'a pas le sentiment qu'on nous impose simplement les décisions.
- Le fait d'avoir fait les horaires au sein des groupes cette année, nous a aussi montré la complexité de la tâche. Le fait de faire soi-même nous a montré les limites de ce qui était possible et d'être peut-être moins exigeants. On a vu aussi tous les efforts que faisait la direction pour satisfaire nos demandes. Nous nous sommes également rendu compte qu'on n'arrive pas à satisfaire tout le monde, chacun a donné ou lâché sur certains points, c'était un peu « donnant-donnant ». Le fait de faire soi-même le choix d'un horaire qui pouvait moins bien nous convenir nous responsabilise et on ne râle plus. Quand la direction impose un horaire, comme par exemple la fermeture du vendredi, on peut râler, mais si c'est nous qui le proposons au groupe, on accepte.
- C'est aussi un apprentissage quand on fait les horaires de ne pas finalement se mettre tous les « mauvais » horaires pour éviter de fâcher les autres.
- Par contre, il peut aussi y avoir des tensions très désagréables au sein d'un groupe pour la création des horaires, avec des personnes qui ne veulent rien lâcher. Il est alors difficile de se fâcher avec un-e futur-e collègue. Dans ces cas-là, il est important de pouvoir se tourner vers la direction pour qu'elle tranche et prenne la responsabilité de la décision pour éviter des tensions entre les membres de l'équipe.
- En résumé, il est agréable d'avoir une liberté à l'intérieur du cadre tout en ayant la possibilité de venir dire à la direction s'il y a des besoins.

Focus groupe 2 du 31 mars 2017 : 3 personnes présentes (et 1 personne excusée)

Tout d'abord merci beaucoup pour votre participation à ce sous-groupe.

J'ai repris les réponses du questionnaire général et maintenant, je propose de mettre en lien avec le Plateau et ce que vous attendez pour le Plateau, ce que vous trouvez bien actuellement et ce que vous attendez de plus. J'ai des questions, mais je vais aussi suivre la discussion car c'est ce qui est important pour vous qui me paraît le plus utile.

Quelle définition donneriez-vous pour « bonheur au travail » ?

- Avoir du plaisir au travail
- Se sentir en confiance dans son travail, se sentir à l'aise : pouvoir être soi-même, pouvoir échanger librement. Pouvoir compter sur les autres collègues avec des degrés différents si ce sont des collègues directs, du groupe, ou non. Je vais compter sur mes collègues directs, mais je n'attends pas forcément de mes collègues éloignés que je puisse compter sur elles. J'attends que les différentes personnes assument leurs tâches, leurs cahiers des charges, que chacun fasse sa part. Ex : lingère, la lessive doit être faite, cuisinière, les repas doivent être faits et la direction les horaires.
- Compter sur les autres pourrait aussi dire, si j'ai un souci qu'ils puissent m'aider, mais ce n'est alors pas ce que j'attends au travail de mes collègues. Je peux me sentir bien au travail sans avoir cela. C'est mieux si je l'ai, mais pas obligatoire pour la définition du bien-être au travail, je ne pense pas que je ne l'attends pas.
- Avoir du plaisir à venir au travail, pas que ce soit une corvée de venir parce qu'on ne se sent pas bien, si on prend du plaisir à venir c'est déjà une bonne chose de faite.
- Être à l'aise dans le groupe avec lequel on travaille. Ça rejoint que chacun soit à sa place et que les choses soient faites.
- Une communication franche, indispensable à mon bien-être.
- Une reconnaissance de la part de tout le monde : direction, collègues, parents, enfants. Le retour que l'on peut avoir au travail pour moi est quelque chose de très important.

Feriez-vous une différence entre « bien-être au travail » et « bonheur au travail » ?

- Différence dans le degré. Le bien-être est légitime, cela devrait être normal. Et le bonheur vient au-dessus si les choses se passent très bien. Il y a une petite nuance.
- Le bonheur, c'est général dans la vie. Le bonheur, j'y mettrais plus en mode général dans la vie : être heureux, très content, côté de plénitude, de joie.
- Le bien-être est une des choses qui fait partie du bonheur. Je pourrais venir au travail en ayant juste le bien-être.
- Notion + subjective dans le bonheur, un côté plus émotionnel.
- Le bonheur, c'est rigoler avec mes collègues.
- Pour moi, rigoler fait partie du bien-être au travail, même si je ne le mets pas en top liste. Je ne ferais pas de différence entre les deux.
- C'est peut-être davantage une histoire de mots, mais pas forcément très différents. Certains utilisent l'un plutôt que l'autre et inversement. Certains trouvent que c'est trop fort d'utiliser bonheur pour le travail et que bien-être est peut-être moins fort, moins affectif, subjectif, plus nuancé et plus professionnel.
- En même temps, ce que les gens recherchent c'est le lien pour être bien, ce ne sont pas des tâches à faire qui font qu'on est bien.
- Le bien-être c'est ce qui entoure le cahier des charges. Le cahier de charges, tu sais à quoi t'attendre. On part du prérequis que tu as choisi ton métier.
- Le cahier des charges, il varie suivant ce que tu choisis ou pas dans ton travail. Quelqu'un qui a un travail très répétitif, qui ne lui plaît pas par rapport aux tâches, comme par exemple opératrice téléphonique, malgré la super équipe, qu'elle rigole, que ce soient des gens

sympas, elle n'est pas bien dans son boulot. Ça va un moment, mais ce n'est pas suffisant pour le bien-être. Elle ne pourrait certainement pas parler de bien-être étant donné que la tâche ne lui plaît pas.

Quelle importance donneriez-vous à la tâche, le cœur de votre métier par rapport à votre bien-être ? Est-ce que ça vous paraît primordial de faire des choses que vous aimez ?

- Clairement oui, on a quand même choisi notre métier.
- Il y a déjà une base d'aimer ce qu'on fait. 60% pour la base de ce qu'on fait avec les enfants, les activités, c'est-à-dire la majorité et après le 40% dépend de ce qu'il y a autour, ce qui peut soit faire du top soit entacher le bien-être.
- 60% représente comment je me sens avec les enfants. 40% c'est le contexte, la collaboration avec les collègues, le lien avec la direction, le cadre, le groupe, les enfants ou des parents + difficiles. C'est ce qui va faire monter ou descendre le curseur. Cela veut dire que + de la moitié est lié à aimer ou pas ce que je fais.

Qu'est-ce qui a une incidence sur cet amour du métier ?

- Le 60% est parce que j'ai choisi ce métier car je l'aime, c'est une passion. J'aime le contact avec les enfants, les voir évoluer, la part de réflexion que l'on a dans ce métier, l'observation et tout cela. La direction et l'institution peuvent avoir une incidence sur le 40% restant, mais pas sur le 60%.
- Par contre, si le 40% est très négatif, le 60% peut quand même chuter et là, la direction pourrait aider, un rôle à jouer pour remonter au 60%.
- Si quelqu'un n'a pas envie, on ne peut pas le motiver de l'extérieur. Il vaut mieux que la personne réfléchisse à faire autre chose plutôt que les collègues ou la direction doivent essayer de la motiver.
- Selon la vision de base, la répartition entre les éléments favorisant le bien-être, de la personne, elle pourrait se sentir bien si ses priorités étaient autres. Par exemple, si elle mettait plus d'importance à avoir du pouvoir, à avoir une place de parking, à être proche de chez lui. Cette personne pourrait se sentir bien car elle aurait une autre priorité. Par contre, elle fera le minimum, ce ne sera pas forcément désagréable, mais elle ne sera pas dans le plaisir. On pense quand même que pour la majorité de personnes c'est plus important d'aimer être avec les enfants.
- Par rapport aux heures que l'on passe au travail, si l'on n'est pas vraiment bien avec les enfants, même si on a d'autres avantages, comme par exemple les repas offerts, c'est finalement minime comme bénéfice. On est quand même dans le social, c'est une branche de l'humain, on y va souvent par choix. Malheureusement, certains le font quand même, par exemple pour les sous, mais ils n'arrivent pas à bien bosser selon mes critères. Ils font le minimum, répondent au cahier des charges, mais au-delà de ça, il n'y a rien et moi, ce n'est pas comme cela que je vois mon travail.
- C'est important d'être nourri par ce qu'on fait.
- Le cadre, l'environnement sont également importants, même s'ils ne font pas directement partie de la tâche. Le contexte, par exemple avec un jardin, n'est pas du tout en lien avec la tâche elle-même mais ça augmente clairement ma satisfaction car ça enrichit ma tâche à quelque part.
- Le plaisir personnel d'être facilement dehors, de prendre le soleil, voir les écureuils par la fenêtre, ce n'est pas la même chose que d'être en pleine ville tout en haut d'un immeuble. Cela ferait partie du 40%. Ce n'est pas cela qui foncièrement va faire que tu es bien. Si le 40% est négatif, à terme, cela va faire descendre le 60% car cela vient heurter autre chose en toi.

Quels sont les critères que vous recherchez dans une institution pour répondre à votre bonheur ?

- Je suis partie d'une institution car je ne trouvais plus certains éléments indispensables à mon bien-être. Je recherchais en premier lieu une direction + fiable : avec + de clarté, de directives claires, un cadre clair. C'est ce que je recherchais à l'époque.

Sur quoi estimatez-vous avoir besoin d'un cadre clair ?

- Au niveau des responsabilités : chacun a son cahier des charges avec des responsabilités correspondantes dans le quotidien avec les enfants. Et que certaines choses ne soient pas forcément prises par nous, que la direction soit ce chapeau qui va trancher. Je pense que c'est un travail d'équipe. Il est important que la direction puisse trancher suivant les situations. Elle a un côté médiateur au sein du travail d'équipe. La direction a certaines responsabilités, on ne peut pas les avoir toutes. Par exemple, un collègue qui arrive systématiquement en retard, on peut lui faire la remarque, on peut être mal à l'aise ou non de lui faire la remarque, oser ou non le faire, ça peut mettre une mauvaise ambiance et c'est le rôle de la direction d'aller dire que maintenant il doit respecter les horaires. Ça peut aussi être dans plein d'autres choses. Comme ce qui doit être mis en place : le nombre d'enfants avec lequel on peut sortir. Chacun peut avoir sa sensibilité, son avis, on peut en discuter tous ensemble, mais il y a un moment où, pour moi, c'est le rôle de la direction de dire « on a entendu, mais ensuite de trancher ».
- C'est important de discuter en amont ensemble, au sein de l'équipe avant que la direction tranche. Par exemple, pour l'histoire du retard, je trouve important d'avoir la marge de le dire au collègue avant que la direction n'intervienne. On dirait même que l'on se doit de nous intervenir avant.
- On se doit d'avoir la responsabilité de s'adresser en premier lieu à la personne concernée, avant que la direction n'intervienne. Être franc. Cela est une responsabilité en tant qu'humain. Dans la communication de manière générale, quand tu as quelque chose à dire, il faut le dire à la personne concernée. D'autant plus professionnellement dans un travail d'équipe. Mais c'est important d'avoir ce filet que la direction pourra intervenir derrière toi, c'est une sécurité, une garantie.
- Cela sécurise au quotidien de savoir que la direction est présente et assumera ses responsabilités en soutenant l'équipe. Il y a quelqu'un qui est derrière toi.
- Si je suis concernée, comme par exemple pour des retards, c'est une chose que mes collègues me le disent et je suis sensée respecter, mais je ne trouverais pas mal venu, même au contraire, que la direction me dise que ça ne va pas et que demande que je doive faire quelque chose, je ne me sentirais pas prise en charge, je ne me sentirais pas surveillée mais cadrée.

Avez-vous le sentiment que vous l'avez ici? Faudrait-il plus ou moins ?

- Oui, on pense qu'on l'a. Maintenant, ça pourrait être un peu plus parfois, de prendre les choses en mains.

Avez-vous des exemples sur quoi vous auriez besoin de plus ? Est-ce des choses que vous avez l'impression d'avoir exprimées et que l'on n'a pas pris en compte ou des choses que vous n'avez pas exprimées et que peut-être nous n'avons pas remarquées ?

- Clairement, on est davantage dans des choses pas exprimées. Les fois où j'aurais voulu plus, c'est moi alors qui avais la difficulté d'exprimer clairement mon besoin d'aide. Je ne peux pas dire que je voudrais plus car c'est ma responsabilité de ne pas l'avoir exprimé.

Pourrait-on dire qu'émotionnellement vous auriez voulu plus, mais que ce n'est pas que vous l'avez exprimé et qu'on n'y a pas fait attention ?

- Voilà c'est ça.

- Quand c'est exprimé, c'est écouté et réaction derrière.
- Et j'aime bien cette liberté qu'on a. Justement d'essayer, de voir, de pousser.
- Quand on vient avec une demande, elle est toujours entendue, on est toujours écouté et il y a une réaction ensuite.
- Il y a aussi, pas forcément que ce soit un besoin exprimé ou non, entendu ou non, pas d'anticiper, mais quand on va avec une demande, de dire oui et, d'aller juste le pas de plus, de prendre en charge. Par exemple, pour l'achat de matériel, comme une table pour la salle ce serait bien que ce soit pris en charge par la direction après la transmission de l'envie par l'équipe. C'est peut-être mon côté personnel qui a du mal à faire des choix et que j'aimerais qu'on choisisse pour moi.
- Le fait d'être en codirection prend aussi plus de temps car vous devez en parler ensemble.
- Pour l'achat du matériel, on a confiance en la direction que ce soit adapté. Ce n'est pas nécessaire d'être associés à l'achat. En général, quand on a une demande, on a des critères qu'on transmet et la direction va choisir quelque chose d'adapté.
- C'est important aussi que la direction puisse dire stop à des achats.
- L'important finalement est de finaliser le choix d'un futur matériel ensemble, de vérifier avec l'équipe que ça correspond bien avant de commander.

Sur quoi avez-vous besoin de liberté et sur quoi avez-vous besoin d'un cadre ? Comment est-ce que ça s'articule pour vous ?

- Besoin de la liberté de réflexion, liberté de penser.
- J'aime le challenge et qu'on vienne me pousser à réfléchir.
- Pour moi, ça, ce n'est pas dans le cadre, mais l'autre a aussi sa liberté de penser, c'est la liberté de chacun.
- La direction est aussi là pour te pousser à aller plus loin dans tes réflexions. Cela fait partie de la liberté de la direction d'aller te chercher là-dedans. C'est une liberté dans le sens que ça ouvre la réflexion. C'est cadrant dans le sens où il y a des exigences de professionnalisme au niveau de la réflexion et on va chercher plus loin pour que ça progresse. C'est un cadre qui est très large, avec une mission, des valeurs. A l'intérieur, il y a une liberté. Ce ne sont pas des pratiques où c'est que « comme ça » et c'est cadré.
- Le cadre serait au contraire dans des choses plus pratiques, dans du décisionnel. Pas du pratique dans le sens vous devez faire comme ceci ou comme cela. Il y a la liberté, il y a eu la réflexion, mais maintenant je me positionne en posant le cadre. Pas sur la réflexion, mais de trancher après la réflexion. Quand on parle d'un enfant, d'une famille, la direction elle est là pour nous stimuler dans la réflexion, voir aussi si on va dans la bonne direction car vous êtes aussi garants de la qualité. Si on dit d'un enfant qu'il est nul, ne sait rien faire, qu'il est insupportable et que les parents sont chiants, c'est votre rôle de dire que non et qu'on ne peut pas parler ainsi d'une famille. De faire ce que vous faites, dire que ce n'est pas professionnel et par contre de demander ce que ça nous fait comme écho là-dedans pour dire ces termes et ça c'est quelque chose que l'on trouve au Plateau. Par contre, le cadre, ce serait de dire qu'il faut poser un entretien, d'aiguiller, de demander de faire attention au matériel par exemple s'il y a beaucoup de casse.

Est-ce que la prise en charge et les choix dans le groupe doivent appartenir à l'équipe à votre avis ou plutôt demandés par la direction ?

- Oui, cette liberté est très importante. Elle doit rester au sein de l'équipe. Nous n'aimerions pas du tout que la direction nous impose des thèmes, des activités.

Dans le questionnaire l'autonomie n'est pas ressortie comme très importante. Je me suis posée la question si ce n'est pas ressorti parce que c'est tellement normal. N'étant pas dans un travail à la chaîne, on ne se rend même plus compte que c'est de l'autonomie. Qu'en pensez-vous ?

- Ou alors la connotation d'autonomie. Autonomie, c'est faire seul, tout seul. Et peut-être que moi je ne me sens pas autonome dans le sens où je ne suis pas larguée toute seule, je ne le fais pas toute seule, je collabore avec mes collègues, je collabore avec la direction, je ne suis pas seule, il y a des échanges, j'ai de la réflexion. En vrai, je ne suis pas autonome, toute seule dans la crèche, je ne fais rien.
- Après avoir parlé de tout cela, j'appelle cela finalement de l'autonomie. Je pense que dans le questionnaire, je n'ai pas non plus dû le ressortir à cause de cette différence.
- Mais, on confirme maintenant que c'est très important pour nous.

Avec cette autonomie, cette liberté, vous avez une certaine responsabilisation, de fait. Et ça, est-ce que ça vous convient ? Quand c'est l'autre qui vous dit comment faire, vous pouvez lui renvoyer la responsabilité et dire que c'est de sa faute, que c'est lui qui a dit faux. Quand c'est vous qui choisissez ce que vous faites et comment, vous avez aussi la responsabilité de vos actions. Trouvez-vous cela positif ou non ?

- Oui, nous trouvons cela positif.
- Oui, c'est aussi enrichissant, c'est ça qui nous fait avancer. Parce que quand on fait faux, ça nous oblige à assumer.
- C'est ça qui nous fait avancer.
- On prend plus facilement la responsabilité quand c'est faux quand c'est nous qui avons pris la décision de faire quelque chose. Quand c'est quelqu'un d'autre qui a pris l'initiative de mettre en place, peut-être qu'on n'adhère pas totalement et qu'on ne fait pas comme il voulait. Tandis que quand c'est nous qui mettons en place, on sait ce qu'on voulait faire et si ça ne marche pas, on sait plus facilement pourquoi ça ne marche pas. On peut demander de l'aide pour que ça marche.
- Et quand ça marche, on est valorisé et on peut être fier de ce qu'on a fait.
- Quand on fait ses expériences et que ça marche, on est valorisé. C'est comme ce qu'on fait avec les enfants.
- Quand on fait soi-même, on assume ses actes, mais on est aussi fier de réussir. Le fait de surpasser un défi augmente la confiance en soi.
- Le défi pour l'adulte, c'est nous-mêmes qui le plaçons alors que pour l'enfant on choisit un défi atteignable. Il y a aussi des défis qu'ils se fixent eux-mêmes, par exemple grimper sur cette branche dans le jardin et que si on le lui interdit, en disant par exemple qu'il est trop petit, on lui casse son défi. Dans le quotidien, dans les activités, dans l'apprentissage, on fait attention que ce soient des choses atteignables pour l'enfant, on fait attention qu'il n'y ait pas de frustration liée à une incapacité, que ce soit dans sa zone proximale de développement.

Fait-on la même chose avec les adultes ? Avec les aides, les stagiaires par exemple ?

- J'ai souvent tendance à me fixer des objectifs très élevés et au final, je me rends compte que je n'ai pas eu le temps, que je n'ai pas ci, que je n'ai pas ça et qu'après c'est la chute, je n'ai pas fait mon objectif et je n'ai pas atteint ce que je voulais.

Maintenant que tu l'as vécu, est-ce que tu te poses des objectifs qui sont moins loin ?

- Oui, mais aussi avec votre aide.
- C'est plus valorisant d'atteindre les objectifs fixés.
- Réaliser un objectif, c'est valorisant. Ne pas l'atteindre parce qu'il est trop compliqué ou qu'on a fait beaucoup de choses et qu'on ne l'a pas atteint, c'est démotivant. Tandis que s'il est atteignable facilement, au moins il est atteint.

Est-ce qu'un objectif facilement atteignable est toujours valorisant ?

- Je dirais plutôt plus facilement que facilement atteignable. Ne pas voir trop grand. A quelque part, on pourrait dire réaliste.
- Non, un objectif trop facile n'est pas toujours valorisant.
- Ça dépend des personnes. Pour certaines personnes qui ont un manque de confiance en elles, ça peut aider. Suivant les périodes, les objectifs peuvent être plus simples. Parfois, je me dis qu'il faudrait que je me fixe des objectifs faciles pour me dire que j'ai réussi à faire ça, ça, ça et c'est bien, j'arrive. Et cette valorisation de petits objectifs va me permettre de me dire, cette fois, je vais faire celui-là, qui est un peu plus dur et je vais y arriver.
- Il peut aussi y avoir une progression dans la pose des objectifs. Partir d'objectifs simples et les complexifier pour augmenter la confiance en soi.
- Il faut quand même qu'il y ait un challenge. Si c'est trop facile, ce n'est plus un objectif.
- Intéressant que chacun puisse se positionner pour la difficulté des objectifs à se fixer, être parti prenant dans la pose des objectifs.
- Certains ont besoin d'expérimenter pas à pas en posant d'abord des objectifs basiques pour ensuite les complexifier et d'autres vont directement poser des objectifs complexes, avec un sacré challenge. Chacun est plus ou moins rapide. Certains font des étapes et d'autres pas. On n'a pas tous la même confiance en soi, les mêmes compétences et la même expérience.
- Selon les périodes de notre vie et notre état, les objectifs seront plus ou moins complexes. Il faut aussi réussir parfois à trouver le temps.
- Les objectifs doivent être liés à chacun et posés par les personnes. Et ça on l'a ici.
- Au début, je posais des objectifs sur 6 mois alors que maintenant, ils peuvent être plus compliqués et sur une année.
- Dans les bilans, c'est très bien que vous puissiez demander à chacun si l'objectif est atteint et pourquoi et c'est quoi ton prochain objectif.
- C'est important qu'il y ait chaque année des objectifs posés dans le sens où il n'y a pas une attente de la direction particulière au niveau des objectifs, cela est le choix de la personne. On ne se fait pas taper sur les doigts si nous n'avons pas réalisé notre objectif. Il y a cette ouverture et si besoin un accompagnement pour la pose de l'objectif, par exemple en disant « cet objectif, il est un peu limite ». Quand on voit objectif, on peut se dire qu'il faut faire un truc fou, alors que l'objectif, ça pourrait être d'arriver à l'heure. Vous avez cette écoute-là et la manière de dire que c'est ok, mais que ce serait bien d'en avoir un autre plus élaboré. Le degré d'objectifs, il peut être variable. Vous êtes dans un échange, qu'est-ce qui a marché ou non.
- L'année où je suis revenue de congé maternité, mon objectif était finalement de concilier ma vie professionnelle et personnelle. Ça ne faisait pas vraiment objectif professionnel, dans le sens où ce n'était pas monter un projet, comme par exemple des activités avec des personnes âgées. Je trouvais ça très bien de choisir en fonction de la réalité de chacun. Vous avez aussi la bonne attitude. Quand on arrive avec cet objectif et qu'on évalue le dernier, ce n'est pas « on va te retirer du salaire parce que tu n'as pas réalisé ton objectif, ce n'est pas bien ». On reste dans un échange. Pour vous, je pense qu'il y a l'intention derrière qui est le développement professionnel.
- Se questionner et évoluer fait partie du bien-être. Les gens qui stagnent, c'est compliqué. Moi, je m'embête si je stagne, je n'aime pas ça du tout. Quand tous les jours se ressemblent et qu'on est dans une routine, je déteste. On est dans un métier en perpétuelle évolution.
- On est aussi dans un métier à fort risque de routine. Tu peux venir en mode automatique au travail et on n'aimerait pas ça du tout.
- Intéressant que la direction questionne, peut remettre en question parfois, titille pour faire avancer. C'est riche. Pas tout le monde n'aime ça, mais pour moi, la direction pourrait même aller plus fort. Pour nous trois, c'est clairement le cas.

- Les personnes qui sont intéressées à répondre à ton questionnaire et à venir en parler après, ça montre aussi un intérêt pour ce genre de réflexion. Dans l'autre sens, la personne que ça n'intéresse pas de réfléchir, et qui ne veut pas trop se remettre en question, ne viendra pas en parler dans un sous-groupe.

Est-ce que petit à petit, ces pratiques de réflexion deviennent une culture institutionnelle et que les personnes qui n'aiment pas cela ne viennent plus travailler au Plateau ou partent ?

- Oui, ça peut.
- Le rôle de la direction serait alors aussi de dire que si tu ne colles pas à ça, il faut qu'on le dise et tu pars quand même.
- C'est enrichissant pour nous. Si ça ne plaît pas, la personne a intérêt à aller ailleurs.
- Ici, on a la chance d'avoir cela. Ça a assez bougé au Plateau pour qu'on ait une équipe qui se remette en question. On n'a pas des « ça fait 20 ans qu'on fait comme cela et on ne veut pas bouger ». Il y a une majorité de personnes qui souhaitent cette remise en question et des discussions. Et les quelques personnes qui ne sont pas capables de faire cela, ce n'est pas pour autant qu'elles gagnent entre guillemets car de toute façon, autour, on est majoritaire à le faire. Mais ça freine la réflexion, ça freine le quotidien.

Est-ce que ça pourrait aussi être un manque de compétences plutôt qu'un manque de volonté de se remettre en question ?

