

*Lieu d'investigation : LA GRANDE MAISON, Corgémont*  
*Interlocutrice : Madame Marie Patthey, Directrice*

## **PROJET ET GRILLE D'ENQUETE**

### **Introduction :**

Marie est à l'origine de la création de la Grande Maison. Elle est également à la direction de l'institution et possède son appartement dans les murs. Elle arrivera dans deux ans au terme de son activité et l'heure est venue de s'interroger sur sa succession. Son départ à la retraite fait l'objet d'un certain nombre de restructurations et de questionnements quant au fonctionnement en vigueur jusqu'ici. Il faut savoir que l'équipe est composée d'éducateurs en grande majorité non-qualifiés dans le domaine du social, soit : 1 éducatrice HES - 4 éducateurs-trices non-qualifié social - 1 stagiaire probatoire - pour la première fois, 1 stagiaire en formation HES. Actuellement (janvier 2008), l'équipe procède à des entretiens dans le but d'engager un-e apprenant-e.

### **Enjeux et questionnements :**

La multiplication des métiers du social et l'arrivée des CFC ASE amènent des questionnements dus à des exigences de professionnalisation et des différences au cœur même de l'essence l'activité. Il n'est donc pas étonnant de constater le nombre d'inquiétudes qui émergent et persistent à ce sujet. D'une part, le personnel non-qualifié est en droit de se demander quel va être son sort et si une professionnalisation va lui être exigée. D'autre part, les ASE, bien qu'ayant eu la chance et la possibilité de se former dans le domaine, peuvent se demander quelles vont être les tâches qui lui seront attribuées. Puis, enfin, on demande aux diplômés HES d'être des « experts », ce qui soulève des questions quant à leur cahier des charges et leur motivation à exercer ce métier. Ils craignent par ailleurs de voir leur candidature passer à la trappe sous prétexte d'être trop qualifiés, donc trop chers. Dans le monde institutionnel, il existe différents modes de fonctionnement à ce niveau. Alors que certaines institutions, comme c'est le cas de «La Grande Maison », travaille sur un modèle favorisant les compétences du personnel encadrant. D'autres se caractérisent plutôt par la reconnaissance des qualifications (diplômes) principalement.

Je me demande alors comment les institutions font pour procéder à un équilibrage des rôles entre les différents acteurs à qualifications multiples.

### **Questions à Marie Patthey pour l'entretien semi-directif :**

- Selon quels critères a-t-elle choisi les gens qui travaillent à la Grande Maison ? (compétences, qualifications)
- Que peut-elle dire de ses propres compétences ?
- Que pense-t-elle de l'arrivée des CFC ASE, de la formation HES et du personnel non-qualifiés ? Y'a-t-il eu une évolution dans son discours et dans l'idée qu'elle se fait de la composition d'une équipe?
- Comment s'y prend-t-elle pour répartir les rôles/tâches de chacun en fonction de leur qualification ?
- A-t-elle des attentes particulières à l'égard de l'éducatrice HES ?
- A-t-elle une idée de la façon dont l'équipe éducative vit la multiplication des métiers du social ?

## ENQUETE

L'entretien s'est déroulé le lundi 7 avril 2008 à la Grande Maison, dans l'appartement de Marie Patthey. Il a duré environ une heure. Il aurait pu se prolonger bien au-delà, mais c'est par faute de temps et à contrecœur que nous avons dû nous arrêter.

Après avoir introduit le thème du module, j'ai procédé à l'enquête en tenant compte du canevas des questionnements. J'ai pu poser l'ensemble des questions prévues, toutefois, le modèle semi directif nous a permis de nous exprimer librement, en nous éloignant parfois du cadre, ce qui a alimenté notre échange de façon conviviale.

### Résumé et points forts de l'enquête :

La première question posée à Marie concernait **les critères de sélection** de l'équipe de la Grande Maison. Un bref retour historique de l'institution s'est avéré être nécessaire pour comprendre le fonctionnement actuel de l'équipe. En effet, le fonctionnement de ce lieu a passablement évolué depuis la création de la maison, et en particulier dans la distribution de l'équipe. Au début, le personnel n'était pas qualifié, principalement pour des raisons budgétaires. Les critères de sélection se basaient donc uniquement sur **les compétences**. Ce qui était demandé à l'équipe était de « coller » à **l'état d'esprit** de la maison. Le recrutement se faisait dans la sphère privée, et chacun-e participait à tous les domaines. Depuis, l'institution reçoit un budget du canton et peut engager et salarier du personnel qualifié. Néanmoins, cet état d'esprit, si cher à la directrice, fait que le choix du personnel est toujours plutôt dirigé vers les compétences. Un collaborateur de la Grande Maison doit avoir de **l'expérience** dans le domaine, mais être également **polyvalent**. C'est-à-dire qu'il doit être capable d'encadrer les enfants autant que de faire du jardinage, la cuisine et l'entretien de la maison. Malgré cette demande de polyvalence, la division des mandats au sein de l'équipe s'est formalisée. Actuellement, l'équipe est divisée en trois secteurs, soit :

direction et gestion – éducation – maintenance

Dans le futur, lorsqu'elle prendra sa retraite, elle souhaite que la personne qui reprendra son mandat dispose d'une formation d'éducation spécialisée et de gestion.

