



**HAL**  
open science

## Les professions et leur coordination dans les établissements d'accueil collectifs du jeune enfant : une hétérogénéité source de tensions au sein des équipes

Anne-Marie Daune-Richard, Francesca Petrella, Sophie Odena

### ► To cite this version:

Anne-Marie Daune-Richard, Francesca Petrella, Sophie Odena. Les professions et leur coordination dans les établissements d'accueil collectifs du jeune enfant : une hétérogénéité source de tensions au sein des équipes. 2009, pp.89. halshs-00449771

**HAL Id: halshs-00449771**

**<https://shs.hal.science/halshs-00449771v1>**

Submitted on 22 Jan 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**DOSSIER D'ETUDE N° 121**  
**Octobre 2009**



**Sophie Odena**  
**Sous la direction**  
**d'Anne-Marie Daune-Richard**  
**et Francesca Petrella**

**Les professions et leur coordination dans les  
établissements d'accueil collectifs du jeune  
enfant : une hétérogénéité source de tensions  
au sein des équipes**

**LEST/CNRS (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail)**  
**Université de Provence**  
**Université de la Méditerranée**

## TABLE DES MATIERES

AVANT- PROPOS.....	5
INTRODUCTION .....	8
1 – Cadre et contexte.....	8
2 – Problématique, axes de questionnement.....	9
3 – Méthodologie.....	12
4 – Plan du rapport .....	14
<b>PARTIE 1 - LA PROFESSIONNALISATION DES METIERS DE LA PETITE ENFANCE .....</b>	<b>15</b>
<b>1 – Des formations aux professions.....</b>	<b>16</b>
1.1 – Puéricultrices .....	17
1.2 – Educateurs de jeunes enfants (EJE).....	18
1.3 – Auxiliaire de puériculture.....	19
1.4 – Les agents auprès des enfants .....	20
1.5 – Leur travail en crèche.....	21
<b>2 – Les réformes : Quelles répercussions sur le fonctionnement des structures collectives et leurs professions ? .....</b>	<b>23</b>
2.1 – Les Décrets d’août 2000 et de février 2007 ou la fin de l’hégémonie du médical aux postes de direction ?.....	23
2.2 – La rénovation du diplôme d’Etat des éducateurs de jeunes enfants.....	27
2.3 – Interrogation sur les effets du nouveau diplôme .....	28
2.4 – La validation des acquis de l’expérience .....	28
2.5 – Le passage à la PSU .....	30
2.6 – Diversification des prestataires et délégation de la fonction de gestion des services d’accueil .....	31
2.7 – L’obligation d’adhésion à une convention collective .....	32
2.8 – La revalorisation des salaires .....	33
2.9 – La classification des métiers .....	34
<b>3 – Eléments de conclusion de la première partie.....</b>	<b>35</b>
<b>PARTIE 2 - CES PROFESSIONNELS (ELLES) QUI TRAVAILLENT EN CRECHE.....</b>	<b>37</b>
<b>1 – Des métiers marqués par les stéréotypes de sexes.....</b>	<b>37</b>
1.1 – Un dévouement dans l’espace public et privé.....	38
1.2 – Des stéréotypes de sexe relayés par les institutions .....	40
1.3 – Les hommes, ces marginaux de la petite enfance.....	40

<b>2 – Des trajectoires, des professions .....</b>	<b>41</b>
2.1 – Les éducateurs (traces) de jeunes enfants .....	41
2.2 – Un positionnement difficile au sein des équipes .....	42
2.3 – Une culture spécifique .....	43
2.4 – Entre théorie et pratique, une application des savoirs difficiles, source de souffrance .....	44
2.5 – Quelles perspectives d’avenir ? .....	45
2.6 – Des EJE en direction .....	46
2.7 – Du social au managérial .....	46
2.8 – Portraits.....	47
<b>3 – Les infirmières puéricultrices .....</b>	<b>49</b>
3.1 – Du médical au management.....	49
<b>4 – Les auxiliaires de puériculture .....</b>	<b>50</b>
4.1 – Travailler auprès des enfants : une vocation .....	51
4.2 – Satisfaction/insatisfaction/perspectives d’avenir.....	52
<b>5 – Les agents auprès des enfants.....</b>	<b>54</b>
5.1 – Qui sont-elles ?.....	54
5.2 – L’importance des sentiments .....	54
5.3 – Des tâches difficiles à circonscrire .....	55
<b>6 – Eléments de conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>59</b>
<b>PARTIE 3 - QUELLE ORGANISATION, POUR QUELLES CRECHE?.....</b>	<b>60</b>
<b>1 – Une coordination verticale : hiérarchisation et centralisation .....</b>	<b>61</b>
1.1 – Une division du travail verticale.....	61
1.2 – L’autonomie relative des directrices .....	61
1.3 – Les inscriptions.....	62
1.4 – Les recrutements .....	62
1.5 – La formation continue .....	62
1.6 – Une supériorité de la puériculture par rapport aux autres professions .....	63
1.7 – Le projet.....	65
1.8 – La gestion des nouvelles demandes.....	66
<b>2 – Une coordination « horizontale » autour d’un projet.....</b>	<b>68</b>
2.1 – L’autonomie des directrices et des équipes.....	68
2.2 – Une division du travail horizontale .....	68
2.3 – Des recrutements au service du projet .....	69
2.4 – Une dynamique participative et collective .....	70
2.5 – Des moyens qui ne suivent pas toujours les ambitions.....	71

3 – La « fusion absorption » d’une petite crèche par une association de grande taille : vers une coordination plus verticale et un fonctionnement plus formalisé.....	72
3.1 – Une division du travail plus verticale : manque de visibilité et perte d’autonomie de la directrice.....	73
3.2 – D’une logique d’ajustement mutuel à une gestion centralisée : plannings, inscriptions, recrutements et formations.....	74
3.3 – Un changement sans concertation.....	74
4 – Une coordination verticale centrée sur des objectifs de rentabilité....	76
4.1 – Un recrutement au service du « projet » .....	77
4.2 – Relations entre parents et professionnels : une prestation de service.....	78
4.3 – Une gestion centralisée et standardisée.....	79
5 – Éléments de conclusion de la troisième partie .....	82
CONCLUSION.....	85
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	88

**Remerciements**

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont accepté de donner de leurs temps et qui nous ont permis d’approcher le « travail en crèche ».

Agents d’entretien, agents auprès des enfants et agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (Atsem), auxiliaires de puériculture, éducatrices et éducateurs de jeunes enfants, secrétaires, directrices de crèches, responsables d’associations et d’entreprises de crèches, commerciaux et coordonnatrices d’entreprises de crèches, formateurs en IRTS.

Cette recherche est le premier jalon d'une série de travaux impulsés par la CNAF dans le cadre d'un appel à propositions de recherche sur les métiers de la petite enfance lancée en 2008. Dans un contexte d'évolution du champ de l'accueil des jeunes enfants, l'appel à proposition invitait à analyser l'hétérogénéité des différents métiers de la petite enfance ainsi que les transformations des pratiques éducatives et pédagogiques des différents professionnels.

Alors que la plupart des métiers sont traversés par des questionnements relatifs à leur condition d'exercice, les métiers de la petite enfance ont quant à eux fait l'objet de peu de travaux. Les taches produites restent pour la plupart invisibles, comme irrémédiablement scellées aux questions de genre, et les métiers qui y sont rattachés sont peu soumis à une réflexion approfondie sur leur hétérogénéité. Au-delà du constat connu de leur diversité, peu de travaux se sont intéressés au sens que cette diversité pouvait produire sur les professionnel (le)s et sur l'activité elle-même : que produit sur le terrain l'exercice en un même lieu de ces différents métiers ? Cette diversité est-elle sources de tensions, de contradictions, de pressions, de résistances, voire d'enjeux de pouvoir ? Si oui, sous quelles formes ? Ou au contraire facilite-t-elle la mise en place de projets, d'échanges de savoirs, d'innovations ? Si oui comment ?

La recherche présentée ici, réalisée par Sophie Odena du Laboratoire en Economie et Sociologie du Travail de l'université de Provence, sous la direction d'Anne-Marie Daune Richard et Francesca Petrella répond en partie à ces questionnements en analysant l'évolution des professions intervenant dans les établissements d'accueil du jeune enfant. Le travail s'articule autour de trois dimensions :

- le contenu des formations de chacune d'entre-elles et les fondements théoriques sur lesquels elles s'appuient,
- l'hétérogénéité des lieux d'exercice,
- la construction sociale des trajectoires individuelles des professionnels de la petite enfance.

Sophie Odena montre que les évolutions en terme de professionnalisation touchent non seulement le contenu des formations proposées mais aussi les qualifications requises pour chacun des postes et le niveau des salaires qui lui est associé. Elle précise que les contenus des différents diplômes ont certes évolué mais il semble que ces évolutions se fassent parallèlement pour chaque profession sans qu'une réflexion globale sur les métiers de la petite enfance se soit réellement engagée. La modification du diplôme d'éducateur de jeunes enfants (EJE) en est l'un des signes manifestes, il répond aujourd'hui à des besoins et s'adapte sans doute davantage aux fonctions de direction, il n'en demeure pas pour autant un diplôme de direction et pose le problème de la pénurie à venir des EJE en section. En outre, il apparaît qu'hormis la formation et la profession d'éducateur de jeunes enfants, sans doute la plus ciblée sur l'accueil des jeunes enfants, les professions en crèche ne sont pas « formatées » pour ces établissements. Paradoxalement, c'est précisément l'éducateur de jeunes enfants qui apparaît dans les structures comme le professionnel le plus « isolé ». Les chercheuses montrent également que deux catégories de personnels - auxiliaires de puériculture et agents auprès des enfants - ont du mal à être distinguées, y compris par les agents eux-mêmes. Par ailleurs, la classification des agents auprès d'enfants titulaires d'un CAP et des auxiliaires de puéricultures dans la même catégorie de classification des métiers pose la question de l'incitation à la formation continue et de l'intérêt que peuvent trouver les professionnels à se former.

En outre, une attention particulière est portée aux effets des nouveaux dispositifs - mesures, textes, décrets, arrêtés - sur l'évolution des professions et des pratiques. Il apparaît que certaines réformes, même si elles s'inscrivent dans une perspective positive de professionnalisation du secteur de la petite enfance, peuvent avoir des effets inattendus et ouvrir en chaînes d'autres difficultés. Il en est ainsi de la question de la revalorisation des salaires qui ne peut être envisagée de façon isolée. L'augmentation des salaires, résultant non seulement de l'adhésion à une convention collective mais aussi des exigences accrues en matière de formation, peut mettre en difficulté l'équilibre financier de certaines structures si elle ne peut se refléter dans les prix payés ou si les subventions publiques ne suivent pas l'évolution du coût salarial. Cette augmentation peut également contribuer à générer des tensions au sein des équipes entre professionnels qui, en dépit de diplômes différents et de positionnements inégaux dans la hiérarchie des professions dans les structures d'accueil vont percevoir un salaire identique. L'analyse met enfin en exergue l'existence de contradictions entre le décret d'août 2000, les catégories de métiers des conventions collectives et l'organisation des équipes sur le terrain. Ces tensions sont pour partie expliquées par une moindre reconnaissance des diplômes de l'éducation nationale par rapport aux diplômes des professions médicales et paramédicales.

La chercheuse souligne sans surprise que ces métiers sont marqués par les stéréotypes de sexes relayés par les institutions. Elle montre en particulier que les femmes interrogées, diplômées ou non, ont toutes en commun, lorsqu'elles ont une famille d'avoir des trajectoires jalonnées d'interruption de carrière pour élever leurs jeunes enfants (il est à noter qu'elles disent ne pas avoir pu se séparer de leur enfants pour le mettre dans un lieu d'accueil ...), d'avoir opté pour le travail en crèche pour des raisons de conciliation vie familiale/vie professionnelle. A l'exception des auxiliaires de puériculture, le choix de travailler auprès des enfants n'est pas associé à une « vocation ». Plus globalement, s'oppose un personnel qualifié qui met à distance l'affect, valorisant leur travail par leur formation et les connaissances dont elles disposent, avec un personnel non qualifié, plus dans l'affect et qui valorise les marques d'affection comme un élément de bien être pour l'enfant.

L'analyse des trajectoires biographiques met en exergue que la cohabitation de formations et de cultures professionnelles différentes rend complexes les relations au sein des équipes et vient se cumuler aux insatisfactions de chaque catégorie de professionnelles, de la directrice jusqu'aux agents auprès des enfants. Ainsi, les directrices, qu'elles soient puéricultrices, infirmières ou éducatrices de jeunes enfants déplorent leur manque de connaissances dans le domaine du management et de la gestion, connaissances qui leur permettraient d'appréhender au mieux les nombreuses tâches de gestion qui leurs sont confiées. De façon encore plus aiguë, les éducateurs et éducatrices de jeunes enfants soulignent l'inadéquation de leur formation avec le travail de terrain et la frustration générée par l'impossibilité de transposer leurs savoirs théoriques dans leurs pratiques professionnelles. L'isolement et la difficulté d'intégration dans les équipes illustrent la position de ces professionnels souvent décrits par les équipes comme des « intellos ». Quant aux auxiliaires de puériculture, si elles se définissent par l'« amour » qu'elles portent aux enfants et sont moins critiques vis-à-vis de leur formation, elles font tout de même état d'une lassitude dans le travail et d'un manque de reconnaissance. Si les agents auprès des enfants sont finalement les seules à parler positivement de leur action auprès des enfants, elles décrivent tout de même des conditions de travail difficiles, souvent partagées entre la réalisation de tâches ménagères et leur présence auprès des enfants.

