

# Comment arrêter l'hécatombe de la pénurie de main-d'œuvre dans ton programme jeunesse :

*Les 10 fondements clés d'un leadership inclusif*



LEADERSHIP EN PETITE ENFANCE

AVEC  
*Manifeste*

# Table des matières

03 MISE EN CONTEXTE

---

04 AUTOÉVALUATION

---

07 CONNAIS-TOI TOI-MÊME ET FAIS CE QUE TU DIS

---

08 GÈRE TON TEMPS EFFICACEMENT

---

09 SOIS CLAIR.E ET TRANSPARENT.E

---

10 SOIS TOUT OUÏE

---

11 PRÔNE L'ÉQUITÉ PLUTÔT QUE L'ÉGALITÉ ET CULTIVE LA CONFIANCE

---

12 UTILISE L'ENVIRONNEMENT COMME GUIDE À TES CÔTÉS

---

13 OSE PENSER DIFFÉREMMENT

---

14 NOMME LE BEAU CÔTÉ DES CHOSES

---

15 UN PEU PLUS SUR MOI



# MISE EN CONTEXTE

**Tu es confronté.e à la réalité de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la petite enfance**, comme partout au Canada ? Tu observes les difficultés croissantes pour répondre à la demande des familles en matière de services de garde, tandis que tes collègues et toi faites face à des défis tels que des salaires trop bas et des conditions de travail ardues, entraînant un roulement élevé dans le personnel éducateur.

**Dans ce contexte, les principes du leadership inclusif deviennent des leviers essentiels pour faire face à cette crise.** En comprenant les défis spécifiques auxquels est confronté le secteur de la petite enfance et en adoptant des approches inclusives dans la gestion des équipes, il est possible de créer des environnements de travail plus stables, diversifiés et résilients, tout en assurant des services de qualité pour les enfants et leurs familles.

Cet outil se veut donc **un guide vers une transformation plus profonde de tes pratiques de leadership en petite enfance.**

En plongeant dans la lecture, tu découvriras **des réflexions et des exercices pratiques pour améliorer tes interventions en tant que leader** et créer une équipe plus solide, plus unie et plus engagée.

En adoptant une approche tournée vers les besoins de tes éducateurs.trices, **tu pourras non seulement renforcer la rétention du personnel, mais aussi améliorer le bien-être général des membres de l'équipe.**

Selon une enquête mondiale menée par PwC, 86% des répondants estiment qu'une culture de travail inclusive est un facteur important dans le choix de rester ou de quitter un emploi.

De plus, 71% des employés déclarent qu'ils sont plus susceptibles de recommander leur entreprise à d'autres en raison de ses pratiques inclusives en matière de diversité (Source : PwC, "Global Diversity & Inclusion Survey", 2021).

**BONNE LECTURE !**

*Manifone*

# AUTOÉVALUATION

Ce guide est construit en deux temps. D'abord, tu y trouveras une autoévaluation sur tes pratiques de leadership axé sur l'inclusion. **Cette réflexion t'aidera à prioriser, à travers les 10 fondements, ceux qui nécessitent de t'y attarder en premier.**

Ensuite, les fondements sont présentés. Les 5 premiers fondements constituent une base au développement de ton leadership en général, puis les 5 fondements suivants précisent l'approche d'un leadership inclusif. **Chaque fondement comporte une explication et une action à prendre pour améliorer tes pratiques.**



Pour commencer, prends un moment pour réfléchir à tes pratiques. Ce n'est pas simplement un exercice de routine, mais une occasion précieuse de regarder au plus profond de toi-même et d'évaluer tes actions en tant que leader de programme jeunesse, **parce que le leadership inclusif** n'est pas simplement une compétence à cocher sur une liste de tâches, mais **plutôt un état d'esprit, une manière d'être et d'agir au quotidien.**

En t'engageant dans cette réflexion, tu te donnes les moyens de devenir un.e leader plus efficace, plus empathique et plus ouvert.e aux autres. Alors, prends quelques instants pour remplir le plus spontanément possible cette autoévaluation. Rappel toi : la clé de la croissance personnelle réside dans l'honnêteté envers soi-même.