- Oui, ça peut être une limite de compétences pour débattre, faire des liens avec la théorie.
- La personne qui n'a pas les compétences, c'est aussi à elle d'aller les chercher, se former, chercher, pouvoir apprendre justement, pour évoluer.
- Quand on dit que la culture institutionnelle transpire, on le retrouve chez certaines personnes de l'équipe qui ont su évoluer, se former, prendre différents appuis auprès de ses collègues, faire le chemin pour évoluer, avec l'envie de réflexion. M., par exemple, qui a une formation de nurse à la base, elle a su évolué avec tout cela, se former, prendre les appuis qu'elle pouvait prendre, elle a réussi à faire ce chemin, même si ce n'est pas forcément inné chez elle. Elle a cette envie de réflexion. Cette envie est aussi parce que « Le Plateau ». Ailleurs, ça aurait pu être tout différent, elle aurait pu s'enfermer dans « j'ai toujours fait comme cela ».
- Suivant avec qui on travaille, cette réflexion peut diminuer et s'accélérer.
- C'est ce que la direction questionne, mais également la dynamique au sein du groupe qui se permet de questionner les rôles et les pratiques, ce que chacun ose questionner des pratiques du groupe. Ce n'est pas uniquement la direction qui questionne, mais un mouvement global au sein des groupes. Selon les groupes ou les années, cela a certaines limites. Pour ces personnes, peut-être qu'une évolution est possible, les graines sont plantées et germent petit à petit.
- Cela dépend aussi si c'est un manque de compétences ou un manque de volonté.
- Après cela dépend aussi des compétences et des caractères des personnes. Est-ce que vraiment on peut tout faire en partant de rien. Est-ce que vraiment la formation continue peut suffire à rattraper un gros manque de compétences ?
- Cela dépend aussi beaucoup du caractère de la personne. Quelqu'un qui se remet facilement en question dans sa vie le fera plus volontiers dans le milieu professionnel, question de caractère. Ça va aussi avec la capacité de remise en question.
- La sincérité, l'honnêteté, la franchise est également en jeu et on la cherche vraiment dans la collaboration avec nos collègues.

Dans quel sens la franchise et l'honnêteté sont importantes pour vous ?

- Pouvoir dire à l'autre ce que l'on ressent par rapport à son travail

- Pouvoir assumer ses actes et pouvoir les dire pour pouvoir en parler. On a le droit de faire des erreurs et l'autre a le droit de nous le dire. L'important n'est pas de ne pas faire d'erreurs, mais finalement de pouvoir les entendre et en tenir compte.
- Moi, j'ai l'habitude d'être franche et ce serait plus le souci qu'en face, être sûre que la personne en face soit sincère. C'est plus ça qui pourrait me poser problème. Quand tu te mets à douter de ce que les autres en face te disent, c'est plus difficile.
- Être en confiance que si l'autre a quelque chose à te dire, elle fera comme toi, te le dire, et non pas ne rien dire ou pire, le dire à quelqu'un d'autre. Elle viendra te le dire comme toi tu le dis directement à elle.
- Mieux vaut dire quand on n'est pas d'accord, au moins on sait sur quel pied danser. Même si je dis que ce n'est pas comme cela qu'il faut faire à une nouvelle personne, me dire simplement « je ne savais pas », reconnaître ses erreurs et demander comment il faut faire, plutôt que de dire ce n'est pas moi ou c'est bizarre. Du coup, ça devient qui a tort, qui a raison, on n'ose plus rien dire. On a le droit de faire faux, mais c'est important d'assumer ses actes et l'autre a le droit de nous dire que c'est faux et écouter. Je ne te dis pas que t'es nulle ou que tu fais toujours tout faux, je te dis juste que ça ne se fait pas comme cela ici. Quand la personne sait qu'elle a fait faux ou qu'elle est prête à l'entendre, c'est déjà très bien.

Par rapport à la collaboration, qu'est-ce que vous attendez d'autre pour dire que vous vous sentez bien ?

- La confiance qui se construit aussi par la franchise et la sincérité. Quand tu vois que les choses autour se font bien, tu es plus en confiance quand la dynamique est bonne, que quand tu lui dis et que ça ne se modifie pas, que la dynamique est différente avec d'autres collègues, tu es moins en confiance. Cette confiance elle se construit sur des expériences positives communes. Si ce ne sont que des expériences négatives, la confiance elle n'est pas là. Il faut du temps.
- De cette façon, s'il y a une fois une erreur, la confiance ne disparaît pas, on reconnaît simplement que c'était une erreur, ça va passer, ce n'est pas toute la personne qui est mauvaise et je garde ma confiance dans son travail. Le contraire est aussi exact. Si la majorité des expériences sont négatives, s'il y en a une positive, elle ne va pas non plus marquer et on va rester sur le négatif. Il faut alors beaucoup de positif pour faire oublier le négatif du début.
- Il y a aussi une chronologie. Si tu commences une relation que sur du négatif, ça va être compliqué à construire. Alors que si tu commences par plusieurs expériences positives, il y a une base qui est solide et finalement, les 5 expériences positives qui ont apporté la confiance vont permettre les 10 expériences suivantes de garder la confiance car elle est là et dure à briser après.
- Le respect, la franchise font aussi partie de la base pour construire la confiance.
- Le plaisir, pouvoir rigoler, faire des petites blagues. Apprécier la personne en tant que telle. C'est lié à ce qui se passe entre 2 personnes et non pas à l'institution. Je sais que je suis très sensible aux personnes et je sais que je réagis à un niveau physique, chimique, sans même connaître la personne et puis, je sais que ça fait partie de ce que je dois porter. Il y a des années où je devrai travailler avec des personnes où j'ai moins le petit feeling, ce sera peut-être plus dur pour moi, mais c'est comme ça. Je cherche à compenser avec autre chose du coup, je cherche à équilibrer. La relation, elle reste professionnelle. Simplement, il n'y aura pas le petit plus qui rend la relation plus agréable. On partage beaucoup de moments, et parfois, des moments creux avec les collègues, des moments plus calmes.
- Au début, le plaisir, le rire, et tout cela je ne le mettais pas dans le bien-être, mais en entendant tout cela, je te rejoins. En fait, être dans une équipe avec des gens où tu te sens bien et à l'aise, avec qui tu peux échanger, même simplement un sourire, la relation elle reste professionnelle, ce n'est pas que tu vas dans de la copinerie, c'est du professionnel agréable.

- En connaissant un peu mieux la personne, on se permet parfois aussi d'autres choses, notamment au niveau de l'humour.
- En connaissant un peu mieux la personne sur le plan personnel, cela permet aussi de mieux la comprendre. On sait quand et sur quoi on peut rigoler.
- Avec certaines personnes, on ne connaît rien de leur vie privée et pourtant on a du plaisir à travailler ensemble, ça n'empêche pas de se faire une blague, on peut rigoler et sourire, sans rien savoir sur sa vie.
- Le fait de connaître ce qu'on fait dans notre vie à côté n'est pas indispensable pour avoir du plaisir à travailler ensemble.
- Avec T., on a travaillé plusieurs années sans se voir en dehors. Professionnellement, ça matchait juste trop bien car on avait cette réflexion, ces échanges professionnels. Aussi, on rigolait, on parlait de tout et de rien, mais sans se voir en dehors de la crèche.
- L'échange professionnel, la dynamique positive de l'équipe, la prise en charge collective du groupe sont importants.
- Se marrer, parler de tout et de rien. C'est la différence entre le professionnel et le plus.
- Peut-être que plutôt que de connaître la vie privée, c'est peut-être simplement des relations humaines. Deux personnes qui partagent un moment avec plaisir, sans avoir besoin de connaître la vie de l'autre.
- Le feeling. Ce qui passe entre deux personnes. On partage un moment ou pas. Avec certaines personnes ça prend et avec d'autres, ça ne prend jamais. C'est un ressenti, donc subjectif. C'est finalement comme pour les enfants.
- Se permettre d'utiliser l'humour

A quel point la réflexion, l'échange et la prise en charge collective sont importants dans le groupe par rapport à votre bonheur ?

- Je dirais moitié-moitié avec le plaisir et la relation. C'est très lié à la relation qu'on établit.
- J'ai travaillé avec une collègue que je n'appréciais pas spécialement, on ne se supportait pas, on ne se parlait pas, mais au colloque, on échangeait sur les enfants, on parlait de la prise en charge, on a évolué dans ce sens et c'était très intéressant de part et d'autres.
- On peut avoir le professionnel, mais sans le relationnel. La prise en charge peut être positive, mais c'est plus rare.
- Dans la collaboration, il y a un côté relationnel, relation entre deux individus, ainsi qu'un côté plus professionnel qui serait en lien avec la réflexion, la prise en charge collective du groupe. C'est possible que ces deux aspects ne soient pas égaux. Ces deux pans doivent s'équilibrer pour vraiment être dans du bien-être.

La confiance par rapport à la direction, comment arrivez-vous ou non à la percevoir ? Qu'est-ce qui fait que vous vous sentez en confiance ou que vous sentez que la direction vous fait confiance ?

- Pour donner ma confiance, c'est comme avec les collègues, ce sont aussi des expériences qui se construisent.
- Dans l'autre sens, la confiance que la direction peut me faire. En tant que nouvelle, au début, comme c'est une nouvelle relation, il m'aurait fallu peut-être plus de verbal. Comme c'est une politique de l'institution de laisser justement cette liberté et d'avoir confiance en l'équipe, je ressentais une confiance générale, mais pas forcément dirigée sur moi, pas une confiance personnelle. Ça s'est construit finalement avec nos échanges, on a évolué ensemble pendant ces 2 ans.

Comment est-ce que la direction aurait pu te montrer davantage cette confiance ?

- Il y a certaines choses sur des plus petits trucs qui se voient. Par exemple, valoriser une activité en disant « tiens ton activité que tu as proposée, elle est chouette ». Là, tout de

suite, ça fait quelque chose de positif. Plus de reconnaissance verbale qui peut aider la personne à construire cette relation de confiance.

- C'est logique qu'il n'y ait pas une confiance immédiate, mais davantage de reconnaissance.
- On sent qu'il y a une confiance globale, avec des attentions de la part de la direction de valoriser ce qui est fait collectivement. « C'était chouette comme vous avez fait cela », comme par exemple le message pour l'activité décloisonnée. Régulièrement vous faites cela, au colloque, ou un mot sur le tableau en notant par exemple que la fête s'est très bien passée et merci à tout le monde. On a la reconnaissance globale, mais des fois la reconnaissance un peu plus ciblée serait utile.
- La reconnaissance individuelle, on l'a plutôt lors des entretiens. En relation individuelle, on a peu de moments avec la direction.
- Dire quand vous passez qu'une activité est sympa, c'est toujours agréable. De la même manière, quand vous venez observer, reconnaître et valoriser ce qui est fait individuellement et le dire directement à la personne concernée. Ce n'est pas global, mais personnel. Dire à la personne directement par exemple que sa réflexion elle est bien, ce n'est pas votre réflexion, ce n'est pas pour tout le groupe mais pour soi.
- J'adore quand vous venez observer, car pour moi, c'est de la richesse.

Quand on vient observer, avez-vous l'impression que nous mettons davantage le doigt sur ce qui ne va pas que sur ce qui va bien ?

- Ça fait longtemps... Sur les retours que j'ai pu avoir, je n'ai jamais eu l'impression que c'est une suite de ça, ça ne va pas, etc. Par contre, ça reste sur du global au niveau du groupe. « Vous avez fait ça comme ça, etc. ». Ce qui est aussi tout à fait valable, l'équipe aussi a besoin de cette reconnaissance. Cela permet aussi d'exister en tant qu'équipe et c'est important.
- Non, vous mettez en évidence ce qui va bien, tout en précisant ce qui vous questionne.
- C'est plus utile de s'adresser directement à la personne que de faire un commentaire général. Par exemple, « tu as utilisé tel mot pour t'adresser aux enfants et ce n'était pas adapté » plutôt que de réfléchir en équipe aux mots à utiliser. Dans l'autre sens, je suis contente qu'on vienne me dire « tu as eu telle intervention avec l'enfant et je l'ai trouvée très intéressante adaptée pour l'enfant ».
- Ça, ça pourrait être fait quand la direction passe simplement dans les groupes. Même des choses basiques comme « la salle elle est bien décorée, tu t'es appliquée pour la peinture ». Comme on fait avec les enfants en fait quand on les félicite.

Comment vous situez-vous par rapport aux observations dans les groupes, car dans le questionnaire, c'est vraiment arrivé vers la fin, ce qui ne semble pas important ?

- Quand la direction vient observer, ce n'est pas naturel. Ça ne devrait rien changer, mais il y a quand même un changement dans le groupe, vu qu'il y a une personne en plus, ça change la dynamique.
- On trouve intéressant. C'est toujours enrichissant d'avoir un retour extérieur au groupe mais pas extérieur à l'institution parce qu'on est peut-être tombé dans une certaine routine ou quelque chose qu'on fait mal. Quand quelqu'un vient nous le dire, c'est toujours intéressant. Cela permet de se remettre en question, de questionner les pratiques.
- Quelque chose qui est bien mis en place dans un groupe pourrait aussi être partagé pour les autres groupes.
- Ça ferait un peu partie de « grandir, continuer à se développer, évaluer, s'autoévaluer ».
- Pour ma part, j'apprécie énormément.
- J'ai remarqué qu'il y a une différence pour moi entre l'observation papier-crayon et l'observation sans papier-crayon. Quand il y a papier-crayon, je me mets plus à réfléchir que s'il y a simplement la présence de la direction dans la salle où je suis plus naturelle entre

guillemets. C'est ridicule car c'est la même chose concrètement. Mais quand il y a le cahier-crayon, je me demande ce qui est noté et je suis plus en mode réflexion.

- C'est enrichissant d'avoir un feed-back constructif. Quand la direction vient, tout le monde se recentre, il n'y a plus de discussions à côté, on est avec les enfants, on réfléchit à ce qu'on fait et ainsi le feed-back, il n'est pas aussi constructif que si nous étions vraiment naturels. On travaille mieux quand la direction est là. C'est aussi une façon de montrer ce qui est possible. Même si on ne peut pas être toujours au top, ça montre aussi ce qui peut se faire.

Dans le groupe de réflexion avec Und sur la conciliation entre les vies, le groupe a souligné qu'il aimerait qu'on vienne parfois juste partager un moment dans les groupes, sans faire d'observation. Faites-vous une différence entre ces deux modes de faire ?

- Moi non, parce que l'observation fait partie de notre métier. Même si je passe voir une collègue dans un autre groupe et que je vois quelque chose, je vais le lui dire. Il y a un côté assez naturel et professionnel de notre métier, en fait, que je ne séparerais pas. Ce n'est pas parce que vous venez partager un moment que l'on va boire une tasse de thé. On est avec les enfants, dans un cadre de travail.
- Non, ça fait partie de notre travail, même sans papier-crayon, si vous voyez quelque chose, vous allez quand même le souligner.

Est-ce que ces moments partagés pourraient être liés au fait d'avoir envie simplement que la direction fasse partie de l'équipe générale, comme un autre groupe l'a souligné ? Ce serait juste passer un moment ensemble ?

- Oui, moi, j'aurais mis la différence sur le côté plus ou moins convivial. Quand vous venez observer, c'est le côté papier-crayon et c'est normal et enrichissant, mais c'est très professionnel. Quand vous vous arrêtez dans le vestiaire pour nous aider quand ils s'habillent par exemple, ça donne un côté plus convivial. C'est peut-être que ça peut changer un peu votre position à vous. C'est différent d'une direction qui est que dans le bureau et va juste venir observer avec un papier-crayon, il y aura une distance qui va se créer qui peut être positive, voilà. Il y a plus de liens qui se créent s'il y a de petits moments partagés. En plus, si on est en peu coincé dans le groupe et que vous dites que vous êtes là et que vous pouvez venir aider dans le groupe une demi-heure, ce sont des toutes petites choses qui font une plus grande collaboration sur un même niveau. Mais je pense que vous avez quand même un rôle à jouer, d'être garants d'une certaine qualité qui fait que vous venez passer un moment ou observer, avec ou sans papier-crayon, c'est votre rôle et nous, notre rôle c'est de prendre ce qu'il y a à prendre là-dedans.
- Les rôles de chacun nous semblent très clairs au Plateau. Ce n'est pas du tout une volonté de devenir « copains-copains », le rôle de chacun est clair. On a plutôt envie que la direction puisse faire partie de l'équipe. C'est positif, c'est une envie de l'inclure dans notre collectif.
- Vous faites aussi cette démarche. Vous faites partie des groupes de travail, comme les fêtes. C'est aussi sur un ensemble de choses, de venir dire bonjour et au revoir, c'est plein de petites choses comme ça et après, c'est des cultures aussi je pense.

Quel est l'intérêt de travailler en sous-groupes de travail par rapport au grand groupe ?

- C'est plus efficace. On ne peut pas avoir tous assez de TP pour réfléchir à tous les sujets et bosser sur tous les projets. Et puis après, mettre 30 personnes d'accord ce n'est pas la même chose que d'en mettre 5.
- Il y a aussi des personnes qui sont moins à l'aise de s'exprimer dans le grand groupe, devant 30 personnes plutôt que 4. Cela donne aussi une certaine garantie que chacun ait la possibilité de s'exprimer plus librement.
- Cela permet aussi de faire des choix, de se diriger davantage vers un sujet ou un truc, projet qui nous intéresse. Par exemple, pour la gazette, quelqu'un qui n'est pas à l'aise avec

l'écriture ou ce projet, il peut choisir autre chose, il n'est pas obligé de s'y coller. Chacun se sent plus à l'aise dans certains thèmes. Ça peut aussi être en lien avec un défi que l'on désire se mettre. Ça permet à chacun d'aller soit vers ses intérêts, soit vers ses défis.

- On trouve intéressant de continuer à travailler en sous-groupes.

Trouvez-vous important l'aller-retour entre le travail en sous-groupes et le retour ensuite au grand groupe ?

- Oui, mais les retours au grand groupe sont parfois aussi longs que si nous avions fait toute la réflexion, discussion en grand groupe. Mais je n'ai pas d'autres solutions. Il y a peut-être quelque chose à se questionner là-dessus. Quand on en reparle, ça relance la discussion. On a toujours quelque chose à dire sur tout.
- Il y a différentes choses. Les projets individuels ou de groupe, je les mets aussi dans ces sous-groupes. Les projets que quelqu'un propose, et qui demande aux autres collègues « qui aurait envie d'y participer », du coup des sous-groupes se créent et ils font simplement des retours au grand groupe du projet. Ce sont des personnes qui peuvent proposer un projet et d'autres collaborateurs peuvent s'y joindre pour créer un sous-groupe et demander si besoin de l'aide ou la participation d'autres membres de l'équipe. C'est la même chose pour les fêtes, où il y a simplement une présentation du projet et des attentes envers le reste de l'institution.
- Quand il s'agit de réflexion globale, on ne peut pas enlever que nous sommes une grande équipe de 30 personnes et que chacun peut avoir envie de dire son mot, qu'il faut que chacun puisse s'exprimer. Après, ce qu'il faudrait faire, c'est que quand on fait des sous-groupes sur les sorties, il aurait peut-être fallu qu'on prenne des décisions en sous-groupes sur chacun des points. Mais en même temps, pourrait-on prendre des décisions en sous-groupes qui pourraient être remises en question dans le grand groupe ? On pourrait peut-être prendre des décisions dans les sous-groupes, puis la mise en commun reprend la majorité, mais en fait, je pense que c'est compliqué et pas trop possible.
- Les sous-groupes permettent surtout de ressortir un maximum de points. Ça permet à ceux qui prennent moins la parole de s'exprimer.
- Même pour ceux qui prennent la parole, tu as quand même plus de temps pour réfléchir et t'exprimer en petits groupes que quand on est en grand groupe et que ça part de tous les côtés.

Maintenant, si l'on souhaite que les décisions correspondent à la majorité, peut-on faire abstraction de la réflexion en grand groupe ?

- Peut-être pas. Il y a peut-être un juste milieu à avoir entre les discussions en petits groupes où certaines décisions pourraient être prises par 5 au nom des 30.
- Pourrait-on avoir des délégués ? Une personne responsable de retransmettre ? Mais ce sera pareil, on n'aura pas forcément l'adhésion réelle de tous. Ce temps de parole en grand groupe est important pour qu'on puisse tous entendre ce que disent les autres.
- Un groupe peut être délégué pour un projet précis, mais pour la structure institutionnelle, il faut avoir l'accord de tous, car si on ne voit plus de sens car on ne s'y retrouve pas, c'est plus dangereux et on ne l'appliquera pas.
- Le souci quand on prend autant de temps, il y aura des personnes qui n'étaient pas présentes en sous-groupe et qui voudront peut-être rajouter d'autres points de réflexion. Il y a un moment où la réflexion doit correspondre au moment, là et maintenant et s'arrêter.
- Et il y a un moment où il faut trancher car on peut toujours réfléchir sur tout et tout le temps.
- Il faut aussi réfléchir à une durée pour laquelle les décisions sont valables, on ne va pas les rediscuter tout le temps. Autant les choses peuvent être questionnées, mais pas sans cesse. Il faut qu'il y ait un certain temps entre. Les projets éducatifs, on dit qu'il devrait être

questionnés tous les 3 ou 4 ans, je ne sais plus, mais pas sans cesse. Il y a un nombre d'années où l'on se dit, là on le reprend et on le fait.

- Entre les valeurs et le projet éducatif, on a l'impression de toujours tout remettre en question et que rien n'en découle. Il y a un moment où il faut se décider, même si ça ne correspond pas à tout le monde. Les réflexions, elles traînent car il y a souvent des aléas entre deux. Les questionnements, ils viennent tout le temps, il y a un moment où il faut se décider. Les questionnements, ils se soulèvent d'eux-mêmes, il faut trancher et rappeler qu'on a pris telle décision à tel moment.
- On voit que c'est important de se mettre d'accord, par exemple pour les choix dans le jardin car chacun sinon fait suivant sa propre ligne et ça peut être compliqué dans certains groupes. Cette année, on le voit chez les grands où les pratiques ne sont pas du tout les mêmes. Ce serait important de savoir précisément le positionnement institutionnel et de pouvoir s'y référer, même si l'on sait qu'il y aura toujours des nuances d'application en fonction de nos personnalités.

Par rapport aux valeurs, est-ce que la réflexion sur ces valeurs institutionnelles a apporté quelque chose au sein de l'équipe d'après vous ?

- C'est important d'en avoir. Les échanges étaient très riches et intéressants. Mais on ne voit pas tellement de changements entre l'avant et l'après. Maintenant, en avoir discuté, on peut le montrer aux nouveaux arrivants et ça reflète l'image de nos discussions et ce qu'on a décidé. Concrètement, dans la pratique, il n'y a pas de différence.

Pourriez-vous vous baser dessus s'il y a des difficultés au sein de l'équipe ?

- Je n'y penserais pas de prime abord. Mais oui, ça pourrait être faisable, ça pourrait être un outil.
- Ces valeurs elles ne sont pas exceptionnelles, elles ne sont pas vraiment spécifiques à ici, ce sont des valeurs globales. On s'appuie de toute façon dessus quand il y a un problème de communication. Par exemple, quand il y a une difficulté de communication, allez dire qu'il faudrait qu'on se dise les choses en face, ça me paraît élémentaire.

J'ai l'impression qu'au fil des années, les personnes s'adressent plus facilement à la personne concernée quand il y a une difficulté. Il me semble que c'est une pratique qui se fait de plus en plus plutôt que de râler ou de le dire aux collègues. Qu'en pensez-vous ?

- Non, je ne trouve pas spécialement. Ça dépend majoritairement des personnes. Les personnes qui étaient franches il y a plusieurs années et celles qui ne le disaient pas, font toujours de même. C'est plus lié aux personnes. Suivant les équipes, suivant le pourcentage de personnes plus ou moins franches, plus ou moins à l'aise avec la remise en question, et tout cela, c'est un peu ça la jauge. De plus, ça va avoir plus ou moins d'impact suivant le sujet qui touche ou le nombre de personnes touchées. Les personnes avec qui je peux remettre en question certaines choses, le travail sur les valeurs ne l'a pas changé et pour moi personnellement non plus, ça ne m'a pas fait changer.
- Les personnes qui se remettaient en question le font toujours et vice-versa.

Par rapport à l'équilibre vie privée / vie professionnelle, comment arrivez-vous à trouver un équilibre ? Quelle est la responsabilité ou la part que l'on peut donner à l'institution ?

- Je suis un peu entre deux. Il y a un petit côté qui me dirait que le personnel, ce n'est pas à ma direction ou à mon institution de s'en occuper, c'est à moi de le gérer et ce n'est pas leur problème. Après, tu sais que malgré toutes tes bonnes intentions, tu peux parfois te laisser submerger par ta vie personnelle et ta pratique peut alors être différente due au personnel. Certaines choses personnelles ont forcément un impact sur le professionnel, par exemple si j'ai un souci de santé et que je dois prendre un rendez-vous avec un spécialiste qui reçoit que

quand je travaille, par exemple le mardi matin, il y a des moments où c'est obligé de se lier. La direction a alors un rôle à jouer, de nouveau, entre le cadre et l'écoute.

- Ça appartient à la personne d'aller en parler à la direction. La direction ne peut pas deviner tous les problèmes personnels. De nouveau, c'est de la responsabilité de chacun d'aller en parler : « mes soucis personnels viennent influencer mon quotidien ». il faut aller en parler avec la direction.

A ce moment-là, qu'attendez-vous de la direction ?