L'analyse des formes d'organisation met en évidence l'existence de cultures organisationnelles très marquées (municipale, associative et privé). L'étude fait apparaître que, en outre, certaines cultures professionnelles se marient mal avec certaines formes de cultures organisationnelles. Ainsi, les professionnelles appartenant au secteur professionnel médical peinent souvent à trouver leur place dans les formes organisationnelles horizontales et, inversement, les professionnelles issues du secteur social ont du mal à s'intégrer dans les formes verticales d'organisation. Au-delà des différences relevées dans les modes d'organisation, la recherche met en évidence une tendance générale à un allongement et à la stratification de la ligne hiérarchique. Cette stratification apparaît comme une réponse aux nouveaux impératifs de gestion apparus dans la dernière décennie et illustre, pour les petites structures, le besoin d'être rattachées à des organismes plus importants.

La culture organisationnelle des établissements produit également des effets sur la notion de qualité. La standardisation, la possibilité de pouvoir offrir à tous l'assurance d'un produit identique semble constituer un critère de qualité pour certains acteurs du secteur privé, tandis que pour d'autres, c'est la capacité d'adaptation de l'établissement aux besoins des entreprises et des parents. Dans le milieu associatif, la qualité semble envisagée comme la capacité d'une équipe à se mobiliser et s'investir autour d'un projet pédagogique. Pour des établissements municipaux la qualité pourra être le fait d'une attention particulière au recrutement du personnel sanitaire et social.

*In fine*, l'étude dégage un sentiment de mal être et une inquiétude partagée par l'ensemble des professionnels(le)s. Travailler auprès de jeunes enfants se révèle fatigant physiquement et nerveusement en raison du bruit, de l'attention permanente qu'il convient de leur accorder, et surtout des difficultés de positionnement au sein des équipes. Les attentes à l'égard de l'accueil sont aujourd'hui vécues par les professionnelles de l'accueil de la petite enfance comme des exigences quantitatives, l'objectif étant d'accueillir le plus grand nombre d'enfants possibles, au détriment de critères qualitatifs. Dès lors qu'elles ont le sentiment que l'évolution va dans le sens d'un retour à la « garde » des enfants, au détriment d'un accueil dont les objectifs sont le développement de l'enfant.

Danielle Boyer  
Catherine Vérité  
[danielle.boyer@cnaf.fr](mailto:danielle.boyer@cnaf.fr)  
[catherine.verite@cnaf.fr](mailto:catherine.verite@cnaf.fr)



Ce rapport présente les résultats d'une recherche qualitative sur les professions de la petite enfance dans les établissements d'accueil des jeunes enfants, plus précisément dans les crèches collectives. Cette recherche a été menée par le LEST entre février 2008 et juillet 2009 en réponse au Marché n° 08/740, Etude sociologique sur les métiers de la petite enfance de la Caisse Nationale des Allocations Familiales. Elle vise l'étude des mutations en cours dans le champ professionnel de l'accueil collectif. Elle repose d'une part sur une recherche documentaire, d'autre part sur une enquête qualitative par entretiens auprès de professionnels (le)s de crèches collectives municipales, associatives et à participation d'entreprises.

Avant d'en exposer les résultats, nous en rappelons le cadre, la problématique et les axes de questionnement ainsi que la méthodologie employée.

## 1 - Cadre et contexte

En France où l'accueil des jeunes enfants constitue depuis longtemps un enjeu des politiques publiques, de nombreuses mesures ont été prises au cours de ces dernières décennies en faveur du développement et de la diversification des services d'accueil. Certains aspects de ce développement ont fait l'objet d'études, telle l'émergence croissante de la profession d'assistante maternelle, emploi peu qualifié, exclusivement féminin<sup>1</sup> et à bas salaire qui a, par exemple, fait l'objet de nombreux débats et travaux de recherches (Bloch - Buisson 2004 ; Aballéa - 2005 ; Mozère - 2000 et 2001) ou encore les crèches d'entreprises (Daune-Richard - Odena - Petrella - 2007). En revanche, les professions de la petite enfance au sein des structures collectives ont, dans ce contexte, moins souvent fait l'objet de questionnement. Peu de travaux se sont intéressés au fonctionnement interne de ces établissements, aux différentes professions qui y cohabitent et aux transformations qu'ils ont connues au cours de cette dernière décennie.

Lieu d'accueil philanthropique tenu par des âmes charitables à son origine, outil de prévention sanitaire au lendemain de la seconde guerre mondiale, les crèches doivent aujourd'hui s'insérer plus largement dans les problématiques d'égalité hommes/femmes et de *lifelong learning* (éducation tout au long de la vie) portées par l'Union Européenne. L'extrême diversité des professions et des qualifications présentes aujourd'hui au sein des crèches collectives (professions médicales, éducatives, psychologiques, personnels diplômés ou non,...) peut être interprétée comme le résultat des préoccupations sociales successives de l'Etat à l'égard de la petite enfance, depuis plusieurs décennies.

Dans ce contexte, la France a développé et diversifié ses dispositifs de garde. Si l'accueil collectif a connu une relative stagnation en regard de la forte augmentation du nombre de places en accueil individuel chez les assistantes maternelles, il a connu d'importantes transformations au cours de ces dernières années. L'introduction du secteur privé dans le secteur de la petite enfance, le passage à la Prestation de service unique (PSU) et/ou au contrat enfance jeunesse (CEJ) ou encore la modification du décret relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans sont autant d'éléments susceptibles de ré-interroger le modèle classique de l'accueil en collectivité et les pratiques professionnelles qui lui sont associées.

---

<sup>1</sup> 99 % des « assistants maternels » sont des femmes

L'objectif de cette recherche a été d'examiner les mutations en cours dans le champ des pratiques des professionnels et professionnelles de crèches. Ce rapport étudie l'évolution de ces professions à partir de trois axes d'analyse principaux.

## 2 - Problématique, axes de questionnement

### Hétérogénéité des professions et des savoirs dans un contexte en évolution permanente

Le premier axe de la recherche propose une analyse socio-critique et socio-historique de la constitution des professions de la petite enfance. L'objectif est de comprendre les référentiels qui « traversent » les politiques publiques en matière de gestion des professions de la petite enfance, sachant que d'un côté ces référentiels évoluent et que de l'autre, les professions de la petite enfance se transforment dans leurs attributs.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, ce sont ainsi des préoccupations démographiques qui amènent l'Etat à développer la puériculture afin de contrôler la santé et la survie des jeunes enfants. D'institution à vocation charitable ou philanthropique au début du 20<sup>ème</sup> siècle, la crèche devient alors un lieu de prévention sanitaire et sociale ainsi qu'un centre d'éducation des mères (Baudelot - 1984).

A la fin des années 1960, l'état sanitaire des enfants en bas âge n'est plus préoccupant. L'intervention de l'Etat en direction des modes de garde n'est plus alors directement liée aux problèmes de santé mais à celui de l'augmentation de l'activité féminine et à la nécessité croissante pour les familles de déléguer la garde de leurs enfants pendant leur journée de travail. La transformation sociale du public des crèches, amorcée après guerre, en direction de parents non plus nécessiteux et dépendants de l'Etat mais actifs, s'amplifie. L'accueil collectif s'ouvre progressivement à une population de plus en plus aisée et incarne désormais une structure ouverte sur un public constitué principalement de parents actifs qui font bénéficier leur enfant d'un mode de socialisation précoce. Parallèlement à l'émergence de ces nouveaux publics, les préoccupations de l'Etat envers ces services prennent de nouvelles orientations, de sanitaires elles deviennent sociales et psychologiques et sont formulées en terme d'éveil et de socialisation (Neyrand - 1999).

Depuis la fin des années 1980, une autre problématique est apparue, soutenue par les institutions européennes, celle de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Dans ce cadre, la fonction des modes d'accueil des jeunes enfants ne doit plus se limiter à leur garde mais s'intégrer à une problématique plus générale, celle de l'égalité. Le développement de ces services est considéré comme une des conditions de la promotion de l'égalité d'accès au travail entre les hommes et les femmes et un moyen pour concilier, vie professionnelle et vie familiale.

L'évolution des référentiels que nous venons d'un mot d'évoquer : **philanthropie, puériculture, pédagogie, psychologie, égalité entre les sexes...** et ses conséquences sur le maillage professionnel des structures collectives de garde posent *in fine* la question de la coordination entre ces différentes professions, celle de la place de chacune d'entre elles, voire de sa légitimité au sein de ces établissements. Ainsi, si la question sanitaire n'est plus au cœur des préoccupations de l'accueil des jeunes enfants, depuis longtemps déjà, les professions à dominante médicale, héritières de ce référentiel sont encore très présentes dans les crèches, elles qui, il y a encore peu de temps, étaient les seules à être considérées comme légitimement et légalement aptes à assumer les fonctions de direction de ces établissements. Les décrets relatifs aux professions ont évolué de telle sorte que d'autres professions (éducateurs de jeunes enfants -EJE- ou psychologues) ont aujourd'hui la possibilité d'accéder à ces fonctions de direction, et ce, de façon conditionnelle (nombre d'enfants accueillis, présence obligatoire d'une infirmière ou puéricultrice au sein de l'établissement...).

Cet axe d'analyse s'intéresse par conséquent à la diversité des spécialités et des professions présentes au sein des crèches collectives, à travers le *contenu des formations* proposées. L'arrivée de ces professions dans les crèches correspond à différentes périodes et à différents besoins de la société qui ont évolués. Devant cet « empilement » de professions qui aujourd'hui cohabitent, nous nous intéressons à la diversité des formations qui conduisent aux métiers de la petite enfance. Nous en étudions le contenu, les disciplines enseignées, qu'ils s'agissent de diplômes supérieurs (d'infirmiers, de puéricultrices ou encore d'éducateurs de jeunes enfants) ou encore des diplômes de niveau moins élevés comme les BEP, les CAP ou les brevets d'Etat permettant d'être « agent auprès des enfants ». Quels sont aujourd'hui les attributs des professions relevant du secteur médical telles que les infirmières, les puéricultrices ou les auxiliaires de puériculture ? Quels sont les contenus des formations des éducateurs de jeunes enfants qui elles relèvent du secteur du travail social ? Quelle réalité recouvre l'appellation « d'agent auprès des enfants<sup>2</sup> » ? Sur quels *fondements théoriques* repose chacune de ces formations ? Enfin une attention particulière est portée aux effets des nouveaux dispositifs, mesures, textes, décrets, arrêtés sur l'évolution de ces professions au cours de cette dernière décennie.

### **Construction biographique des trajectoires professionnelles de la petite enfance**

Le deuxième axe de cette recherche repose sur la construction d'une enquête qualitative par entretiens auprès de différentes catégories de professionnels de la petite enfance (puéricultrices, infirmières, auxiliaires de puériculture, éducateurs de jeunes enfants, agents auprès des enfants) exerçant dans différentes catégories d'établissements (crèches associatives, crèches municipales, crèches à participation d'entreprise). Cette enquête qualitative reconstitue des **trajectoires de professionnels(les) de la petite enfance**, afin de comprendre comment ces personnes s'orientent vers ces professions, quelles sont leurs représentations, leurs pratiques.

Alors que les modes de garde sont censés contribuer à l'égalité hommes / femmes, ces professions quasi exclusivement féminines, apparaissent emblématiques de la problématique de l'articulation « vie professionnelle / vie familiale » et de l'engagement des femmes dans la sphère privée. Ces femmes se sont souvent dirigées vers ces professions (comme un certain nombre d'études le montrent à propos des métiers de l'enseignement) parce qu'elles sont porteuses de stéréotypes de sexe qui les spécialisent dans ce type de profession féminine en continuité avec les soins domestiques prodigués dans la sphère privée. Nous nous intéressons par conséquent aux récits de ces « atypiques » ou « marginaux » de ces professions que sont les hommes qui travaillent donc dans un milieu professionnel très féminisé. Quels parcours les conduisent à ces professions ? Comment s'intègrent-ils dans ce milieu féminin ? Un rôle particulier leur est-il assigné en référence à leur sexe plutôt qu'à leur qualification professionnelle ?

Parallèlement, notre réflexion porte sur la **perception** que les professionnels - hommes et femmes - ont **de leur propre rôle et compétence** au sein des crèches. Quelle est la place des différents savoirs, quelle est la légitimité des unes et des autres de ces professions dans les équipes ? Assiste-t-on à des luttes « symboliques » entre professions afin d'imposer des points de vue et des pratiques professionnelles particulières ? Comment est conçue et vécue la coordination de ces différentes professions dans l'équipe éducative ?

---

<sup>2</sup> Afin de donner une homogénéité à cette catégorie de personnel qui, selon les structures est définie comme : aide maternelle, aide éducatrice, ATSEM en municipal, ou encore animatrice d'éveil, nous convenons de les identifier dans ce rapport sous un même nom, « agent auprès des enfants ». Nous empruntons ici le terme employé par A.Eydoux dans son rapport sur « Les incidences de la flexibilité du travail sur le champ professionnel de la petite enfance » - Dossier d'Etude n°76 - Paris - CNAF - janvier 2006.

