



## **GRAPE INNOVATIONS**

L'humain à part entière

115 rue Vendôme  
69006 LYON

Tél : 04 37 24 04 79  
<http://www.grape-innovations-coop.com>

## **VOTRE FORMATION**

**Occuper la fonction d'EJE au sein d'une équipe pluridisciplinaire**

**Document pédagogique**

## I. PROFESSION ET IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

La **profession** est le métier que l'on exerce, l'activité qui nous apporte une rémunération, mais surtout une place sociale. Elle nous apporte des compétences particulières.

Chaque profession a des savoir-faire et des savoir-être qui lui sont propres.

**L'identité professionnelle** est l'ensemble des caractéristiques communes à un même groupe professionnel ou à une même profession.

Exemple de points communs :

- connaissances, outils et techniques;
- histoire professionnelle commune.

*Exemple : les auxiliaires de puériculture ont une histoire professionnelle liée au champ du médico-social tandis que les éducateurs de jeunes enfants sont issus d'un historique lié au champ du travail éducatif et social. Leurs champs de représentation en sont donc différents mais complémentaires.*

### A noter

Des identités professionnelles différentes sont donc à l'œuvre en structure petite enfance : cette pluridisciplinarité est source d'une formidable richesse !

Il est descendant essentiel de savoir analyser que ces différentes identités professionnelles amènent aussi parfois à des incompréhensions dues à des représentations différentes : afin de désamorcer d'éventuels conflits, il est indispensable de le prendre en compte dans la dynamique de groupe.

### Le statut

Le statut apparaît dans la fiche de poste car il définit la place dans l'organigramme de l'institution, il définit les liens hiérarchiques dans l'institution et avec les autres professionnels de la structure.

*Exemple : votre statut est différent si vous êtes « cadre au poste de direction », « directeur adjoint non cadre », « encadrant enfant avec pouvoir hiérarchique sur les autres professionnels », « encadrant enfants » ou « encadrant enfants sous le pouvoir hiérarchique de l'équipe de direction ». De fait, la société attend une attitude particulière en fonction du statut et de la place dans l'institution car ces derniers donnent des droits et des devoirs particuliers. Le statut est aussi lié à la notion de « pouvoir ».*

Il est important d'analyser que ce statut amène des attitudes particulières de la part des interlocuteurs, collaborateurs (par exemple, si vous êtes cadre), et donc aussi des changements de comportements en cas de changement de statut (par exemple, si vous passez d'un poste d'encadrant enfants à un poste de direction de structure).

### Mission

Il s'agit du mandat principal qui est confié, de l'objectif du poste, ce vers quoi il faut tendre.

*Exemple : une mission dans la fiche de poste pour un professionnel encadrant enfants peut être « Accompagner l'enfant dans son développement harmonieux et son bien-être, ainsi que sa famille dans un soutien à la parentalité ».*

### Fonctions

Dans la fiche de poste, les fonctions définissent très concrètement les tâches qui sont confiées dans le cadre de la mission. Elles sont ce que vous mettez en place pour réaliser votre mission : les actions précises, activités quotidiennes ou régulières.

*Exemple : un éducateur de jeunes enfants a pour mission générale de « développer des actions favorisant l'éveil de l'enfant et le soutien à la parentalité ». Ses fonctions sont alors « d'organiser concrètement au quotidien des espaces/temps ludiques, des ateliers créatifs, etc. », « d'accompagner les parents dans leur démarche éducative par des actions d'écoute, de conseil, d'entretiens, d'orientation, etc. ».*

### Rôle

Le rôle n'apparaît pas par écrit car il n'est pas institutionnalisé. Il est propre à la personnalité de chaque professionnel : c'est la façon dont chaque personne de l'équipe interprète ses missions et fonctions, en fonction de sa propre identité. La façon dont on se situe et le comportement dans la structure sont alors uniques à chaque personne.

*Exemple : deux auxiliaires de puériculture, avec la même fiche de poste, les mêmes fonctions, vont pourtant « jouer » différemment leur rôle au quotidien (l'une plus portée sur les activités d'éveil, l'autre sur les soins corporels), en fonction de leur propre personnalité, histoire, interprétation de leur poste, place symbolique dans l'institution, etc.*

C'est justement l'interprétation de ces rôles par les professionnels dans les équipes qui peut créer des confusions et des tensions.