- Un câlin (rire)
- Une écoute, après, ça dépend du problème. Si c'est un rendez-vous médical, de la compréhension et une écoute pour essayer d'arranger les horaires, voir comment l'on peut faire. Si c'est du perso perso, ben voilà...
- Je pense de nous confronter aussi. Si tu dis que ça change ta pratique, nous demander « est-ce que tu penses encore être professionnel ». Confronter les gens aussi en demandant : « Qu'est-ce que tu aimerais toi ? Qu'attends-tu ? Si tu viens nous dire cela, qu'as-tu besoin ? On entend que tu n'es pas bien, si tu n'arrives plus à travailler, que comptes-tu faire ? » C'est à la personne de prendre ses décisions. « Si tu te sens encore bien et que tu peux tenir, de quoi aurais-tu besoin ? » Entre écoute et un certain cadre. Un cadre, je dirais aussi dans le sens où vous rappeler ce qui est possible et professionnel. C'est un peu les entretiens de retour d'absence où vous demandez à la personne de se positionner, « à quel niveau tu fonctionnes, est-ce que tu te sens apte à reprendre et as-tu besoin de quelque chose ? »
- De la même manière, celui qui a rendez-vous tous les mardis matin, mettre une limite car « maintenant ça ne va plus, on peut avoir une certaine souplesse parce que c'est exceptionnel, tu as eu un certain besoin et on l'a entendu, mais là ça empiète trop sur le professionnel et il faut trouver d'autres solutions, prendre d'autres mesures qui correspondent plus ».
- Je vois par rapport à la crèche de mon fils, ça me regarde, moi, de gérer cela, mais n'empêche que quand j'avais des soucis de changements de jours et tout cela, vous avez été présents pour m'arranger, j'avais changé mes jours et ce n'était pas sûr qu'à la crèche ça aille. Donc, il y a aussi eu un investissement de la crèche pour trouver une solution satisfaisante pour moi. Vous auriez aussi pu dire « ce n'est pas notre problème, tu te débrouilles ». Après, c'est aussi dans l'intérêt de la crèche qu'on soit bien, mais ce n'est pas partout. Il y a un juste milieu à trouver.
- C'est un équilibre à trouver entre les besoins personnels et les possibilités institutionnelles. C'est important de regarder les deux. Nécessaire de ne pas se focaliser uniquement sur les besoins de la personne. La feuille de souhaits est très intéressante car elle permet de préciser ce qu'on souhaite, ce qui nous arrange, ce qu'on souhaite, mais sans justificatif. Il n'y a pas de mise de valeurs entre la personne qui veut commencer tard le lundi parce qu'elle veut dormir ou celle qui doit commencer tard parce que le mari ne peut pas emmener les enfants à l'école. Je trouve très bien, chacun peut mettre à son échelle, ce qui lui importe, et après vous faites par rapport à une réalité qui est un nombre d'heures, un nombre de personnes, un taux d'encadrement, etc.
- Je pense qu'une écoute est là aussi. Je pense que vous êtes aussi différents tous les deux. Le degré d'écoute et de cadre entre les deux n'est pas tout à fait pareil, je pense que c'est normal, mais c'est présent chez les deux. Vous avez tous les deux la bonne dose d'écoute et pareil pour le cadre. « Si ça ne te convient pas, viens on en parle. On peut faire quelque chose tant mieux, merci et si on ne peut rien faire, tant pis, on aura au moins essayé. »

Avez-vous encore d'autres choses que vous auriez envie de dire par rapport à la direction ou l'institution qui vous sembleraient importantes par rapport au bonheur au travail ?

- Le bureau qui est ouvert et on sait qu'on peut rentrer et qu'on peut venir vous dire un truc. On sait que l'on peut toujours venir vous parler et que vous écoutez toujours, que ça concerne le vestiaire qui sent mauvais des pieds de la même manière que l'enfant qui s'est ouvert le crâne. C'est une volonté de votre part de laisser la porte ouverte.
- De la même manière que Nicole est aussi toujours disponible et souriante, autant pour les photocopies que pour des problèmes d'impôts.
- Je pense que ça, ça joue aussi dans la confiance : la disponibilité.

J'aurais envie de dire et vice-versa. Si on vient vous demander quelque chose dans les groupes, pour moi, c'est important aussi, même si on est la direction, que vous puissiez nous dire que ce n'est pas le moment et revenir ensuite vers nous quand c'est possible dans le groupe.

- Oui, mais nous, ce serait plus déplacé de faire cela. Je pense qu'on a cette possibilité de vous dire que ce n'est pas le moment, je pense que je me sentirais de le faire. Mais, dans l'image globale, si tu interrogeais des gens dans quel sens il faut le faire, la direction elle a quand même un côté pouvoir qui peut faire que quelqu'un n'oserait pas toujours.
- Une direction pourrait avoir la porte plus souvent fermée pour ne pas être dérangée. Vous, elle est quand même essentiellement ouverte. Quand elle est fermée, c'est que vous êtes en entretien. C'est une volonté de votre part et voilà, mais ce n'est pas dans toutes les directions.
- Par exemple, une jeune stagiaire, elle n'oserait pas forcément toquer au bureau, mais quand tu passes devant et que tu peux faire « bonjour », c'est plus facile. Il y a ce côté insistant où la direction peut demander aussi « ça fait 4 fois que tu passes, est-ce que tu aimerais quelque chose ? »
- La porte ouverte amène aussi un certain cadre. J'aime ce côté cadrant et la porte ouverte permet aussi d'entendre ce qui se passe. Vous entendez, vous voyez ce qui se passe. Vous n'êtes pas juste dans votre bureau à faire votre truc, vous entendez ce qui se passe.

Nous sommes en pleine confiance que vous savez gérer lorsque nous sommes absents. Comment vivez-vous cela ?

- C'est vrai que quand vous n'êtes pas là, on ne se sent pas perdus. Ce n'est peut-être pas le cas dans toutes les institutions. Nous n'allons pas vérifier si vous êtes là. Si sur une semaine, vous n'étiez pas là les deux ni Nicole, ça serait peut-être différent. On comprend aussi cette notion de confiance et on l'apprécie.
- On sait que l'on peut vous lancer un coup de fil si c'est urgent ou nécessaire pour nous. Mais on ne se sent pas paumés. Je sais que ça m'est arrivé de le faire.
- Cela fait partie de la culture d'institution. Et celle-là, il faut qu'on la garde, c'est bien. Oui, clairement.

Focus groupe 3 du 4 avril 2017 : 4 personnes présentes

Tout d'abord, merci beaucoup d'avoir accepté de participer à ce groupe.

J'ai repris les questions du questionnaire en reprenant l'ordre d'importance, celles pour lesquelles le plus grand nombre de personnes a estimé qu'elles étaient « tout à fait » en accord. Maintenant, nous ne sommes pas obligés de suivre cet ordre-là, je vais aussi suivre le cours de la conversation, aller par rapport à vos intérêts, ce qui paraît le plus important pour vous.

N'hésitez pas à questionner et à dire ce que vous pensez et ressentez. L'idée est de recentrer sur le Plateau, le questionnaire était fait de manière large sur plusieurs institutions et maintenant, on va se pencher spécifiquement sur ce qui peut être fait au Plateau, ce qui vous convient actuellement et ce que nous pourrions améliorer.

Quelle définition donneriez-vous pour le « bonheur au travail » ?

- Avoir du plaisir à venir à la crèche
- Pouvoir collaborer, avoir une bonne collaboration avec les autres
- La confiance envers les collègues
- La confiance envers la direction
- Par rapport aux collègues, le principal sur l'année, c'est le groupe mais après, ça s'élargit sur le reste de la crèche.
- La confiance : pouvoir compter sur la personne, pouvoir passer le relais.
- La confiance : Pouvoir se lâcher, oser exprimer comment l'on se sent au niveau personnel, se confier « voilà aujourd'hui moi j'ai cela » en sachant que ça restera entre la personne et soi, sans que ça se diffuse dans toute l'institution, transmettre quelque chose de son état personnel en confiance. Oser dire en arrivant si nous avons un problème personnel, que ça reste entre 4 yeux, entre nous. Savoir que ce qui est dit ne partira pas en bruits de couloir, respect de chacun dans les deux sens. « J'ai besoin de te parler, mais ça reste entre nous ».

Avez-vous l'impression que vous devriez pouvoir tout dire à vos collègues ? Qu'est-ce qui est important pour vous à pouvoir dire à vos collègues ?

- Pouvoir tout dire sur des choses qui concernent le groupe, oui.
- Par rapport à ma personne, il y a parfois dans la vie des choses qui font que sur le moment j'ai besoin de le dire, c'est comme si le vase est trop plein et que je dois l'exprimer. Autant avec les collègues qu'avec la direction. Pouvoir venir dire dans le bureau, j'ai besoin de lâcher quelque chose, de poser, mais pas qu'après ça te revienne ensuite en pleine figure. Pas que quelque chose qui devait rester entre nous et que j'entends que ça sorte. Quand ça sort, c'est aussi les tripes de l'autre qui ressortent, qui ressortent, qui ressortent, et du coup, ce n'est plus ce que tu as dit au départ ou plus tout à fait.
- Ça peut aussi se transformer en bruits de couloir. Mais les bruits de couloir, c'est peut-être pas forcément ce que la personne voulait, mais elle a peut-être aussi été envahie et a dû le redire plus loin. C'est important que celui qui reçoit le fasse dans le respect de la confidence, de l'intimité d'autrui. Si la personne à qui l'on se confie à l'impression que c'est trop lourd pour elle à porter, c'est important qu'elle puisse le dire à la personne concernée, par exemple en disant « c'est trop pour moi, essaie de trouver quelqu'un d'autre pour en parler ». Ou alors juste dire « là, je ne peux pas t'écouter » si ce n'est pas le moment. Au moins, là je sais et je n'ai pas de regrets si c'est ressorti et que du coup je ne suis pas à l'aise avec cela.
- C'est suivant la personne. Moi, j'ai tendance à ne pas mélanger le privé et le professionnel. Si ça risque d'avoir une incidence sur le groupe, je vais peut-être dire à la personne « là ça ne va pas », mais je ne vais pas aller dans les détails. Mais ça dépend de la personne aussi.
- Si ce que je vis à la maison peut avoir une incidence sur le professionnel, il est nécessaire de l'exprimer avec le collègue avec qui je me sens en confiance, pourquoi je suis tendue,

pourquoi je ne suis pas bien, sans pour autant entrer dans les détails, ça reste global comme « j'ai une difficulté à la maison », « il y a quelque chose dans ma vie, mais je n'ai pas forcément envie d'en parler ». J'ai besoin que ce soit une collègue avec qui je me sens en confiance.

- Par rapport à un enfant qui a des réactions difficiles, c'est important de pouvoir demander de l'aide à une collègue quand on n'y arrive plus avec un enfant et qu'on sent qu'on atteint nos limites. C'est important de pouvoir passer le relais quand je sens que je n'y arrive plus. Ça ira mieux pour l'enfant, pour moi et finalement pour tout le groupe.

Comment la confiance se construit-elle ? Qu'est-ce qui fait qu'avec certains collègues vous vous sentez en confiance et d'autres pas, ou moins ?

- L'affinité tout d'abord. Parfois, il y a des affinités qui arrivent d'un coup, ça passe très bien avec un-e collègue sans que l'on sache pourquoi.
- Découvrir l'autre. Parfois, il y a des affinités tout de suite et pour d'autres, il faut du temps pour se découvrir et se rendre compte que ça me convient.
- Certaines personnes savent être discrètes, avec qui l'on peut avoir une bonne relation de confiance et d'autres justement qui ébruitent un peu les choses et qui ne font pas les choses forcément dans l'intérêt du groupe.
- Le non-jugement. Certaines personnes, on a l'impression d'être jugé et analysé et d'autres où il y a cette affinité.
- Quand il y a une affinité, la personne partage aussi des choses plus personnelles et on se dit que si cette personne partage, c'est qu'elle a confiance en moi et donc que je peux aussi avoir confiance en elle. Je regarde plutôt ce que donne l'autre et ensuite je peux me livrer. Si l'autre me parle de choses intimes, je me dis que je peux aussi lui en parler.
- Avoir confiance que la personne est discrète, c'est-à-dire que quand je lui dis quelque chose, j'ai confiance que ça ne partira pas dans toute la crèche et que ça nous revienne aux oreilles par d'autres.

Par rapport à la direction, comment construisez-vous votre confiance envers la direction et comment arrivez-vous à ressentir la confiance que la direction vous fait ?

- Le non-jugement. Quand on sent que l'on peut dire les choses sans qu'il y ait autre chose derrière. On se sent conseillé, écouté, sans que derrière on est jugé et que ça reste vraiment dans le bureau, on se sent plus en confiance.
- Je coupe en deux la direction du Plateau car je me suis retrouvée dans une situation d'incompréhension que j'ai vécue sous une autre forme et je me suis dit, je ne connais pas vraiment cette personne, c'est comme si c'est une personne nouvelle qui venait d'arriver alors qu'il travaille depuis 3 ans. Je sais que je suis un peu comme une huître et quand je me ferme, c'est dur à me rouvrir. Quand un codirecteur m'a dit quelque chose que je ne m'attendais pas, je me suis dit que je ne le connaissais pas. Je suis plus sur la défensive pour aller lui parler. Toi, je te connaissais d'avant et j'ai plus de confiance de ce fait. Si c'est global de la crèche, peu importe, je peux aller vers les deux, mais si c'est plus personnel, j'irai plutôt vers la personne plus connue où je connais comment elle fonctionne que la personne où je découvre comment elle fonctionne. C'est une histoire passée maintenant mais j'ai appris l'importance de pouvoir aller vérifier si j'ai un doute sur ma compréhension de ce que la direction a exprimé, plutôt que de rester sur un malentendu. Je ferai dorénavant le nécessaire pour aller vérifier. Je suis restée sur quelque chose que j'avais entendu et assimilé comme ça et je me suis aperçue que c'était exactement l'inverse. On ne s'était vraiment pas compris. Sachant que je peux mal interpréter, j'irai vérifier maintenant. Peut-être pas tout de suite car j'ai besoin d'un moment pour digérer, mais maintenant si j'ai un doute, pas sur tout bien sûr, si je ne me sens pas à l'aise, j'irai vérifier. Ce que je n'ai pas fait la dernière fois car j'étais sûre de ma compréhension et certainement lui aussi.

- Le fait que j'ai travaillé sur moi et que je me sente mieux moi-même me permet de venir maintenant vers la direction pour lui parler. Je ne m'exprime pas facilement, je garde assez en moi et maintenant j'ai appris à l'exprimer, même si ça reste pas facile suivant quoi.
- Je ne suis pas une personne qui s'exprime facilement et c'est encore plus difficile avec la direction, parce que je vous vois moins, je ne suis pas avec vous comme avec les collègues au quotidien et qu'on n'est pas aussi proches qu'avec les collègues avec qui on discute et on est plus proche. Notion de proximité.
- Suivant les sujets, j'irai peut-être plus facilement vers l'un ou vers l'autre, en fonction de mon ressenti. J'aurais peut-être l'impression d'avoir plus d'empathie te connaissant mieux. Cela peut aussi être une richesse d'avoir 2 personnes différentes.
- Pour moi, la hiérarchie c'est la direction, je vous vois les deux. Je ne vais pas souvent au bureau. S'il y vraiment un gros souci, je devrai prendre sur moi et je viendrais, mais pour l'instant ça va. C'est lié à mon caractère. J'ai confiance, la confiance elle y est, mais il y a une distance liée à la hiérarchie. Quand je viens au bureau, j'ai l'impression d'être écoutée, sans souci.

La confiance que la direction vous donne, comment la percevez-vous ?

- Oui, nous sentons la confiance de la direction.
- Par tous les projets que l'on peut proposer, la plupart du temps, vous êtes tout le temps d'accord.
- Vous nous encourager à faire des formations.
- Il y a pleins de choses qui se font comme cela qui me prouvent que vous avez pleinement confiance dans notre travail avec les enfants.
- Vous n'êtes pas tout le temps dans les groupes. Le manque de confiance pourrait aussi se ressentir si vous veniez dans les groupes tout le temps pour vérifier si les choses ont été faites, jeter un coup d'œil si ça fonctionne. Là, je n'ai pas l'impression que vous êtes sur nous, à vous questionner si vous n'êtes pas là comment ça va se passer cet après-midi.
- Pour moi, il y a eu une petite période qui a dû être clarifiée et maintenant c'est bon pour moi. La période où il y avait les TP, les trucs à remplir et où je me suis dit « Oups, il n'y a pas trop de confiance » et ça a été clarifié par vous par la suite. Pouvoir en parler en colloque, dans les groupes et venir vous en parler m'a montré que ce n'était pas cela. J'ai compris que ce n'était pas cela.
- Il faut un juste équilibre en confiance et contrôle. Trouver le juste milieu. Cela peut aussi être lié à la casquette de direction, par exemple lors d'entretien avec des stagiaires. Avoir cette identité hiérarchique, le respect de la hiérarchie par la présence de la direction, avoir en haut la direction qui met le cadre pourrait être utile.
- Est-ce que ce serait intéressant que la direction soit là lors des suivis de stagiaires ? Est-ce que ça inciterait certaines personnes au niveau de petits stages de se prendre davantage en main si la direction était plus présente dans le suivi ? Est-ce que ce serait intéressant dans le suivi hebdomadaire que la direction vienne de temps en temps ? ça m'interpelle.

Trouvez-vous plus judicieux que la présence de la direction soit systématique lors de suivis de stagiaires ou que la personne se sente libre de venir demander du soutien en cas de besoin ?

- Je me demande s'il serait intéressant que la direction vienne plus régulièrement lors de suivis de stagiaires, de manière systématique. Ça m'interpelle. Je ne sais pas, faudrait-il avoir des rencontres prévues sur le long terme.
- Pour moi, c'est plus utile que ce soit libre. Si on a besoin de la hiérarchie pour reposer le cadre, de pouvoir venir et demander que la direction soit présente à l'entretien. Après, si tout va bien, que le suivi est fluide, qu'il y a cette collaboration et cette confiance entre l'étudiant et le formateur, je n'ai pas forcément besoin de la présence de la direction.

- Sur un cursus sur 3 ans, faudrait-il avoir la présence et le chapeau de la direction dans le suivi ? C'est là mon questionnement.
- Actuellement, chaque situation est prise en compte, ça se fait de manière individuelle, chaque situation est prise en compte et on regarde.
- La direction est toujours au courant de ce qui se fait. C'est important car cela permet aussi à la direction d'apporter un autre regard, une autre oreille et de questionner si besoin. La direction peut alors soulever un questionnement en fonction de ce qui est rapporté par le formateur. « Ce que tu dis là, ça me fait tilt ». La direction peut également clairement s'opposer à une pratique et le transmettre au formateur. Ça permet alors à la direction de repenser le cadre, ce qui protège le formateur de le faire. On fait partie de la même institution et c'est important d'avoir un cadre posé par la hiérarchie. C'est une façon de se sentir soutenu, ou plus exactement encadré.
- La présence de la direction peut apporter un autre regard qui peut être complémentaire et cela représente aussi un certain cadre.
- Même si la direction n'est pas présente à l'entretien, il y a quand même un suivi et l'on vous sent présents. On peut être soutenu en tous les cas si besoin. Il y a des cas spécifiques si l'on a besoin de ressources.
- C'est à l'équipe de demander du soutien, des outils x ou y, mais pas à la direction d'imposer.
- Je préfère que l'on vienne demander si tout d'un coup on a besoin de quelque chose, pouvoir vous demander des clés, même si vous n'êtes ensuite pas présents à l'entretien. La présence n'est pas nécessaire pour tous les suivis, en tous les cas pour moi.
- J'ai un questionnement par rapport à une ancienne ASE pour laquelle je me demande si on aurait dû avoir un suivi plus proche de la part de la direction à ce moment-là, car arrivée en 3^{ème}, elle avait toujours de la peine et je me demandais si elle allait y arriver. Là, je me suis demandé si l'on aurait peut-être dû avoir la direction plus proche à ce moment-là. Parfois, je trouvais que c'était plus du copinage entre l'apprentie et la formatrice lors des entretiens et que peut-être il aurait fallu le cadre remis par la direction. Même la formatrice disait qu'elles étaient trop liées. Le cadre aurait été autant pour l'une que pour l'autre, permettant à chacune de rester à sa place.
- C'est formateur pour nous de mettre le cadre et la distance en tant que formateur. On peut rigoler, bien s'entendre, mais il y a une distance, on est au travail, « moi je suis là pour te former, toi tu es là pour apprendre », il ne faut pas passer de l'autre côté. Ça reste cool dans un sens, on s'entend bien, mais ça reste professionnel. Je pense qu'il faut le dire dès le début. C'est au formateur de poser le cadre dès le début, de le dire et de gérer cela.
- Cela dépend aussi de la personne. Si c'est deux caractères qui sont moins « professionnels », c'est dur de reprendre après.

Est-ce que le fait de prendre en charge le suivi participe en tant que formateur au développement de vos compétences et augmente l'estime de vous-mêmes ?

- Oui et non. Dans une situation précise, j'ai vu la différence avec la présence de la direction où le stagiaire a alors mis en place des choses concrètement sur le terrain.
- C'est au cas par cas. Si j'avais été dans cette situation en troisième année, j'aurais peut-être aimé avoir la direction à chaque entretien pour faire un tout. Pour moi, dans la situation de X, pendant un certain temps en tout cas, ce serait important d'avoir en continu la direction suivant la situation. Il faut quand même un certain laps de temps pour tenir la route, il y aurait peut-être ensuite moins d'écart. Vous êtes le chapeau et c'est quand même toujours moi qui fais le rôle de suivre. Vous êtes là en tant qu'observateur à quelque part et s'il y a un problème, vous êtes là pour remettre le cadre si besoin, mais c'est moi qui fais le suivi. De toute manière, dire que l'on est à 3 et que ça se passe comme cela, il y a l'étudiant, le formateur et la hiérarchie, c'est comme ça. Sans pour autant dire que celui qui suit n'est pas capable de. Ça ne me renverrait pas du tout ce sentiment. Je le prends plutôt comme un

regard extérieur soutenant. Pour moi, cela ferait simplement partie des procédures, comment l'on fonctionne au Plateau.

- Pour moi, cela renverrait un sentiment d'incompétence personnelle si la direction était toujours présente. Ça pourrait plutôt me renvoyer un sentiment que je n'ai servi à rien, que je n'ai pas réussi mon suivi et que c'est la direction qui a géré la situation. Je pourrais aussi le prendre comme « la direction n'a pas confiance dans mon travail ».
- La présence de la direction pourrait aussi me permettre de la questionner sur sa perception de telle ou telle chose pour faire évoluer mon suivi, sans me dire pour autant j'ai fait tout faux.
- C'est un peu comme le fait de noter les activités que j'ai prévues sur un planning. Je n'ai pas du tout pris cela comme une surveillance de la part de la direction car de toute façon je le fais. Pour moi, maintenant il est visible alors qu'avant il était dans ma tête. C'est plutôt un outil pour fluidifier la prise en charge.

Comment percevez-vous l'équilibre entre la liberté et le cadre dans votre travail quotidien ?

- On est libre en soi dans notre travail quotidien, ça c'est clair. Et on a quand même ce cadre parce que chaque semaine au colloque de groupe, on expose tout et on en parle. Vous venez aussi de temps en temps observer, alors l'équilibre il est là pour moi.

Sur quoi avez-vous besoin de liberté dans le groupe ?

- Sur tout ce qui est le choix des activités. On peut faire les activités que l'on estime être pertinentes pour le besoin de l'enfant et en tenant compte de la dynamique du groupe, par rapport aux thèmes également, aux sorties, etc. Je n'aimerais pas que cela soit imposé par la direction. On est sur le terrain et on voit la dynamique du groupe.
- J'ai l'impression qu'on est libre dans le groupe. Je me sens libre de pouvoir amener des idées et que ce soit généralement toujours pris en compte et encouragé dans ce sens-là. On niveau des sorties et des activités, on peut proposer ce que l'on veut, enfin on s'entend. Au niveau des TP, je sais que dans certaines crèches, ils doivent être faits sur place et sont notés dans les horaires. Même s'il y a eu un moment où la direction a contrôlé entre guillemets, mais en même temps ce sont des heures que nous devons à l'institution et c'est normal. On revient à l'importance du chapeau de la direction comme avec les étudiants par rapport au cadre du suivi.
- Je me sens bien dans tous les groupes en tant que remplaçante tournante. Je peux donner des idées, il n'y a pas de problèmes. Il y a vraiment un partage cette année que je n'ai pas vécu avant. C'est sûrement aussi dû à mon statut de remplaçante et à moi, les compétences que j'ai développées.
- Ma liberté a été sanctionnée un petit peu cette année par rapport à mes horaires dans le groupe. Je suis quelqu'un d'inquiet et quand on est 2 à 17 enfants, dehors, sur la route je ne sors pas et du coup, ma liberté a été freinée du fait que nous sommes que 2 les après-midis. Par rapport à la liberté et les sorties, du coup j'ai trouvé un peu délicat cette année. Par contre, j'apprécie énormément la matinée bibliothèque avec un projet qui fonctionne bien. Les sorties, elles sont limitées par rapport au nombre d'adultes présents. Je suis bien consciente que c'est la réalité des normes d'encadrement pour toutes les institutions de la petite enfance à Genève.

Comment souhaitez-vous gérer les conflits au sein du groupe ?

- Lors d'un colloque, ça a été dit que si nous avions des problèmes, nous pouvions aller en parler à la direction. Là d'accord, je trouve cela bien pour éviter les bruits de couloir. Mais, je pense que si nous avons un conflit avec une personne en particulier, il faut plutôt aller vers la personne directement en premier pour en parler « ben écoute, là, je ne suis pas d'accord car... et qu'est-ce qu'on pourrait faire » plutôt que la personne aille vers la direction et

apprendre après coup qu'il y a eu un problème par rapport à nous et qu'on l'entend que après, qu'on est appelé à la direction. Pendant le bilan par exemple, j'ai appris que la collègue qui était passée avant moi avait fait part de difficultés avec moi mais ne m'en avait jamais parlé. Et c'est au bilan que la direction m'en a fait part, ça je trouve vraiment très désagréable parce que ça a été sur une année et que la personne ne l'a jamais dit directement. C'est très dur, ça fait mal.