Une précédente recherche (Odena – Blöss - 2003) montrait ainsi que les éducatrices de jeunes enfants en crèches parlent rarement de leur relation aux enfants à l'aune des apports éducatifs qu'elles peuvent produire et plus souvent en référence aux carences affectives que la séparation de la mère avec son enfant pourrait générer. Il convient donc d'interroger la place de l'un et l'autre de ces savoirs dans la formation des professionnelles. L'étude des interactions familles/professionnels de la petite enfance (Odena - 2005) a montré que les professionnelles véhiculent une certaine représentation des rôles parentaux en inscrivant leurs discours et leurs pratiques dans les savoirs acquis au cours de leur formation. Les compétences requises pour être directrice ou éducatrice de jeunes enfants sont-elles pour autant en adéquation avec les modes de vie des familles, avec les évolutions des modes de vie et d'organisation de la sphère privée de la société ?

Les formations qui conduisent aux professions représentées dans les structures collectives de garde produisent des savoirs et des représentations différenciées au sein de ces établissements. Une même fonction, celle de directrice pouvant être assurée par différentes professions (infirmière, puéricultrice, éducateur/trice de jeunes enfants...) : Il convient d'observer si le mode de direction et leurs effets diffèrent.

## **Hétérogénéité des lieux de professionnalisation et mode d'organisation du travail**

L'hétérogénéité des professions de la petite enfance se double d'une **hétérogénéité des modes de gestion et de fonctionnement des établissements** (associatifs, municipaux, parentaux, crèches d'entreprises, crèches gérées par des entreprises de crèches) **et des employeurs**. Au sein de ces différents types d'établissements, les professions ne s'exercent pas dans les mêmes conditions, une même profession n'ayant pas les mêmes fonctions, les mêmes attributs au sein d'une crèche municipale, associative, privée ou encore au sein d'une crèche à gestion directe ou déléguée.

Le dernier axe de cette recherche propose d'analyser cette hétérogénéité. Dans le contexte d'évolution du champ de l'accueil de la petite enfance quels différents types de coordination et d'organisation du travail observe-t-on ? Sont-ils propres à un type d'établissement ou au contraire, sont-ils communs à différents types de structures ? L'entrée du **secteur privé** dans le champ de la petite enfance s'accompagne-t-elle de modes de gestion particuliers ?

Une étude sur les crèches d'entreprises (Daune-Richard - Odena – Petrella - 2006) a mis en évidence que les mesures de diversification des acteurs de la petite enfance et d'ouverture en faveur du secteur privé, si elles n'ont pas pour l'instant modifié de façon radicale le paysage de l'accueil collectif en France, ont introduit des changements conséquents dans le fonctionnement des établissements, notamment à travers la délégation de la fonction de gestion. Quels sont les effets de ces changements sur les professions et sur l'organisation du travail des équipes ?

Nous questionnons principalement les différences de fonction des professions liées au **type d'organisation des établissements**. Dans le cadre d'une crèche municipale ou associative, quelle est la place de l'action éducative ou pédagogique d'une directrice de crèche à qui incombe la gestion de l'établissement (gestion des plannings du personnel et des enfants, intendance, encadrement...) ? Comment s'articulent, dans ce cas, les critères ou réquisits administratifs d'un côté, et les objectifs éducatifs de l'autre ? Selon quelle forme de hiérarchisation ? *A contrario*, quel est le rôle d'une directrice au sein d'une crèche dont la gestion est externalisée et à qui le gestionnaire demande de s'occuper exclusivement de l'action éducative auprès de l'enfant et des relations avec les familles ? Cet axe de cette recherche s'appuie sur la construction d'une enquête qualitative par entretiens auprès de différentes catégories de responsables d'établissements et de professionnels.

L'hétérogénéité des établissements de garde est également le fruit des différentes « **cultures** » dont sont issus les acteurs de la petite enfance. Contrairement au champ associatif ou municipal de la petite enfance, les prestataires privés ne sont pas « empreints » de l'histoire constitutive des crèches telle qu'elle a été décrite précédemment. Relevant de formations et de professions parfois relativement éloignées du secteur de la petite enfance (du secteur commercial en particulier), ils proposent des structures de garde qui rompent avec la filiation hygiéniste et psychologique des crèches. Leurs établissements, s'ils répondent à tous les critères d'hygiène et de sécurité, semblent davantage axés sur la pédagogie, l'éveil mais aussi les besoins des parents (dans le cadre des crèches de personnels d'entreprises) en proposant des réponses parfois atypiques.

Ces différences de culture posent la question des recrutements au sein des établissements de garde. Quels sont les profils professionnels particulièrement recherchés et appréciés ? A cet effet, la composition des équipes au sein des différents types d'établissement est examinée afin d'apprécier l'importance accordée aux différentes formations. Certains établissements proposent-ils plus souvent que d'autres à leurs employés(es) un accès à la formation continue ? Plus largement, ces différences de modes d'organisation des établissements et les pratiques professionnelles sous-jacentes posent la question de la définition de la qualité de l'accueil dans ces différents types d'établissements. Les différents modes d'organisation sont-ils révélateurs des critères de qualité que définissent les crèches commerciales, les crèches municipales, les crèches associatives ?

### **3 - Méthodologie**

Afin de saisir les mutations en cours dans le champ des professions de l'accueil du jeune enfant la recherche repose d'une part sur une recherche documentaire, d'autre part sur une enquête qualitative par entretiens et études de cas.

#### **La recherche documentaire**

Une partie de l'étude a été consacrée à la recension et l'étude des textes officiels (Décrets, arrêtés, circulaires, conventions collectives) régissant les lieux d'accueil collectifs, les formations et les professions de la petite enfance concernées. En complément de ces textes officiels, les contenus des formations proposées par des écoles formant à ces métiers ont été étudiés : les IFSI (Instituts de Formation en Soins Infirmiers) pour les diplômés d'infirmier, de puéricultrice et d'auxiliaire de puériculture et un IRTS (Instituts régionaux des travailleurs sociaux) pour le diplôme d'éducateur de jeunes enfants. Un entretien a été réalisé auprès d'une responsable de formation à l'IRTS afin de compléter les informations recueillies. Les fiches de postes des professions de différentes conventions collectives ont également été consultées de même que les descriptions des professions faites par différentes entreprises de crèches sur leurs sites internet.

#### **L'enquête qualitative**

La recherche s'appuie sur une enquête qualitative par entretiens menée en 2008-2009 en région PACA (Provence Alpes côte d'Azur) auprès de différentes catégories de professionnels de la petite enfance (Directrice(teur), puéricultrice, infirmière, auxiliaire de puériculture, éducateurs de jeunes enfants et tout autant de personnes moins diplômées que nous qualifions d'agents auprès des enfants, comme les personnes titulaires de CAP, BEP, les Assistantes maternelles...) exerçant dans différents types d'établissements (crèches associatives, crèches municipales, crèches à participation d'entreprise, crèches gérées par des entreprises de crèches). Le choix de la région d'investigation s'est imposé en référence aux connaissances du secteur de l'accueil de la petite enfance sur ce territoire accumulées par l'équipe au cours d'enquêtes précédentes et les facilités d'accès aux terrains qui devaient en découler.

En raison du fonctionnement très particulier des crèches parentales et de leur faible représentation dans l'accueil collectif en France, et plus encore dans la région étudiée, les structures parentales n'ont pas été prises en compte dans cette étude. Elles représentaient à peine plus de 2 % des places en accueil collectif en 2003 avec un taux de croissance négatif entre 1990 et 2003 (Chastenet - 2005). De la même façon, aucune micro-crèche n'étant implantée dans la région étudiée au moment de l'enquête, celles-ci n'ont pas pu être étudiées.

Les entretiens, ciblés autour d'études de cas, ont été réalisés à chaque fois auprès de trois ou quatre personnes d'un même établissement dont systématiquement la direction afin de disposer d'éléments sur la coordination des professions dans l'équipe éducative.

En complément des entretiens auprès des professionnels de la petite enfance exerçant au sein des structures, des entretiens ont également été réalisés auprès de PDG ou responsables de secteur des entreprises de crèches, de commerciaux de ces entreprises et de directeurs d'associations.

Cette recherche peut être considérée comme exploratoire et nécessiterait une investigation complémentaire plus poussée que ne permettaient pas les délais et les moyens alloués à cette recherche. L'échantillon de la population et les résultats produits ne peuvent être désignés comme « représentatifs » de l'accueil de la petite enfance. Ils permettent en revanche de mettre en évidence des tendances, de mieux appréhender ces professions et leur fonctionnement au sein des différents types d'établissements et leur évolution.

### **Difficultés d'accès aux terrains**

L'accès aux terrains dans le cadre de cette étude a été pour certains types d'établissements particulièrement difficile. Si à l'issue de la phase de repérage préliminaire et la réalisation des entretiens exploratoires auprès de responsables de structures tous les acteurs rencontrés avaient donné leur accord de principe pour participer à l'étude, au moment du démarrage des entretiens certains types d'établissements sont restés inaccessibles. C'est ainsi que les nombreuses tentatives pour renouer le contact avec l'un des acteurs du secteur privé lucratif sont restées vaines et que des services municipaux de la petite enfance n'ont pas donné suite à nos demandes et/ou n'ont pas permis à leurs employés de nous répondre.

Ces difficultés d'accès aux terrains sont en soi des illustrations et des éléments de compréhension des modes de coordination et de fonctionnement des différents types d'établissements. Les plus grosses difficultés ont concerné des structures fortement hiérarchisées où les décisions sont centralisées et où l'autonomie des directrices s'est révélée très limitée. L'accord de principe que nous avons obtenu pour l'un des acteurs du secteur privé était ainsi l'accord du responsable régional qui devait ensuite en référer au siège national. Il semble que celui-ci n'ait pas souhaité que nous rencontrions son personnel. De la même façon, dans le cadre des services d'accueil municipaux se sont les services de la direction de la petite enfance qu'il a fallu solliciter. Or, si les directrices des crèches et les professionnels semblaient prêts à jouer le jeu, ils ne pouvaient prendre la liberté de répondre à nos questions sans autorisation du service de la petite enfance. Autorisation qui dans certains cas n'a jamais été délivrée. Malgré tout, certains professionnels ont accepté de répondre contre la volonté de leur hiérarchie. Les contacts ont en revanche été facilités lorsque les directrices de crèches avaient l'autonomie de décider elles-mêmes de nous ouvrir leur porte ou lorsque nous avons pu directement rencontrer les directeurs d'associations ou PDG du secteur privé et que ceux-ci ont ensuite délégué aux directrices la responsabilité de nous faire rencontrer les équipes.

Dans ce rapport, par souci d'anonymat tous les noms de lieux, de personnes, de structures ont été changés ou supprimés.

Au total, 32 entretiens ont été réalisés portant sur huit structures (trois associatives, trois crèches d'entreprises, deux crèches municipales). Parmi lesquels :

- ↳ 7 responsables administratifs (1 PDG d'entreprise de crèches, 3 responsables régionaux, 1 commercial d'une entreprise de crèches, 2 directeurs d'associations),
- ↳ 5 puéricultrices (toutes en poste de direction),
- ↳ 7 éducateurs de jeunes enfants (1 directrice, 4 co-directeurs(trices), 3 EJE en section),
- ↳ 5 auxiliaires de puériculture,
- ↳ 5 agents auprès des enfants,
- ↳ 3 « autres catégories de personnels » : un stagiaire EJE, 1 agent d'entretien, 1 secrétaire.

## 4 - Plan du rapport

La première partie de ce rapport s'intéresse à la diversité des spécialités et des professions présentes au sein des crèches collectives et aux évolutions qu'elles ont connues au cours de cette dernière décennie. Après le rappel socio-historique de la constitution des professions de la petite enfance, nous nous intéressons à la diversité des formations qui conduisent aux métiers de la petite enfance, au contenu des différents diplômes et aux professions elles-mêmes. Enfin une attention particulière est portée aux effets des nouveaux dispositifs, mesures, textes, décrets, arrêtés sur l'évolution des professions et des pratiques en crèches collectives.

La deuxième partie de ce rapport expose les résultats d'une enquête qualitative par entretiens auprès de différentes catégories de professionnels de la petite enfance (puéricultrice, infirmière, auxiliaire de puériculture, éducateur de jeunes enfants, agent auprès des enfants) exerçant dans différentes catégories d'établissements (crèches associatives, crèches municipales, crèches à participation d'entreprises). Cette enquête a permis de reconstituer des trajectoires de professionnel(le)s de la petite enfance, de comprendre comment ces personnes s'orientent dans ces différents types de professions, d'interroger leurs pratiques, leurs représentations, la perception de leurs propres rôles et compétences mais également celles de leurs collègues.

La troisième partie interroge l'hétérogénéité des modes d'organisation des crèches dans le contexte d'évolution du champ de l'accueil des jeunes enfants. L'enquête de terrain a mis en évidence différents types de coordination et d'organisation du travail que cette partie s'attache à distinguer. A partir des traits les plus significatifs de ces modes de fonctionnement quatre « cas types » ont été construits :

- ⇒ le premier décrit un mode de fonctionnement centralisé et hiérarchisé,
- ⇒ le second un mode de coordination axé autour d'un projet social,
- ⇒ le troisième un mode de coordination en mutation passant d'une gestion de proximité à une hiérarchisation croissante
- ⇒ et le quatrième, un mode de gestion axé autour de la recherche de rentabilité.

