



Comment je vis ma première année d'emploi ?

Résultats préliminaires du projet FARE
La fidélisation et l'attraction des nouvelles recrues en petite enfance

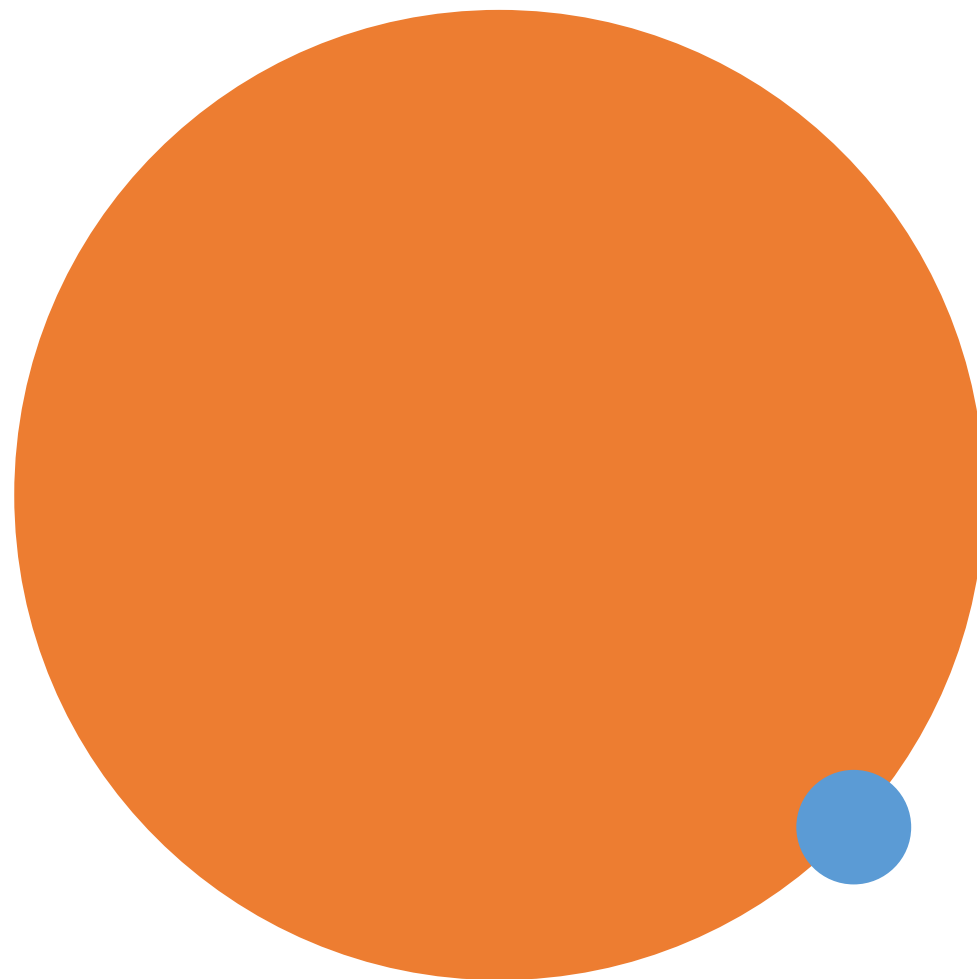
Kathleen Bentein
Gabrielle Di Blasio
Alexandra Plante
Véronique Brouillette
Marie Eve Rioux-Pelletier



Le projet FARE La fidélisation et l'attraction des nouvelles recrues en petite enfance

Contexte

- Demande initiale de la CSQ, à travers le Protocole UQAM/CSN/CSQ/FTQ
- Recherche coconstruite en partenariat avec la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et la Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec (FIPEQ-CSQ), dans le cadre du Service aux collectivités de l'UQAM
- Objectif : Documenter et mieux comprendre l'attraction et la fidélisation du personnel en petite enfance dans le contexte de pénurie de main d'œuvre actuel