Quel est, selon vous, le positionnement de la direction par rapport au fait de s'adresser directement aux personnes concernées ?

- La direction invite à s'adresser directement à la personne. La direction prône de d'abord s'adresser aux personnes concernées et d'ensuite, si ça ne va pas, de venir en parler au bureau.
- Quand je suis allée discuter une fois de difficultés au bureau, la direction m'a invitée à aller en parler directement avec la personne, mais la personne n'a jamais fait cette démarche vis-à-vis de moi. Dans l'idéal, on aimerait tous que les personnes s'adressent directement aux collègues, mais on ne peut pas forcer les personnes.
- On a vécu cela dans le groupe et ça a été pesant. J'avais été appelée au bureau pour vérifier comment la direction me sentait en ce moment, mon état général. Et maintenant qu'on a fait toutes les démarches et qu'on a eu une médiation, et comment elle s'est passée, je me demande si j'aurais dû aller en parler plus vite, avant que ça se dégrade car maintenant c'est le jour et la nuit. Et du coup, je me dis mais pourquoi je n'ai pas fait la démarche. Mais comme ça ne venait pas directement de moi, je subissais plutôt la situation entre deux collègues, c'est dur de se dire que j'initie la démarche. Je me disais «ça va passer», «chacun doit prendre ses marques», «on ne se connaît pas bien», «on avance» et après, de nouveau par rapport à mes horaires, 60% sur 4 jours, tu ne vois pas tout et je me disais «bon, pour les 5 heures que je passe, ça va, je m'en sors, mais quand tu vois maintenant le avant et le après, même en 5 heures, le avant et le après ça aurait quand même été beaucoup mieux le après, avant. Mais sans que les parents le ressentent et les enfants en pâtissent. Chacun dans le groupe je pense a dû prendre sur lui et moi, à l'heure actuelle je me dis «mince qu'on a loupé quelque chose pour que ça aille mieux». Après, je sais qu'il faut aussi laisser mûrir.
- Après, je pense que ça dépend aussi de la personne. Moi, j'aurais plutôt tendance à faire avec s'il y a des difficultés avec des collègues. Je ne dirais rien car j'ai peur de blesser, peur de mettre une mauvaise ambiance, donc je prendrais sur moi.
- Finalement, il y a souvent cette peur de faire empirer les choses, mais finalement, quand on le dit, et c'est quand même dit avec bienveillance et dans un cadre, finalement ça va mieux.

Est-ce que de dire les choses, c'est pour du mieux ou ça empire selon vous ?

- Non, ça peut être très bien, mais vu mon caractère, je n'y arrive pas.
- Il faut aussi que ce soit dit d'une certaine façon. Il faut faire attention à la manière de le dire.
- Moi, par exemple, je ne peux pas réagir tout de suite. Si je le dis tout de suite, je vais l'envoyer comme ça et ça va être agressif. Je suis comme ça, je sais que je dois attendre un ou 2 jours pour arriver à prendre sur moi et le dire calmement.

Dans le groupe en question, nous avons d'abord vu les personnes en individuellement pour qu'elles puissent s'exprimer librement. Ensuite, nous avons fait une réunion collective. Qu'en pensez-vous ?

- C'est bien comme cela.
- Et chacun a eu droit à sa parole. Xavier a toujours vérifié si ça été compris comme ça, maintenant qu'est-ce qu'on met en place et si ça et si ça nous convenait. Ça j'ai trouvé super parce que celui qui a pas dit, on tourne la page. Là, chacun avait l'espace de s'exprimer, de

transmettre ses besoins, de réfléchir à ce qu'on mettait en place et il y avait une vérification que ça convienne à tout le monde. J'ai vraiment trouvé super. Dans le groupe, à 4 ou 5, on n'aurait pas pu le faire. C'était trop dans l'émotionnel. Il faut une sorte de médiateur. Et c'est la direction qui a joué ce rôle.

Maintenant, si d'autres situations conflictuelles se répètent, qu'attendriez-vous de la direction ?

- D'abord, c'est à nous de venir, car vous ne pouvez pas deviner.
- Quand même, la direction peut sentir. Au colloque, vous voyiez quand même qu'il y avait des tensions. Après jusqu'où, c'est vrai que c'est dur en une heure de tout percevoir. Ce n'était pas non plus de la part de tout le monde, c'est dur de définir qu'il faut en prendre que deux, mais c'est quand même envahissant pour le groupe.
- Mais si personne ne vient le dire, c'est difficile pour la direction d'intervenir. Les gens n'ont pas tous les mêmes attentes, mais c'est compliqué de deviner les attentes quand les personnes ne les disent pas.
- Parfois, il peut y avoir de petites tensions, mais les gens choisissent de faire avec et ne souhaitent pas l'intervention de la direction. C'est compliqué de savoir à quel moment ça passe dans quelque chose de plus compliqué, quelque chose qui s'installe et de trop inconfortable pour l'équipe. Et là, ça peut aller vite, ça s'enchaîne.

Estimez-vous que la gestion de l'ambiance du groupe vous appartienne ?

- Elle nous appartient complètement j'ai envie de dire.
- Oui et non parce que dans la situation actuelle du groupe, il y a une personne avec qui je ne travaille quasiment pas, mais je sens les tensions. Du coup, quand je suis dans le groupe ça va, mais tu sens quand même les tensions. Du coup, tu te demandes « est-ce que je mets quand même les pieds sur un terrain miné qui leur appartient ou moi, mon job ça va et je continue comme ça ». Si tu fais deux 100% et que ça ne passe pas, quelque part, au bout d'un moment ça pète, c'est obligé. Mais quand tu te croises juste, du coup, pour toi c'est gérable et après c'est quand même fluide dans le groupe même si tu sens quelque chose qui pèse. Tu te demandes si c'est à toi d'aller les titiller.

A qui est-ce que ça appartient de transmettre les difficultés au sein du groupe ? Est-ce à la personne qui en est partiellement témoin, à la direction ou aux personnes directement concernées par le conflit ?

- Je veux bien entendre, je veux bien dire ce que je ressens.
- Tu sens que ça pèse, par exemple dans les colloques, mais les deux personnes se le disent entre eux et après tu repars, moi je ne travaille plus jusqu'au lundi et alors tu penses que c'est posé. Tu sens qu'il y a une tension, mais pas forcément que ça t'empêche de travailler sur la journée.

Quand au colloque, les personnes transmettent que ça va quand la direction questionne l'ambiance du groupe et la collaboration, qu'attendez-vous des collègues et de la direction ?

- Si on avait réagi avant, est-ce que la sentence qui est tombée, la démission d'une collaboratrice, aurait été la même ? Est-ce qu'elle aurait quand même pu continuer ? C'est tout plein d'interrogations. Après, ce n'est pas à moi de prendre en charge les problèmes des autres. Moi, je m'arrête avec mon travail et avec ma personne, mais ça m'interpelle en me disant si on avait cassé déjà cela en janvier ou février, la réaction de départ n'aurait peut-être pas été. On aurait pu déjà mieux gérer le groupe sans que quelqu'un se sanctionne entre guillemets. Après c'est son choix, c'est sûr que c'est sa personne, c'est elle qui a décidé. Ça me questionne, sans prendre parti pour l'un ou l'autre. Je me demanderai toujours si on aurait pu arriver à autre chose si on en avait parlé plus tôt, mais ça, je ne le saurai jamais.

- C'est aux personnes concernées de venir en parler à la direction car c'est elles que ça bouffe entre guillemets. Bien sûr ça a des répercussions sur le groupe, ça bouffe les autres, mais c'est de leur responsabilité si elles ont envie d'en parler et seulement si elles en ont envie. C'est aux personnes du faire ou pas. Moi, je ne suis pas une personne qui va pleurer au bureau, malheureusement je n'y arrive pas.
- Les collègues et la direction peuvent toujours tirer la sonnette d'alarme s'ils voient quelque chose, mais on ne peut pas ensuite gérer le conflit à la place des personnes directement concernées, on ne peut pas faire plus que ce que les personnes sont prêtes à ouvrir.
- On avait vu au colloque que c'était tendu, mais après jusqu'où ? Moi, je pense que si on interpelle les parents, il n'y en a pas un qui pourrait dire qu'il y avait des tensions dans le groupe, ça ne se voyait pas. Certaines personnes pouvaient peut-être le sentir, mais il n'y avait pas de répercussions sur la prise en charge des enfants. Après peut-être des demi-journées entre eux c'était plus pesant, mais ça ne prenait pas sur le groupe.
- Il faut que les gens soient prêts à affronter le conflit. Oui, est-ce qu'elle a décidé de lâcher parce qu'elle avait envie de tourner une page ?
- Est-ce que les mêmes choses auraient pu être dites en janvier ? Est-ce qu'il fallait un temps pour laisser mûrir ? Je ne sais pas.
- Tu sais que certaines années, peut-être lié à l'affinité que tu as avec certaines collègues, ça fonctionne, tu travailles. Et d'autres années, tu es avec des collègues où tu as plus d'affinité et tu échanges plus, il y a un partage supplémentaire. Certaines années, ça reste professionnel et d'autres ça reste professionnel avec un plus lié aux affinités. Ça dépend des personnes qui sont dans le groupe et ça on ne peut pas prévoir, il faut faire avec au fur et à mesure.

Dans le questionnaire, les gens estiment très important d'avoir un cadre clair et une direction qui se positionne. Sur quoi diriez-vous que vous avez besoin d'un cadre ?

- Sur la sécurité. Je suis en porte-à-faux ces temps-ci parce que j'ai vécu une partie avec une direction et maintenant une autre et des collègues qui ont aussi changé. Les véhicules dans le jardin, est-ce qu'on peut ou non ? J'ai vécu avec 3 enfants qui se sont blessés et l'interdiction des véhicules dans le jardin, uniquement sur la terrasse, et maintenant ça revient dans le jardin. Je suis mal à l'aise avec ça car quand je vois tous les véhicules et les petits, ça m'inquiète, car j'estime que les grands sont en apprentissage pour les véhicules et qu'ils n'ont pas tout de suite le réflexe de freiner et il y a des petits qui sont aussi en train d'expérimenter le jardin à leur façon. Et tu ne peux pas dire non à tout le monde, par exemple en disant vous vous allez que là avec les véhicules et vous que là dans le jardin et du coup le mélange, ça me stresse. Dans les parcs, quand ils grimpent, moi, je mets une limite à ma hauteur, il faut que je puisse tenir tes pieds. Après les enfants me disent, mais avec F. on peut. Ok, mais F. il a 20 cm de plus que moi, il est grand et il arrive à vous tenir. Moi, je suis petite, je vous tiens et c'est cette barre au maximum. Ils testent et tu dois sans cesse redonner la limite. Après, c'est aussi un apprentissage de cette tranche d'âge, mais ils ont compris que l'on pouvait faire différemment avec les adultes du groupe. Pour le jardin, où nous sommes beaucoup et longtemps, j'aimerais des règles plus claires. C'est vrai que quand je vois que tous les adultes sont ensemble, ça me mine.
- Moi, c'est aussi par rapport à la sécurité, mais liée aux meubles. Quand ils grimpent dessus, ça me questionne car les meubles pour moi, ce n'est pas fait pour grimper. Ils savent qu'un jour ils peuvent grimper et un autre pas, je n'arrive pas à gérer cela moi. Franchement, c'est difficile ça, les meubles, ça reste pour ranger du matériel et pas pour grimper. Pour moi, des chaises, des bancs, les vestiaires, ce ne sont pas des meubles comme une étagère. A la limite, qu'ils se mettent dans les étagères ça ne me gêne pas, mais pas qu'ils grimpent dessus. Je suis consciente que ce sont des parcours avec des tapis, où tout est sécurisé, mais c'est

bizarre pour moi. Je fais une différence entre meubles et meubles. Pour ma part, je m'assis sur des tables. Il y a des meubles où l'on peut grimper et d'autres pas.

Quand une décision doit être prise concernant une règle institutionnelle, est-ce que c'est important pour vous qu'on en ait parlé tous ensemble ? En cas de désaccord, souhaitez-vous que la direction tranche ?

- Nous aimons qu'il y ait une discussion, que chacun puisse donner son avis et qu'ensuite la direction tranche.
- Globalement, ça dépend des sujets, mais on trouve qu'en général c'est la manière de faire quand toute l'institution est concernée, même si ça prend du temps de discussion en colloque. Les décisions ne tombent pas dessus sans explication et sans discussion.
- Suivant les sujets, on peut y passer beaucoup de temps de discussion en colloque. Sur certains sujets, comme les chaises sur les tables, on va y passer peu de temps et ensuite sur un sujet moins important on va faire traîner. Après, ce n'est pas la direction, c'est la dynamique de l'équipe.
- En même temps, c'est important que chacun se sente écouté. Mais quand ça part dans tous les sens et que finalement personne n'entend rien, ça ne sert plus à rien, ce n'est pas constructif et ça tourne en rond, rien ne se décide. Qu'on ait le droit de parler oui, mais qu'on s'écoute que ça ne parte pas dans tous les sens et tous les coins et que finalement on aboutisse à une décision. De cette façon on ne sait des fois même plus la décision qui a été prise.
- Comme on va avoir plusieurs nouvelles personnes, c'est utile qu'elles soient au courant des règles claires dès le départ, comme les règles du jardin par exemple.
- C'est plus lié à la dynamique que chacun s'écoute qu'au fait de pouvoir tous s'exprimer. C'est aussi de la responsabilité de chacun de s'écouter. Il y a des fois où ce n'est pas évident de s'écouter dans le colloque. On parle en petits comités sans écouter les autres, plusieurs discussions en parallèle. Les personnes qui n'ont pas beaucoup de voix, elles ne sont pas souvent écoutées.

QUE PENSEZ-VOUS DES RÉFLEXIONS EN SOUS-GROUPES ? QUELS SONT LES AVANTAGES OU LES INCONVÉNIENTS ?

- L'avantage, c'est qu'en travaillant en petits groupes, on peut s'écouter et chacun peut s'exprimer et ensuite on rapporte au grand groupe. Mais ça dépend des sujets, si finalement on fait ça à chaque fois, ça va prendre un temps fou. Ou alors, on met plusieurs sujets sur le tapis et on en fait plusieurs en même temps.
- Il est primordial d'avoir un retour au grand groupe sur les sujets importants.
- Par contre, sur les projets institutionnels, comme le jardin, les fêtes, les journées à thèmes, c'est ok qu'un groupe prenne en charge et ensuite retransmette uniquement au grand groupe. Il n'y a alors plus de discussion, mais une information transmise, savoir comment ça va se passer.
- Quand ça concerne toute l'institution, il peut y avoir des discussions en petits groupes puis un échange en grand groupe, alors que les projets sont justes présentés pour une mise au courant.
- Le retour au grand groupe permet aussi que tout le monde entende la même chose.
- Il y a plus de chance que les gens adhèrent quand ils ont pu s'exprimer et entendre les points de vue des collègues. Ensuite, on intègre et on accepte la décision car c'est une décision collective et pas imposée par les autres ou la direction.
- Par exemple, l'autre fois, on m'a posé la question si l'on peut être pieds nus dans le jardin. Pour moi, la règle qui date de quelques années était qu'il faut toujours des chaussures à l'extérieur, sauf dans le sable parce qu'il peut y avoir des bouts de verres, des bouts de bois, des abeilles, etc. Maintenant, je ne suis pas sûre que tout le monde soit d'accord avec cette règle. Il faut qu'on en parle au colloque comme on travaille sur les sorties et que nous

définissons une règle commune. Il faut que ce soit clair pour tout le monde car pour l'instant c'est flou.

- En même temps, ça me questionne sur pourquoi en reparler quand on a des règles qui sont déjà là.
- Après, c'est aussi intéressant d'avoir certaines règles que l'on peut requestionner. Oui, quand il y a des changements, c'est utile de se repositionner. Requestionner ne veut pas dire que l'on va forcément changer, c'est se poser des questions intéressantes et utiles. C'est aussi se dire que finalement c'est ça qui nous correspond pour telle ou telle raison, mais au moins, on y remet du sens. Par contre, je trouve important de ne pas changer une pratique existante avant d'en avoir rediscuté en colloque.
- C'est dérangeant quand je rappelle une règle à une collègue et qu'elle va vérifier vers une autre collègue la pertinence de ce que je viens de lui dire. Ça, je n'apprécie pas du tout.

Qu'est-ce qui vous procure du plaisir dans votre travail ?

- De voir les enfants, d'être avec les enfants, de voir leur évolution, pouvoir partager des moments avec eux, des moments supers, qui nous montrent qu'ils sont contents d'être avec nous, qu'ils s'expriment. Les plus grands ont parfois des explications tellement drôles qu'on ne peut pas faire autrement que de rire. C'est ça surtout. Plaisir d'aller retrouver des enfants.
- Je dirais aussi les collègues. Quand on s'entend bien, on est content de venir parce qu'on sait qu'il y a une bonne entente, qu'on fait du bon boulot, qu'on propose aux enfants des choses sympas. Suivant avec qui on travaille, ça apporte aussi cette envie de venir travailler et de proposer plein de choses.
- Ce qui m'a frappée, c'est l'ambiance qu'il y a eu lors de l'activité décloisonnée. C'était vraiment génial. J'étais frappée de l'ambiance qu'il y a eu dans toute la crèche, c'était vraiment génial, tout le monde a joué le jeu. L'équipe était contente, les enfants aussi, j'ai vraiment trouvé ce moment super chaleureux et dans le partage. Il y a vraiment eu un partage et c'est là qu'on a vraiment vu qu'on était une équipe, même si on ne travaille pas tous ensemble. On a pu se mélanger et se retrouver avec d'autres personnes. Ça permet de travailler et partager avec des personnes que l'on côtoie très peu, des gens que l'on connaît moins. C'est très intéressant d'être avec tout le monde et de découvrir les gens comme ils sont car tout le monde est différent. Apprendre à les connaître et de travailler avec l'un ou l'autre différemment. Cela apprend aussi à s'adapter.
- Je dois aussi mettre les parents dans la notion de plaisir. Je suis le groupe depuis trois ans. La première année, les échanges sont plus éducatrice – parents. Ensuite, les échanges s'affinent, la confiance s'est installée et ça s'est très riche pour moi. Il y a de la reconnaissance.
- Moi, je dois dire que je suis très touchée de voir que malgré le fait que j'ai manqué pas mal de mois, les parents s'intéressent à moi, me demandent comment je vais, me disent bonjour, je retrouve une chaleur avec ceux de mon ancien groupe, j'ai un échange que je n'ai pas avec tous les parents, ils sont vraiment là. J'ai des parents qui viennent vers moi, je sens qu'il y a un vrai lien.

Qu'est-ce qui fait que cette activité décloisonnée a si bien marché ?

- Je pense qu'il y a l'effet de surprise.
- Ça nous donne envie de le refaire. Lundi, il y aura une nouvelle journée collective avec le goûter de Pâques. Je me réjouis de cette journée. C'est vraiment une fête, c'est différent, les enfants sont différents ce jour-là, l'ambiance est différente, c'est génial. Et ensuite, il y en aura encore une au mois de mai. Il y a aussi maintenant la semaine du livre qui revient chaque année. Il y a des choses qui se font ponctuellement à la crèche.
- Nous avons envie que ces projets perdurent, continuent dans le temps et sommes prêts à nous investir pour cela.

La dernière fois, vous étiez seul pour l'activité alors que lundi, il y aura deux personnes par activités. Pour quelle raison ?

- C'était différent parce qu'au départ, il y a des gens qui s'étaient inscrits et d'autres qui se sont greffés dessus au dernier moment. Alors que là, vu qu'on avait vécu la première journée, on s'est dit qu'on voulait organiser à plusieurs.
- La dernière fois, c'est S. qui avait aussi demandé que les personnes « disponibles » viennent aider dans les activités. Pour ma part, c'est A. qui est venu m'aider et il avait aussi apporté d'autres idées, c'était très enrichissant.

Dans quels projets êtes-vous prêts à mettre votre énergie ?

- Le thème ou le sujet de l'activité ne parle pas toujours à la personne.
- Je pense aussi qu'il y a des gens qui peut-être mettent plus d'énergie car tout le monde est concerné et s'y investit.
- Il y a aussi à voir si ce sont des jours où l'on travaille, quels sont nos horaires ce jour-là. On ne vient pas forcément en plus pour un projet, car ça prend sur du TP et il y a déjà beaucoup d'autres choses à faire pour le TP. Quand on est là, on s'investit volontiers, mais on ne vient pas exprès.

Mettriez-vous une gradation par rapport à ce qui vous procure du plaisir ?

- Ce sont les enfants en priorité. Le cœur du métier.

Si vous n'avez plus ce plaisir d'être avec les enfants, pourriez-vous encore être heureux au travail ?

- Il faut se poser la question de savoir si on est encore fait pour ce métier.
- On ne peut pas être bien au travail sans le plaisir d'être avec les enfants.
- Il peut y avoir parfois de petites tensions ou d'autres choses négatives qui ternissent un peu le travail, mais on peut quand même venir avec plaisir. Par contre, si l'on est plus bien avec les enfants, il vaut mieux partir et faire autre chose.

Vous avez parlé tout à l'heure de la notion de « faire du bon boulot ». En quoi est-ce important de se dire « je fais du bon boulot » ?

- Faire du bon boulot, c'est être à l'écoute d l'enfant, lui proposer des activités qui sont adaptées à son âge, prendre en compte ses émotions, vraiment être là pour l'enfant. Voilà, pour moi, c'est vraiment cela le plus important. Du moment qu'on répond à tous ses besoins, ça c'est du bon boulot.
- C'est aussi une façon de reconnaître que mon travail a du sens, mon boulot il sert à quelque chose, il est utile, il est important pour l'autre.
- Voir les réactions des enfants, comment ils prennent tout ce que tu leur apportes, ils sont partants, tu te dis « c'est gagné ». Même si une fois tu te demandes, parce que peut-être toi t'es moins bien ou l'enfant a de la fièvre, que ça n'a pas vraiment marché, il y a quand même ce petit plus qui fait que t'es là et les enfants ils ont participé quand même. C'est valorisant de voir finalement que l'enfant se développe bien, qu'il grandit bien, cela donne le sens de notre travail.

Est-ce important pour vous de faire un travail qui a du sens à vos yeux ?

- Je ne me verrais pas du tout faire un travail où je me dis je dois juste faire mes heures. Je viens faire mes 8 heures et je me dis vivement 18h, je ne viens pas.

Et la reconnaissance, qu'en pensez-vous ?

- Quand tu proposes des activités aux enfants, tu es contente de voir qu'ils participent avec plaisir. Ensuite, tu peux avoir ce petit plus avec des parents qui viennent et qui disent « Vous

avez fait de la relaxation et elle a bien aimé faire la sauterelle » car j'avais proposé de la relaxation. Les parents qui demandent des précisions car les enfants en ont parlé à la maison. Là, je me dis « ton activité elle a super bien marché ». N., ce jour-là, on a fait la sauterelle, les arbres, l'escargot et puis au retour N. qui dit « moi, j'aime pas faire l'escargot c'est trop lent, je préfère sauter » et je lui ai dit que moi aussi je préférerais faire le cheval qui saute que l'escargot car j'aime mieux bouger. Là, j'ai trouvé génial car c'était vraiment quelque chose de super sympa. Après, ils ont fait des massages. C. et M., elles ont pris leurs pieds et ont massé. C. a dit après « J'ai trop aimé, c'est quand qu'on refait une autre fois ? », ça c'est vraiment valorisant. Les parents qui disent aussi « j'aimerais bien voir ». Cette conscience de « j'ai fait quelque chose et ça a plu et ils ont envie de partager et découvrir ». M. m'a aussi demandé ce que j'avais proposé et je lui ai expliqué.

Est-ce que la reconnaissance de vos collègues et de la direction est importante pour vous ?

- Il y a des années, oui, maintenant moins. Je pense que maintenant je me nourris moi-même et que j'en ai peut-être moins besoin. Avant, j'aimais bien savoir « T'as trouvé que j'étais bien » ou des choses comme ça, mais maintenant je n'ai plus besoin d'aller vérifier comment elle a trouvé. J'ai fait, ça m'a parlé et ça m'a plu, ça n'a pas marché, tant pis. Mercredi, j'étais dépassée dans le jardin, alors j'ai décidé de reprendre mes enfants, même si ce n'était pas du tout ce que j'avais prévu au départ. Je les ai repris, je les ai recadrés et du coup ça s'est bien passé.
- Ça fait toujours plaisir qu'un collègue valorise une activité, manifeste son intérêt quand il passe et voit une activité que je propose, mais je ne vais pas aller demander au collègue ce qu'il en a pensé. C'est toujours un plus. Quand quelqu'un dit « C'est chouette comme activité », c'est toujours très agréable et valorisant, mais je ne le recherche pas et je ne l'attends pas, mais si on me reconnaît je suis toute contente. Même la direction qui dit « oh, c'est sympa ce que tu es en train de faire », c'est agréable.
- Quand on fait des fêtes et qu'il y a ensuite un petit mot de votre part à la salle de pause, ça fait toujours plaisir, mais je ne viendrais pas pour autant vous dire que vous n'avez pas marqué de mot en salle de pause.
- Ça nous a touché le mot après l'activité décloisonnée. Ça fait plaisir. On a eu, en effet, l'impression d'avoir fait du bon boulot.
- Cette reconnaissance est autant importante des collègues que de la direction. Que ce soit l'un ou l'autre, c'est égal.
- Peut-être quand même la direction, mais du fait que vous n'êtes pas dans la salle, si vous avez vu des choses quand vous êtes venus, le collègue il a pu voir parce qu'il est avec moi. Entre guillemets, c'est presque normal car le collègue il est avec moi et fait la même chose, alors que vous, vous allez passer et je me dirais alors « Ah, ils ont remarqué ». C'est quand même un petit plus parce qu'il faut changer de salle et venir voir alors que le collègue il est avec moi. Aussi peut-être plus si c'est un collègue d'un autre groupe où je peux me dire aussi « ah oui, il a pu venir voir ». Avec les collègues directs, c'est plus du normal puisqu'on se côtoie tous les jours.