Les professions de la petite enfance en crèche se caractérisent par une grande hétérogénéité où cohabitent professions de santé, professions sociales et personnel dit « non qualifié ». L'« équipe type » d'une crèche qu'elle soit publique ou privée, se compose ainsi de quatre métiers différents, hiérarchisés : infirmière puéricultrice, éducateur de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture et agent auprès d'enfants. Cette première partie s'attachera à présenter les formations qui conduisent à ces métiers, les métiers eux mêmes et les évolutions qu'ils ont connus au cours de ces dernières décennies. En effet, afin d'adapter les finalités de l'accueil collectif aux changements sociaux, des modifications sont intervenues tant dans les règles qui régissent ce secteur, que dans les formations ou encore parmi les acteurs présents dans le champ de la petite enfance. Nous examinerons en quoi ces éléments ont été des facteurs de changement et d'évolutions des métiers de la petite enfance.

Comme le souligne Liane Mozère « si l'on peut aujourd'hui clairement identifier des « métiers » de la petite enfance, si l'on peut les distinguer par des traits qui les spécifient, s'ils semblent apporter des réponses appropriées à des besoins communément admis, c'est, il convient de le rappeler, à la suite de processus de sédimentation (Mozère – 1998 - p.116) ». Dans le domaine de l'accueil collectif, ces métiers correspondent à différentes strates de ce processus. C'est en mobilisant des savoirs médicaux afin de faire face au problème démographique du pays que ce processus s'est engagé, suivi plus tard par des savoirs pédagogiques puis psychologiques auxquelles correspondent les différentes professions aujourd'hui présentes dans les crèches.

La médicalisation et le développement de la puériculture ont ainsi traduit au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la volonté de l'Etat à travers le corps médical, de contrôler la santé et la survie des jeunes enfants (Segalen - 1996). Dans le domaine des modes de garde, le rattachement des crèches aux PMI en 1945 et leur médicalisation s'inscrivent directement dans cette perspective. A partir de cette date, les surveillantes et les aides-soignantes de l'assistance publique ont peu à peu remplacé tous les anciens personnels de crèches, en particulier ceux qui n'avaient aucune formation (Mozère - 1992). A la fin des années 1960, l'état de santé des enfants n'est plus problématique et les crèches accueillent de nouveaux publics, plus favorisés. Les préoccupations de l'Etat envers ces services prennent alors de nouvelles orientations : il ne s'agit plus désormais de conserver les enfants en vie en appliquant des mesures sanitaires mais d'offrir aux parents actifs des structures d'accueil modernes pour leurs enfants. Comme le fait remarquer Gérard Neyrand dans le domaine de l'accueil de la petite enfance on est passé « d'une problématique médicale, en terme de santé et d'hygiène des lieux de garde (crèches, garderies...) à une problématique psychologique et sociale, en termes d'éveil et de socialisation, symbolisée par le changement de dénomination officielle de ces lieux en 1982 qui de lieux de garde deviennent lieux d'accueil» (Neyrand - 1999). Ces nouvelles problématiques se sont traduites sur le terrain par l'introduction, au sein des équipes de crèches, de professions destinées à compléter la prise en charge sanitaire des enfants par une prise en charge éducative, pédagogique et psychologique. Les équipes s'adjoignent progressivement les services ponctuels de psychologues et, au sein même de ces équipes, une profession prend peu à peu de l'importance depuis les années 80 : l'éducateur de jeunes enfants. Si aujourd'hui les crèches qui accueillent plus de 40 enfants ont obligation de compter parmi leurs effectifs un éducateur de jeunes enfants, les équipes demeurent majoritairement composées de professions de santé.



Par ailleurs, depuis la fin des années 1980, l'action des institutions européennes est de plus en plus visible avec le développement de la thématique de la « conciliation entre vie familiale et vie professionnelle » (Martin - 2003). L'idée que le développement des services de garde est une condition de la promotion de l'égalité s'affirme peu à peu. Désormais l'accueil de l'enfant doit favoriser l'égalité d'accès au travail des hommes et des femmes et leur permettre ainsi de concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. A cet effet, diverses mesures ont été prises afin de développer et diversifier les modes d'accueil. Si en France, les pouvoirs publics ont principalement soutenu le développement de l'accueil individuel chez une assistante maternelle agréée dans le cadre d'une politique de promotion des emplois de services privés, des mesures ont également été prises afin de développer l'offre de garde en structure collective. Le décret d'août 2000, pour encourager les initiatives associatives innovantes prévoyait ainsi des dérogations pour les réalisations de type expérimental. La mise en place de la PSU avait pour objectif de flexibiliser l'accueil dans les crèches collectives et d'optimiser leur remplissage afin d'accueillir un plus grand nombre d'enfants. Enfin, l'ouverture du secteur de la petite enfance à des acteurs jusque là peu présents, par l'incitation faite aux entreprises privées à s'impliquer dans le champ de la petite enfance en créant ou finançant des structures pour leurs salariées, visait à augmenter l'offre de places en accueil collectif.

Si les formations et les contenus des formations qui conduisent aux métiers de la petite enfance ont connu d'importantes transformations afin de répondre aux nouvelles exigences de la société et aux nouveaux objectifs des lieux d'accueil, il convient toutefois de noter qu'aucune de ces formations n'est spécifiquement destinée au travail en crèche. Les formations et les professions destinées à accueillir les enfants de moins de trois ans ont cette particularité de ne pas être exclusivement prévues pour s'exercer dans des établissements d'accueil mais également dans d'autres lieux (hôpitaux, services de maternité, centres de PMI, centres sociaux...). Contrairement à l'accueil des enfants en milieu scolaire qui sont accueillis par une profession spécifiquement dédiée à ce lieu et cette fonction, professeur des écoles, les professions présentes en crèche ne sont pas « formatées » pour ces établissements. Hormis la formation et la profession d'éducateur de jeunes enfants, sans doute la plus ciblée sur l'accueil des jeunes enfants, toutes les autres comportent un nombre important de modules destinés à prendre en charge d'autres types de public que des enfants en crèche.

## **1 – Des formations aux professions**

Les établissements et services d'accueil de la petite enfance « doivent veiller à s'assurer, compte tenu du nombre, de l'âge et des besoins des enfants qu'ils accueillent et de leur projet éducatif et social, le concours d'une équipe pluridisciplinaire composée de personnels qualifiés, notamment dans les domaines psychologique, social, sanitaire, éducatif et culturel ». (Article R.2324-38 Code de la Santé Publique Article 17 décret 2007-230). De fait, les professions pouvant entrer dans la composition de ces équipes étant définies et réglementées par l'article 18 du décret de 2007, que les crèches soient associatives, privées ou municipales, on observe peu de variations entre les équipes présentes au sein des différents types de structures. « Les personnels chargés de l'encadrement des enfants doivent être des puéricultrices diplômées d'Etat, des éducateurs de jeunes enfants diplômés d'Etat, des auxiliaires de puériculture diplômées, des infirmiers diplômés d'Etat ou des psychomotriciens diplômés d'Etat et, pour moitié au plus de l'effectif, des titulaires ayant une qualification définie par arrêté du ministre chargé de la famille, qui doivent justifier d'une expérience ou bénéficier d'un accompagnement définis par le même arrêté ». Comme le précise ce décret, les seules variations significativement observables dans la composition des équipes concerne le diplôme du professionnel en poste de direction.

Les différentes formations conduisant à exercer en crèche sont les suivantes :

### 1.1 – Puéricultrice

Après l'obtention du baccalauréat et du diplôme d'Etat d'infirmière (3 ans) ou de sage-femme (4 ans), le diplôme de puéricultrice est une spécialisation qui s'obtient après un an de formation après réussite au concours d'entrée dans les écoles agréées. La formation comprend 1 500 heures d'enseignements dont 800 heures d'enseignements théoriques et 700 heures d'enseignement pratique.

L'enseignement théorique se compose de matières sur :

- ✦ La connaissance de l'enfant sain et malade (Naissance, Développement physique et psychique, Besoins alimentaires, Pathologies, Soins, Prise en charge) ;
- ✦ La promotion de la santé de l'Enfant (Sociologie de la famille, Santé publique, Hygiène en collectivité, Education sanitaire) ;
- ✦ Le droit (Droit de l'enfant, Rôle et fonction de la puéricultrice, Organisation administrative, sanitaire et sociale.....).

L'enseignement pratique permet aux élèves de bénéficier d'une expérience professionnelle dans des secteurs variés de la petite enfance comme des services de néonatalogie, services de pédiatrie, services de maternité, services de protection maternelle et infantile (PMI) ou encore structures d'accueil (crèche, halte garderie...).

Le nombre de diplômes fixé par quotas<sup>3</sup> est délivré par les DRASS (directions régionales des affaires sanitaires et sociales). En 2003, ce quota était en région PACA de 85 diplômés (Données DRASS Provence Alpes Côte d'Azur - 2008).

La fonction de la puéricultrice est de contribuer à la santé de l'enfant dans ses différents milieux de vie. En crèche, elle doit promouvoir un milieu de vie adapté aux besoins de l'enfant au moment de son accueil, contribuer à son développement psycho affectif et veiller à la prévention et à la surveillance médico-sociale de celui-ci. Elle doit former, organiser, animer et gérer l'équipe de la structure des soins à l'enfant dans la crèche. La puéricultrice assume des responsabilités de soin, d'éducation, de relation, de gestion et d'encadrement. Elle est chargée d'identifier les besoins de l'enfant, d'y répondre, de promouvoir une politique de progrès de la santé des enfants (prévention, éducation, recherche), (cf. *Accueil de la petite enfance*, Guide Pratique, Ministère de la Santé et des Solidarités, 2007).

Concrètement, en crèche, les puéricultrices exercent presque toujours la fonction de directrice et de fait, elles sont plus souvent retenues dans leur bureau par des tâches administratives et de gestion qu'auprès des enfants en section.

---

<sup>3</sup> L'offre de formation est définie par décret et arrêtés. L'article L.4381 du code de la santé publique stipule que les quotas à l'entrée des IFSI (Institut de formation en soins infirmiers) sont fixés « compte tenu des besoins de la population ». Ces besoins sont estimés notamment en regard de la démographie (effectifs de la population, densité, répartition des groupes par âges...) et de celle des professionnels concernés.

## 1.2 Educateur de jeunes enfants (EJE)

Pour s'inscrire au concours d'entrée permettant de suivre la formation d'éducateur de jeunes enfants, les candidats doivent avoir le niveau baccalauréat (ou avoir le diplôme d'auxiliaire de puériculture et justifier de 3 ans d'expérience). Le diplôme se prépare en 3 ans, dont 9 mois de stage. Depuis 2006, il est également possible d'accéder à ce diplôme par la voie de la VAE (validation d'acquis de l'expérience).

Le diplôme d'Etat d'éducateur de jeunes enfants (DEEJE) est délivré par la DRASS. En France 37 écoles dispensent la formation d'EJE. En 2005, près de 1400 diplômes ont été délivrés, dont 232 en PACA (données DREES 2005).

Héritier du diplôme de « jardinière-éducatrice » ou de « jardinière-d'enfant » reconnu par une série d'arrêtés et de décrets parus entre 1946 et 1954, le diplôme d'Etat d'EJE a été institué par décret le 11 janvier 1973. Parmi ceux examinés ici, il est le seul à être spécifiquement dédié à l'accueil des enfants de moins de 6 ans.

L'éducateur de jeunes enfants est un travailleur social spécialiste de la petite enfance. En crèche l'EJE exerce une fonction d'accueil des jeunes enfants et de leur famille. Ses fonctions se situent à trois niveaux : l'éducation, la prévention et la coordination. Il s'attache à favoriser le développement global et harmonieux des enfants en stimulant leurs potentialités intellectuelles, affectives, artistiques. En tant que travailleur social il doit adapter ses interventions aux différentes populations, lutter contre l'exclusion et prévenir les risques d'inadaptations sociales, médicales et psychologiques des enfants. Il doit créer un environnement qui permette la construction des liens sociaux et un accompagnement de la fonction parentale. Il doit concevoir et conduire l'action éducative et sociale au sein d'une équipe pluri-professionnelle (cf *Accueil de la petite enfance*, Guide Pratique, Ministère de la Santé et des Solidarités, 2007).

La vision que les EJE ont de leur rôle illustre bien l'aspect transversal de coordination et de réflexion de leur action au sein des structures d'accueil comme le montrent les propos qui suivent :

*L'éducateur de jeunes enfants est censé coordonner, faire que tout le monde travaille dans le même sens. L'EJE a vraiment beaucoup de casquettes !* (Stagiaire EJE).

*L'EJE avec ses compétences pédagogiques on va attendre d'elle des apports par rapport à l'équipe, un travail de réflexion par rapport aux enfants, un travail relationnel vis-à-vis de l'équipe. On ne va pas attendre la même chose d'elle que d'une auxiliaire ou d'une animatrice* (EJE, crèche municipale).