*Exemple : une EJE peut parfois « jouer » le rôle d'une auxiliaire de puériculture – ce qui est pourtant en contradiction avec sa fiche de poste, mission, fonctions – ou une auxiliaire prendre le rôle d'une EJE..*

C'est pourquoi, il est essentiel de bien être au clair sur les notions de statut, mission et fonction et de s'appuyer sur les fiches de poste dans la structure où vous exercez : cela évite les confusions liées au rôle !

Pour tisser une métaphore liée au cinéma : le statut est le texte du scénario, les fonctions la façon concrète dont vous devez l'interpréter, le rôle la façon dont chaque acteur va jouer...son rôle !

### Définition de la profession d'éducateur.trice de jeunes enfants:

L'EJE est un professionnel du travail social et de l'éducation. Il exerce dans le cadre d'un mandat et de missions institutionnelles. Il accompagne des jeunes enfants, dans une démarche éducative et sociale globale en lien avec leur famille.

L'EJE intervient dans une démarche éthique, dans le respect de l'altérité et de la singularité de l'enfant, de ses représentants légaux et du groupe. Il instaure une relation éducative en adoptant une posture réflexive, c'est à dire qu'il questionne sa posture et son intervention et s'inscrit dans une analyse partagée de sa pratique professionnelle.

## **II. ELABORER ET CONDUIRE UN PROJET EN E.A.J.E.**

### **En pratique l'élaboration de projet implique :**

#### **1) Un état des lieux**

- Du fonctionnement, des pratiques reprenant des constats (observations) réalisés par l'équipe : ce qui fonctionne, ce qui fonctionne moins et qui nécessite une évolution.
- Des recherches, études, un diagnostic (pour le projet social) permettant d'actualiser les connaissances sur les besoins des enfants et des familles et de dégager « une plateforme éducative ou sociale de référence ».
- Du cadre de référence légal et des préconisations

**L'état des lieux permet de dégager des hypothèses concernant les besoins des enfants et des familles, les pratiques « recommandées » et des orientations éducatives ou sociales**

#### **2) Sur la base de cet état des lieux**

- **Une formalisation des objectifs** : définir ce vers quoi on tend, le pourquoi des pratiques.
- **Une formalisation des moyens** (ou projet pédagogique) ou les dispositions prises pour permettant de préciser : le « comment » l'on s'y prend pour atteindre les objectifs définis.

Concernant le projet éducatif la définition d'objectifs et de moyens peut-être réalisée sur des thématiques en lien avec l'accueil au sens large des enfants et de leurs familles sur les différents temps forts de la journée. Par exemple : Temps d'accueil, temps de repas, temps de repos, temps de soins, temps d'éveil...

Concernant le projet social la définition des objectifs et de moyens est réalisée en appui sur les thématiques telles que : accompagnement et soutien à la fonction parentale, accueil de l'enfant en situation de handicap, accueil occasionnel, accueil d'urgence, accueil péri et extra-scolaire, partenariat...

#### **3) Le projet implique une organisation**

- 1 - Des réunions, des travaux de groupe
- 2 - Un coordinateur/référent, un animateur de réunions, un secrétaire, un rédacteur...
- 3 - Un phasage et une organisation des différentes phases :

- Phase de planification de l'action avec le groupe coordinateur/référents, animateur (directrice, directrice adjointe EJE, gestionnaire...) avec désignation de qui fait quoi ? comment ? et programmation d'un échéancier des phases et des réunions.
- Phase d'information, de présentation de la démarche de projet en direction de l'équipe au complet et présentation de l'organisation avec à nouveau qui fait quoi ? comment ? et distribution des rôles, éventuellement désignation d'un groupe pilote.
- Phase de recueil de données pour l'état des lieux sur le plan éducatif, social et légal.
- Phase de mise en commun des données : **phase d'état des lieux** pour chaque thématique.
- Phase de réflexion et d'analyse sur la base des données recueillies.
- Phase d'élaboration d'objectifs et de moyens avec prise de notes.
- Phase de rédaction
- Phase de présentation des écrits rédigés et validation
- Phase de programmation de l'évaluation de projet avec échéancier (chaque membre de l'équipe doit avoir la possibilité de porter un regard sur les écrits et de les valider)

Chaque phase peut se scinder en plusieurs phases ou, à l'inverse, plusieurs phases peuvent se regrouper en une seule.