Par rapport à la direction, faites-vous une différence entre une observation papier-crayon et un moment dans le groupe ?

- Moi, je ne vois pas beaucoup de différence. Quand vous veniez avec le papier-crayon, ça me figeait un petit peu, je n'étais plus spontanée quelque part. Et là, ces derniers temps, je ne vois pas vus forcément beaucoup. C'était plutôt en début d'année. Une fois, tu étais venue observer un enfant et ensuite j'avais dû partir. Là, c'était plus un soutien quelque part. Mais c'est vrai que l'année passée, quand vous veniez avec le calepin, ça me stressait.
- C'est quand même intéressant, même si ça stresse, parce que après il y a le retour qui est enrichissant car on ne voit pas tout ce qu'on fait ou qu'on aurait pu faire différemment.

- C'est un regard différent. Tu viens dans la salle et tu transmets tes observations, on en rediscute et on retourne dans le groupe parfois en voyant l'enfant autrement. Les petites choses comme ça, c'est très bien.

Est-ce que le fait d'être questionner et de se remettre en question fait partie de votre bonheur ?

- Oui, c'est toujours un plus.
- Oui, le regard extérieur sur notre travail est important, que ce soit de la direction ou d'un collègue.
- Le fait de se questionner, de voir qu'on peut progresser est important. J'aime qu'on puisse me questionner sur mes attitudes.
- Même nous-mêmes, parfois quand on fait quelque chose on se questionne « est-ce que j'ai bien réagi face à l'enfant » et du coup un peu plus tard je vais vers mes collègues et leur demande si elles trouvent que j'ai bien réagi. Ça m'arrive.
- C'est aussi intéressant la collègue qui fait un remplacement et qui demande « on a fait ça et j'ai observé cela par rapport à un enfant, est-ce que vous l'avez déjà remarqué ? ». Du coup, ça questionne, même si on voit l'enfant tous les jours, on a oublié ou on n'a pas fait attention et c'est utile et ça nous aide à comprendre. Ils nous donnent des questionnements qui nous permettent de réfléchir, d'avancer et de changer. Je ne le prends pas comme un échec.

PAR RAPPORT AUX FORMATIONS CONTINUES, COMMENT VOUS POSITIONNEZ-VOUS ? AVEZ-VOUS DES SOUHAITS ?

- A l'interne, avec des intervenants externes, nous trouverions intéressants. Nous avions parlé de Monsieur Haïkin ou comme ça et ça oui, je serais très partante.
- Les formations internes m'apportent plus car c'est plus dans le sujet de la crèche. C'est lié au bien-être des enfants et entre nous, le personnel.
- Faire quelque chose qui regrouperait tout le monde. Faire tous ensemble quelque chose sur un sujet qui nous correspond et est utile pour le Plateau. Réfléchir tous ensemble.
- Il y en a déjà pas mal proposées au CEFOC. On a un grand choix. Il y a aussi Lausanne.
- Par contre, d'avoir aussi la possibilité de pouvoir faire ou ne pas faire. Là, vous m'avez posé la question sur le suivi des stagiaires en tant que PF et là, c'est vrai que ce n'est pas du tout mon domaine et si vous me l'avez imposé là, je l'aurais pris comme pesant. C'est important que ce ne soit pas imposé.

Si la direction estime qu'il y a un manque, estimez-vous judicieux qu'elle impose une formation ?

- Oui, ça oui. Par exemple, sur la psychomotricité quand il y a des lacunes et que tu es dans un groupe où c'est important, comme les écureuils. De demander alors d'aller faire 3 jours avec la psychomotricienne, ça a du sens. Je trouve ça bien.

Que pensez-vous du fait d'avoir des objectifs annuels ?

- Je dirais que ça stimule. J'ai envie de faire ça, maintenant il faut que je le réalise. C'est bien joli de dire je veux faire ça et ça, mais après il faut réfléchir à comment je vais le faire et comment je vais arriver à apporter cela dans des bonnes conditions aux enfants. Donc, moi ça me stimule.
- C'est une façon de sortir de sa zone de confort et de se développer. Se demander comment je vais le faire nous fait sortir de nos petites habitudes, il faut voir plus loin. Il faut que je me lance là-dedans maintenant que je l'ai dit, il faut y aller.
- Même si ça demande une énergie parce qu'il faut réfléchir à ce qu'on va y mettre et comment, c'est très intéressant.

Quels types de défis vous mettez-vous ?

- Ça peut être autant de petits défis que des grands. Ça peut tout à fait être un défi sur quelque chose que je ne maîtrise pas et que je dois acquérir, comme un défi pour aller plus loin dans ce que je sais déjà faire.
- C'est important que ce soit nous qui décidions de nos objectifs et non pas la direction. Si on m'oblige, je ne suis déjà pas dans le truc, alors trouver comment m'y prendre et me sentir à l'aise dans l'objectif qu'on se donne, c'est compliqué. Et avoir l'envie de le concrétiser. Alors que si c'est donné par la direction, on pourrait plutôt avoir le sentiment « Pouh, qu'est-ce qu'elle me fait faire là, comment je vais m'y prendre, ça ne me dit rien ». On le fait avec moins de plaisir. Le fait que c'est notre choix va amener une motivation, c'est comme le fait de pouvoir choisir les activités au sein du groupe.
- Après, ça dépend de l'objectif.

Comment faites-vous pour trouver l'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle ? Est-ce que l'institution ou la direction peut aider dans cet équilibre ?

- C'est une bonne question. Avec les années, je trouve plus facile, parce que je n'ai plus que moi à m'occuper. Avant, avec les enfants, il y a la gestion familiale et la gestion professionnelle. Quand tout marche ça va, mais quand il commence à y avoir des changements, comme l'un qui doit s'absenter trois jours pour raisons professionnelles, ça devient plus compliqué. Quand tu n'as que ta personne à t'occuper, c'est bien plus facile.
- Moi, je fais la part des choses. J'ai toujours été comme ça. Le travail c'est le travail, la maison c'est la maison. Je ne m'ouvre pas comme cela facilement. Si j'ai confiance en une personne, j'ai confiance en les gens qui travaillent à la crèche, mais de là à déballer ma vie privée, c'est autre chose, il y a quand même encore une étape à franchir. Peut-être que c'est aussi la relation qui doit s'établir pour que j'ai plus envie de partager.

Estimez-vous qu'il y a des moments où la vie privée prend le pas sur la vie professionnelle et qu'il faut en tenir compte ?

- S'il y a vraiment des étapes dures, mais ce n'est pas toujours possible. J'ai passé par certaines étapes qui étaient très dures pour moi et j'ai fait au mieux pour ne pas mélanger les deux, mais c'est vrai qu'il y a des passages où l'on n'est vraiment pas bien et que la personne qui travaille avec moi, je lui ai dit, pas tout mais quand même une partie.
- Je ne me sens jamais obligée d'aller en parler à la direction.
- Lors de la maladie de C., c'était comme si ça faisait un tout le privé et le professionnel, parce que en venant ici avec les enfants, j'ai pu à quelque part surmonter le privé. C'est vrai qu'il fallait bien que je dise de temps en temps, ça va ou ça ne va pas et c'est vrai que j'ai eu de la chance de pouvoir aller au bureau. Ce moment-là, j'avais besoin parfois de juste venir dire que ça n'allait pas. C'était vraiment un tout, grâce à l'un j'ai pu surmonter l'autre et l'inverse. C'était deux piliers de ma vie, je n'aurais pas pu faire l'un sans l'autre. Je ne voulais pas rester dans mon désarroi et ne plus aller travailler, ça m'a aidé à avancer. D'où la demande avec certaines collègues ou la direction a avec qui j'avais plus d'affinités.
- Si je ne me sens plus en capacité de faire mon travail pour des raisons privées, il me semble indispensable d'aller le dire à la direction et aux collègues, sans pour autant rentrer dans les détails. Parfois, il y a des situations privées qui font que je n'arrive plus à gérer le travail. Parfois, c'est peut-être juste dire « aujourd'hui je suis un peu cafardeuse et je suis peut-être un peu différente ».
- Transmettre son état à la direction ou aux collègues peut être autant dans le positif que dans le mal-être. C'est important d'avoir le droit de le dire aux autres.
- J'ai eu de la peine à dire à certaines périodes que ça n'allait vraiment pas. Je me rendais compte que je n'arrivais plus à suivre, mais je ne savais pas encore pourquoi et puis une ou deux fois j'ai dit que j'étais fatiguée. Je me disais « allez, tu vas travailler pour m'occuper

l'esprit ». Mais d'avoir manqué ça a été très dur pour moi. J'ai dû arrêter et pour moi, je tournais en rond chez moi. J'ai eu le temps de réfléchir à plein de choses. Ça a été très dur de manquer, j'avoue, mais j'ai dû donner cette priorité à ma vie personnelle.

- Dans la vie, il arrive parfois des moments où l'on est obligé de donner priorité à sa vie privée car on ne peut plus suivre.
- Finalement, ça dépend de chaque personne où elle trouve son équilibre entre la vie privée et professionnelle. C'est vraiment personnel.
- Si la personne arrive à comprendre et dire où est son besoin c'est à elle de le transmettre à la direction. Mais si la direction voit que la personne est en train de sombrer, je trouve important qu'elle intervienne. Moi, j'aimerais que la direction vienne me questionner si elle observait cela, en me disant par exemple « on aimerait te parler on voit ça, ça, ça, est-ce que tu te sens d'être au travail ? » Demander ce qui se passe et pouvoir ainsi se repositionner. Cela peut permettre à la personne d'avoir un déclic quand la direction lui transmet comment elle la perçoit.
- Le fait de discuter avec la direction permet aussi de clarifier la situation pour la personne et où sont réellement ses besoins. La personne pouvait tout à fait ne pas se rendre compte de son état et de son comportement. « Si c'est comme cela qu'on me perçoit, ça ne va pas. »
- La responsabilité de dire qu'on veut s'arrêter ou diminuer incombe à la personne. Le fait de discuter avec la direction peut être un déclencheur, faire tilt, ça peut permettre à la personne de mieux situer ses réels besoins, mais c'est à la personne concernée de se positionner et d'assumer que ça ne va plus ou au contraire qu'elle peut assumer.
- Il peut y avoir quand même une grosse culpabilité de téléphoner si on est malade quand on sait qu'il y a déjà de nombreux absents et qu'on va nous dire que ça va être dur de nous remplacer, même si ce n'est pas pour nous culpabiliser, mais juste une réalité. On se demande si on a le droit, si on devrait quand même aller travailler, même en étant mal. Moi, ça m'est jamais arrivé mais actuellement, si j'avais un couac, un accident ou un problème lié à mes allergies, j'aurais tendance à tirer jusqu'au bout et là, à la limite, que vous me preniez au bureau pour me dire que j'aurais mieux fait de rester à la maison, ça m'aiderait à prendre la décision. Je sais que ce n'est pas votre rôle. Je me rends compte que ce serait une manière de vous montrer que je ne suis pas bien pour pouvoir justifier mon absence. Dans une période où il manque personne, ce n'est pas la même chose.
- En même temps, on voit bien que certaines personnes savent très bien « montrer » comme elles sont mal et que d'autres ne montrent rien, mais ne sont pas forcément mieux. C'est alors compliqué de savoir celle qui a aurait besoin de rester chez elle. On comprend que la direction ne peut pas se mettre à la place de l'autre et savoir où se situe la personne. Pour cette raison, on comprend le choix de la direction de laisser cette responsabilité à la personne. Par contre, c'est intéressant de demander à la personne si elle se sent capable d'assumer son travail, ce qui se fait maintenant lors des entretiens de retour après absence.
- C'est vrai que c'est compliqué quand c'est la collègue qui manque pour un oui ou un non, ça peut mettre des tensions dans l'équipe. Et c'est aux autres d'assumer durant l'absence.
- Il ne faut pas oublier qu'on travaille avec des enfants et qu'on doit toujours être attentif et vigilant. Si on est tout à coup pas bien, on ne peut pas juste dire qu'on doit aller se poser un moment, prendre un thé. Je ne dis pas que c'est plus facile quand on est devant un ordinateur, mais c'est peut-être plus gérable sur le moment. Quand tout d'un coup tu te sens mal, tu ne peux pas juste te dire que tu laisses tous tes enfants. C'est un travail qui demande une très grande disponibilité.
- Les absences des collègues ont une incidence sur les autres et c'est là que c'est compliqué. Quand quelqu'un est malade, ce sont les autres qui prennent en charge et quand la personne revient, c'est l'autre qui tombe malade. C'est un cercle vicieux.
- Chaque personne a sa définition de malade et de supporter la maladie. Et où est la limite entre je ne suis pas au top, mais je peux venir travailler ou je choisis de me reposer.

- Question aussi par rapport aux priorités. Quand les personnes par exemple font la fête le week-end, ce n'est pas correct de ne pas être là le lundi car trop fatigués. Quand je ne suis pas très bien, est-ce que j'assume le travail et je me repose le week-end ou est-ce que je me repose la semaine, en étant absent du travail, et je profite de mon week-end. Chacun met des priorités différentes. Comment est-ce qu'on équilibre ?

Quelle différence feriez-vous entre bien-être et bonheur ?

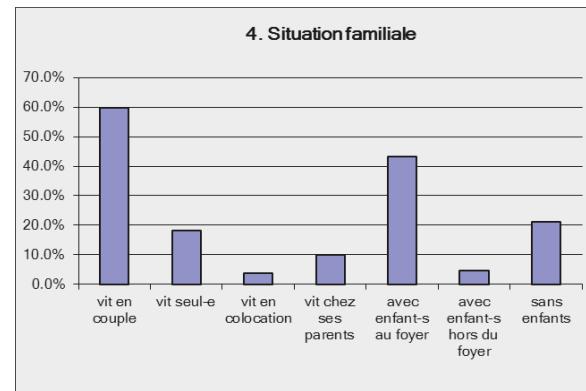
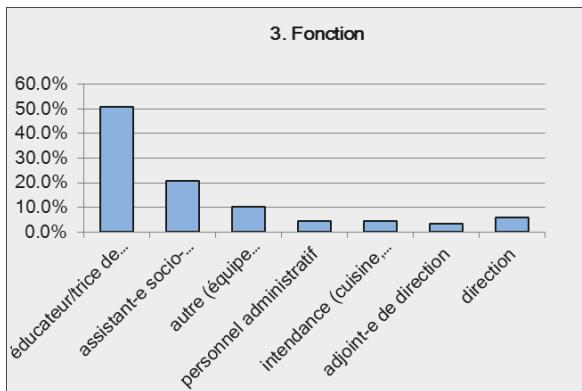
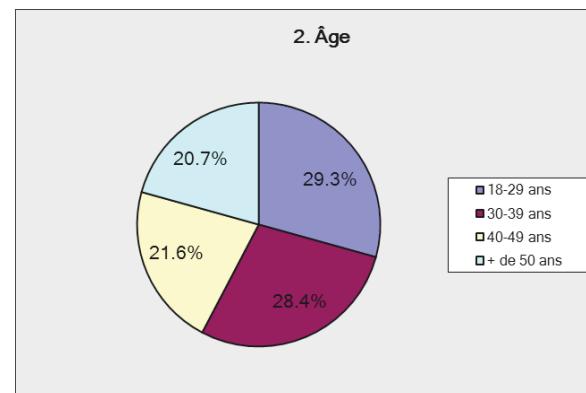
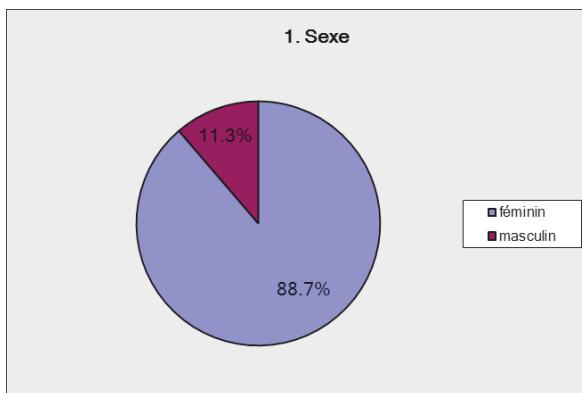
- Il y a d'abord le bien-être qui provoque le bonheur. Je le dirais plutôt dans ce sens.
- Le bien-être est physique et le bonheur est plutôt mental. Si t'es bien dans ton corps, ça te provoque le bonheur.
- Il y a une étape de plus dans le bonheur. Le bonheur c'est l'apothéose.
- Le bonheur tu te le construis toi-même. Le bien-être, il y a plusieurs facteurs qui font que tu es dans le bien-être, qui te rendent bien ou pas. Le bonheur c'est toi qui choisis si tu veux le bonheur ou non entre guillemets. Les facteurs extérieurs participent au bien-être et le bonheur c'est comment tu les perçois, qu'est-ce que tu fais des choses que tu as.

Parleriez-vous alors davantage de bien-être au travail ou de bonheur au travail ?

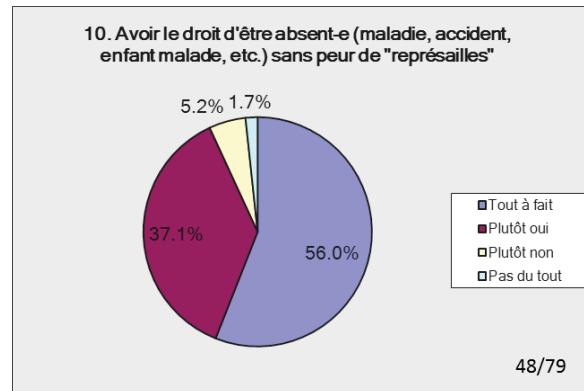
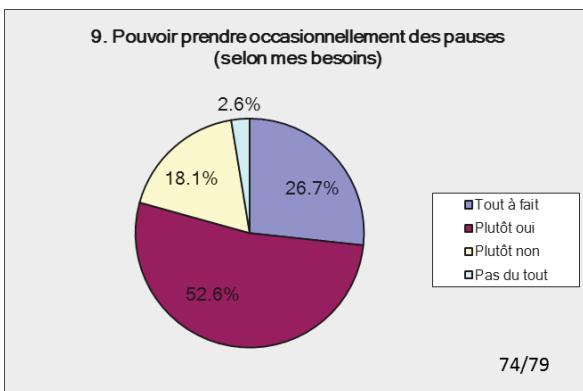
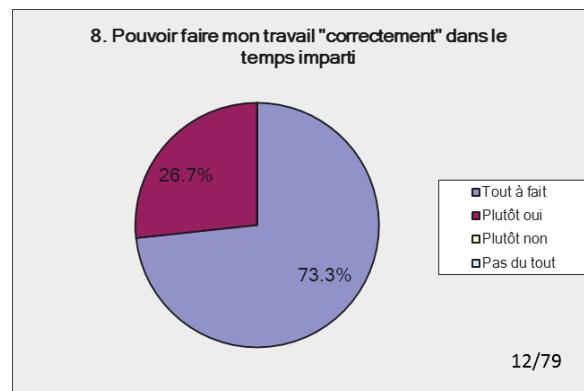
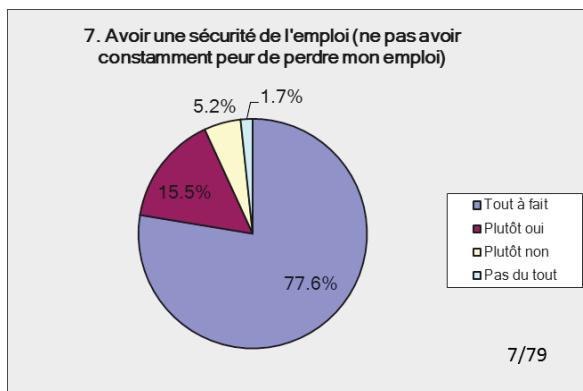
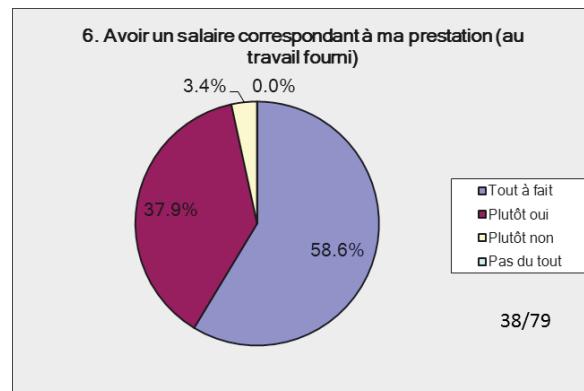
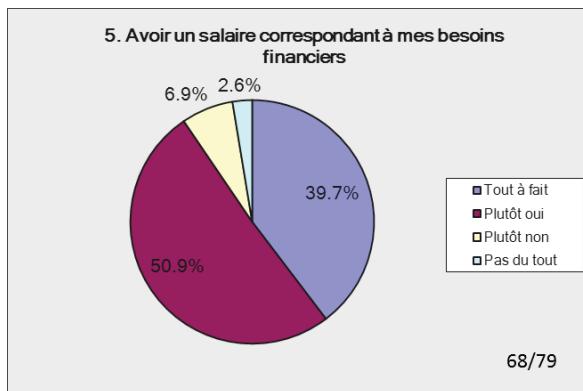
- Moi, vu que je suis déjà bien dans ma personne, je parlerais plutôt de bonheur au travail.
- Même si une journée a été difficile, je pourrais quand même dire, c'est que du bonheur.
- Quand tu regardes par la fenêtre et que tu vois des jolies fleurs, c'est le bonheur. Quand tu vois un enfant sourire, c'est le bonheur pour moi. Pour moi, il y a beaucoup de choses qui font le bonheur. Le bien-être c'est que je suis bien dans ma peau.
- Oui, nous trouvons mieux de parler de bonheur au travail.