**Les réponses de type A**  
suggèrent un besoin d'amélioration significative en matière de leadership inclusif.

Ces réponses indiquent généralement une approche qui ne favorise pas les meilleures pratiques en la matière.

**Les réponses de type B**

indiquent une base solide, mais montrent également des occasions d'amélioration en termes de leadership inclusif. Ces réponses signalent une compréhension de certains aspects du leadership inclusif, mais il reste encore du travail à faire pour atteindre un niveau optimal.

**Les réponses de type C**

témoignent d'un leadership inclusif fort et affirmé. Ces réponses mettent en évidence une approche du leadership qui intègre pleinement les principes de l'inclusion, de l'empathie et de l'équité.

**Prêt.e.s à élever ton leadership à un niveau supérieur et encore plus inclusif ?**

# AUTOÉVALUATION

QUESTIONS RÉFLEXIVES	A	B	C
<p><b>Est-ce que je me connais suffisamment bien ?</b></p> <p>(A) Je ne suis pas certain.e de connaître toutes mes forces et la gestion de mes émotions au travail est parfois difficile.</p> <p>(B) Je me connais bien, mais une « date » en tête à tête avec moi-même pour approfondir mon développement personnel ne serait pas trop.</p> <p>(C) Je me connais sous toutes mes coutures !</p>			
<p><b>Est-ce que mes bottines suivent mes babines ?</b></p> <p>(A) Ben, souvent c'est que ça ne s'applique pas à moi...</p> <p>(B) Je peux voir certains moments où je ne fais pas moi-même ce que je demande aux autres.</p> <p>(C) Je suis très conscient.e de ce que je demande aux autres et je prêche par l'exemple.</p>			
<p><b>À quel point je gère bien mon temps ?</b></p> <p>(A) C'est plutôt l'inverse et c'est le temps et les imprévus qui me gèrent. Je me sens souvent dépassé.e.</p> <p>(B) Je suis quand même bien organisé.e dans mon horaire. Toutefois, j'ai encore souvent l'impression de manquer de temps pour mes tâches.</p> <p>(C) Tout, absolument tout est inscrit dans mon agenda électronique. J'utilise même un gestionnaire de tâches pour m'appuyer dans ma gestion de temps.</p>			
<p><b>Quand il s'agit de communiquer clairement et d'écouter mon équipe :</b></p> <p>(A) Je perds parfois le fil et l'aiguille de ce que j'essaie de dire.</p> <p>(B) Je suis aussi clair.e qu'une journée ensoleillée, avec un ou deux petits nuages parfois.</p> <p>(C) Je suis un.e expert.e en communication, claire comme de l'eau de roche !</p>			
<p><b>En ce qui concerne l'écoute active et l'empathie, je suis :</b></p> <p>(A) Distract.e comme un écureuil devant un arbre rempli de noix.</p> <p>(B) A peu près aussi attentif.ve qu'un chat devant une souris, mais avec un peu de pratique je pourrai attraper la souris.</p> <p>(C) Un.e maître de l'écoute active et de l'empathie, capable de comprendre les autres comme si j'étais dans leurs souliers.</p>			