Toutes les phases ne nécessitent pas forcément la présence de l'ensemble de l'équipe, dans ce cas, il sera nécessaire de penser à l'organisation des transmissions aux « absents » concernant l'avancée des travaux.

Tout au long de la démarche, il sera également important de rappeler régulièrement à chacun l'agenda de chaque phase et l'échéancier prévu avec un rappel de qui fait quoi comment (rôle du coordinateur/référent).

### **Règles de définition d'un objectif d'action**

#### **L'objectif doit :**

- Utiliser un verbe d'action
- Indiquer le résultat spécifique et mesurable
- Préciser la ou les personnes responsables
- Déterminer le coût en argent, en heures de travail ...
- Fixer l'échéancier ou la date limite de l'action entreprise

#### **Après avoir rédigé les objectifs d'un projet, il est bon de vérifier s'ils sont bien définis :**

Les cinq premiers éléments de cette liste sont d'une importance capitale. Les éléments qui suivent le sont également, mais dans une moindre mesure. Il est cependant important de les prendre en compte.

- L'objectif est-il décrit en termes concrets et explicites ? Est-il quantifiable ?
- Énonce-t-il ce qui doit être fait ?
- Énonce-t-il qui assumera la responsabilité du projet ?
- Énonce-t-il quand l'objectif doit être atteint ?
- Retrouve-t-on une brève description de la démarche à entreprendre pour atteindre l'objectif ?
- Retrouve-t-on une justification de la réalisation de l'objectif ?

- Retrouve-t-on les ressources nécessaires pour la réalisation ?
- Énonce-t-il qui va s'occuper de coordonner les différentes étapes de la réalisation du projet ?
- Énonce-t-il des critères de la réalisation du projet ?

### **Comment définir des objectifs opérationnels ?**

#### **SMART**

<b>Spécifique</b>	<b>Mesurable</b>	<b>Ambitieux</b>	<b>Réaliste</b>	<b>Temporalisé</b>
- Adapté au contexte, personnes - Exprimé de la façon la plus claire possible - Avec des verbes d'action	- Définition d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer l'objectif	La cible ne doit pas être trop simple à atteindre. L'objectif ne doit pas être irréaliste (risque de démotivation)	En adéquation avec les moyens de la collectivité (humains, financiers, organisationnels ...)	Fixé dans le temps (début/fin)  Point d'étapes au long du déroulement

### **III. MIEUX COMMUNIQUER EN ÉQUIPE**

#### **A - Quelques notions de base sur la communication**

Toute communication passe par l'échange avec les **représentations individuelles** et **personnelles** des interlocuteurs : éducation, culture, expérience, origine professionnelle, cursus de formation, etc. Ces représentations, en plus d'être **individuelles** et **personnelles**, deviennent **professionnelles** et, ou, **parentales**.

#### **Communiquer, c'est reconnaître nos différences :**

- Écouter ce que notre interlocuteur, en entendant et en observant ses gestes sans les interpréter
- Le laisser s'exprimer
- C'est être « branché externe », c'est-à-dire rester ouvert à toute demande, à toute opposition, à toute réflexion
- C'est prendre en compte les propos de son interlocuteur
- Considérer l'autre de manière positive, en restant en position d'ouverture

#### **Prendre en compte l'importance de la communication analogique (non verbale)**

La communication verbale n'est souvent que la face immergée de l'iceberg. La compréhension de la communication non-verbale est très importante pour connaître son interlocuteur. Il convient de ne pas interpréter la communication non-verbale hors de son contexte, mais de conserver une vision globale.