Annexe 3 : Résultats du questionnaire

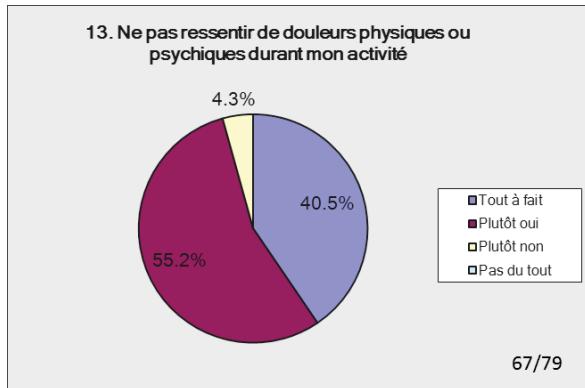
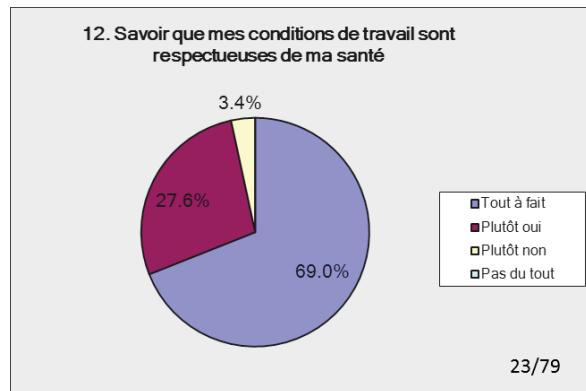
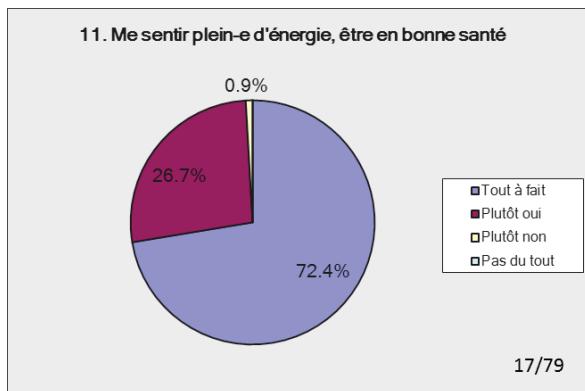
SITUATION PERSONNELLE



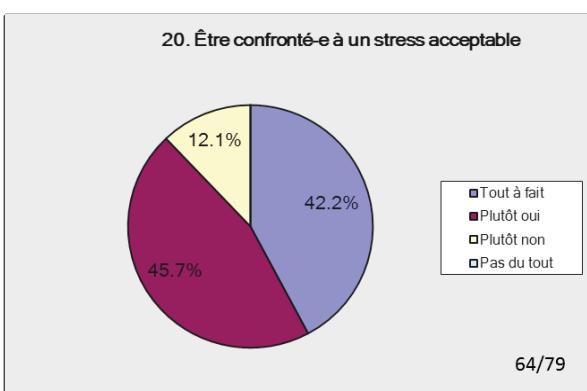
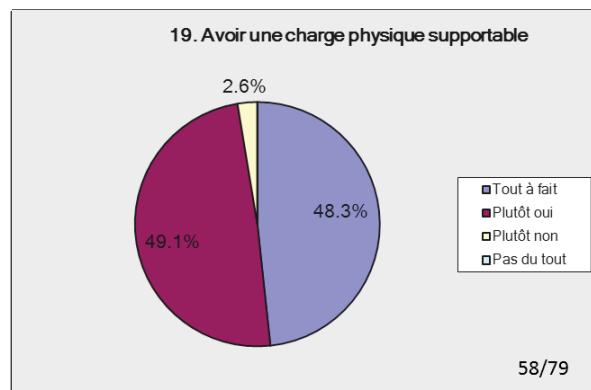
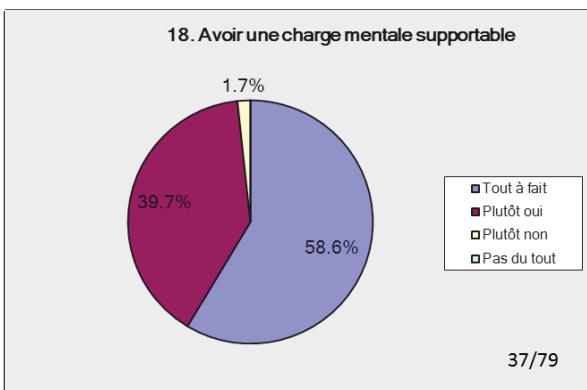
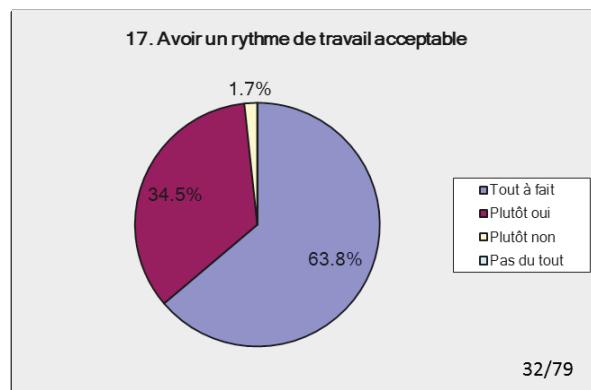
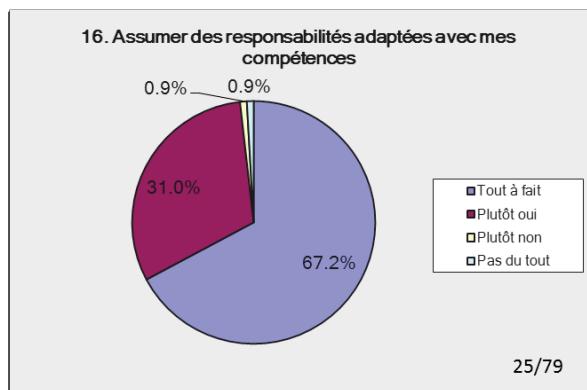
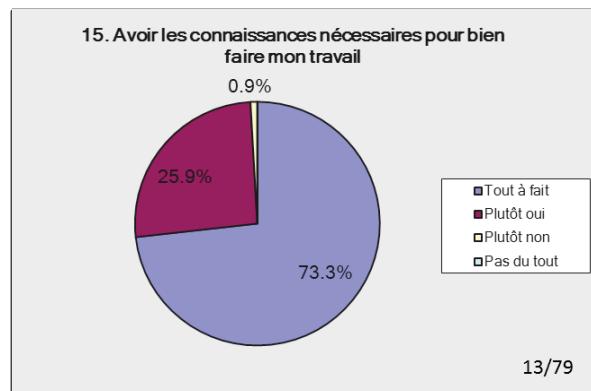
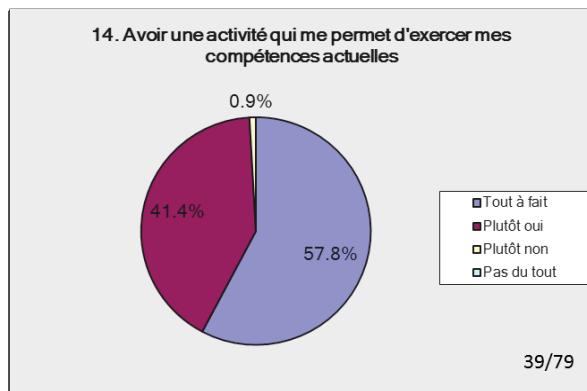
I. LES CONDITIONS DE TRAVAIL



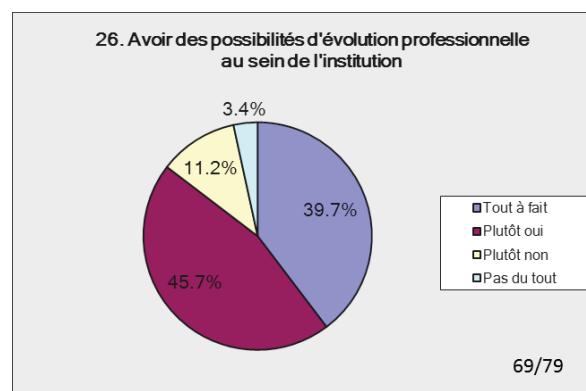
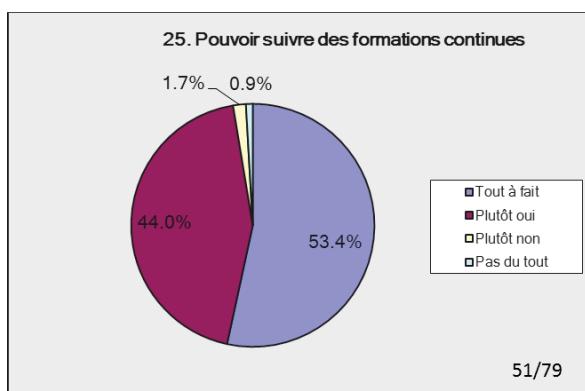
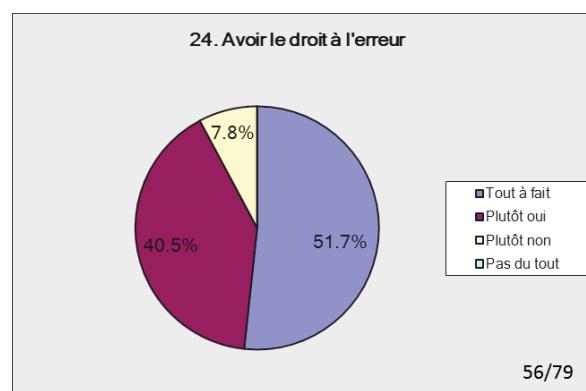
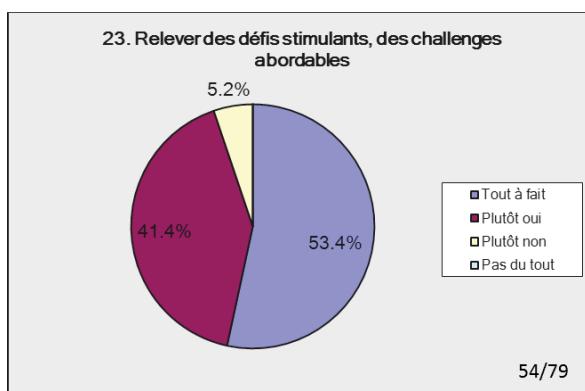
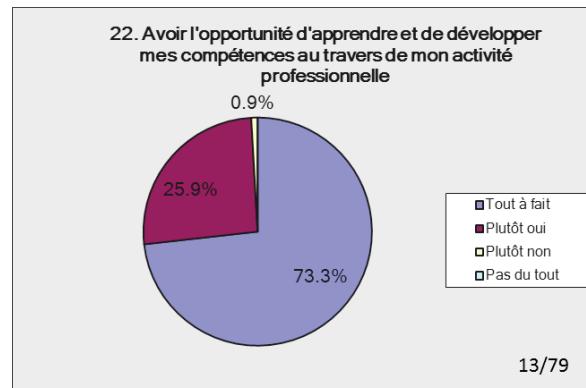
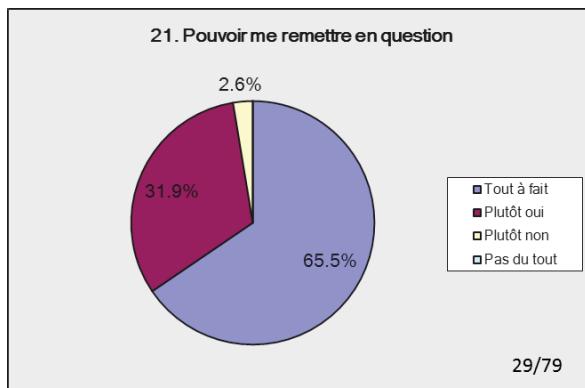
II. LA SANTÉ



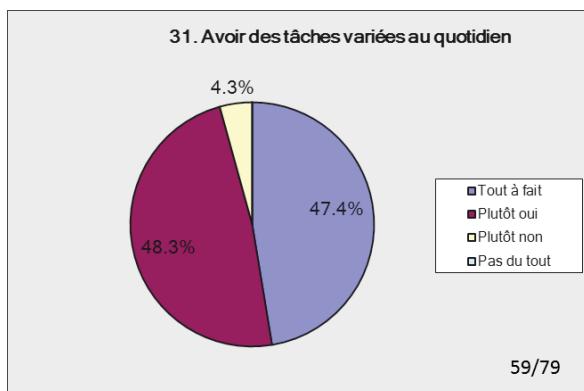
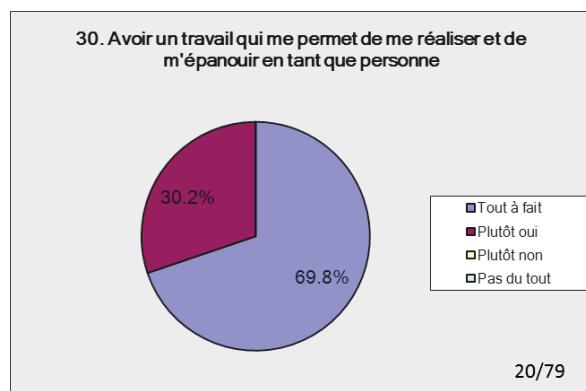
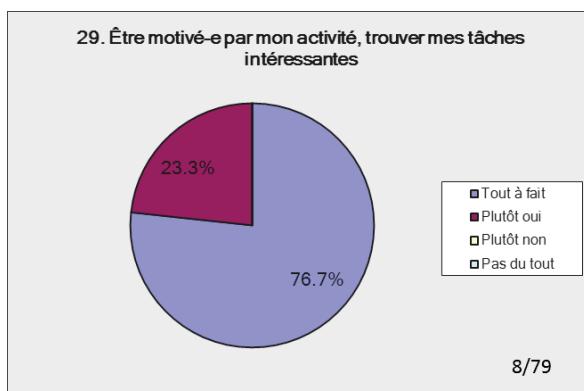
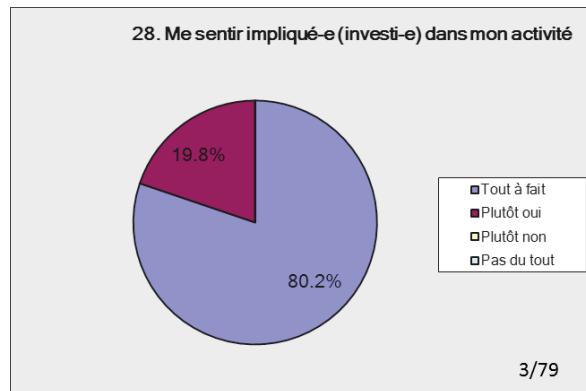
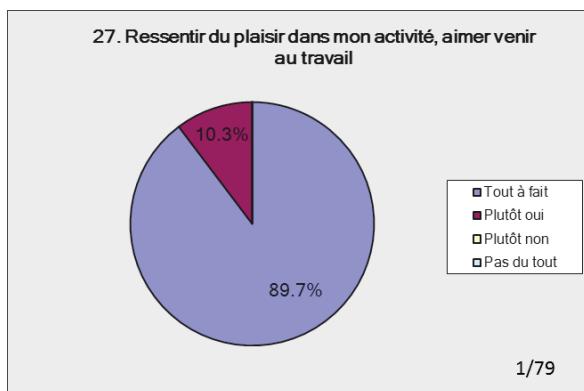
III. L'ADÉQUATION DU TRAVAIL À MES COMPÉTENCES ACTUELLES



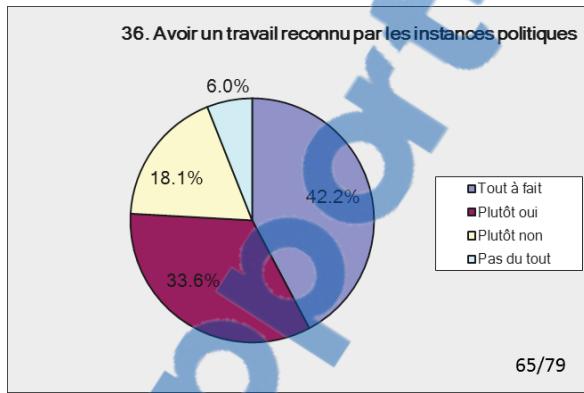
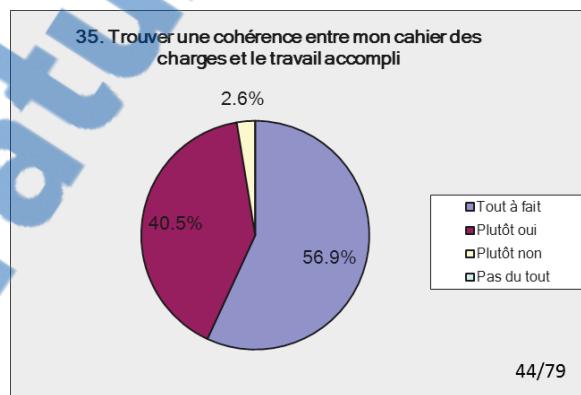
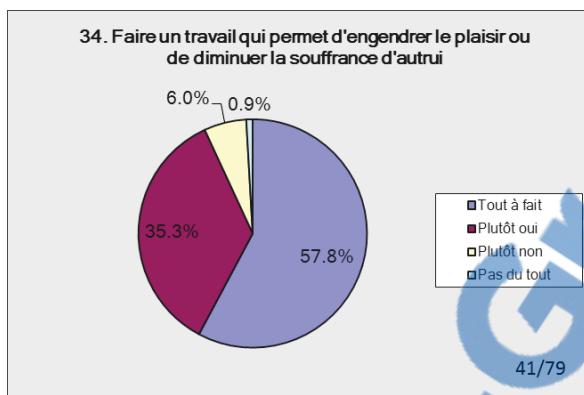
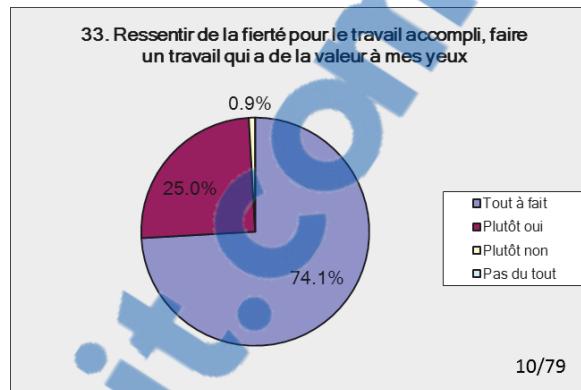
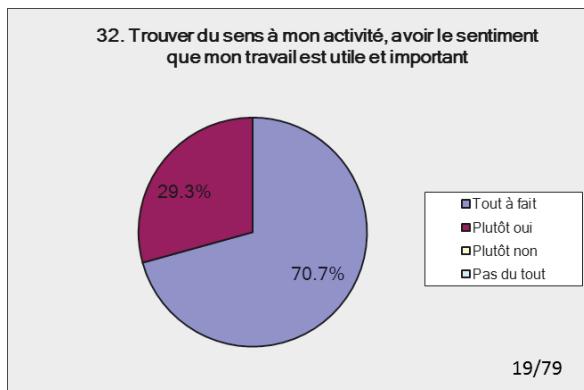
IV. LA POSSIBILITÉ D'ÉVOLUER, DE "GRANDIR", DE ME DÉVELOPPER



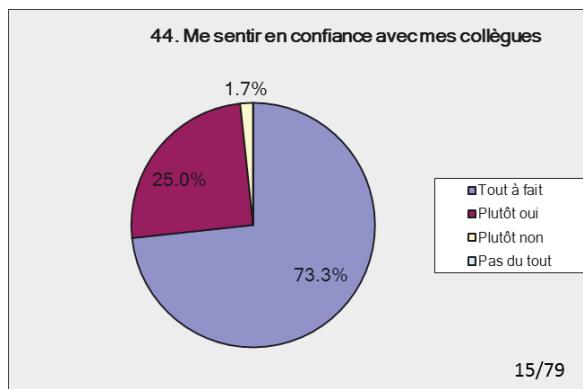
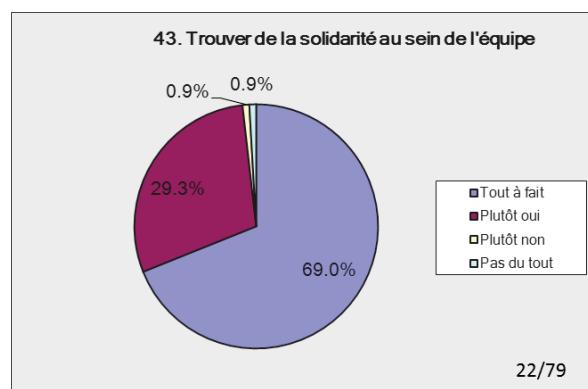
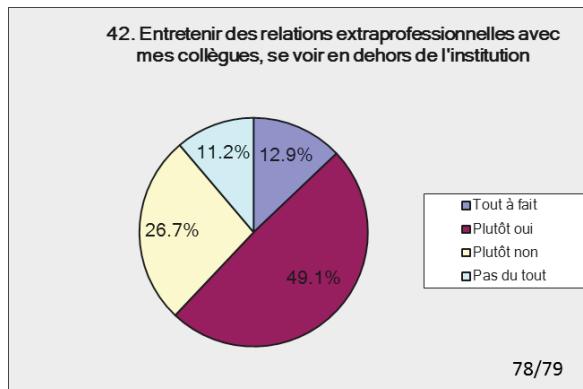
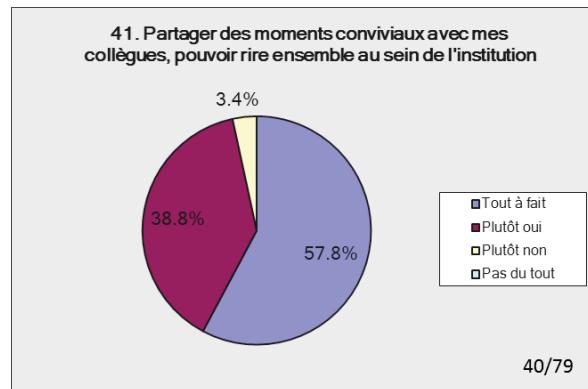
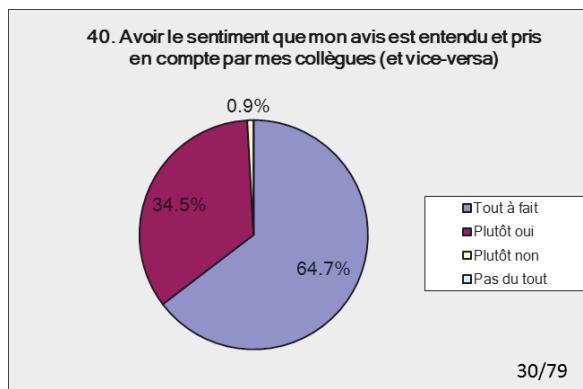
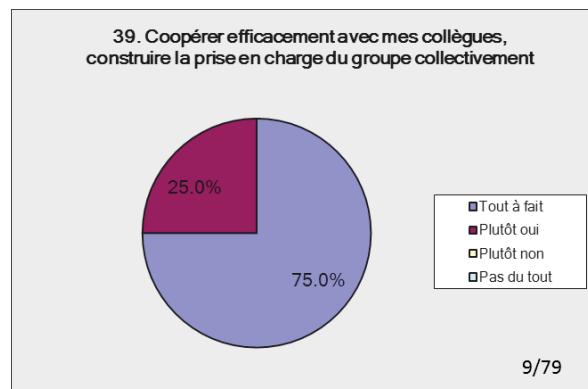
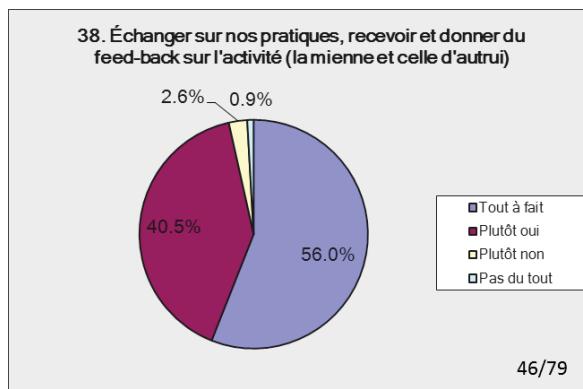
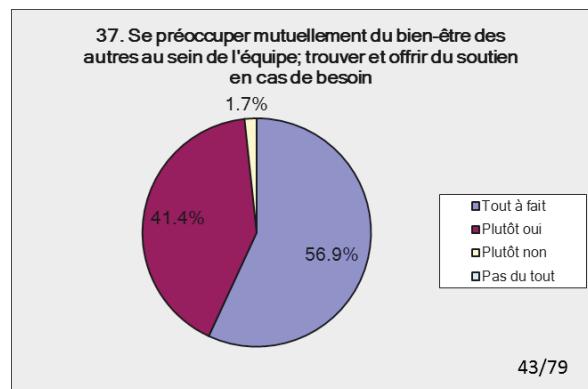
V. L'INTÉRÊT ET LE PLAISIR QUE JE RESSENS DANS MON TRAVAIL

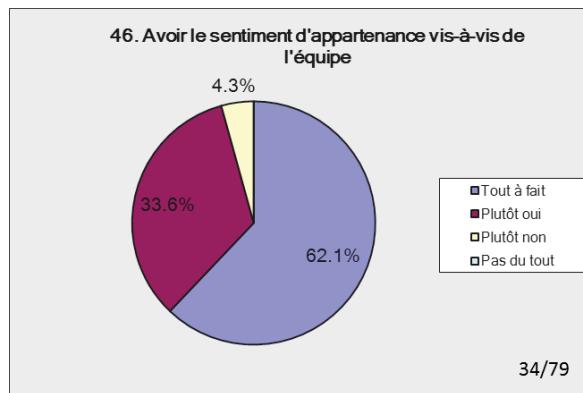
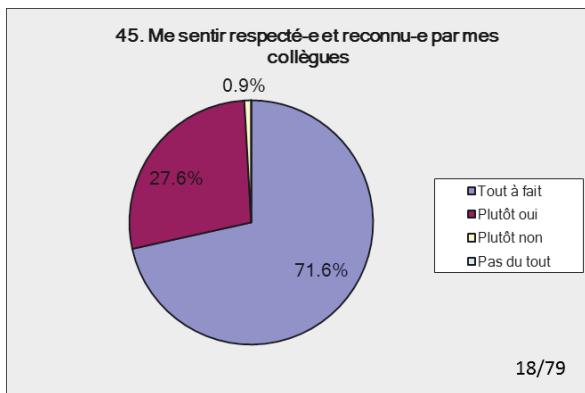


VI. LE SENS QUE JE DONNE À MON ACTIVITÉ

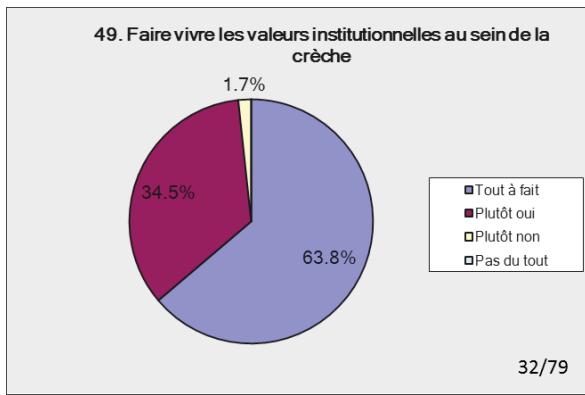
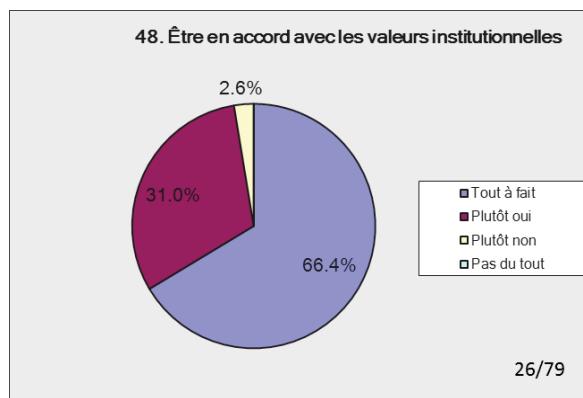
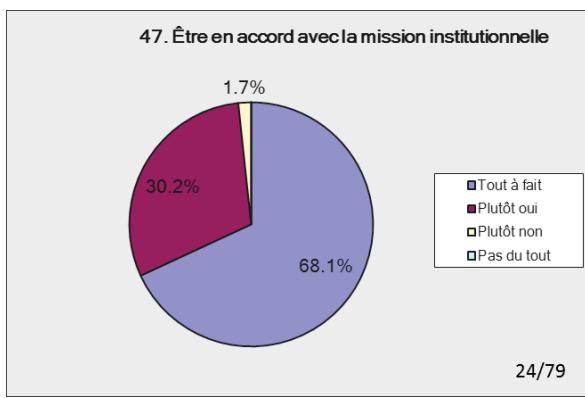