*La base du travail de l'EJE c'est l'observation de l'enfant et de l'adulte. J'incite l'équipe à proposer des choses qui répondent aux besoins de l'enfant, au niveau de l'équipe insuffler de la motivation. Quelque fois je suis la béquille quand ça va pas bien.* (EJE, crèche associative)

Depuis peu, considéré comme un expert petite enfance, il doit être capable d'élaborer l'action éducative et sociale en lien avec les cadres institutionnels, partenariaux et les politiques de la famille et de l'enfance. C'est à ces nouveaux objectifs et aux fonctions manageriales qui lui sont de plus en plus souvent dévolues au sein des crèches, en poste de direction, que tend à répondre la refonte du diplôme d'EJE de 2005, que nous développons un peu plus loin.

### 1.3- Auxiliaire de puériculture

Pour s'inscrire au concours d'entrée en Institut de formation, le candidat doit être âgé de 17 ans au moins à la date de son entrée en formation, aucune dérogation au niveau de l'âge n'est accordée. Si aucune condition de diplôme n'est requise pour se présenter au concours d'entrée, les données relatives à la formation aux professions de la santé en 2007 montrent que dans les faits, sur les quelques 3 000 personnes ayant réussi ce concours d'entrée, plus de 67 % étaient titulaires du baccalauréat (Sources DRESS pour la France métropolitaine).

Le quota de diplômés en Paca en 2003 était de 310 mais seulement 226 diplômés ont été délivrés.

La formation se déroule en un an et comprend 1 435 heures d'enseignement théorique et clinique, en institut et en stage. L'enseignement en institut comprend huit modules dispensés sous forme de cours magistraux, de travaux dirigés, de travaux de groupe et de séances d'apprentissages pratique et gestuel.

Ces modules sont les suivants :

- Accompagnement d'un enfant dans les activités d'éveil et de la vie quotidienne
- Etat clinique d'une personne à tout âge de la vie
- Les soins à l'enfant, activités d'éveil de la vie quotidienne
- Ergonomie
- Relation et communication
- Hygiène des locaux
- Transmission des informations
- Organisation du travail

La formation en institut est complétée par une formation en stage, réalisée en milieu professionnel dans le secteur sanitaire, social ou médico-social, en établissement. Cette partie comprend 6 stages de 140 heures chacun (4 semaines).

Depuis août 2007, (Décret n° 2007-1301 du 31 août 2007 relatif aux diplômes d'aide-soignant, d'auxiliaire de puériculture et d'ambulancier et modifiant le code de la santé publique), le diplôme professionnel d'auxiliaire de puériculture créé en 1947, est remplacé par l'appellation « diplômes d'Etat d'auxiliaire de puériculture ». Si cette nouvelle appellation peut être vue comme le signe d'une reconnaissance de la profession cela ne change rien quant au niveau de formation, statut et la position des Aides soignantes et Auxiliaires de Puériculture par rapport aux Infirmières Diplômées d'Etat.

En crèche « l'auxiliaire de puériculture est responsable d'un groupe de 5 à 8 enfants, âgés de 3 mois environ à 3 ans. Ses activités suivent le rythme des enfants. Elle ou il les change, les fait manger ou apprend aux plus grands à manger seuls, à marcher, à devenir propres. Elle (il) organise des jeux et des activités d'éveil. Elle (il) fait partie d'une équipe et est placé sous le contrôle d'un responsable (puériculteur(rice), éducateur (rice), infirmier(e) » (*Accueil de la petite enfance*, guide pratique, p. 22). Dans les établissements et services d'accueil des enfants de moins de 6 ans, l'activité est encadrée par les articles R 2324-16 à R2324-47 du code de la santé publique.

Si la description de la formation fait état d'un nombre de disciplines variées répondant au rôle de l'auxiliaire décrite dans les textes de référence, les auxiliaires de puériculture en poste semblent en retenir essentiellement l'aspect sanitaire et manifestent le regret de ne pas avoir été mieux préparées à la spécificité du travail en crèche, du point de vue de l'aspect tant pédagogique que relationnel avec les familles. Ainsi alors que le soutien à la parentalité est l'un des points d'orgue des services d'accueil du jeune enfant, les personnes rencontrées se disent démunies dans le domaine relationnel avec les

parents et c'est à l'expérience qu'elles se forment peu à peu, plus qu'à leur formation, qu'elles s'en remettent.

*La formation alterne cours et stage, elle comprend essentiellement de la biologie, du sanitaire et social. Il manque de la pédagogie, de la psychologie, on est absolument pas préparée à être en relation avec les parents. (Auxiliaire de puériculture, crèche associative).*

*Dans mon boulot ce que je fais c'est surtout de l'éducatif, de l'accompagnement dans tous les sens du terme. Accompagnement des enfants mais aussi des parents. Il y a tout un travail auprès des parents. Ça, quand on sort de l'école on y est pas préparé, moi au début je ne savais pas comment faire. Je ne me sentais pas encore « auxiliaire », tu es toute jeune, comment tu peux te permettre de dire certaines choses aux parents qui ont dix, quinze ans de plus que toi, c'est pas évident... (Auxiliaire de puériculture, crèche municipale).*

#### **1.4 -Les « agents » auprès des enfants**

Le décret d'août 2000 précise que 50 % au maximum de l'effectif du personnel chargé de l'encadrement des enfants sont « des titulaires ayant une qualification définie par arrêté du ministre chargé de la famille, qui doivent justifier d'une expérience ou bénéficier d'un accompagnement définis par le même arrêté ». Ces qualifications sont les suivantes :

- Le CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) petite enfance est délivré par l'Education Nationale. Il a été créé en 1991 afin de donner une formation qualifiante aux agents spécialisés des écoles maternelles qui assistent les enseignants pour l'accueil, l'animation, l'hygiène des très jeunes enfants, la préparation et la mise en état de propreté des locaux et du matériel. La formation, d'une durée de 240 heures et 120 heures de stage (ou 7 semaines) vise, selon le référentiel d'activités, à donner aux certifiés les capacités pour s'informer (notamment identifier les besoins de l'enfant), s'organiser, réaliser (aménager des espaces de vie, entretenir les locaux, préparer et servir les repas, assurer les soins d'hygiène corporelle et le confort de l'enfant, assurer la prévention et la sécurité, mettre en œuvre des activités éducatives et de loisir), communiquer (recevoir et transmettre un message, accueillir, dialoguer, sécuriser, s'intégrer dans une équipe de travail).

Le CAP se prépare en deux ans dans un lycée professionnel après la classe de troisième. Il comporte des enseignements généraux (maths, français...) ainsi que des matières professionnelles.

Le titulaire du CAP est capable d'assurer « l'accueil, les soins d'hygiène corporelle, l'alimentation, la sécurité du jeune enfant, de contribuer à son développement, à son éducation et à sa socialisation, d'assurer l'entretien et l'hygiène des différents espaces de vie de l'enfant ». (cf. arrêté du 22 novembre 2007).

- Le BEP (Brevet d'Etudes professionnelles) option carrières sanitaires et sociales. Il se prépare en 2 ans dans un lycée professionnel après la classe de troisième. Il comporte des enseignements en biologie, nutrition, alimentation ; Huit semaines de stages en crèche ou hôpital sont obligatoires.
- ATSEM Agent territorial spécialisé des écoles maternelles. Recrutement sur concours par les collectivités territoriales. Pour y accéder il faut être titulaire du CAP petite enfance.

Sur le terrain, ces personnes sont dites « non qualifiées » par les personnes interrogées (quel que soit leur statut) et leur formation ne semble pas reconnue comme telle alors qu'elles sont pourtant titulaires de diplôme ou qualification.

*Les CAP Petite enfance ne sont pas considérés comme diplômés. Ce sont des agents polyvalents affectés les 2/3 du temps aux groupes d'enfants et 1/3 du temps à l'entretien (Directrice de crèche inter entreprises).*

Devant la non reconnaissance de cette formation, une professionnelle s'interroge et ne voit pas l'intérêt d'avoir passé le CAP petite enfance :

*La directrice, elle me renvoie sans cesse le fait que je ne suis pas diplômée et que je ne peux pas faire les mêmes choses que les autres. Je ne vois pas l'intérêt d'avoir passé le CAP, franchement, à part pour le salaire... (Agent auprès des enfants, crèche inter entreprises).*

### **1.5 - Leur travail en crèche**

Les agents auprès des enfants travaillent en crèche auprès d'un groupe de 5 à 8 enfants selon leur âge, en équipe avec les auxiliaires de puériculture. Leur action auprès des enfants s'inscrit dans la complémentarité du travail des auxiliaires de puériculture. Cependant ces agents n'ont pas les qualifications requises par le décret pour pouvoir faire certaines tâches comme, par exemple, les ouvertures et fermetures d'établissement.

*On est sur l'entretien de la section, tout l'entretien qui est autour de l'enfant et on seconde l'auxiliaire. On est un peu le lien dans la crèche, on bouge beaucoup, on a une place importante. Le travail diffère selon la section. Cette année je suis chez les grands, les journées sont rythmées assez régulièrement et le travail aussi. Quand on est chez les bébés on est plus auprès des enfants, on s'adapte chacun à un rythme différent. Si un bébé a faim on peut pas attendre une heure de repas, on lui donne (Agent auprès des enfants, crèche municipale).*

Comme nous le verrons plus en détail dans la deuxième partie de ce rapport, cette catégorie de professionnels se caractérise par la difficulté de définition de leur profession dont les contours sont très fluctuants. Les tâches qui incombent à ce personnel varient en fonction des crèches : dans certaines crèches, elles sont exclusivement auprès des enfants en section, dans d'autres elles partagent leur temps entre les enfants et des tâches ménagères. De la même façon, leur dénomination varie : selon les crèches, selon la convention collective adoptée, cette catégorie de personnel peut être désignée sous le terme « d'assistante éducatrice », « d'aide maternelle », « d'auxiliaire de crèche », « d'animatrice d'éveil » ou encore, en crèche municipale, « d'ATSEM ». Les principales intéressées, les agents auprès des enfants, mais parfois également les directrices, ont du mal à distinguer l'auxiliaire de puériculture des agents.

<b>Les métiers en crèches collectives</b>			
<b>Métier</b>	<b>Formation, diplôme</b>	<b>Statut ou Catégorie de la fonction publique</b>	<b>Fonctions et carrière</b>
<b>Puériculteur Puéricultrice</b>	Diplôme d'Etat d'infirmier (bac+3) ou de sage femme (bac+4) + spécialisation d'un an Diplôme délivré par la DRASS sous l'autorité du Ministère de la Santé	Niveau II cadre intermédiaire Parfois Niveau I (catégorie B parfois A)	Cadre gestionnaire Direction ou direction adjointe de crèche
<b>Educateur et Educatrice de jeunes enfants</b>	Niveau Bac (ou auxiliaire de puériculture + 3ans d'expérience) + 3 ans de formation. Diplôme d'Etat délivré par la DRASS sous l'autorité du Ministère chargé des affaires sociales - Direction générale de l'action sociale	Niveau III cadre intermédiaire (catégorie B)	Suivi de groupe d'enfants, encadrement d'auxiliaires de puériculture et d'agents. Direction ou direction adjointe de crèche
<b>Auxiliaire de puériculture</b>	Pas de niveau de diplôme requis mais 17 ans au minimum + 12 mois de formation. Diplôme d'Etat délivré par la DRASS sous l'autorité du Ministère de la Santé	Niveau V Exécutant (catégorie C)	Suivi d'un groupe de 5 à 8 enfants selon l'âge
<b>Agent auprès d'enfants</b>	Niveau CAP (préparation en 2 ans après la troisième) BEP (préparation en 2 ans après la troisième). Certificat et brevet délivrés par l'éducation nationale. ATSEM (agent spécialisé des écoles maternelles)	Niveau V Exécutant (catégorie C)	Agent de service Suivi d'un groupe d'enfants avec une auxiliaire de puériculture /et parfois entretien des locaux

Tableau construit à partir du tableau de Eydoux A. et ali - 2006, réactualisé par S. Odena - 2009

## 2 - Les réformes : quelles répercussions sur le fonctionnement des structures collectives et leurs professions ?

Au cours de cette dernière décennie, plusieurs dispositifs, mesures, textes, décrets, arrêtés, ont marqué l'évolution de l'accueil collectif de la petite enfance. Nous proposons dans cette partie de nous intéresser non à l'ensemble de ces dispositifs, mais plus particulièrement aux dispositifs qui apparaissent comme ayant eu un impact significatif sur les pratiques professionnelles de notre population d'enquête. Nous retenons à cet égard : les décrets d'août 2000 et de février 2007 concernant la réglementation des postes de direction ; La réforme du diplôme d'Éducateur de jeunes enfants et la possibilité de valider certains diplômes par la voie de la VAE ; Le passage à la Prestation de service unique (PSU) et le mouvement de diversification des prestataires dans le secteur de la petite enfance ; Enfin, plus récemment, l'obligation faite aux structures associatives d'adopter une convention collective.