Consciente que c'est une question difficile, je demande alors à Marie de me parler de **ses propres compétences**. Elle tente de répondre à ma question, apporte quelques éléments... quant à moi, je pourrais lui en citer plusieurs... c'est la question qui a été la moins figée et sur laquelle nous sommes revenues à plusieurs reprises tout au long de l'entretien. Sans le savoir, elle parlait de ses compétences par le biais d'autres questions, et je me permettais de le relever. Voici ce qu'elle peut dire d'elle : « J'ai la compétence de **savoir durer** ! ». Elle dit aussi qu'avec les années d'expériences, **son regard** s'est affûté, elle voit tout ce qui ne va pas, avant les autres. Que ce soit dans la maison ou pour les enfants. Elle se sent **tranquille et en accord** avec les décisions qu'elle prend. Elle a acquis un **esprit pratique**. Quant à moi, j'ai envie de dire que sa plus grande compétence, c'est son authenticité. C'est ce qui la rend si spontanée et surprenante. Marie sait déroger la règle pour rendre la

vie plus légère. Si la nuit est étoilée : au diable l'heure du coucher, sortons nous en mettre plein les yeux... !

C'est ça ce fameux état d'esprit...

Que pense-t-elle de l'arrivée des **ASE**, des **HES** et du personnel **non-qualifié** ? L'apprentissage est un excellent moyen de **reconnaître les compétences** des personnes qui ne peuvent pas suivre un cursus de formation supérieure. En automne prochain, ils accueilleront dans l'équipe leur premier apprenti **ASE**. Parallèlement, l'une des éducatrice va prochainement se présenter aux examens d'entrée à la formation **d'ES** à Yverdon. Puis, la plus ancienne employée, attend avec impatience des nouvelles de l'IES pour débiter une formation spécifique à la direction d'institution.. En tant que directrice, elle exige que l'équipe effectue une **formation continue** annuelle. Pour les personnes qui entreprennent une formation tardivement, c'est important mais difficile émotionnellement. Lorsqu'elle-même a effectué dernièrement une formation de gestion d'institution, le contenu, pour le moins rigide, l'a beaucoup ébranlé mais conforté dans l'idée du maintien de ce qu'elle appelle les « fondamentaux » de la Grande Maison.

L'équipe de la GM est composée entre autre d'une **éducatrice** ayant effectué sa formation **HES** à Genève. Marie dit de cette dernière qu'elle que dans les faits, elle se démarque. Elle sent qu'elle peut totalement compter sur elle et qu'elle est devenue **plus critique**. Ceci a beaucoup apporté au fonctionnement. Marie a remarqué que les enfants la craignent plus car elle ne laisse rien passer. A ce sujet, elle souhaite qu'elle ne se durcisse pas davantage.

A-t-elle une idée de la façon dont l'équipe vit **la multiplication des métiers du social** ? Il est vrai qu'actuellement, l'équipe est composée d'un éducateur et d'éducatrices venant d'horizons très différents. Il y a une majorité de non-qualifiés possédant une expérience immense et des compétences très variées, mais tous vont dans la même direction. Je lui demande alors s'il existe un écart entre la réalité d'un qualifié et celle d'un non-qualifié. *Cette question me concerne et m'implique tout particulièrement puisque je me trouve parfois confrontée dans ma pratique à un souci d'être adéquate dans les propositions d'idées et de théories empruntée à ma formation. Je me demande souvent comment mettre à profit ce que j'ai appris sans me confronter à une mauvaise interprétation de mes collègues non-formés.*

Je fais part à Marie de mes propres interrogations. De son côté, elle pense que s'il existe une difficulté, elle est plutôt vécue par **les non-qualifiés**, qui peuvent parfois souffrir d'un **complexe d'infériorité**. La réaction de défense dans ce cas peut être de se braquer face aux théories. Les membres qualifiés d'une équipe doivent apporter leurs savoirs pour améliorer les pratiques au quotidien, mais tout est dans la manière de l'amener...