# AUTOÉVALUATION

QUESTIONS RÉFLEXIVES	A	B	C
<p><b>Comment construis-tu l'horaire de travail de ton équipe ?</b></p> <p>(A) J'attribue les quarts de travail de manière uniforme, je ne peux pas plaire à tout le monde.</p> <p>(B) Je fais des rotations des horaires, comme ça pas de chicane dans ma cabane !</p> <p>(C) Je m'assure que les quarts de chacun reflètent au mieux leurs besoins et leurs préférences, même si cela signifie jongler avec les horaires comme un maître du cirque.</p>			
<p><b>Connais-tu réellement tes éducateurs.trices ?</b></p> <p>(A) Oui, je sais quel genre d'éducateurs.trices ils.elles sont.</p> <p>(B) Je prends le temps de discuter avec chaque membre de mon équipe pour apprendre à les connaître personnellement et professionnellement.</p> <p>(C) Je suis tellement proche de mes employé.e.s que je pourrais deviner leur commande Starbucks rien qu'en les regardant dans les yeux.</p>			
<p><b>Est-ce que chaque éducateur.trice se reconnaît dans votre environnement de travail : dans les images, les couleurs, les matériaux et l'aménagement de l'espace de travail ?</b></p> <p>(A) Ben oui c'est diversifié, on voit plein de dessins d'enfants de toutes les couleurs, voyons !</p> <p>(B) Il y a quelques images génériques accrochées au mur, mais ça ne nous représente pas.</p> <p>(C) Oui, je remarque l'unicité de chaque éducateur.trice dans leur local et c'est chaleureux. Il y a de beaux partages culturels dans les aires communes aussi.</p>			
<p><b>Est-ce que tu stimules la créativité et l'audace de ton équipe, tout en renforçant le lien d'appartenance ?</b></p> <p>(A) J'encourage mes employé.e.s à penser différemment, c'est à eux d'utiliser leur créativité.</p> <p>(B) Je crée un environnement de travail où l'erreur est acceptée comme un tremplin vers l'apprentissage. Ils peuvent tester leurs idées.</p> <p>(C) Je stimule la créativité en organisant des séances de remue-méninges pour explorer de nouvelles perspectives et en posant des questions réflexives pour générer des idées novatrices, tout en veillant à ce que chaque voix soit entendue et valorisée.</p>			
<p><b>Comment soulignes-tu les bons coups ?</b></p> <p>(A) De temps en temps, je glisse un mot rapide de félicitations dans la boîte aux lettres de l'équipe. Ils le trouveront peut-être en rentrant chez eux !</p> <p>(B) J'envoie un e-mail personnalisé à chaque membre de l'équipe pour exprimer ma gratitude et mon admiration pour leurs réalisations. C'est comme envoyer un câlin virtuel à chacun d'eux !</p> <p>(C) En plus de mes petits messages, j'organise régulièrement des célébrations et des événements pour reconnaître les succès individuels et collectifs de mon équipe.</p>			

# 1. Connais-toi toi-même



Il est essentiel, si tu veux augmenter en leadership, d'être capable de te comprendre avant même d'essayer de comprendre les autres. Ça peut te paraître banal, mais un des aspects à la base de l'intelligence émotionnelle est la capacité de réaliser, de comprendre, de maîtriser et d'exprimer ses émotions. Et l'intelligence émotionnelle est justement une des qualités hyper importantes pour une leader. Alors! Quel type de personne es-tu ? Comment réagis-tu au stress ? Quels sont tes forces et tes défis ? Comment gères-tu tes émotions ? Comment communique-tu ? L'introspection pour un leader c'est important.



**Fais une liste d'au moins 10 forces que tu as sur lesquelles tu peux t'appuyer comme leader et garde-là bien en vue près de ton bureau pour t'y référer souvent. Lorsque tu dois gérer une situation, réfléchis à savoir laquelle de ces forces sera ta meilleure alliée à ce moment-là.**

Il n'y a rien de pire que quelqu'un qui nous demande quelque chose, alors qu'il ne le fait pas lui-même. Donc, sois un modèle pour les gens autour de toi. Si tu dis que tu vas faire quelque chose, FAIS-LE, sinon ça brise la confiance que les autres ont envers toi. Bref, il ne suffit pas de dire les choses, un.e leader se démarque dans l'action.

## 2. Fais ce que tu dis



**Réfléchis à un moment où tu pourrais faire une action concrète pour être davantage en harmonie avec ce que tu dis et être un modèle de ce que tu dis aux membres de ton équipe ? Donne-toi le défi de modifier ce comportement.**

### Voici quelques exemples de comportements que tu peux modifier afin de respecter ce que tu dis

- Tu demandes souvent à tes employé.e.s de confirmer si c'est un bon moment pour venir te parler avant d'entrer dans ton bureau. Est-ce que tu fais la même chose quand tu aimerais leur parler ?
- Tu exiges des membres de ton équipe d'être à l'heure, mais est-ce que ton équipe sait à quelle heure tu seras là chaque jour s'ils ont besoin de toi ?
- Il y a un code vestimentaire et les souliers fermés sont recommandés pour ton personnel, mais toi dans le bureau tu portes des flip-flop.