Le projet FARE

La fidélisation et l'attraction des nouvelles recrues en petite enfance

Constat

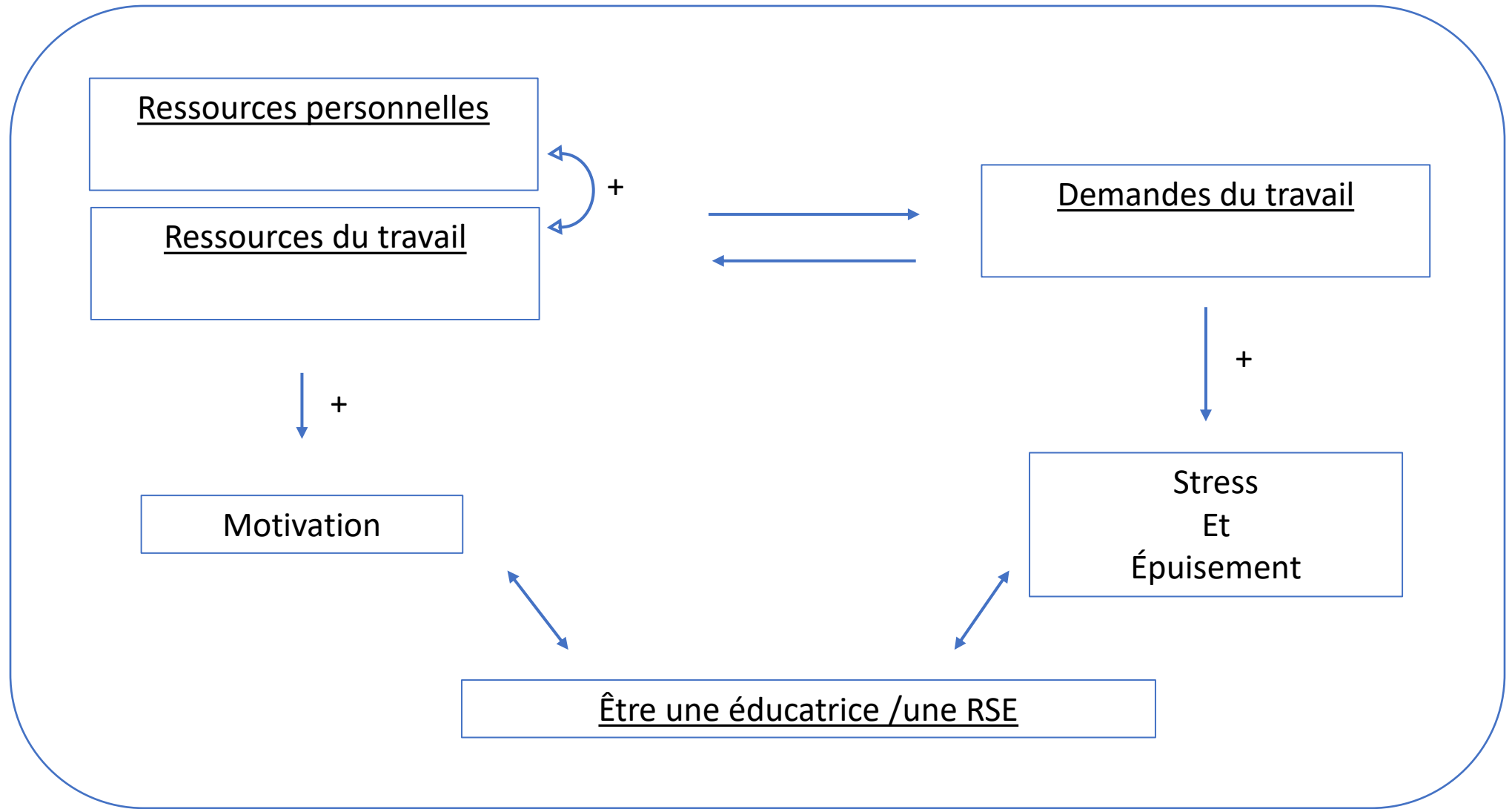
50 % des éducatrices qualifiées qui quittent leur emploi le font après une ou deux années de service (26 % dans les CPE, ministère de la Famille, 2020)

Question de départ

- Quelles sont les expériences de travail des éducatrices durant la première année d'emploi ?
 - ...au sein de deux contextes différents :
 - les centres de la petite enfance (CPE)
 - les services éducatifs en milieu familial régi et subventionné (RSE)
- 

Cadre théorique

Le modèle des demandes-ressources de Demerouti et al. (2001)
+ La théorie de la préservation des ressources de Hobfoll (1989)