### 2.1 - Les décret d'août 2000 et de février 2007 ou la fin de l'hégémonie du médical aux postes de direction ?

Historiquement, la puéricultrice directrice de crèche personnifie le combat pour la diminution de la mortalité infantile (Boltanski - 1977) et longtemps, les puéricultrices ont été seules à pouvoir occuper le poste de directrice de crèches. Si, comme nous venons de le rappeler, la présence d'éducateurs de jeunes enfants s'est généralisée dans les crèches dans les années 80, il faut attendre l'année 2000 pour que cette profession puisse accéder aux postes de direction. C'est en effet avec le décret d'août 2000 et l'ouverture de la réglementation concernant les postes de directeur d'établissement que des professions autres que médicales peuvent accéder à ces postes. Le décret n°2000-762 du 1<sup>er</sup> Août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans stipule ainsi que le directeur d'un établissement ou d'un service d'accueil peut être : *une personne justifiant du diplôme d'Etat de docteur en médecine, soit une personne titulaire du diplôme d'Etat de puéricultrice ou puériculteur justifiant de cinq ans d'expérience professionnelle. Toutefois, la direction d'un établissement ou service d'accueil d'une capacité inférieure ou égale à 40 places peut être confiée à une personne titulaire du diplôme d'Etat d'éducateur de jeunes enfants justifiant de 5 ans d'expérience professionnelle auprès d'enfants de moins de trois ans, sous réserve que le personnel de ces établissements comprenne dans son effectif une personne titulaire du diplôme d'infirmière ou puéricultrice.* Cette possibilité ne s'étend donc pas à l'ensemble des structures, celles ayant un agrément supérieur à 40 enfants restant soumises aux règles d'une direction médicale. Il convient toutefois de noter que les nombreuses dérogations envisagées dans ce même décret en cas d'impossibilité de recrutement de personnel médical ont permis de faire entrer à ces postes de nouvelles professions.

En 2007, le décret du 20 février relatif à l'encadrement des lieux d'accueil de la petite enfance va encore davantage dans ce sens. L'objectif est de pallier les graves difficultés de recrutement que rencontrent les structures - incompatibles avec l'objectif de 40 000 places supplémentaires fixé à l'horizon 2012 - en diversifiant les profils. La direction d'un lieu d'accueil de la petite enfance était jusqu'alors réservée à un médecin (cas très rare en réalité) ou à une puéricultrice avec au moins cinq années d'expérience. Le décret du 20 février 2007 réduit cette durée à trois ans et ouvre, sous certaines conditions, la fonction de direction à d'autres professionnels, comme les éducateurs de jeunes enfants ou - dans les établissements de moins de 40 places - aux infirmières diplômées d'Etat. Le décret ouvre aussi la possibilité de créer une direction unique pour trois sites disposant chacune d'une capacité inférieure à 20 places.



L'appréciation que les professionnels portent sur cette évolution est mitigée. S'ils se félicitent de l'ouverture que constitue ce décret et jugent souvent la formation d'EJE plus appropriée à la direction de crèche que celle de puéricultrice, il n'est pas pour autant selon eux, constitutif d'une évolution des référentiels. Plusieurs professionnels manifestent ainsi leur réserve sur les motifs ayant conduit à ouvrir les postes de direction aux éducateurs de jeunes enfants. Cette ouverture ne traduirait pas, selon eux, une valorisation des référentiels pédagogique et psychologique face aux référentiels médicaux et paramédical mais vient essentiellement pallier le manque de diplômés en puériculture. C'est donc par défaut, selon eux, que les EJE qui étaient déjà souvent en poste de direction grâce aux dérogations accordées par nécessité par les PMI, peuvent à présent l'être plus simplement.

*C'est faux de dire que les EJE à des postes de direction correspondent à une valorisation de l'aspect éducatif, c'est simplement parce qu'on manque de puéricultrices ! Et de toute façon la tutelle reste médicale (PMI) et on voit bien que quand on a une EJE à la direction ça coince plus avec la PMI que quand c'est une puéricultrice. (Directrice d'association).*

Une auxiliaire de puériculture va encore plus loin dans ce sens et déplore le fait que l'affectation des EJE aux postes de direction se fasse au détriment des postes d'EJE en section, privant ainsi les équipes et les enfants de leur présence.

*La place de directrice adjointe, voire de directrice est de plus en plus souvent occupée par des EJE. Les directrices puéricultrices elles partent toutes. Sans doute que les conditions de travail ne sont pas supers pour elles donc elles préfèrent partir. Comme ils ne trouvent pas de puéricultrice à recruter ils prennent des EJE, c'est pour ça que le décret a changé. Mais du coup les EJE n'ont plus le temps de faire le travail auprès des équipes. Nous la nôtre, elle est en codirection, on la voit presque plus et ça nous manque... (Auxiliaire de puériculture, crèche municipale).*

## Diplômes requis pour la Direction des établissements

Textes de références

Article R.2324-34 et R.2324-35 du Code de la santé publique

Article R.2324-46 du Code de la santé publique (Déroptions aux exigences de qualification).

Type d'établissement ou service	Direction		
	Principe général	Conditions particulières	Déroptions (Article R.2324-46)
Capacité égale ou inférieure à 60 places	Docteur en médecine	Aucune	
	Puéricultrice diplômée d'Etat avec trois ans d'expérience professionnelle	Aucune	
	Educateur de jeunes enfants diplômés d'Etat avec trois ans d'expérience professionnelle et certification au moins de niveau II enregistrée au RNCP (Article L.335-6 code de l'éducation) attestant de compétences dans le domaine de l'encadrement ou de la direction	L'effectif doit comprendre une puéricultrice diplômée d'Etat ou, à défaut, un infirmier ou une infirmière diplômé d'Etat avec au moins une année d'expérience professionnelle auprès de jeunes enfants.	<p>↳ Titulaire du diplôme d'Etat d'éducateur de jeunes enfants justifiant de cinq ans d'expérience professionnelle dont deux au moins comme directeur, directeur adjoint ou responsable technique d'un établissement ou d'un service relevant de la présente section ;</p> <p>↳ Titulaire du diplôme d'Etat de sage-femme ou d'infirmier justifiant de cinq ans d'expérience comme directeur ou directeur adjoint d'un établissement ou d'un service d'accueil d'enfants de moins de six ans ou d'une certification au moins de niveau II enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles prévues à l'article L.335-6 du code de l'éducation attestant de compétences dans le domaine de l'encadrement ou de la direction et d'une expérience de cinq ans auprès d'enfants de moins de trois ans.</p>

**Tableau extrait du Rapport sur le développement de l'offre d'accueil de la petite enfance, Michèle Tabarot - 2008**

Type d'établissement ou service	Direction		
	Principe général	Conditions particulières	Dérogations (Article R.2324-46)
Capacité égale ou inférieure à 40 places	Educateur de jeunes enfants diplômés d'Etat justifiant de trois ans d'expérience professionnelle	L'établissement ou le service s'adjoit le concours, dans les conditions définies par l'article R.2324-40-1, d'une puéricultrice diplômée d'Etat ou, à défaut, d'un infirmier ou d'une infirmière diplômée d'Etat justifiant au moins d'une année d'expérience professionnelle auprès des jeunes enfants	Titulaire : Du diplôme d'Etat d'assistant de service social Du diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé Du diplôme d'Etat de conseillère en économie sociale et familiale Du diplôme d'Etat de psychomotricien D'un DESS ou d'un Master II de psychologie Et justifiant de cinq ans d'expérience comme directeur, directeur adjoint ou responsable technique d'un établissement ou d'un service d'accueil d'enfants de moins de six ans ou d'une certification au moins de niveau II enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles prévues à l'article L.335-6 du code de l'éducation attestant de compétences dans le domaine de l'encadrement ou de la direction et d'une expérience de cinq ans auprès d'enfants de moins de trois ans.
Capacité égale ou inférieure à 20 places	Educateur de jeunes enfants diplômés d'Etat justifiant de trois ans d'expérience professionnelle		Titulaire : Du diplôme d'Etat de sage-femme Du diplôme d'Etat d'infirmier Du diplôme d'Etat d'assistant de service social Du diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé Du diplôme d'Etat de conseillère en économie sociale et familiale Du diplôme d'Etat de psychomotricien D'un DESS ou d'un Master II de psychologie Et justifiant de trois ans d'expérience comme directeur, directeur adjoint ou responsable technique d'un établissement ou d'un service d'accueil d'enfants de moins de six ans ou d'une certification au moins de niveau II enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles prévues à l'article L.335-6 du code de l'éducation attestant de compétences dans le domaine de l'encadrement ou de la direction et d'une expérience de cinq ans auprès d'enfants de moins de trois ans.

Tableau extrait du rapport sur le développement de l'offre d'accueil de la petite enfance – Michèle TABAROT – 2008

## 2.2 - La rénovation du Diplôme d'Etat des Educateurs de Jeunes Enfants

Cependant, si théoriquement le décret d'août 2000 marquait la fin d'une période où seules les professions médicales étaient légitimées pour diriger les structures collectives en permettant à d'autres professions d'accéder à ces postes, sur le terrain les choses n'ont pas été aussi simples. Ainsi, si les EJE se sont vite révélés être les premiers destinataires de cette mesure d'ouverture, son application pratique, a dans les faits, souvent été entravée par le statut des EJE. Celui-ci n'est pas en adéquation avec la reconnaissance statutaire des responsabilités des fonctions de direction. Permettant de remédier à ces difficultés, la réforme du diplôme d'EJE tend donc à mieux faire correspondre le diplôme et les nouvelles fonctions qui peuvent être dévolues à l'EJE. L'arrêté du 16 novembre 2005 relatif au diplôme d'Etat d'éducateur de jeunes enfants établit ainsi :

- Une adaptation générale de la formation, liée aux évolutions des politiques sociales et des enjeux liés à la petite enfance (en application de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002).
- Un allongement à trois ans de la formation.
- Une ouverture à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Au « cœur de métier » de l'éducateur de jeunes enfants qui constituait jusque là l'essentiel de la formation sont venus s'ajouter des domaines de formations plus axés sur le management d'équipe et les relations avec les institutions locales. Aujourd'hui, la formation se décompose de la façon suivante :

- Un enseignement théorique de 1 500 heures qui se décompose en 4 domaines de formation (DF) :
  - DF1 - Accueil et accompagnement de l'enfant et de sa famille (400 h)
  - DF2 - Action éducative en direction du jeune enfant (600 h)
  - DF3 - Communication professionnelle (250 h)
  - DF4 - Dynamiques institutionnelles, inter institutionnelles et partenariales (250 h)
- Une formation pratique (2 100 heures) qui se compose de stages en lien avec les DF :
  - Accueil et accompagnement du jeune enfant et de sa famille (DF1), 1 stage de 24 à 32 semaines.
  - Action éducative en direction du jeune enfant (DF2), 2 stages maximum d'au moins 8 semaines.
  - Communication professionnelle (DF3), 1 stage de 10 semaines.
  - Dynamiques institutionnelles, inter institutionnelles et partenariales (DF4), 1 stage de 6 semaines.

La rénovation du diplôme d'EJE qui va de pair avec le décret permettant à cette profession d'accéder aux postes de direction est une des réponses aux difficultés de recrutement sur les postes de direction que connaissent les structures. Le problème de l'absence de candidates titulaires du diplôme de puéricultrice a été déplacé vers les EJE mais confronte à présent l'accueil collectif à de nouveaux problèmes. En effet, si la rénovation du diplôme d'EJE tend à répondre aux besoins de formation de ces professionnelles en terme de management d'équipes pour diriger les structures, c'est à présent les postes d'EJE en section près des enfants, qui semblent se trouver à cours de candidats.

## 2.3 - Interrogation sur les effets du nouveau diplôme

Le nouveau diplôme destiné à former des EJE supposés être davantage en adéquation avec les postes de direction pose la question des professionnels (le)s qui ne seront pas à ces postes mais qui seront recrutés sur des postes d'éducateurs en section. En effet, les EJE titulaires de l'ancienne version du diplôme, mentionnent déjà le décalage qu'il y a entre ce pour quoi ils/elles ont été formés et ce qu'ils/elles font réellement sur le terrain. Alors que la formation était essentiellement tournée vers le cœur du métier, à savoir l'action éducative auprès des enfants, ceux-ci ont souvent le sentiment de ne pas pouvoir appliquer leurs savoirs théoriques dans leur pratique professionnelle. Or, si la nouvelle version du diplôme comporte des notions de management et que les étudiants EJE sont amenés à réfléchir sur l'autonomie, la prise d'initiative et la prise de décision, il n'est pas évident que tous puissent utiliser ces connaissances dans leur travail de terrain. Les connaissances nécessaires pour un poste de direction semblent difficilement conciliables avec un poste d'EJE en section, pourtant nombre d'entre eux continueront à travailler en section auprès des enfants.

La première promotion du diplôme d'EJE « nouvelle version » entrera sur le marché professionnel en 2009, mais d'ores et déjà les premières rencontres entre ces EJE et le terrain, dans le cadre des stages effectués en crèches durant leur formation provoquent un certain nombre de réactions chez les étudiants et dans les structures d'accueil. Comme le souligne une responsable des formations d'EJE dans un institut de formation des travailleurs sociaux :

*D'ores et déjà la promo 2009 d'EJE est repérée comme différente par les structures. Certaines trouvent cela très intéressant mais d'autres nous renvoient : mais qu'est ce que c'est que ces EJE que vous nous envoyez... ? Sous-entendu ce sont des empêcheuses de tourner en rond.*

Dans la crèche municipale d'une grande ville disposant d'un service petite enfance et d'une DRH, les relations avec les institutions et tout ce qui relève du management ne relèvent pas de la fonction d'EJE. De telle sorte que son activité, souvent en section auprès des enfants sera beaucoup plus centrée sur le cœur de métier, à savoir l'accueil de l'enfant et de sa famille, et que plus de la moitié des savoirs acquis au cours de la formation, ceux consacrés au management, ne pourra être mis en pratique par ces EJE en poste.