## 3. Gère ton temps efficacement

Un.e leader efficace a un agenda bien rempli, c'est-à-dire que son temps est organisé. Il est essentiel que tes tâches, autant que ton temps d'accompagnement, soient prévues dans ton agenda, dans des blocs de temps définis. Si tu passes ton temps enfermé.e dans ton bureau pour gérer des papiers, comment peux-tu influencer positivement les éducateurs.trices dans leur travail quotidien ? Il faut trouver un équilibre entre le temps passé dans ton bureau à faire des suivis administratifs et le temps que tu passes dans tes programmes jeunesse pour évaluer le fonctionnement, ou pour appuyer ton équipe.

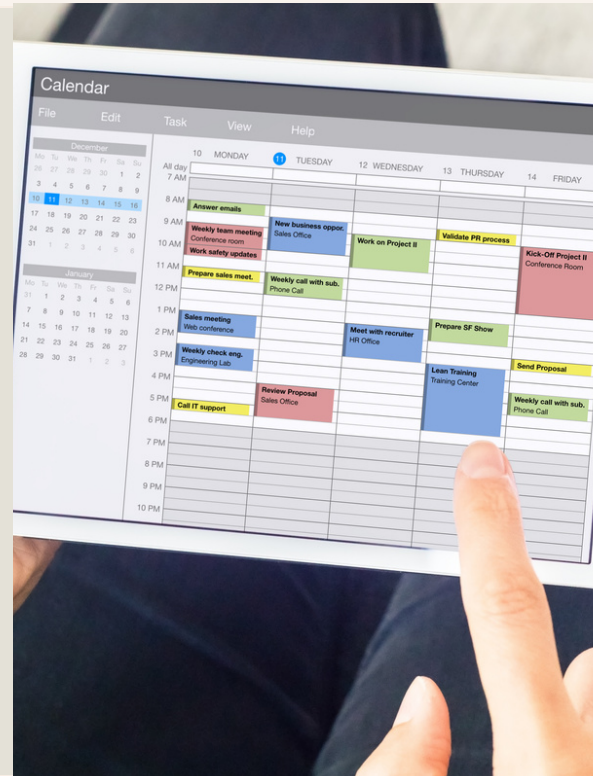


**Je te propose d'organiser l'ensemble de tes journées à partir de ton agenda. D'abord, divise le nombre d'heures totales que tu travailles par semaine en 6, puis associe-les à différentes couleurs dans ton agenda. Finalement, planifie directement les tâches que tu as besoin de faire dans ton agenda selon les couleurs.**



## Par exemple :

1. **BLEU** - Les tâches administratives (les calculs et les papiers),
2. **ORANGE** - Les tâches liées à la programmation (l'évaluation des exigences et du bon fonctionnement du programme),
3. **VERT** - Les tâches liées aux communications (les rencontres individuelles, les coachings et les suivis avec les familles)
4. **MAUVE** - Les apprentissages (les réunions d'équipe, les formations, les lectures à faire)
5. **JAUNE** : Ton temps de pause, parce que oui, tu y as droit aussi.
6. **ROUGE** - Les imprévus (planifie au moins 1 h d'imprévus à gérer chaque jour. S'il y en a pas, tu viens de gagner une heure de temps. S'il y en a en, au moins ton horaire en sera beaucoup moins chamboulé !



## 4. Sois clair.e et transparent.e

La communication est la pierre angulaire de toute relation réussie, y compris au sein d'une équipe. La clarté et la transparence dans les communications sont essentielles pour établir la confiance au sein de l'équipe. Cela crée un environnement où les membres de l'équipe se sentent libres de s'exprimer et comprennent clairement les attentes et les informations importantes, favorisant ainsi la cohésion et le bien-être des employé.e.s.