Début
emploi

Les modèles de socialisation organisationnelle (Louis, 1980; Saks & Gruman, 2012)




Le projet FARE

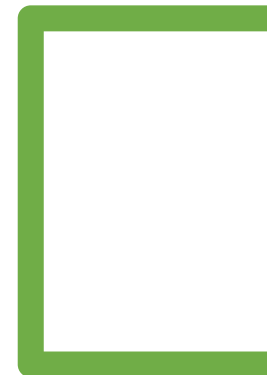
La fidélisation et l'attraction des nouvelles recrues en petite enfance

Devis

Un devis mixte du type 'séquentiel exploratoire'

- Phase I : Entrevues individuelles et focus-groupes
 - Phase II: Étude quantitative transversale – Questionnaire sur base des résultats de la Phase I
- 

Résultats préliminaires de la Phase I

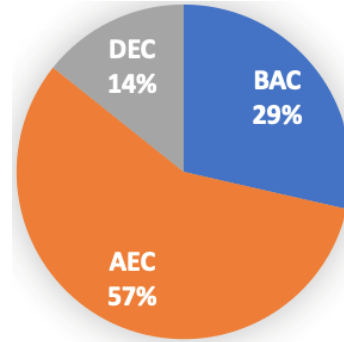




Entrevues individuelles

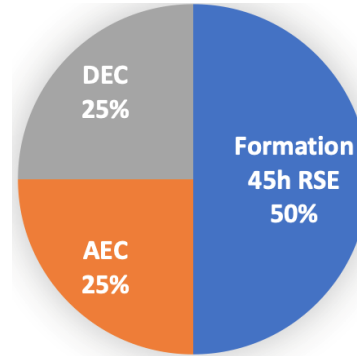
- 6 Nouvelles recrues en CPE

Formations



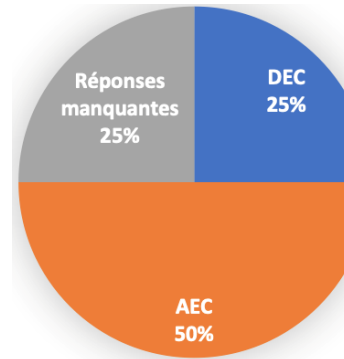
Entrevues individuelles

- 5 Nouvelles recrues RSE



Entrevue collective

- 4 Nouvelles recrues en CPE



Entrevues analysées à travers un codage thématique (Miles & Huberman, 2003)

La première semaine dans un CPE

« Je suis **pitchée dans la jungle** »

« C'est le **baptême par le feu** »

« Pour une nouvelle intervenante, c'est le petit hamster qui roule dans la tête. Essayer de toute garder en tête, de ne rien oublier, et de toute vouloir bien faire. **Il y a tellement d'informations que tu reçois et c'est beaucoup à gérer en même temps.** »

« Quand je suis arrivé là-bas, **on m'a juste dit il faut que tu te présentes dans tel local à telle heure, et ça été ça mon intégration.** J'étais extrêmement stressé, je ne savais pas combien d'enfants j'allais avoir, je ne savais presque rien. »

« On est **beaucoup en recherche de nos repères.** »