Il y a souvent « conflit » entre la communication verbale et non verbale, c'est-à-dire que notre corps, nos expressions envoient un message très souvent contradictoire avec nos propos. Aussi, pour que la communication « réussisse », il est nécessaire qu'il y ait concordance entre le message verbal et le non verbal, c'est ce que l'on nomme la congruence.

Dans une interaction donnée, il arrive que nous soyons plus intéressés par le résultat immédiat que par la relation à long terme. C'est un peu à qui aura le plus d'influence sur l'autre ! Or, assumer nos désaccords c'est reconnaître que l'interaction avec l'Autre a de la valeur. Le psychologue Américain Carl Rogers parlait de « regard positif inconditionnel ». Il s'agit d'écouter le point de vue de l'Autre, de lui reconnaître le droit de penser différemment et de prendre en compte ses intérêts. Ainsi vous serez dans l'interaction.

#### **B - Principaux éléments en jeu dans la communication**

### 1 - Les perceptions

Nous ne voyons, n'entendons, ne ressentons pas tous la même chose  
Nous voyons des choses qui n'existent pas  
Nous voyons ce que l'on veut voir  
Nous interprétons ce que nous voyons  
Il n'est pas facile d'expliquer ce que nous voyons  
Il n'est pas facile de comprendre ce que l'autre voit

Ces perceptions sont **subjectives** (dépendent de l'individu et du contexte), **sélectives** (triées en fonction des préoccupations du moment) et **relatives** (le cerveau tri, interprète et raisonne).

### 2 - Les codes

Transformation des informations en mots, grâce au langage  
Convention partagée  
Plusieurs significations dans le dictionnaire  
Un mot renvoie à notre expérience, à notre signification personnelle.

### 3 - Le cadre de référence

Ensemble des idées, des opinions, des valeurs et des croyances  
Conditionne nos attitudes à l'égard des autres  
Nécessité d'empathie

### 4 - Les enjeux psychosociaux de la communication

#### Les enjeux identitaires

Ils sont liés aux statuts, aux rôles et aux appartenances. C'est l'image que nous voulons donner et qui a besoin d'être entérinée par autrui. Nous avons besoin d'exister aux yeux d'autrui, d'être apprécié, d'être accepté comme un interlocuteur valable, reconnu dans notre individualité.

#### Les enjeux territoriaux

La communication avec autrui est à la fois désirée et redoutée. Peur de l'intrusion d'autrui dans son territoire personnel, de la violation de son intimité, il est souvent délicat d'adresser la parole à un inconnu en dehors d'un motif instrumental (heure, chemin ou information). Ces enjeux se traduisent par des « mécanismes de défense communicationnels ».

#### Les enjeux relationnels :

Liés aux besoins de se sentir relié et intégré, aux besoins de soutien, de compréhension et de gratification, de reconnaissance et d'amour.  
L'ouverture comporte le risque d'intrusion et de non réponse. La fermeture peut faire résonance avec l'abandon et il faut rassurer son interlocuteur sur le fait qu'il n'en est rien. Autre aspect délicat : le réglage de la « bonne » distance.

#### Les enjeux conatifs (ou recherche d'influence)

Des conditions de communication peuvent avoir pour objectif d'influencer autrui, de le convaincre, de le séduire, de le menacer... (Stratégie de pouvoir, pression, intimidation ou stratégie de séduction, complicité, sympathie).

### 5 - Influence du contexte

Le contexte s'inscrit lui-même dans un cadre plus large constitué par l'environnement historique, culturel et social.

### **C - Verbalisation et validation des sentiments et des valeurs de l'autre**

Tenir compte des **faits**, des **sentiments** (les siens et ceux de son interlocuteur), des **valeurs** (les siennes et celles de son interlocuteur) et de la **demande**.

**1) Les faits et conséquences :** Décrire objectivement les faits, la situation, les comportements qui me gênent et les conséquences concrètes que j'observe.