## 2.4 - La validation des acquis de l'expérience

Depuis 2006, il est également possible d'obtenir les diplômes d'EJE et d'auxiliaire de puéricultrice par la voie de la Validation des Acquis de l'Expérience. Au cours de cette étude, nous n'avons rencontré personne pour témoigner du parcours de la VAE pour l'obtention du diplôme d'EJE, décrit comme trop long et inaccessible par les directrices de crèches ou responsables d'associations. En revanche deux agents auprès des enfants étaient en cours de validation pour le diplôme d'auxiliaire de puériculture (cf. Arrêté du 16 janvier 2006 relatif aux modalités d'organisation de la validation des acquis de l'expérience pour l'obtention du diplôme professionnel d'auxiliaire de puériculture). Pour prétendre à la validation des acquis de son expérience, le candidat doit justifier des compétences professionnelles acquises dans l'exercice d'une activité salariée, non salariée ou bénévole, en rapport direct avec le contenu de ce diplôme. « Le rapport direct avec le diplôme est établi lorsque le candidat justifie avoir réalisé des activités d'éveil et d'éducation et des soins d'hygiène auprès d'enfants, en établissement ou au domicile, en lien avec le référentiel d'activités et de compétences figurant en annexes I et II du présent arrêté ». Pour l'année 2006, la durée totale d'activité cumulée (en équivalent temps plein) exigée était de quatre ans représentant 5 600 heures et pour l'année 2007, de trois ans, représentant 4 200 heures.

Ne sont prises en considération dans ce décompte que les activités exercées au cours des douze dernières années, mesurées à compter de la date du dépôt du dossier de recevabilité.

Si, en théorie, les responsables de structures, se disent favorables à la VAE en tant que moyen de professionnaliser le personnel non « qualifié » tout en palliant le manque de diplôme, en pratique, les choses semblent pour l'instant relativement complexes et inadaptées.

Une puéricultrice qui participe à la formation des auxiliaires de puériculture dans le cadre de la VAE fait ainsi part de ses doutes quant à la capacité de personnes sorties depuis longtemps du système scolaire de travailler seules à la rédaction d'un rapport :

*La VAE ne me semble pas être la solution. Dans le cadre de la VAE, les candidates ont un livret à faire avec un accompagnement de 24 heures théoriques : en fait, on ne fait que 18 heures. Mais c'est difficile pour des gens qui n'ont pas l'habitude d'écrire. Ce n'est pas que ces personnes ne sont pas compétentes mais les ¾ d'entre elles ont déjà passé le CAP petite enfance par validation, elles ont arrêté l'école en troisième... Alors mettre en parallèle activité et référentiel métier, poser des expériences vécues par écrit, c'est très dur, c'est difficile pour elles. Sans accompagnement elles ne peuvent pas y arriver.[...]*

*De plus on est censé leur donner un maximum d'éléments sur les grands thèmes de la formation d'auxiliaire de puériculture sauf que les auxiliaires le font à l'école en 1 500 heures et nous en 70 heures.*

Une responsable d'association partage ces mêmes interrogations :

*La VAE est vendue comme quelque chose qui peut être fait individuellement mais dans les faits on voit bien qu'il est impossible de s'en sortir seul, cela nécessite obligatoirement un accompagnement.*

C'est de plus, selon certaines directrices, au niveau de l'organisation du travail en crèche que la VAE est inadaptée. Celle-ci étant un facteur qui complexifie encore davantage l'organisation des plannings du personnel.

*La piste de l'apprentissage qui se fait en alternance n'est absolument pas adaptée au travail de terrain en crèche, à l'organisation. C'est difficile, aussi bien pour l'équipe, que pour les enfants qu'une personne s'absente plusieurs semaines dans l'année. Il faut la remplacer, ça a aussi un coût. C'est une problématique Kafkaïenne ! (Directrice d'association)*

*La VAE notre PDG elle l'encourage. C'est bien pour les filles d'avoir une perspective de professionnalisation mais pour nous, au niveau des plannings c'est un véritable casse tête ! (Directrice de crèche inter entreprises)*

## 2.5 - Le passage à la PSU

La prestation de service unique (PSU) a été mise en place en 2002 et généralisée en 2005. Elle est versée à toutes les structures relevant du décret du 20 février 2007 et accueillant les enfants jusqu'à leur 4e anniversaire, quel que soit le type d'accueil. Pour bénéficier de la PSU, les établissements doivent soumettre leur projet d'établissement et le règlement intérieur à la Caf. Afin d'ouvrir la crèche à un public plus large, les conditions d'activité professionnelle des parents et de fréquentation minimale sont supprimées. Le temps d'accueil est prévu dans un contrat établi en fonction des besoins des parents. Concernant l'accueil régulier, les parents et le gestionnaire se mettent d'accord sur le contenu d'un contrat d'accueil : nombre de jours et d'heures. Le paiement est mensualisé, et cette mensualisation peut être revue en cours d'année si besoin. Pour l'accueil occasionnel, on considère que l'enfant est connu de la structure et l'a déjà fréquentée, mais la réservation est plus ponctuelle. Les ressources familiales sont connues et la tarification est fonction de celles-ci. Pour l'accueil d'urgence enfin, l'enfant n'est pas connu de la structure et la famille n'a pas besoin de réserver puisque des places sont explicitement prévues à cet effet. Les ressources de la famille ne sont pas connues et on applique une tarification moyenne.

Le temps d'accueil est prévu dans un contrat établi en fonction des besoins des parents. La participation reste fixée à 66 % du prix de revient, dans la limite d'un prix plafond, y compris les participations familiales. Le taux intègre donc la participation des familles, sachant que l'application du barème CNAF, défini au niveau national, est obligatoire et que la tarification se fait à l'heure pour tous les types d'accueil.

Les ressources à prendre en compte sont les ressources imposables avant abattement, auxquelles on applique un taux d'effort horaire de 0,06 % qui permet de définir la participation familiale horaire qui va être déduite de la prestation de service horaire plafond (3,76 euros en 2007) pour définir la prestation de service horaire versée.

A la suite des difficultés financières rencontrées par les municipalités dans la mise en place de la PSU, la Cnaf a constitué un groupe de travail en 2004, pour étudier les aménagements qui pouvaient être apportés pour aider les gestionnaires déficitaires. Trois mesures ont été retenues, sachant qu'elles peuvent être utilisées successivement ou conjointement :

- Versement de 3 heures de concertation et d'accompagnement par place et par an : ces heures ont pour objectif de financer une partie du travail des professionnels qui n'était pas prise en compte par le calcul horaire de la prestation de service (rédaction des projets d'établissement, travail nécessaire pour qu'une structure devienne un établissement multi accueil, réunion avec les familles, etc.). Elles permettront de réaliser un travail d'accompagnement en direction des familles et d'impliquer davantage ces dernières dans la vie de l'établissement.

- Réservation des familles exprimées par séquences horaires : cette possibilité est offerte aux établissements qui en éprouvent le besoin et le souhaitent et ce, pour des séquences supérieures à 2 heures. En contrepartie, ces établissements doivent également continuer à pratiquer des réservations à l'heure, notamment pour l'accueil d'urgence. Cette possibilité doit faire l'objet d'une approbation de la Caf et être obligatoirement mentionnée dans le règlement intérieur et dans le projet social d'établissement afin de permettre aux familles de choisir le type de réservation en fonction de leurs besoins

- Un « contrat d'objectifs » pour les gestionnaires qui, en dépit des deux précédentes mesures, enregistrent une baisse de recettes, leur garantira temporairement, et sous certaines conditions, un niveau de prestation de service équivalent à celui obtenu antérieurement. Dans ce cas, en effet, un diagnostic est réalisé par la Caf avec le gestionnaire afin de déterminer l'origine de la baisse de recettes. A l'issue de ce diagnostic, les Caf pourront signer un « contrat d'objectifs de passage à la PSU » d'une durée de trois ans pendant laquelle le gestionnaire doit améliorer le fonctionnement de la structure en optimisant le taux d'occupation. Si, à l'issue de cette première période, le gestionnaire rencontre toujours une baisse de recettes, un second contrat dégressif peut être signé par expresse reconduction : 75 % puis 50 %, puis 25 % des heures inscrites au contrat d'objectif seront versées au gestionnaire chaque année.

Ces aménagements visent à permettre d'accompagner les gestionnaires à adapter leur fonctionnement aux besoins des parents et les inciter à accroître leur taux d'occupation réel, tout en respectant la qualité des projets socio-éducatifs.

L'un des objectifs de la PSU étant de mieux rentabiliser les places disponibles en améliorant le taux d'occupation des crèches, de nouvelles exigences gestionnaires sont apparues. Les directrices de crèches ont eu dès lors à gérer de façon plus rentable le remplissage de leur structure, ce à quoi elles n'étaient pas toujours prêtes, voire parfois réticentes.

## **2.6 - Diversification des prestataires et délégation de la fonction de gestion des services d'accueil**

Dans le cadre de la Conférence de la famille de 2003, l'ouverture du secteur de la petite enfance à un maximum d'intervenants a été préconisée afin de compléter l'offre publique dans la production et la gestion de services d'accueil. Dans cette perspective, depuis 2004, de nouvelles mesures ont été prises afin d'inciter l'investissement d'associations et d'entreprises privées. L'ouverture au secteur privé est l'un des axes importants de ces mesures : un crédit d'impôt famille est ouvert aux entreprises engageant des dépenses dans le financement de places d'accueil à destination de leurs salariés (cf. Loi de finance 2004). Les entreprises, depuis 2004, peuvent signer des contrats enfance avec les caisses d'allocations familiales, s'engageant ainsi à créer des places d'accueil pour les enfants de leur personnel. Les crèches gérées par des entreprises privées bénéficient d'une prestation de service de la Caf dans la mesure où elles appliquent le barème des prestations familiales (Ortalda – 2004 - p. 47).

Dans le champ de la petite enfance, l'entrée du secteur privé s'est accompagnée de l'arrivée de professionnels qui ne sont pas issus de la petite enfance mais d'autres horizons, notamment du secteur commercial. L'entrée du secteur privé s'est donc accompagnée de nouveaux modes de gestion des crèches, non plus essentiellement axés sur le service public d'accueil mais également sur la rentabilité des structures. Cette tendance peut s'expliquer, au moins pour partie, par le passage à la Prestation Service Unique (PSU) qui, comme explicité plus tôt, augmente les exigences en termes de gestion du fait qu'un des objectifs de la PSU est de mieux rentabiliser les places disponibles en améliorant leur taux d'occupation.

Lors d'une précédente étude (Daune-Richard – Odena – Petrella - 2007), nous avons montré que pour de nombreuses directrices de structures qui géraient elles même les listes d'admission, le planning du personnel et la répartition du personnel sur les différentes plages horaires de la journée, les objectifs de la PSU (et, plus précisément, l'objectif de remplissage à l'heure) semblaient difficiles à tenir et avaient souvent occasionné une surcharge de travail administratif. N'étant pas des gestionnaires, celles-ci ne parvenaient pas toujours et/ou ne voulaient pas rentabiliser leur structure. Arguant du bien être et de l'équilibre des enfants nombre d'entre elles refusaient de faire de l'accueil d'urgence ou de l'accueil occasionnel, contrairement aux préconisations de la PSU. Certaines



associations, soumises à une augmentation des exigences en termes de gestion et de remplissage de la crèche qui conditionnent leur accès aux subventions, ont rencontré des difficultés pour répondre à ces exigences et ont vu leur équilibre financier fragilisé. Les directrices de crèches associatives sont en effet souvent livrées à elles-mêmes et nombre d'entre elles ne disposaient pas des compétences et des outils de gestion nécessaires. Libre à elles de se former en gestion si la structure en a les moyens. Dans ce contexte, la délégation de la gestion des structures s'inscrivait, pour nombre de gestionnaires en difficulté, dans une démarche qui visait à les décharger de cette tâche en confiant la gestion de la structure à un spécialiste disposant des outils de gestion appropriés. La production d'outils de gestion innovants et adéquats est principalement venue du secteur privé commercial et, dans une moindre mesure, du secteur associatif.

Au-delà de la PSU, ce mouvement d'externalisation de la fonction de gestion peut aussi s'expliquer par la nécessité d'avoir une taille suffisante et les compétences nécessaires pour obtenir les marchés publics. Même si la plupart des opérateurs gestionnaires demeurent principalement des structures de petite taille inscrites sur un territoire local, on peut s'attendre à ce que ces opérateurs développent leurs activités et se positionnent sur des marchés à l'échelle nationale, comme c'est le cas de certaines entreprises de crèches.

Sur le terrain, ce tournant s'accompagne de changement dans l'organisation hiérarchique des structures. Du point de vue de l'organigramme des structures, on voit apparaître dans de nombreux cas un dédoublement des postes de direction en un poste de direction administrative et un poste de direction pédagogique et/ou apparition de nouveaux postes, notamment des postes commerciaux de développement qui portent le projet au départ et peuvent interagir avec la direction pédagogique dans la phase de création de la structure. Ainsi, aucune des crèches rencontrées au moment de l'enquête n'était gérée en totalité par la directrice de la structure. Certaines étaient rattachées à un service municipal, d'autres à une direction associative gérant plusieurs crèches et dans le cas des entreprises de crèches, au siège social de l'entreprise.