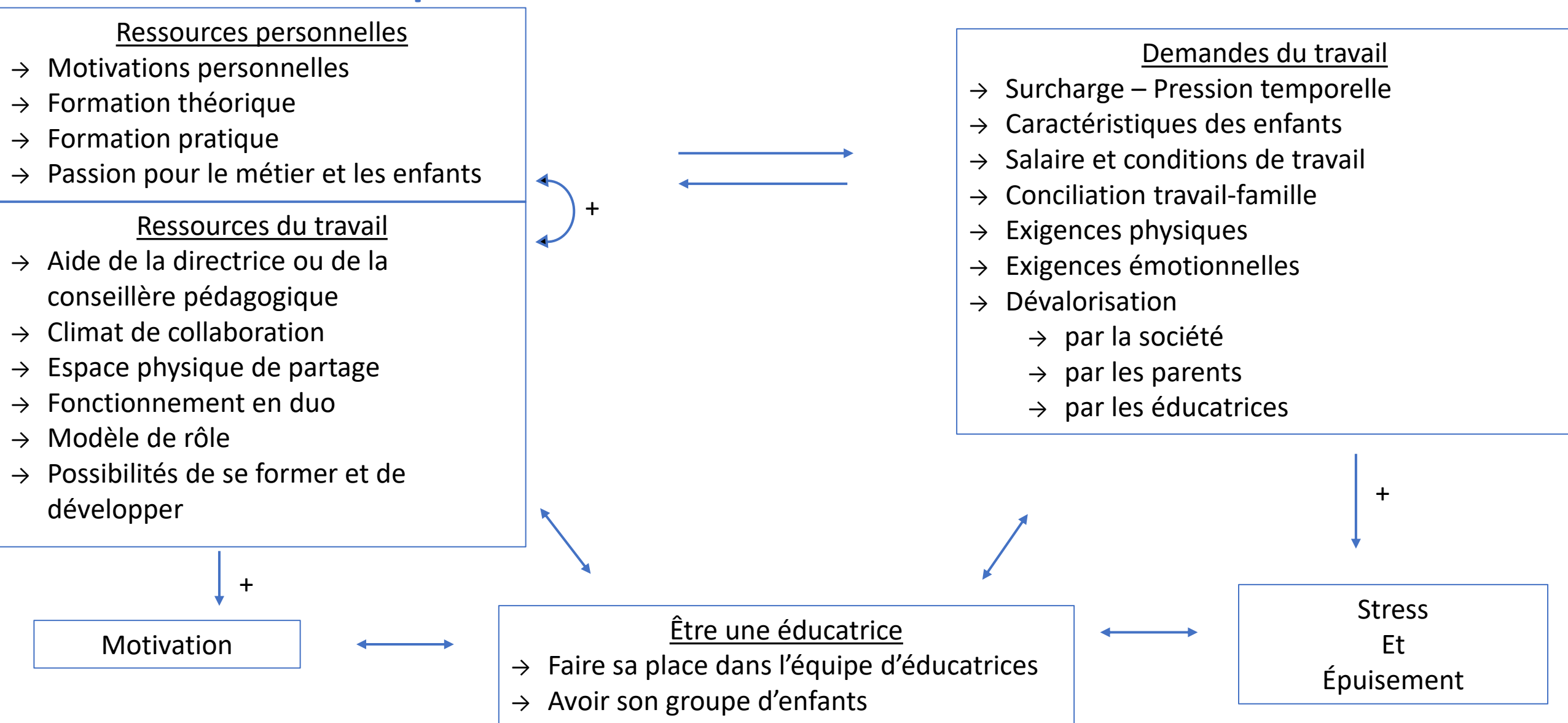
L'ouverture d'un service éducatif en milieu familial

« Là ça commence à être mieux, mais dans les deux premiers mois d'ouverture ils étaient tous nouveaux entre eux et ils apprenaient tous à se connaître, ils se testent entre eux autres. Il suffisait que j'aie changé une couche pour qu'il arrive un drame à chaque fois. »

« La semaine avant l'ouverture, j'ai passé la semaine à rencontrer les parents et faire la signature des contrats. Il ne faut pas négliger que ça prend du temps à signer les papiers, parce qu'ils ont beaucoup de questions et souvent ils amènent leurs enfants donc ils ne sont pas concentrés, les enfants viennent les déranger. C'est 1h30 par personne, x 6. Au travers de ça j'ai eu la visite du bureau coordonnateur pour rencontrer l'agente de conformité, un bon 2 heures. Après j'ai eu la visite de la personne qui fait la pédagogie qui elle aussi a pris un bon 2 heures pour me donner des conseils pour ma salle et mes jouets. Je voulais savoir si j'avais du matériel en quantité suffisante, etc. Donc cette semaine-là j'aurais aimé faire plus d'observation mais je n'ai pas eu le temps. »



La première année d'une éducatrice en CPE



La première année d'une éducatrice en CPE

Ressources du travail

- Aide de la directrice ou de la conseillère pédagogique
- Climat de collaboration
- Espace physique de partage
- Fonctionnement en duo
- Modèle de rôle
- Possibilités de se former et de développer

« *J'ai eu une bonne directrice. Elle ne m'a pas juste laissé à moi-même. [...] C'est bon, c'est une ancienne éducatrice aussi avant donc elle connaît aussi les défis des éducatrices.* »