**2) Mes sentiments :** Exprimer les sentiments que je vis par rapport à cela, comment je réagis émotionnellement.

**3) Mes valeurs :** Dire mes besoins, mes valeurs, ce qui est important pour moi.

**4) Ma demande :** Exprimer ce que je souhaite où ouvrir la discussion sur un « que proposes-tu ?

### **D - Différents outils**

- **Remplacez le « vous » par le « je », c'est le penser et le parler positif.** On parle alors de ses propres émotions et on se met dans la situation de dire quelque chose qui nous concerne avant de concerner l'autre, on accepte de se livrer et éventuellement d'être vulnérable.

*Exemple : Remplacer : « Vous ne vous occupez pas assez de votre fils » par « Je suis touché quand je vois combien votre fils a besoin de vous ».*

- **La reformulation** : c'est la question qui fait avancer l'autre. C'est une écoute active avec une attitude bienveillante, respectueuse et valorisante. Cela repose sur l'empathie (faculté de comprendre la position, les idées, les sentiments et le comportement d'autrui, sans jugement de valeur).

- **Le Feed back**

C'est nourrir en retour. C'est un phénomène de rétroaction avec une notion d'enrichissement. Le feed-back permet à l'émetteur de :

- o Corriger son message, de le préciser, de le transmettre par d'autres canaux de la communication
- o Inciter les récepteurs à la participation
- o Adapter son message en fonction des effets

- **Nécessité d'adapter son langage à l'autre** : maîtrise du vocabulaire, objectivité, propos clairs.

- **Clarté des messages.** Éviter un trop grand nombre de relais (lors de passages d'information), car risque d'altérer ce message - le diluer.

- **Considérer le contexte** dans lequel se déroule l'échange.

#### IV. DES VALEURS ET ORIENTATIONS COMMUNES POUR UNE BONNE COHESION D'EQUIPE

##### 1. Les principes d'une dynamique d'équipe

L'équipe : un groupe qui vit

A l'image du développement de l'identité, il y a plusieurs phases dans la constitution d'un groupe, d'une équipe. Cette dynamique est remise en question en période de changements institutionnels, notamment à chaque inclusion d'un nouveau membre. Par exemple, il peut y avoir l'illusion groupale, qui est le moment où le groupe a le sentiment d'être dans une certaine fusion, d'avoir les mêmes idées, de penser la même chose pour tout.

Il existe également des phases durant lesquelles chacun se différencie : l'opposition, la rébellion sont alors à l'œuvre. C'est un mouvement salutaire qui aide le groupe à grandir. **Les désaccords et le conflit font parties intégrantes de la vie une équipe et contribuent à son évolution.** Il est ainsi important d'accueillir cette mise en opposition en prenant une position « méta ». Nier ces mouvements contribuent à des tensions et des non-dits qui peuvent engendrer des conséquences dommageables pour chacun, pour l'équipe, et donc pour les enfants accueillis.

**Attention être cohérent ne veut pas dire fonctionner à l'identique !**

L'équipe : des individus qui co-existent

Chaque membre d'un groupe, d'une équipe, a des **besoins** pour exister au sein de l'équipe et notamment, une quête de **reconnaissance**. Elle se manifeste par :

- **Le besoin d'existence et de considération** : être visible aux yeux d'autrui, être respecté, pris en compte.
- **Le besoin d'intégration** : être inclus dans le groupe, y avoir une place reconnue, être considéré comme semblable ou égal aux autres.
- **Le besoin de valorisation** : être jugé positivement, être apprécié, donner une bonne image de soi.
- **Le besoin de contrôle** : pouvoir maîtriser l'expression de l'image que l'on donne de soi, l'accès d'autrui à sa « sphère » intime.

- **Le besoin d'individuation** : être distingué des autres, affirmer sa personnalité, sa créativité, pouvoir être soi-même et accepté comme tel, malgré les différences existantes. Le regard d'autrui est à la fois recherché et redouté. Les conflits en équipe sont souvent liés à un sentiment de non reconnaissance, de non-dit, et de focalisation de ce qui est négatif, source de difficultés, sur une personne bouc émissaire.

#### L'équipe : des mises en relation nombreuses

La **place de chacun** dans la structure détermine la communication (collègue/collègue, professionnel.le/enfant, responsable/employé.e). Exigences et attendus en découlent de part et d'autres. Il est important de les nommer, de les verbaliser pour éviter l'émergence de tensions qui s'enveniment.