## **Analyse et interprétations des données :**

« Comment font les institutions pour procéder à un équilibrage des rôles entre les différents acteurs à qualifications multiples ? »

Voici quel était mon point de départ pour mener cette enquête. Par rapport à ce lieu, je comprends mieux pourquoi j'ai eu tant de mal à devoir choisir entre cette direction et celle qui aborderait le savoir-faire, soit « comment s'y est-elle pris pour en arriver là ? ». En effet, le fonctionnement de la Grande Maison nous amène forcément à aborder l'histoire de sa création.

En quelques mots, l'« état d'esprit » de la GM correspond à l'époque de sa création. L'association est fondée en 1980 et s'appelait alors « la Grande Famille ». C'est, au départ, l'initiative d'un couple, qui accueille des enfants en difficulté au sein de leur famille. Ils s'entourent d'une petite équipe non-qualifiée dans le domaine de l'éducation, mais possédant les compétences requises pour l'encadrement des enfants.

Extrait tiré du manuel d'organisation, août 2006 : «... *L'esprit qui anime alors les acteurs se veut familial et créatif. Lors de périodes de maladies ou d'accidents, les remplacements sont effectués par des membres de la famille, des proches, des amis ou des connaissances, régulièrement associés au quotidien de la vie communautaire. Les autorités n'effectuant aucun contrôle, la liberté d'entreprise est absolue et elle permet aux protagonistes de marquer cette époque d'une empreinte particulière.*

*Parallèlement, cette période est aussi caractérisée par le manque de structures, le flou administratif et la quasi absence de mise en écriture des actes. Ce fonctionnement aurait pu poser de sérieux problèmes en cas de disparition des responsables. L'appréhension formelle du travail est restée en friche, faute de temps et de moyens, mais également parce que cette pratique n'était pas d'actualité.*

*D'un point de vue pédagogique, ce temps a également été marqué par l'esprit et les choix de vie des responsables qui, aujourd'hui, seraient ressentis comme un manque de tolérance face aux inclinations des pensionnaires. Ainsi, l'anti-militarisme proclamé, la confiscation des jouets dits « de guerre », la prohibition des vélos-moteurs jugés trop polluants, l'absence de télévision et aussi le rejet de toute alimentation de fast-food, sont autant de tabous auxquels peu de pensionnaires n'ont pu s'opposer.*

*Le bouleversement de la situation est intervenu avec l'achat d'un téléviseur. Très réglementée dans un premier temps, la surveillance de l'accès aux programmes a progressivement faiblit. Suite à ce manque de rigueur, les soirées créatives et ludiques autour de la table ont diminué, le journal télévisé rythmant le début des soirées. Cette perte relationnelle a, par ailleurs, été fructueuse, les nouveaux débats débouchant sur des préoccupations moins internes.*

*Le changement des habitudes s'est prolongé et peu à peu, les nouvelles technologies se sont implantées. Il a fallu batailler ferme pour rester cohérent et tenir les valeurs de respect mutuel, de partage, de participation et d'entraide. ... ».*

Les notions de style et genre, ainsi que de travail prescrit et réel issus de l'analyse de l'activité, sont autant d'informations qui relient ces deux aspects... Pour ce qui est de la prescription, elle mentionne que le fait le projet pédagogique est assez court. Ceci, dit-elle, est une stratégie qui permet de ne pas s'éloigner du sens. L'idée de base est LE RESPECT. A partir de là, chacun doit pouvoir s'exprimer dans le réel avec ses propres compétences.

Si je me permets d'entrer dans une interprétation tout à fait personnelle de son discours, je dirais que l'on se trouve actuellement dans une période de transition, difficile à mettre en mots pour l'équipe. En terme d'équilibre, je sens qu'il existe une difficulté entre l'idée de s'entourer de gens possédant le savoir-faire et qui correspondraient à l'historicité, et celle de formaliser le travail avec une méthodologie apportée par un personnel formé et qualifié. C'est ici ce que j'appellerais un « pôle de tension », car la compétence ne se forme pas... Toutefois, comme le relevait Marie, les apports de l'éducatrice HES sont précieux et ont permis à l'institution d'avoir un regard nouveau et critique sur les situations des enfants. Tout se joue dans la manière d'amener les remarques, afin de ne pas générer pour le reste de l'équipe dans un sentiment « d'inquiétude ». Sa crainte subsiste néanmoins dans l'idée qu'une personne formée ne laisserait peut-être plus la place à sa créativité de s'exprimer. Au sein de cette institution, les critères de sélection englobent donc la qualification ET la compétence.

La Grande Maison a fait du chemin depuis sa création, et aujourd'hui, malgré le désir exprimé clairement par la Directrice de conserver ce qu'elle appelle « les fondamentaux », c'est une institution qui manifeste un réel besoin de reconnaissance et qui colle avec l'idée de multiplications des métiers. A l'avenir, les différences en termes de qualification, seront un moyen efficace de se répartir les rôles.