« *La conseillère pédagogique qui est supposée être là pour nous aider et nous donner des outils, n'est pas vraiment présente sur le terrain, elle est souvent dans son bureau.* »

« *Le support de la gestion n'est juste pas présent, ou très rarement. Parce qu'eux aussi ils ont plein de choses à faire, eux aussi ça déborde de tout côté.* »

La première année d'une éducatrice en CPE

Ressources du travail

- Aide de la directrice ou de la conseillère pédagogique
- **Climat de collaboration**
- Espace physique de partage
- Fonctionnement en duo
- Modèle de rôle
- Possibilités de se former et de développer

« **Mon intégration a été plus facile** ici [que dans mon stage].
Les éducatrices travaillent ensemble. Il y a beaucoup d'éducatrices qui commentent ouvertement ce que l'autre dit. Tout le monde connaît tous les enfants... **C'est pas 'cet enfant appartient à mon groupe, c'est à moi de résoudre la question'. Je pouvais parler à tout le monde, même à la directrice. »**

La première année d'une éducatrice en CPE

Ressources du travail

- Aide de la directrice ou de la conseillère pédagogique
- Climat de collaboration
- **Espace physique de partage**
- Fonctionnement en duo
- Modèle de rôle
- Possibilités de se former et de développer

*« Je trouve qu'il manque vraiment un espace pour se rencontrer et pour travailler. Quand j'étais enseignante, il y avait la salle des enseignants où on dînait et où on travaillait. **C'est ça qui manque, une place où je peux m'asseoir et hop mon collègue arrive, on parle d'une situation XYZ, ce serait motivant, ça nous aiderait. Un lieu qui permet les rencontres.**»*

La première année d'une éducatrice en CPE

Ressources du travail

- Aide de la directrice ou de la conseillère pédagogique
- Climat de collaboration
- Espace physique de partage
- **Fonctionnement en duo**
- Modèle de rôle
- Possibilités de se former et de développer

« Moi j'ai des groupes doubles, donc souvent on est deux éducatrices. Donc ça, c'est un plus comparativement à ceux qui ont leur propre groupe et seule dans leur local. »

*« Pour ma première année d'expérience en tant qu'éducatrice j'ai travaillé dans un groupe double et c'était elle ma collègue. **Elle m'a vraiment poussé à me développer à avoir plus de confiance en moi-même, à traduire des choses et à m'exprimer.** »*

La première année d'une éducatrice en CPE

Ressources du travail

- Aide de la directrice ou de la conseillère pédagogique
- Climat de collaboration
- Espace physique de partage
- Fonctionnement en duo
- **Modèle de rôle**
- Possibilités de se former et de développer

« Je dirais que tout le monde m'a aidé un peu, mais si je peux dire une éducatrice spécifique, j'ai commencé avec elle et elle m'a aidé réellement à comprendre le processus et m'a donné aussi du matériel pour que je puisse regarder de chez moi. ...

C'était une éducatrice expérimentée, elle a 20 ans d'expérience dans ce CPE spécifiquement. »

*« Une collègue qui travaille dans le local à côté de moi, **une collègue super expérimentée et très passionnée**. Je trouvais que c'était un beau modèle pour moi qui rentrait dans le réseau. »*

La première année d'une éducatrice en CPE

Ressources du travail

- Aide de la directrice ou de la conseillère pédagogique
- Climat de collaboration
- Espace physique de partage
- Fonctionnement en duo
- Modèle de rôle
- **Possibilités de se former et de développer**

« J'ai recommencé un DEC maintenant (après une AEC). Je suis retournée au CEGEP pour avoir **un apprentissage plus propre.** »

« J'aimerais aller chercher **des formations sur la psychologie peut-être** ou des certificats à l'université, mais toujours dans le domaine de la petite enfance pour être une meilleure éducatrice. »

« **Je trouvais que je n'avais pas assez de bagages** pour prendre en charge un groupe, et je me demandais si les enfants je les développais bien à leur plein potentiel [...] je trouvais ça extrêmement lourd, **donc moi dans la prochaine année, dans mon futur, je diminue ma charge de travail [...]** je vais avoir un poste rotatif [...] Je veux aller prendre de l'expérience donc **je vais diminuer mes responsabilités pour prendre plus d'expérience pour après [re] prendre un groupe plus tard.** »