**Ne tiens plus pour acquis que les membres de ton équipe savent ceci ou savent cela. Prends le temps d'expliquer les informations importantes de manière simple et accessible à tous. De plus, encourage la rétroaction des personnes avec qui tu parles pour t'assurer que tes messages sont bien compris et que toute confusion est dissipée.**

## 5. Sois tout ouïe



L'écoute active et l'empathie sont des compétences fondamentales pour établir des relations solides au sein d'une équipe. Un.e leader doit sincèrement prêter attention à ce que les autres disent, en toute circonstance, et tenter de comprendre et de ressentir les émotions et les expériences des autres, ce qui renforce les liens et favorise la collaboration.

**ACTION!**

**Choisis une journée spécifique cette semaine pour pratiquer l'écoute active et l'empathie. Pendant cette journée, engage-toi à poser au moins une question ouverte à chaque personne avec laquelle tu interagis, et à écouter attentivement sa réponse sans l'interrompre. Essaie de te concentrer sur la compréhension des émotions sous-jacentes derrière ce qu'ils disent, et réponds avec empathie en validant leurs sentiments.**

## 6. Prône l'équité plutôt que l'égalité

Prôner l'équité plutôt que l'égalité consiste à reconnaître et répondre aux besoins individuels de chaque membre de l'équipe, plutôt que de traiter tout le monde de la même manière. C'est reconnaître la différence de chacun et s'assurer que l'environnement permet à tous de se sentir soutenus dans ses besoins uniques. En favorisant l'équité, le leader peut renforcer la confiance, la motivation et l'engagement de son équipe, ce qui contribue à une culture de travail positive et à des performances optimales.



**Identifie un processus ou une politique au sein du programme où tu pourrais introduire plus d'équité. Engage-toi à réévaluer ce processus ou cette politique pour t'assurer qu'il répond aux besoins individuels de chaque membre de l'équipe de manière équitable. Ensuite, prends des mesures concrètes pour apporter les modifications nécessaires afin d'assurer une approche plus équitable et inclusive. Finalement, documente les changements apportés et fais le suivi des résultats pour évaluer l'impact sur l'équipe.**



## 7. Cultive la confiance

Cultiver la confiance consiste à créer un environnement de travail où les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées, poser des questions et prendre des initiatives sans craindre d'être jugé.e.s ou critiqué.e.s. Cela repose sur la transparence, l'ouverture et la cohérence dans les actions et les communications du leader.



**ACTION!**

Choisis un moment cette semaine pour organiser des conversations informelles individuelles avec chaque membre de ton équipe. Informe-toi sur leurs intérêts, leur réalité actuelle, leurs préoccupations et leurs objectifs professionnels, tout en partageant également tes propres expériences de vie. Cela permettra de renforcer les liens et de créer un sentiment de confiance mutuelle au sein de l'équipe.

## 8. Utilise l'environnement comme guide à tes côtés

**ACTION!**

**Aménage un espace de collaboration et de partage informel où les éducateurs.trices peuvent partager leurs expériences. Initie l'échange en écrivant une question autour de laquelle les membres de l'équipe peuvent discuter ensemble, ou ajouter leur expérience par écrit, ou en image.**

En reconnaissant et en célébrant les différences de chacun.e, tu peux créer un climat de travail où chacun se sent valorisé.e pour ses contributions uniques. En plus de tes paroles et tes actions de leader, favoriser un environnement de travail inclusif permet d'augmenter l'impact de ton approche de leadership inclusif. Cela favorise un sentiment d'appartenance et renforce la cohésion de l'équipe, ce qui contribue à une atmosphère de travail positive et stimulante. L'environnement devient alors un « troisième apprenant », un catalyseur de croissance et de développement professionnel pour chaque membre de l'équipe.