VII. LE TRAVAIL EN ÉQUIPE ET L'AMBIANCE DE TRAVAIL

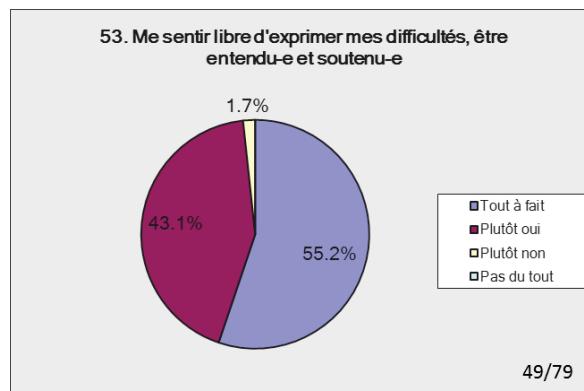
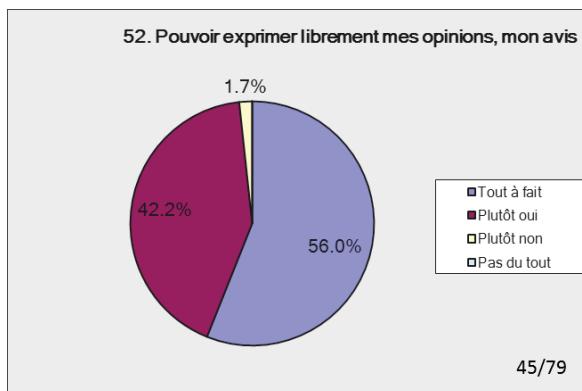
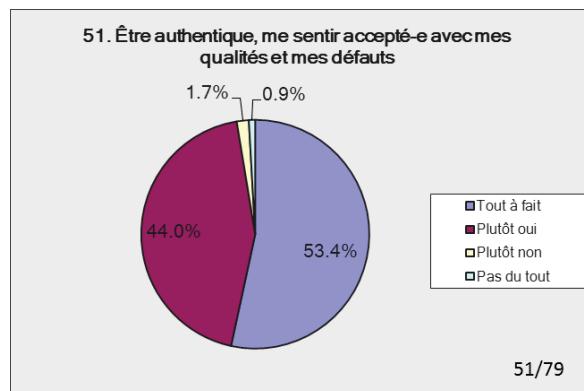
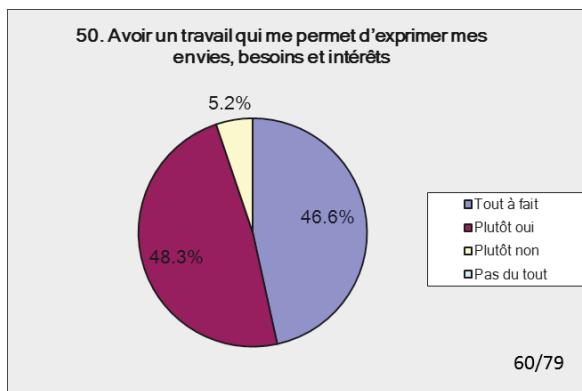




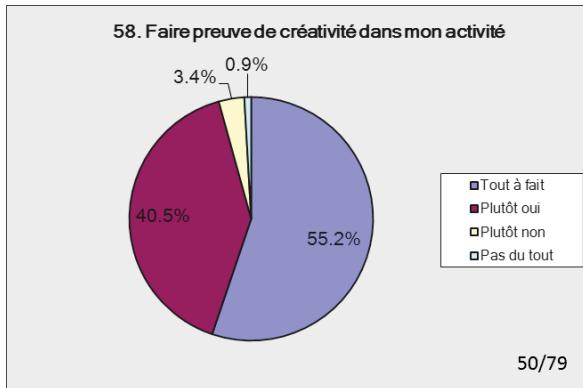
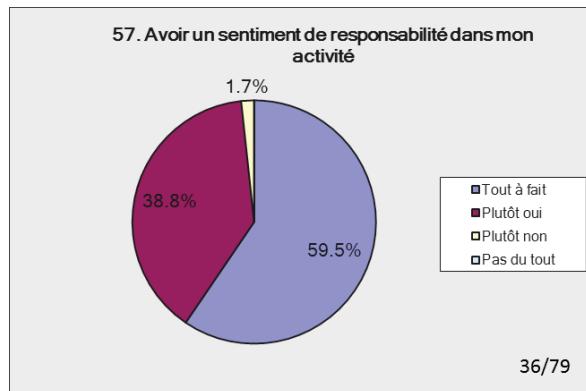
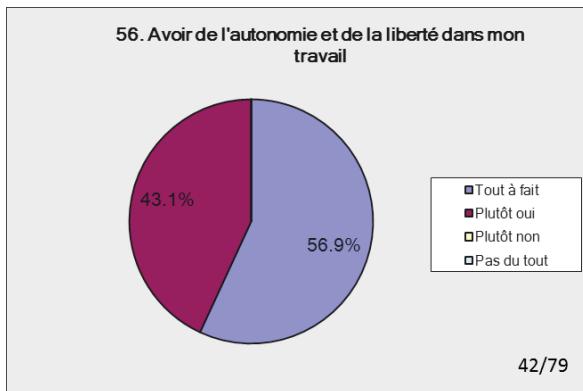
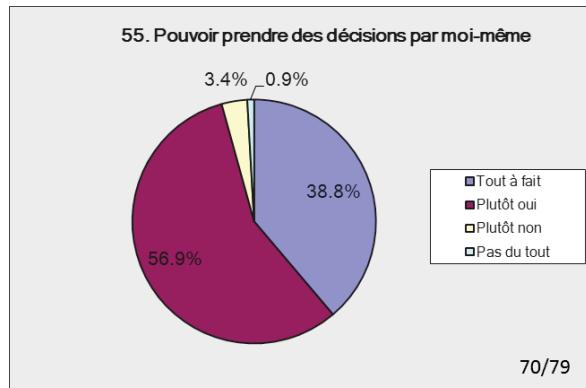
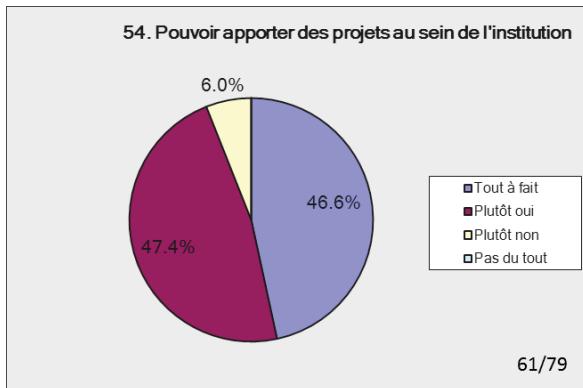
VIII. LA COHÉRENCE AVEC MES VALEURS PERSONNELLES



IX. LA POSSIBILITÉ DE M'EXPRIMER ET D'ÊTRE AUTHENTIQUE

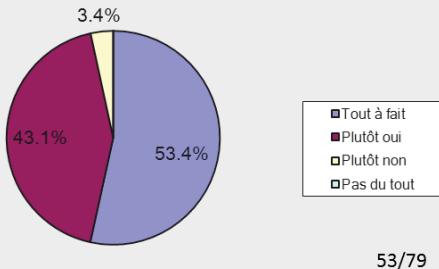


X. L'AUTONOMIE ET LA LIBERTÉ



XI. L'ENVIRONNEMENT

59. Avoir un environnement intérieur agréable (salles de vie, salle de pause, matériel à disposition pour les activités avec les enfants, etc.)



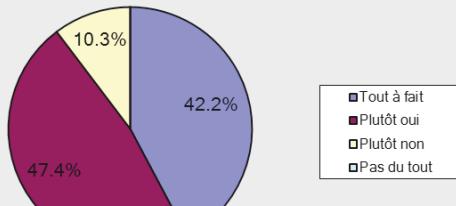
53/79

60. Avoir un environnement extérieur propice (jardin, espaces extérieurs, parcs à proximité, etc.)



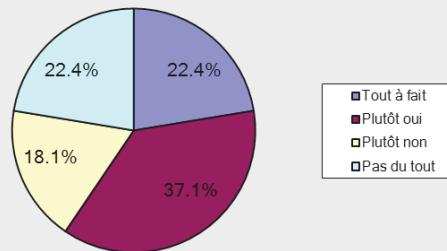
46/79

61. Avoir du matériel adapté à mes besoins physiques



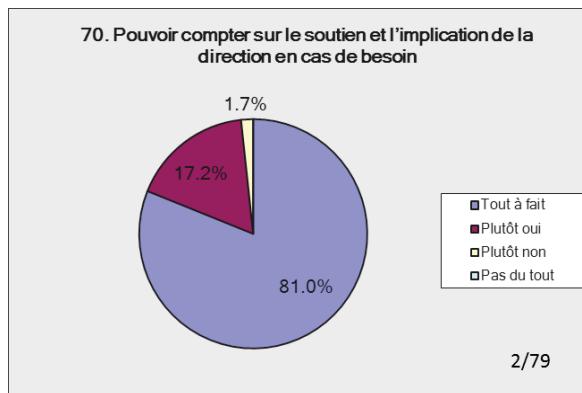
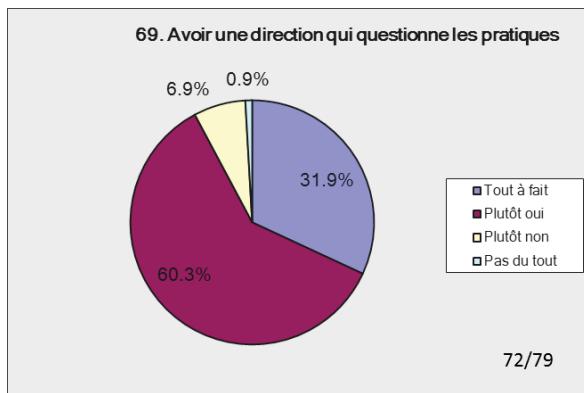
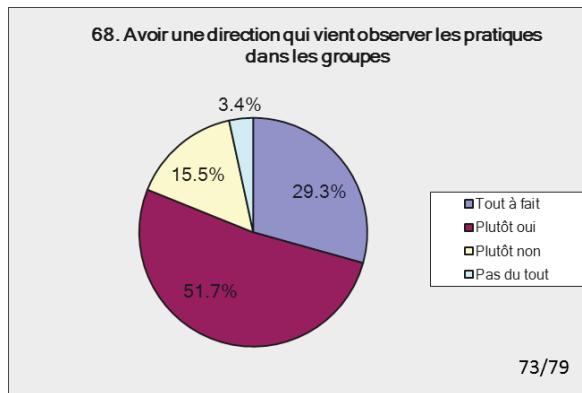
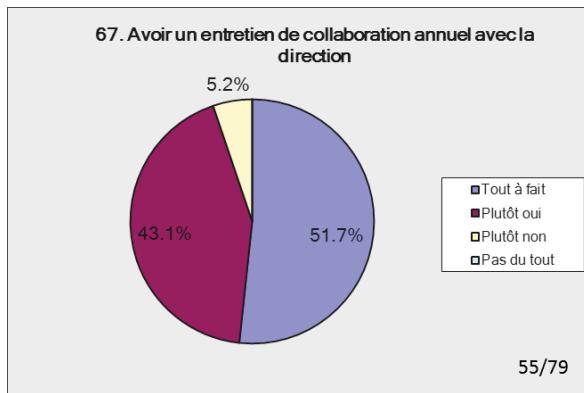
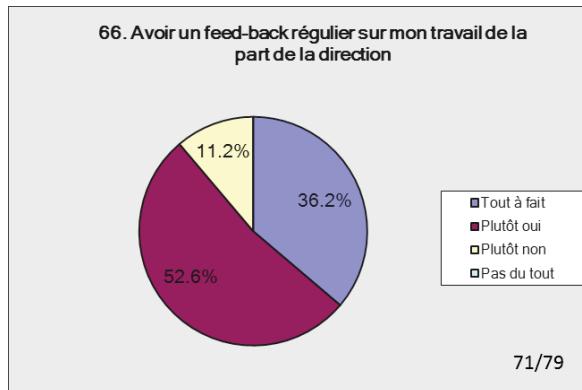
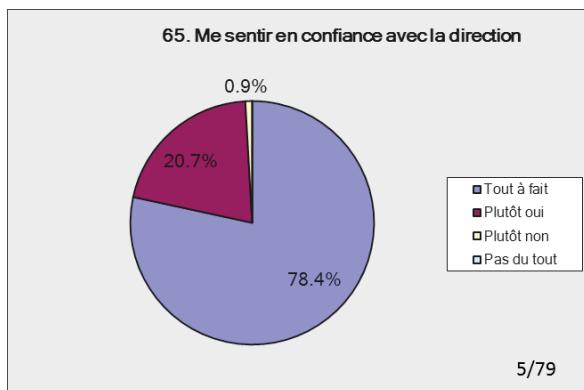
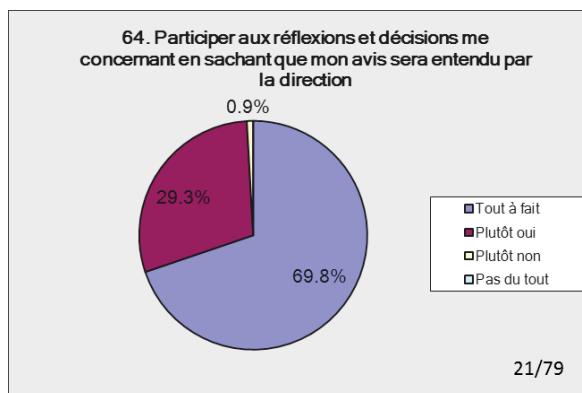
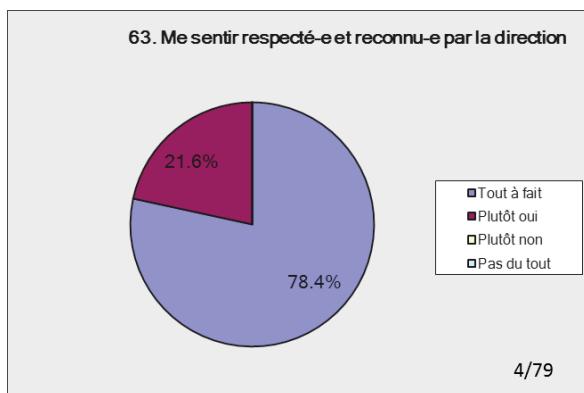
63/79

62. Avoir un parking à disposition

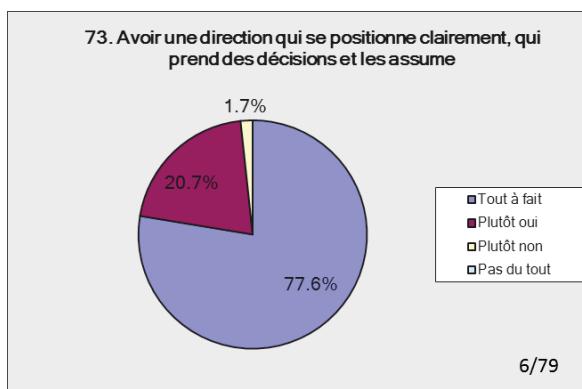
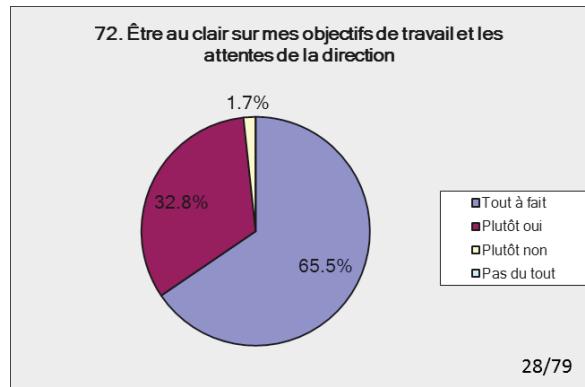
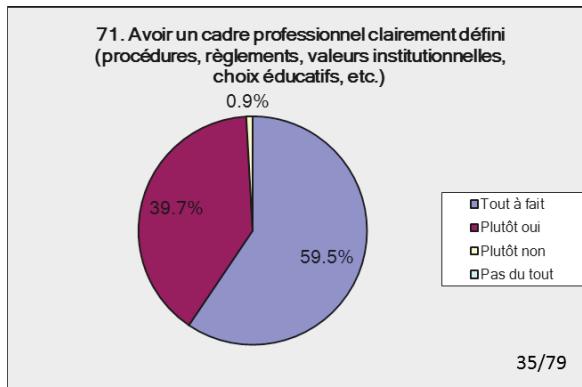


76/79

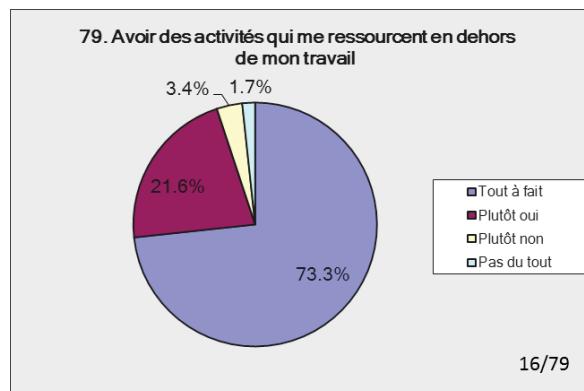
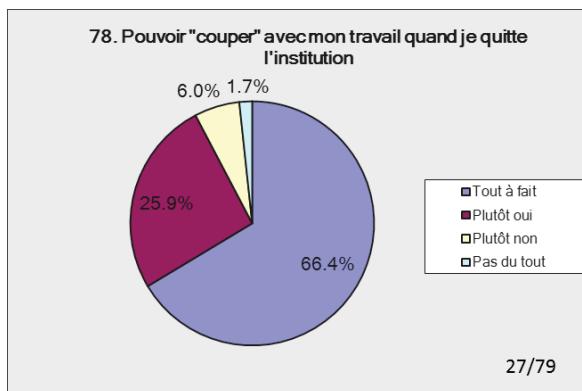
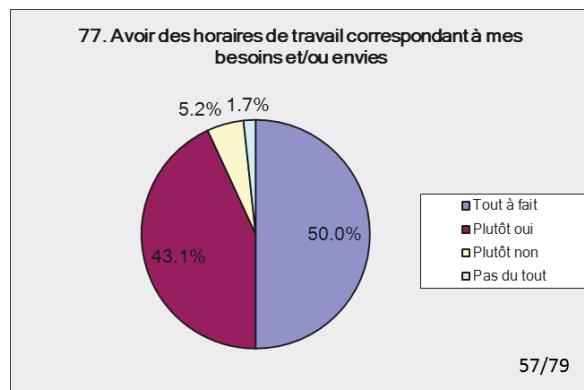
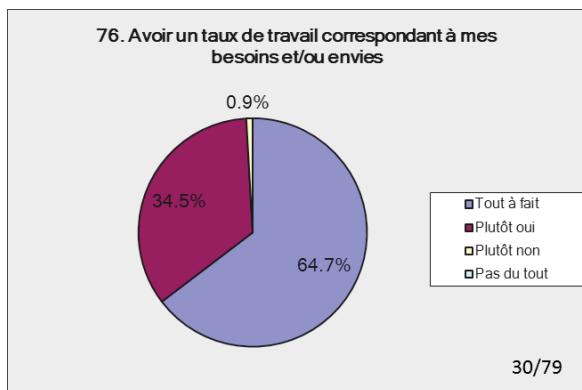
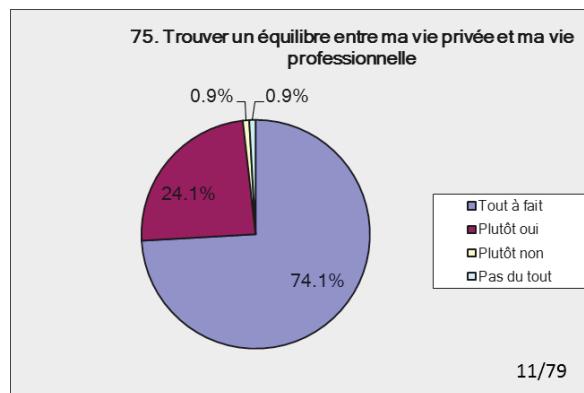
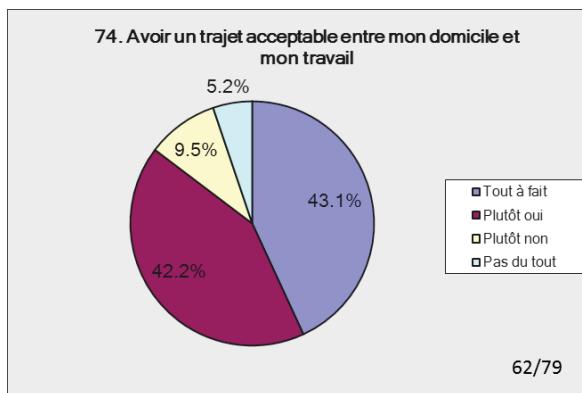
XII. LA COLLABORATION AVEC LA DIRECTION



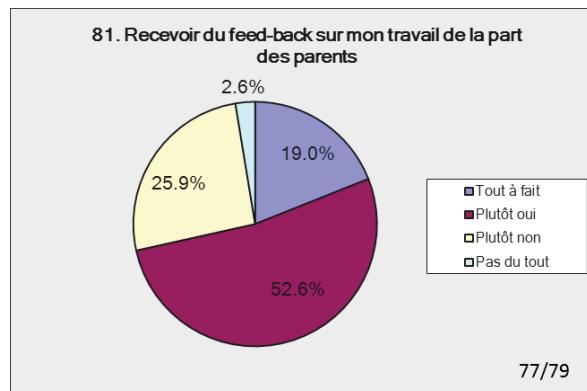
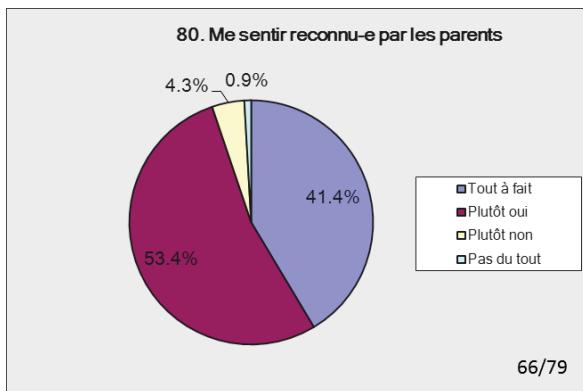
XIII. LE CADRE CLAIR (PROCÉDURES, RÈGLEMENTS, CHOIX ÉDUCATIFS, VALEURS, ETC.)