La première année d'une RSE

Ressources personnelles

- Motivations personnelles
- Formation théorique
- Formation pratique
- Passion pour le métier et les enfants

Ressources du travail

- Travailler à deux
- Contact avec d'autres éducatrices (RSE)
- Soutien du bureau coordonnateur

Demandes du travail

- Surcharge – heures supplémentaires
- Le bon « fit » avec les parents
- Pression des parents
- Adaptation à plusieurs enfants d'un seul coup
- Logistique d'un groupe de 6 enfants
- Solitude
- Remises en question
- Budget et revenu
- Conciliation travail-famille

Responsable en milieu familial

- Établir une routine
- Maîtriser son groupe
- Comprendre les besoins et particularités de chaque enfant
- Avoir la confiance des parents
- Mettre ses limites

Motivation

Stress
Et
épuisement

La première année d'une RSE

Ressources du travail

- **Travailler à deux**
- Contact avec d'autres éducatrices (RSE)
- Soutien du bureau coordonnateur

« Le fait d'être deux aussi, on est toujours en questionnement, on est toujours en train de se poser des questions, de se parler, contrairement à une personne seule chez elle ça peut être vite demandant. »

La première année d'une RSE

« J'ai fait mon stage chez une personne qui a son milieu depuis 14 ans. Et puisqu'elle habite proche de chez moi, c'est à elle que je pose des questions et que j'obtiens de l'aide. **Parfois on va prendre des marches et ça prend 3 heures.** »

Ressources du travail

- Travailler à deux
- **Contact avec d'autres éducatrices (RSE)**
- Soutien du bureau coordonnateur

« **Il y a des journées où tu penses que chez vous ça a mal été parce que tu manques d'expérience, ou parce que tu penses que tu n'es pas bonne, mais quand l'autre personne te raconte sa journée, tu te dis OK ma journée n'a pas été si pire finalement.** Tu te rends compte que ce qui se passe chez vous c'est juste normal, **c'est la petite enfance, ce n'est pas parce que tu as un enfant avec un mauvais comportement, ce n'est pas parce que tu es nouvelle, c'est juste ça la réalité.** »

« En tant que nouvelle RSE, on a besoin des rencontres comme ça aussi. On a eu la formation, on est accompagné par le bureau, mais ce serait bien qu'une fois par mois il y ait **une rencontre pour voir comment ça se passe, où sont les difficultés, qu'est-ce qui ne marche pas, en groupe pour voir l'expérience de l'autre aussi et échanger...** »

La première année d'une RSE

Ressources du travail

- Travailler à deux
- Contact avec d'autres éducatrices (RSE)
- **Soutien du bureau coordonnateur**

*«Le bureau coordonnateur m'a beaucoup soutenue, m'a encouragée et accompagnée. Ils m'ont expliqué beaucoup de choses aussi que je ne comprenais pas. **Ils nous accompagnent, c'est apprécié et encourageant.** »*

*« J'ai eu une interrogation par rapport à un enfant, je me demandais s'il était en trouble de l'opposition. La personne est venue chez moi, elle a observé un peu, **elle m'a apporté des livres, des documents avec des références.** »*

Quelles sont les expériences de travail des éducatrices durant la première année ?

« *Les éducatrices chevronnées trainent des boulets (les nouvelles recrues)* »