## 9. Ose penser différemment

Oser penser différemment implique de sortir des sentiers battus, d'explorer de nouvelles idées et de remettre en question les conventions établies. Cela encourage la créativité, l'innovation et la recherche de solutions novatrices aux défis rencontrés par l'équipe. En favorisant les idées créatives et différentes, où la pensée divergente est encouragée, tu deviens un modèle d'ouverture. Cette ouverture à la pensée différenciée encourage les éducateurs.trices à apporter leur contribution. Cela renforce le sentiment d'appartenance à l'équipe et favorise l'engagement dans leur travail quotidien.

**ACTION!**

**Identifie un défi ou une opportunité au sein de ton équipe et encourage la participation de toute l'équipe dans ce processus de réflexion. L'activité peut se faire en discussion ou à l'écrit. Chaque membre de l'équipe doit pouvoir faire part de sa stratégie en lien avec le point de réflexion. Ton rôle durant l'exercice, ou à la fin s'il est par écrit, est de valoriser la diversité des idées et le travail d'équipe pour résoudre le problème ou saisir l'opportunité.**



## 10. Nomme le beau côté des choses

Nommer le beau côté des choses consiste à reconnaître et à mettre en valeur les aspects positifs, les réussites et les accomplissements des membres de l'équipe. Cela renforce le moral, l'estime de soi et la motivation des employé.e.s en leur montrant que leur travail est apprécié et reconnu. Il est donc crucial en tant que leader de reconnaître la valeur de chaque membre de l'équipe et de mettre en lumière les forces et les talents de chacun.e. Cela favorise un environnement de travail positif et contribue au développement d'un sentiment de fierté et d'accomplissement chez les éducateurs.trices.



**Identifie une réussite récente au sein de ton équipe et engage-toi à la mettre en valeur de manière significative et différente de ce que tu fais habituellement. Que ce soit par un mot de remerciement personnel, une reconnaissance publique, ou lors d'une réunion d'équipe, ou une récompense symbolique. Bref, montre à tes éducateurs.trices que chaque effort dans leur travail est apprécié et que leur contribution compte.**

**À travers ces 10 fondements alliant leadership et inclusion, tu as exploré les moyens de transformer tes pratiques de gestion pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la petite enfance.** En cultivant la confiance, en favorisant l'inclusion, en encourageant la créativité et en reconnaissant les succès, en écoutant réellement les membres de l'équipe, tu t'engages en tant que leader à créer des environnements de travail où chacun.e se sent valorisé.e et soutenu.e. Cela aura un impact positif sur le taux de rétention et l'engagement des membres de ton équipe durant cette période difficile.

# UN PEU PLUS SUR MOI

**Je me présente, Marilyne Thauvette, coach en leadership d'équipe, spécialisée en petite enfance, et fondatrice de l'entreprise Avec Marilyne - Leadership en petite enfance.**

J'ai commencé dans le milieu des services à l'enfance et à la jeunesse en 2002, où j'ai acquis une expérience significative en travaillant directement avec les enfants, en tant qu'animatrice, puis en assumant des postes de superviseure dans différents programmes jeunesse, autant au Québec qu'en Ontario. J'ai toujours contribué à mettre en place des outils améliorant les structures organisationnelles et les méthodes de travail afin de simplifier le quotidien et assurer la pérennité des programmes.



**En 2022, j'ai décidé de fonder mon entreprise dans le but de bonifier l'offre de formation pour les superviseurs.es de programmes jeunesse et les soutenir dans leur développement professionnel.**

**Ma motivation profonde est de contribuer à te redonner la flamme, la passion pour la profession** parce qu'on a la chance de travailler auprès de ce qu'il y a de plus précieux aux yeux du monde, de laisser des traces significatives dès la petite enfance auprès de notre relève, notre futur !

Je t'invite à consulter mon site web pour plus de détails sur le programme *Incarne pleinement ton leadership en petite enfance*, ainsi que pour connaître l'ensemble de mes services : [www.leadershipavecmarilyne.ca](http://www.leadershipavecmarilyne.ca). Tu peux aussi me contacter à l'adresse : [contact@leadershipavecmarilyne.ca](mailto:contact@leadershipavecmarilyne.ca).

LEADERSHIP EN PETITE ENFANCE  
AVEC  
Marilyne