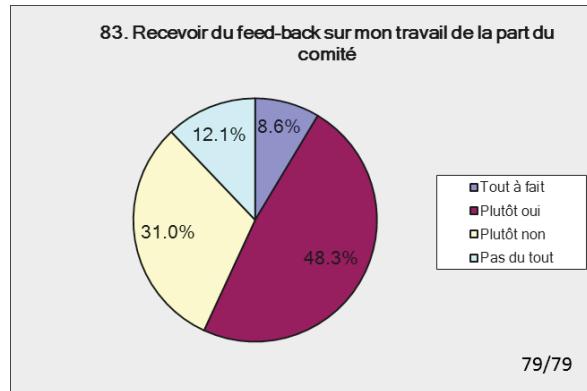
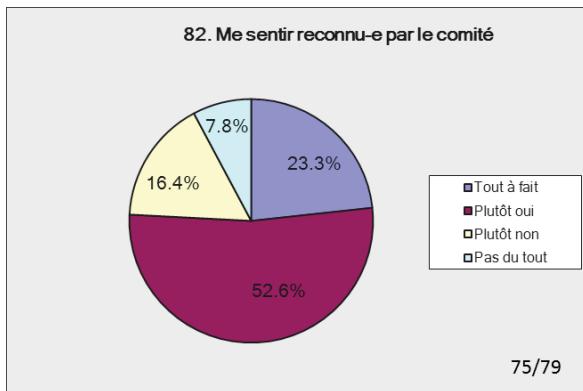
XIV. L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE / VIE PROFESSIONNELLE



XV. LA RECONNAISSANCE DES PARENTS



XVI. LA RECONNAISSANCE DU COMITÉ



Rapport Gratuit.Com

Annexe 4 :
Valeurs institutionnelles de
l'EVE du Plateau



Valeurs institutionnelles

2016

I.	Respect	3
	Ce que c'est pour nous:	3
	Ce que je fais :	3
	1. J'accueille l'autre en acceptant ce qu'il est, sans jugement	3
	2. Je communique avec respect et bienveillance.....	3
	3. J'écoute l'autre quand il parle sans l'interrompre	3
	4. Je prends soin de l'environnement que j'offre à mes interlocuteurs, aux enfants, aux collègues	3
	5. Je respecte le cadre institutionnel (mes horaires, règlements, procédures, décision d'équipe).....	3
	6. Je respecte la vie privée et la sphère personnelle de chacun	3
II.	Bienveillance.....	4
	Ce que c'est pour nous:	4
	Ce que je fais :	4
	1. J'accueille l'autre de manière empathique.....	4
	2. Je tiens compte de mon besoin et du besoin d'autrui	4
	3. Je communique dans le respect d'autrui	4
	4. Je me soucie du bien-être d'autrui (protection, sécurité)	4
III.	Confiance	5
	Ce que c'est pour nous :	5
	Ce que je fais :	5
	1. Je me fais confiance dans mes compétences.....	5
	2. Je soutiens l'autre dans la construction du sentiment de confiance en ses propres compétences.....	5
	3. Je construis ma confiance en l'autre dans le temps à travers des expériences communes	5
	4. J'ai confiance que la confidentialité sera respectée	5
	5. J'ai confiance lorsque je sais que l'autre exprime clairement ses opinions (et vice-versa)	5
	6. Pour construire ma confiance, j'ai besoin d'un cadre clair	5
IV.	Communication	6
	Ce que c'est pour nous :	6
	Ce que je fais :	6
	1. J'utilise un vocabulaire professionnel et respectueux de mon interlocuteur	6
	2. J'utilise les différents moyens de communication à ma disposition.....	6
	3. Je m'exprime en parlant en « je » sur mon ressenti et mon opinion.....	6
	4. Je transmets à toutes les personnes concernées les informations importantes	6
	5. J'écoute mon interlocuteur sans l'interrompre puis m'assure d'avoir bien compris son propos	6
	6. Je me positionne contre la médisance et les bruits de couloir	6
	7. Je soutiens, je valorise l'autre au travers de ma communication	6
	8. J'enrichis les discussions professionnelles par mon point de vue et mes questionnements	6
	9. Je soutiens la communication, le lien entre les personnes	6
V.	Plaisir et positivité	7
	Ce que c'est pour nous :	7
	Ce que je fais :	7
	1. Je communique mon plaisir et j'apprécie que l'autre exprime le sien	7
	2. Je montre une attitude positive, « je vois le bon côté des choses ».....	7
	3. J'ai des petites attentions sincères envers mes collègues	7
	4. Je participe à l'ambiance institutionnelle	7
	5. J'utilise l'humour.....	7
VI.	Solidarité.....	8
	Ce que c'est pour nous :	8
	Ce que je fais :	8
	1. Je construis le travail en équipe	8
	2. Je propose mon soutien spontanément et j'ose solliciter celui de mes collègues	8
	3. Je suis attentif à la bonne marche générale de l'institution	8
	4. Je suis un exemple de solidarité	8
	5. J'accueille les nouvelles personnes.....	8
VII.	Egalité de traitement (Equité)	9
	Ce que c'est pour nous :	9
	Ce que je fais :	9
	1. J'offre un cadre identique à tous les enfants, aux collègues/collaborateurs et aux familles.....	9
	2. Je m'investis dans l'institution de manière équitable.....	9

I. Respect

Ce que c'est pour nous:

Chaque personne est unique et digne d'intérêt. Le respect, c'est accepter l'autre et soi-même tel qu'il est, sans jugement en prenant en compte ses opinions, même contraires aux nôtres.

Le respect, c'est également la reconnaissance et l'acceptation du cadre institutionnel et de ses contraintes, afin de s'y conformer.

Ce que je fais :

1. J'accueille l'autre en acceptant ce qu'il est, sans jugement

- Reconnaître les besoins, les opinions, les choix, les compétences, les valeurs, les manières de faire, les rythmes, etc. de chacun (enfant, parent, collègue), quels que soit le sexe, la religion, l'origine (respect de l'individualité de chacun)
- Respecter ses propres valeurs et ses limites
- Avoir de la considération pour les autres, leurs envies, leurs opinions, etc. Lutter contre la discrimination
- Adapter la pratique en fonction des besoins, intérêts et compétences de chacun
- Entendre les demandes d'autrui (parent, enfant, collègue) sans toutefois devoir tout accepter

2. Je communique avec respect et bienveillance

- Parler de manière respectueuse, avoir un discours adéquat même en cas de désaccord
- Être toujours attentif aux règles de politesse (bonjour, salutations, merci, etc.)
- Parler en « je » de manière non violente (ton calme, sans insultes ni menaces). Parler de son ressenti au lieu de critiquer l'autre
- Être dans la transparence, être honnête, dire ce que l'on pense
- Etre attentif à sa posture (sourire, regard dans les yeux, corps tourné vers l'autre, etc.)

3. J'écoute l'autre quand il parle sans l'interrompre

- Entendre ce que chacun dit sans obligation d'y adhérer (écouter et respecter les opinions, choix, difficultés, émotions, ressentis, etc. de chacun)
- Laisser le temps à chacun de s'exprimer, ne pas parler lorsque l'autre parle, ne pas l'interrompre
- Respecter une décision éducative (intervention), tout en pouvant en parler après, mais ne pas intervenir sur le moment

4. Je prends soin de l'environnement que j'offre à mes interlocuteurs, aux enfants, aux collègues

- Être attentif à l'aménagement des lieux et à la disposition du matériel tant pour les enfants que pour les adultes (salle de vie, colloques, rencontre avec les parents, etc.)
- Avoir une bonne hygiène corporelle
- Ranger et nettoyer les espaces communs (état agréable et propre pour les autres), même si ce n'est pas « à nous » (armoires, toilettes, cuisine, salle de vie, jardin, terrasse, etc.)
- Avoir du respect pour l'endormissement de l'enfant en étant attentif au bruit

5. Je respecte le cadre institutionnel (mes horaires, règlements, procédures, décision d'équipe)

- Respecter les horaires et les heures d'arrivée (ponctualité)
- Avoir une bonne cohésion de groupe : respecter les décisions prises en commun
- Respecter la hiérarchie
- Assurer le tri des déchets

6. Je respecte la vie privée et la sphère personnelle de chacun

- Respecter l'intimité et la vie privée de chacun (adultes et enfants)
- Être attentif à l'intimité de l'enfant lors des changes
- S'adresser directement à la personne concernée
- Ne pas créer de bruits de couloir ni les alimenter

II. Bienveillance

Ce que c'est pour nous:

La bienveillance est une attitude empathique envers l'autre. Elle permet de porter un regard sans jugements, sans croyances, sans attentes et sans conditions sur autrui. La bienveillance porte une attention particulière au bien-être d'autrui et de soi-même. C'est un pas vers le bonheur et elle permet de bien vivre ensemble.

Ce que je fais :

1. J'accueille l'autre de manière empathique

- Porter une attention positive à autrui ; accueillir la personne rencontrant des difficultés avec indulgence et soutien
- Ecouter sans juger, accueillir l'émotion de l'autre, chercher réellement à comprendre ce que vit l'autre
- Ecouter sans se laisser envahir et sans envahir l'autre
- Faire preuve d'honnêteté et de sincérité dans la relation
- Donner un feed-back de ce qu'on comprend des propos de l'autre
- Avoir une attitude respectueuse de chacun lors des colloques, être à l'écoute de l'autre
- Ecouter les questions des parents, prendre en compte leurs difficultés personnelles
- Demander « comment ça va » de manière générale
- Sourire et avoir une attitude corporelle ouverte quand on s'adresse à quelqu'un

2. Je tiens compte de mon besoin et du besoin d'autrui

- Reconnaître et prendre en compte les besoins de chacun, y compris le temps nécessaire à chacun
- Être attentif à ses propres besoins et pouvoir les verbaliser à l'autre
- Proposer son soutien à un-e collègue qui en montre le besoin
- Avoir un geste ou un mot qui montre à l'autre qu'on a identifié son besoin du moment
- Adapter sa posture physique et verbale pour favoriser l'écoute et le ressenti des besoins d'autrui
- Proposer des moments d'échange et d'écoute afin de considérer ce que l'autre est en train de ressentir
- Veiller à ce que l'enfant ait accès à ses objets ou actions (préférences) dont il a besoin pour se ressourcer

3. Je communique dans le respect d'autrui

- Ecouter
- Parler calmement, ne jamais utiliser un ton inadéquat, ne pas crier sur l'autre
- Communication non violente
- Utiliser un langage professionnel et respectueux, choisir ses mots
- Poser des questions sur le sens des choses pour l'autre, s'intéresser réellement au point de vue d'autrui
- Prêter une grande attention à mes propos en présence des personnes concernées, notamment les enfants

4. Je me soucie du bien-être d'autrui (protection, sécurité)

- Être attentif à la sécurité physique d'autrui (risque de chute, etc.)
- Mettre de la crème solaire aux enfants
- Donner régulièrement à boire

III. Confiance

Ce que c'est pour nous :

La confiance est un sentiment de se fier entièrement à une personne (soi ou autrui) ou à quelque chose. Elle se construit à travers des expériences partagées et la reconnaissance des compétences de chacun. La confiance va dans les deux sens. Elle offre un sentiment de sécurité et d'assurance à celui qui la reçoit. Pour celui qui la donne, elle représente un bien précieux à respecter. Elle aide à la construction de l'estime de soi.

Ce que je fais :

1. Je me fais confiance dans mes compétences

- Connaître ses qualités et ses défauts
- Oser demander des conseils et de l'aide aux autres
- Se remettre en question
- Aller au bout de ses actions et de ses choix
- Pouvoir prendre la parole dans un groupe
- Fournir un travail de qualité, confiance du travail effectué

2. Je soutiens l'autre dans la construction du sentiment de confiance en ses propres compétences

- Reconnaître la valeur de l'autre, ses compétences ; faire preuve de considération envers autrui
- Verbaliser, féliciter, valoriser, rassurer, complimenter et faire des critiques constructives
- Déléguer des tâches
- Laisser l'autre faire par lui-même et accepter que l'autre fasse les choses différemment
- Rassurer objectivement son/sa collègue en cas de doute sur sa pratique professionnelle
- Reconnaître les difficultés de l'autre sans jugement négatif, mais avec une possibilité d'amélioration
- Partager son savoir-faire (transmettre) sans entrer dans une compétition
- Féliciter l'enfant selon les capacités de l'enfant et son évolution et pas seulement sur la réussite d'une activité (= indépendamment du résultat)

3. Je construis ma confiance en l'autre dans le temps à travers des expériences communes

- Avoir confiance dans le travail de l'autre, partager des moments pour connaître l'autre (ne pas vérifier, contrôler derrière ses collègues)
- Partager des expériences avec autrui, échanger pour se connaître, évoluer et s'améliorer
- Pouvoir prêter du matériel personnel en sachant qu'on va nous le rendre
- Être « autonome » dans son travail grâce à la confiance accordée par la direction
- La confiance s'établit aussi dans les entretiens de collaboration
- Pouvoir travailler ensemble (avec la direction) sur des projets

4. J'ai confiance que la confidentialité sera respectée

- Demander à celui qui nous a confié quelque chose si on peut le transmettre (et à qui).
- Respecter la confidence /confidentialité, être attentif au secret professionnel (devoir de confidentialité)
- Ne pas divulguer des informations aux parents

5. J'ai confiance lorsque je sais que l'autre exprime clairement ses opinions (et vice-versa)

- Être franc, honnête : s'adresser directement à la personne concernée. Savoir que l'on nous dira si quelque chose ne va pas (et vice-versa).
- Être cohérent entre ce qu'on dit et ce qu'on fait (actes et parole)
- Transmettre ses convictions, se positionner, argumenter
- Oser dire et oser demander. Pouvoir poser des questions à ses collègues et à la direction
- Pouvoir partager un évènement, des situations éducatives lors des colloques
- Pouvoir prendre la parole dans un groupe sans jugement

6. Pour construire ma confiance, j'ai besoin d'un cadre clair

- Savoir pourquoi on fait les choses
- Pouvoir venir au travail avec un sentiment de sécurité

IV. Communication

Ce que c'est pour nous :

Communiquer, c'est établir une relation à autrui (un émetteur et un récepteur) dans le but de transmettre un message. La communication doit être comprise dans sa globalité, verbale et non-verbale.

Ce que je fais :

- 1. J'utilise un vocabulaire professionnel et respectueux de mon interlocuteur**
 - Choisir ses mots, prendre le temps de construire sa pensée avant de s'exprimer
 - Adapter le vocabulaire à l'interlocuteur (ex : parents non-francophones)
- 2. J'utilise les différents moyens de communication à ma disposition**
 - Communiquer de manière variée en utilisant les supports à disposition (directe par oral, téléphone, cardex, cahier de transmission, réunions, panneaux d'information, colloque, etc.)
 - Être également attentif à la communication non-verbale : posture, ton, regard, etc.
- 3. Je m'exprime en parlant en « je » sur mon ressenti et mon opinion**
 - S'adresser directement à la personne concernée pour faire part de son point de vue, ses questionnements, ses propositions, ses incompréhensions ou son désaccord
 - Savoir demander de l'aide
 - Savoir exprimer ses propres besoins, envies, observations, etc. en utilisant un langage adapté et respectueux de l'interlocuteur
 - Communiquer de manière transparente envers les collègues, la direction et les familles
 - Faire preuve de sincérité et d'honnêteté, tout en étant conscient qu'on peut blesser en étant « cash » sans en avoir l'intention
- 4. Je transmets à toutes les personnes concernées les informations importantes**
 - Communiquer sur tout, même sur ce qu'on pense comme acquis pour tous (répéter)
 - Transmettre des faits ou préciser que c'est une interprétation (aux parents et aux collègues)
 - Transmettre au sein du groupe et à la direction les informations nécessaires au bon fonctionnement (par exemple le soir pour le lendemain)
 - Expliquer à l'enfant ce qu'on fait, ce qu'on va faire et ce qu'on attend de lui
 - Reporter une transmission d'information si on n'a pas le temps ou qu'on est indisponible
- 5. J'écoute mon interlocuteur sans l'interrompre puis m'assure d'avoir bien compris son propos**
 - Appliquer les principes de l'écoute active
 - Prendre le temps de comprendre le point de vue d'autrui, se mettre à sa place sans jugement
 - Reformuler après avoir écouté pour être sûr d'avoir bien compris la personne (feed-back)
- 6. Je me positionne contre la médisance et les bruits de couloir**
 - Ne pas favoriser les bruits de couloir, mais aller directement vers la personne pour demander des explications pour éviter une mauvaise interprétation
 - Ne prêter aucune intention particulière à l'autre et vérifier auprès de la personne concernée en cas de doute
- 7. Je soutiens, je valorise l'autre au travers de ma communication**
 - Communiquer avec les enfants de manière claire et adaptée selon l'âge de l'enfant
- 8. J'enrichis les discussions professionnelles par mon point de vue et mes questionnements**
 - Echanger, participer aux colloques, s'exprimer et apporter des sujets à débattre
 - Questionner les pratiques, chercher à comprendre en privilégiant les questions ouvertes
 - Echanger avec les parents sur nos questionnements, transmettre nos connaissances sans imposer
- 9. Je soutiens la communication, le lien entre les personnes**
 - Créer des liens entre deux enfants ou plus

V. Plaisir et positivité

Ce que c'est pour nous :

Quel bonheur de travailler avec plaisir ! Une énergie positive contribue fortement à un climat de travail ouvert et enrichissant dans lequel chacun s'épanouit.

Le plaisir est un sentiment agréable de contentement.

La positivité est une approche positive et constructive de la réalité. Voir en priorité ce qui va bien.

Ce que je fais :

1. Je communique mon plaisir et j'apprécie que l'autre exprime le sien

- Éprouver du plaisir de faire chaque jour ce qu'on aime, le montrer et l'exprimer (prendre du plaisir dans son travail)
- Exprimer sa joie
- Transmettre à l'autre son plaisir d'être ensemble
- Donner et recevoir des compliments et critiques constructives
- Être satisfait des tâches effectuées
- Transmettre son plaisir dans ce que l'on propose comme activité aux enfants
- Partager des moments de « rigolade » dans les groupes (adultes et enfants)

2. Je montre une attitude positive, « je vois le bon côté des choses »

- Avoir une humeur constante et être chaleureux
- Faire preuve de dynamisme, d'enthousiasme et d'entrain, apporter son énergie
- Apporter sa bonne humeur, son plaisir d'être là et le partager avec ses collègues et les enfants
- Positiver les attitudes et actions des enfants et adultes
- Se remettre en question et accepter les propositions d'amélioration
- Montrer sa motivation
- Respecter la vie des autres et refuser les bruits de couloir en refusant de les lancer, de les colporter et d'en être témoin
- Montrer une posture ouverte avec un ton de voix positif
- Voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide en étant conscient qu'on peut toujours apprendre des différentes situations, chercher des améliorations possibles
- Se concentrer sur ce qui va bien en le valorisant, sans pour autant oublier les améliorations possibles
- Eviter les plaintes, mais dire ce qui ne va pas dans un esprit constructif avec une ouverture d'esprit pour des améliorations

3. J'ai des petites attentions sincères envers mes collègues

- Proposer des « douceurs » dans la salle de pause, améliorer les plats
- Faire spontanément quelque chose de gentil pour quelqu'un qui ne s'y attend pas
- Participer au calendrier de l'Avent de l'équipe

4. Je participe à l'ambiance institutionnelle

- Proposer et participer à des projets qui fédèrent ou idées novatrices
- Proposer des sorties, activités en équipe qui solidifient une bonne ambiance, humeur
- S'accorder des moments de rire entre collègues et avec la direction
- Encourager, valoriser, féliciter, remercier les collègues
- La direction peut aussi amener du plaisir, de la positivité en donnant des impulsions, des idées, des propositions, en faisant partie de la vie de la crèche

5. J'utilise l'humour

- Pouvoir rire d'une situation pour dédramatiser
- Sourire de soi-même et des autres
- Cultiver le bon ridicule, l'absurde et arriver à en rire
- Transformer une tâche déplaisante avec humour

VI. Solidarité

Ce que c'est pour nous :

La solidarité est un rapport existant entre des personnes qui, ayant une communauté d'intérêts, sont liées les unes aux autres (appartenance). La solidarité est sous-tendue par un sentiment de devoir moral envers les autres membres du groupe.

La solidarité ouvre le regard vers autrui, elle permet de tenir compte de ce que l'autre vit et de lui offrir son soutien en cas de besoin. L'entraide permet d'avancer « ensemble », avec un projet commun.

Ce que je fais :

1. Je construis le travail en équipe

- Se remettre en question et être ouvert à évoluer
- Partager ses compétences avec les collègues pour enrichir les pratiques collectives. Chacun apporte aux autres ce qu'il sait bien faire
- Utiliser les compétences de chacun pour construire un projet commun
- Utiliser les différents moyens de communication et temps d'échange pour construire ensemble la prise en charge
- Transmettre les informations importantes et questionner les pratiques

2. Je propose mon soutien spontanément et j'ose solliciter celui de mes collègues

- Proposer de l'entraide entre les groupes et au sein de son propre groupe avec un collègue en difficulté
- Savoir également demander de l'aide, exprimer clairement lorsqu'on est dans le besoin, l'autre ne peut pas savoir automatiquement
- Prendre le temps nécessaire pour écouter et soutenir l'autre lors de besoin
- Avoir des gestes et des paroles d'encouragement
- Accompagner l'autre dans ses apprentissages
- Prendre le groupe en main si une collègue doit partir en urgence
- Soutenir les actions et interventions des aides et stagiaires envers les enfants

3. Je suis attentif à la bonne marche générale de l'institution

- Donner pour recevoir et inversement
- Être attentif à l'entraide entre les groupes, être attentif aux autres et trouver des solutions satisfaisantes pour la globalité (remplacements dans un autre groupe, aménagement d'horaire, etc.)
- Être complémentaires au sein de l'institution et reconnaître les compétences de chacun
- Se montrer solidaire dans la préparation des fêtes, proposer son aide, même sans faire partie des groupes de préparation

4. Je suis un exemple de solidarité

- Travailler avec les enfants sur les notions de solidarité
- Stimuler la solidarité des enfants
- Elargir le tri sélectif (solidarité citoyenne)

5. J'accueille les nouvelles personnes

- Transmettre les informations
- Expliquer les pratiques
- Prendre le temps nécessaire
- Accueillir la nouveauté et les questionnements avec intérêt

VII. Egalité de traitement (Equité)

Ce que c'est pour nous :

L'égalité est un principe qui assure les mêmes droits et devoirs à chacun, elle vise à promouvoir la justice avec la volonté d'offrir les mêmes choses pour tous.

L'équité reposant sur la volonté de comprendre les gens, elle induit obligatoirement de la subjectivité et doit donc être utilisée avec prudence dans un cadre professionnel.

De ce fait, l'égalité sera privilégiée par la direction au niveau des conditions de travail des collaborateurs.

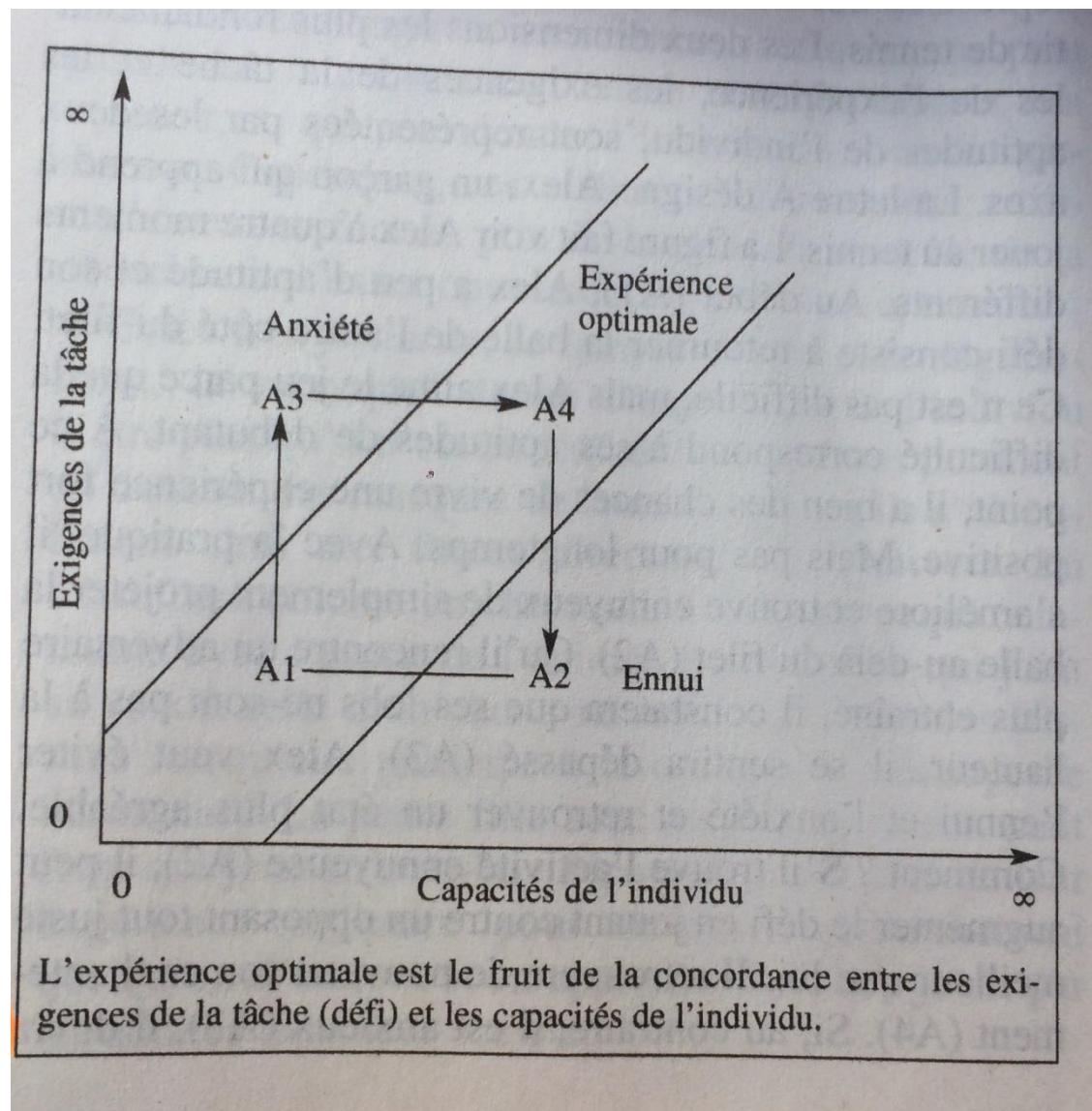
Ce que je fais :

- 1. J'offre un cadre identique à tous les enfants, aux collègues/collaborateurs et aux familles**
 - Avoir les mêmes règles, consignes, demandes envers les différents groupes d'appartenance (enfants, parents, collaborateurs), agir de la même manière indépendamment des affinités
 - Ne pas faire de traitement de faveur, mais les exceptions peuvent être acceptées en étant clairement motivées
 - Répondre de manière individualisée aux besoins de chacun dans le respect du cadre général
 - Être vigilant à offrir une attention à chacun, ne pas négliger les enfants qui sollicitent moins les adultes
 - Prendre en compte pour les enfants et les familles la réalité de chacun pour s'adapter au mieux aux besoins exprimés
- 2. Je m'investis dans l'institution de manière équitable**
 - Tenir compte des réalités de chacun (taux de travail, projet, formation, tâches spécifiques, etc.)
 - Ne pas déléguer uniquement les tâches dont on n'a pas envie, répartition équitable des tâches
 - Prendre en compte les avis de tous pour prendre des décisions communes
 - Respecter ses horaires
 - Adapter les attentes au statut et cahiers des charges de chacun. Se référer également aux projets institutionnel et éducatif
 - Être attentif à ce que chacun ait son droit à la parole lors des colloques. Avoir la place de s'exprimer et être écouté

**Annexe 5 :
Graphique du Flow**

RapportGratuit.Com

Flow de Csikszentmihalyi (2004, p. 120)



Je confirme avoir mené seule cette étude
et avoir mentionné toutes les sources auxquelles
j'ai eu recours.

Marie