La communication est également animée par des **mouvements affectifs**, d'affinités entre des personnes.

Des **enjeux** conscients et bien souvent involontaires infiltrent la communication. Au-delà de la recherche **d'un profit matériel** bien réel, il y a souvent la recherche d'une satisfaction personnelle donc d'un profit plus symbolique : « faire bonne figure », « ne pas perdre la face », « plaire », etc. Il en découle des modes relationnels variés, tels que les rapports de pouvoir ou les rapports de séduction inhérents aux relations humaines.

L'intérêt de l'enfant et son accueil sont le fil conducteur : le cadre institutionnel et le projet sont des appuis essentiels, des tiers à la relation.

## **2. Le fondement d'un travail d'équipe**

### De l'individu à l'équipe

**En équipe, les professionnel.le.s constituent un tissage contenant pour l'enfant : plus les liens sont serrés, plus l'enfant est porté !**

### **Faciliter la collaboration, c'est apprendre à communiquer.**

Communiquer vient du latin *communicare* qui signifie « être en relation avec ». C'est mettre en commun, c'est partager. La notion d'intérêt disparaît au profit de la notion du respect de l'autre comme individu dans son intégrité : l'individu devient plus important que l'information.

### **Communiquer c'est apprendre à reconnaître nos différences et à les respecter.**

Chacun a ses représentations du fait de son histoire, de son éducation, de ses croyances. Il est important que chacun puisse s'exprimer sur ce qui est important pour lui, sur ses limites, ses demandes/attentes.

En parallèle, c'est **aussi constituer un cadre référentiel commun** (langage, spécificités propre à l'établissement, cadre institutionnel...). L'expérience et le partage contribuent à étoffer un pot commun. Lorsque les pratiques éducatives sont claires pour tous et font sens pour chacun, les relations qui unissent tous les acteurs n'en sont que meilleures.

Il s'avère primordial de discuter en équipe des valeurs éducatives que l'on veut mettre en place au quotidien car la cohérence amène la stabilité, l'équilibre et la fiabilité indispensable pour l'accueil des jeunes enfants. C'est un gage de sécurité pour chacun et donc rassurants et porteurs pour les accueillis.

Le projet d'établissement, pédagogique et les objectifs réguliers permettent de donner des lignes directrices et un cadre dans lequel chacun peut exprimer ses particularités. Dans un cadre défini, partagé et porté les différences deviennent complémentaires et sont des véritables moteurs.

### La communication au cœur du travail d'équipe

Echanger des informations c'est non seulement transmettre mais c'est aussi s'assurer qu'elles ont été entendues et comprises.

Par ailleurs, nous communiquons à chaque instant par notre présence comme par notre absence, dans nos mots mais aussi et surtout par nos silences, notre corps... Nous traitons en permanence les perceptions de notre environnement. Nos perceptions sont :

- **Subjectives** suivant l'individu et le contexte
- **Sélectives** en fonction des préoccupations du moment
- **Relatives** car le cerveau trie, interprète et raisonne.

Les risques de quiproquo, de désaccords sont permanents. Il s'agit de prendre du recul pour prévenir les risques de dérives progressives. Il est de la responsabilité de chacun :

**Responsabilité individuelle**

+

**Cadre adapté**

+

Copyright GRAPE INNOVATIONS 2025  
une équipe pluridisciplinaire\_HC/GC/JR\_2025

- d'être vigilant aux moments où l'on s'éloigne de la relation : quand l'on se laisse emporter par nos gestes habituels, nos paroles, nos émotions, quand la pratique quotidienne ou les routines prennent le dessus...
- de créer ou maintenir le dialogue en pensant un terrain d'entente : cadre spatiotemporel, présents, éléments de définition concrète et claire du problème...
- d'agir le plus rapidement possible : adopter une posture de médiateur dès la prise de conscience des premiers signes de tension. On évite la politique de l'autruche : régler un problème vaut mieux que résoudre un conflit.
- de prendre en considération les effets de notre communication chez l'autre et s'intéresser à son vécu et point de vue