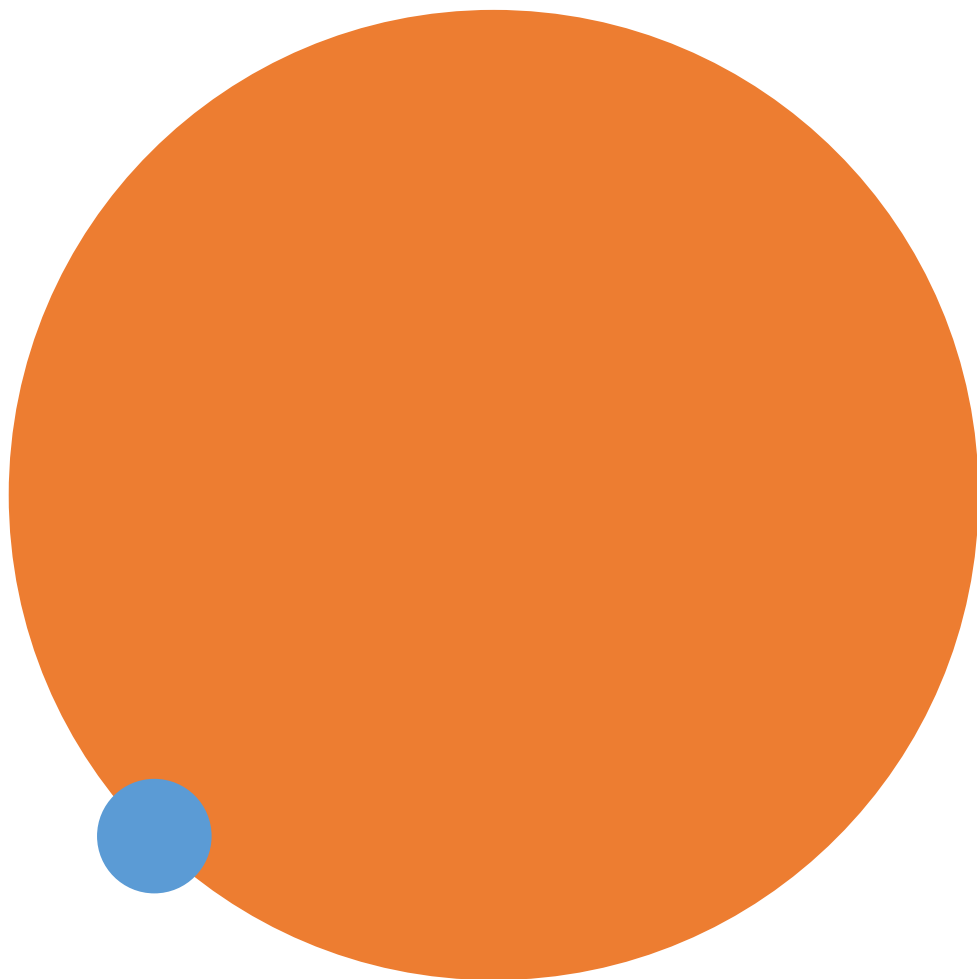
« *Aider une nouvelle, l'entraide tu veux bien, mais tu ne peux pas toujours non plus.* »

« *Souvent quand une nouvelle rentre, nous quand on regarde ça, les collègues aussi ont leur semaine dans le corps, elles aussi ont fait des heures supplémentaires, donc de **venir s'occuper de la nouvelle, c'est comme une charge de plus que parfois on veut délaissier parce qu'on en a déjà trop.*** »

Sortir au plus vite de son statut de nouvelle :

- Construire sa légitimité
- Développer des relations solides :
 - avec les autres éducatrices
 - avec les enfants
 - avec les parents





- **Pistes de réflexion préliminaires**

- Augmenter les possibilités d'interactions régulières avec les collègues éducatrices
 - Formules en duo (ex: groupe double, encouragement à travailler à deux pour les RSE, etc.)
 - Création d'un climat de collaboration au sein de l'équipe (ex : moments d'échanges, lieux physiques ou virtuels de partage, logique de développement professionnel continu des éducatrices, bienveillance face aux erreurs, etc.)
 - Dégager du temps des éducatrices en place de façon formel pour favoriser l'accueil (ex : mentorat formel, stages en milieu familial pour les RSE)
- Travailler sur les stratégies de gestion du stress
 - Processus sociaux de partage et de soutien affectif (ex : réseau de nouvelles RSE, groupe de partage, etc.)
 - Soutien de la direction
 - Accroître les capacités de régulation émotionnelle

Et après?

Suite du projet

- Phase I : Entrevues individuelles et collectives (suite)
- Phase II : Questionnaire

Retombées attendues

- Éclairer les obstacles et les leviers du processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues
- Éclairer les pratiques de fidélisation et de rétention durant les premiers mois d'emploi
 - ... pour les syndicats
 - ... pour les directions
 - ... pour les établissements de formation
 - ... pour les éducatrices





Merci pour votre attention !
Questions ?
Commentaires ?

Si vous souhaitez être tenus informés des
prochaines étapes du projet:

bentein.kathleen@uqam.ca