## **2.7 - L'obligation d'adhésion à une convention collective**

Depuis juin 2007, les crèches collectives associatives ont l'obligation d'adhérer à une convention collective. En effet, l'arrêté du 22 juin 2007, portant extension d'accords conclus dans le cadre de la convention collective nationale des personnels des centres sociaux et socioculturels, rend obligatoire cette adhésion qui jusque là n'était que facultative. Une annexe à la convention collective des centres sociaux et socio culturels du 4 juin 1983 a été proposée par la SNAECSO (Syndicat National d'Associations Employeurs des Centres Sociaux) en collaboration avec l'ACEPP (Association des collectifs enfants, parents et professionnels) afin d'adapter cette convention aux établissements associatifs d'accueil des jeunes enfants. Cet arrêté du 22 juin 2007 ne s'applique pas aux salariés qui sont couverts par toute autre convention collective nationale étendue (dont l'accord conventionnel de Familles rurales<sup>4</sup>, cf. ci-dessous).

Les conventions collectives les plus couramment appliquées dans les établissements d'accueil collectifs aujourd'hui sont les suivantes :

- la convention collective nationale des personnels des centres sociaux et socio culturels du 4 juin 1983 et son annexe 6 relative aux établissements d'accueil de jeunes enfants, à laquelle nos interlocuteurs se réfèrent comme étant la convention « SNAECSO ».

---

<sup>4</sup> Dont l'une des structures rencontrées était adhérente

- la convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951, désignée par nos interlocuteurs comme la « convention 51 ».
- la convention collective nationale des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966 ;
- la convention collective nationale de l'animation socio culturelle du 28 juin 1988 ;
- les conventions de l'aide à domicile (référencées dans l'accord de branche du 29 mars 2002) ;
- des accords collectifs conventionnels adoptés par certains mouvements associatifs pour leurs associations adhérentes tels que l'accord de Familles rurales (accord conventionnel du 8 mars 2006).

L'adhésion à une convention collective peut modifier en profondeur les conditions et les relations de travail au sein des structures qui y adhèrent dans la mesure où la convention fixe les rémunérations et leur calcul, les congés, les arrêts maladie, les conditions de formation, etc.. Notre objet ici n'est pas d'étudier l'impact de l'adhésion à une convention collective dans une structure, ni même de comparer les différentes conventions collectives ou accords conventionnels du secteur, mais de mettre en exergue certains éléments qui sont ressortis comme délicats dans nos entretiens. Le premier concerne la question de la revalorisation des salaires, le second celle de la classification des métiers, ces deux éléments étant bien entendu liés.

## 2.8 - La revalorisation des salaires

L'obligation d'adhésion à une convention collective, même si elle s'inscrit dans le cadre de la professionnalisation de ce secteur, a eu, notamment pour les petites structures associatives, des répercussions qui n'ont pas toujours été perçues de façon positive. En effet, s'il semble que les professions soient mieux encadrées par ces conventions (du point de vue des salaires, des jours de congé, du droit à la formation...), cette adhésion s'est souvent accompagnée pour les petites structures d'un surcoût notamment en raison de la revalorisation de certains salaires. Pour certaines associations, ce surcoût de la masse salariale a été difficile à supporter car les différentes subventions n'ont, elles, pas été revues à la hausse.

Il ressort en outre de notre enquête que l'application de cette convention collective qui n'a pas été pensée pour le secteur de la petite enfance mais empruntée, a posteriori, aux centres sociaux, n'est pas toujours adaptée à ce secteur ce qui conduit les associations à « bricoler » cette convention afin de l'adapter au mieux. Comme le souligne la directrice d'une association pourtant de taille conséquente :

*Les structures associatives sont obligées d'adhérer à la SNAECSSO, on est tous aligné sur cette convention et, depuis, les postes de direction sont des postes de cadres. L'enjeu était de valoriser les postes d'encadrement mais le problème c'est que dans cette convention, une directrice de crèche de 30 ou 60 places est considérée de la même façon, or ce n'est pas le même métier. Nous on a modulé en fonction de la taille de l'agrément.*

*Une directrice de petite structure a un salaire d'à peu près 2 380 euros brut (avant la convention il était à 2 000). Une directrice de grosse structure (65 places, plus de 25 salariés) touche 2 700 euros brut. Cette convention survalorise certains postes. Une directrice fait 37 heures par semaine, elle a 12 jours de RTT + 5 semaines de congés ou alors elle fait 39 heures par semaine et elle a 23 jours de RTT + 5 semaines de congés ; Et il est question qu'elle ait 8 jours de congés de plus !*

*Nous, en associatif, des salaires comme ça c'est difficile de suivre. J'imagine qu'une petite structure seule, isolée, c'est impossible, la masse salariale est trop élevée. On supporte nous, association, le coût de cette convention mais au niveau des financeurs il n'y a pas eu de changement, pas d'augmentation des subventions.*

De plus, le fait qu'à ce jour seules les structures associatives soient soumises à l'obligation d'adhésion à une convention collective produit des inégalités avec le secteur privé lucratif qui lui n'y est pas contraint et peut pratiquer des salaires moins élevés.

## **2.9 - La classification des métiers**

Outre la question des salaires, l'adhésion aux conventions collectives a également entraîné des modifications concernant les référentiels métiers, les référentiels définis par ces conventions ne correspondant pas toujours à l'existant sur le terrain. Les fiches de poste de certaines conventions collectives rangent ainsi dans la même catégorie des professions jusqu'à présent distinctes. Ainsi dans la convention de la SNAESCO, la catégorie d'emploi repère « auxiliaire petite enfance ou de soins » regroupe différents métiers pour lesquels la formation requise est un diplôme de niveau ministériel V ou une formation équivalente. La profession d'auxiliaire de puériculture qui constituait une catégorie particulière peut ainsi se retrouver dans la même catégorie que des CAP petite enfance ou des BEP carrières sanitaires et sociales car ces différents diplômes sont tous de niveau V. Il en est de même au sein de l'accord conventionnel de Familles rurales puisque l'auxiliaire de puériculture se voit à présent référencée sous la catégorie d' « Assistant éducateur », au même titre que les BAFA, CAP petite enfance ou BEP. Dans la fonction publique territoriale en revanche, la distinction de classification entre titulaires du diplôme d'auxiliaire de puériculture et ATSEM (CAP ou BEP) demeure et se traduit dans les tâches auxquelles elles sont respectivement affectées. Les auxiliaires de puéricultures ont ainsi une fonction d'encadrement des enfants alors que les ATSEM sont affectées pour moitié de leur temps près des enfants et pour moitié aux tâches ménagères. Ces constats mettent en évidence l'existence d'un problème de reconnaissance des diplômes distinguant les diplômes du ministère de la santé (auxiliaire de puériculture) et ceux de l'éducation nationale (CAP et BEP) alors qu'ils sont tous de niveau V. Les diplômes délivrés par l'éducation nationale semblent ainsi moins reconnus dans le décret d'août 2000 que ceux du secteur médical et paramédical, ce qui se traduit par des différences dans les fonctions attribuées aux auxiliaires de puériculture d'une part et aux CAP ou BEP, soit les agents dits « non qualifiés », d'autre part (cf. chapitre 3) et entre en contradiction avec certaines conventions collectives qui elles, valorisent ce niveau.

Outre la question de la reconnaissance du diplôme, la question de la rémunération peut également poser problème. Les auxiliaires qui jusque là percevaient un salaire plus élevé que les CAP ou BEP sont aujourd'hui engagées sur la même base salariale, alors qu'elles ont des responsabilités et des tâches différentes en pratique. Elles peuvent éventuellement bénéficier d'une prime mais ce n'est pas systématique. Cette situation est vécue par l'équipe d'une crèche en milieu rural. Sa récente adhésion à une convention collective, pose certaines questions comme en fait état la directrice rencontrée dans notre enquête :

*Depuis notre adhésion à cette convention collective les auxiliaires et les non qualifiées sont sur la même fiche de poste. Elles sont qualifiées « aides éducatrices ». Mais nous, on a gardé les fiches de postes qu'on avait fait pour « Bébé malin », qui me semblent plus complètes que celle de cette convention.[...] La grosse question qui s'est posée c'est celle des salaires. Jusqu'à ce que nous adhérons à cette convention les auxiliaires avaient une prime d'auxiliaire, puisqu'elles sont diplômées. Le problème qui se pose par rapport à cette convention c'est que comme elles sont sur la même grille elles n'ont plus de prime d'auxiliaire. En tant que directrice j'estime que ce n'est pas normal. D'ailleurs deux filles qui viennent d'arriver m'ont posée la question, donc les nouvelles arrivées a priori ne pourront plus bénéficier de cette prime. On a eu un bureau récemment j'ai soulevé le problème, disant que ça me semblait difficile de ne plus donner de prime car elles sont diplômées. Il m'a été répondu que par rapport à la convention, l'association était dans la légalité. Mais j'ai quand même fait ressortir qu'il était intéressant qu'elles aient une reconnaissance de leur diplôme. J'ai dit ce que j'avais à dire mais maintenant je ne sais pas quelle sera leur décision par rapport à ça... (Directrice crèche associative)*

La classification des CAP et des Auxiliaires de puéricultures dans la même catégorie pose également la question de l'incitation à la formation continue et de l'intérêt que peuvent trouver les professionnelles à se former.

*Et puis je vois, j'ai pas spécialement envie de faire une formation... Et puis maintenant les auxiliaires et les CAP c'est le même salaire. D'autant plus que bon, je ne gagnerai pas plus car j'ai une ancienneté importante. Donc au niveau financier si je faisais une VAE d'auxiliaire de puériculture, qu'un poste se libérait et que je sois embauchée, je partirais à zéro, ils ne reprennent pas mon ancienneté. Non, donc je gagnerais moins. Il y a vraiment aucun intérêt à faire une VAE. (Agent auprès des enfants, crèche associative).*

### **3 - Eléments de conclusion de la première partie**

Cette première partie révèle tout d'abord la multiplicité des évolutions à l'œuvre en termes de professionnalisation. Ces évolutions touchent non seulement le contenu des formations proposées mais aussi les qualifications requises pour chacun des postes et le niveau des salaires qui y est associé. Ensuite, ces éléments illustrent la complexité des enjeux liés à la professionnalisation d'un secteur.

Un premier enjeu réside dans l'adéquation entre l'évolution du contenu des formations et les pratiques de terrain. Les formations dans le secteur de la petite enfance sont au final, comme on peut le constater, très cloisonnées. D'un côté des professions médicales et para médicales, de l'autre des professions sociales, de l'autre encore des formations (BEP, CAP) délivrées par l'Education Nationale mais dont les compétences ne sont pas réellement reconnues par le secteur. Sur le terrain, ce cloisonnement, comme nous le développerons dans la deuxième partie de ce rapport, pose le problème de l'articulation des professions et de leur cohésion au sein des équipes. Il est en effet difficile, comme le fait remarquer une formatrice puéricultrice ancienne directrice de crèche, de demander à des professionnels de travailler en lien quand tous les enseignements ont été dispensés de façon cloisonnée :

*Les choses sont tellement cloisonnées en France, il n'y a pas de lien. On a la DRASS d'un côté, l'IRTS de l'autre, il n'y a aucun lien entre eux, comment voulez vous que les professions jouent le jeu sur le terrain ?*

*L'auxiliaire de puériculture c'est une profession para médicale, quand elle arrive sur la crèche, c'est Elle qui Sait le médical. C'est le Zorro du médical. Et certaines écoles d'EJE sont encore sur la formation du Zorro de l'éducatif. Quand vous mettez ces deux profils en présence qu'est ce qui se passe ? Vous faites le lien comment ? Le lien elles ne connaissent pas, on ne leur en a pas parlé, on ne leur a pas expliqué que l'on ne peut pas voir uniquement à travers une petite fenêtre, avoir une seule vision.*

Les contenus des différents diplômes ont certes évolué mais il semble que ces évolutions se fassent parallèlement pour chaque profession sans qu'une réflexion globale sur les métiers de la petite enfance soit réellement engagée.

La modification du diplôme d'éducateur de jeunes enfants en est l'un des signes manifeste. S'il répond aujourd'hui à des besoins et s'adapte sans doute davantage aux fonctions de direction, il n'en demeure pas pour autant un diplôme de direction et pose le problème de la pénurie à venir des EJE en section. Cette réforme du diplôme peut contribuer à pallier la pénurie de puéricultrice en poste de direction mais risque de déplacer le problème sans vraiment le résoudre.

Il apparaît d'autre part que certaines réformes, même si elles s'inscrivent dans une perspective positive de professionnalisation du secteur de la petite enfance, peuvent avoir des effets inattendus et ouvrir en chaînes d'autres difficultés.

Il en est ainsi de la question de la revalorisation des salaires qui ne peut être envisagée de façon isolée. L'augmentation des salaires résultant non seulement de l'adhésion à une convention collective mais aussi des exigences accrues en matière de formation est donc un second enjeu. Elle peut mettre en difficulté l'équilibre financier de certaines structures si cette augmentation ne peut se refléter dans les prix payés ou si les subventions publiques ne suivent pas l'évolution du coût salarial. Elle peut également contribuer au déséquilibre de l'entente au sein des équipes en étant source de tension entre professionnels qui, en dépit de diplômes différents et de positionnements inégaux dans la hiérarchie des professions dans les structures d'accueil vont percevoir un salaire identique.

L'analyse met enfin en exergue l'existence de tensions entre le décret d'août 2000, les catégories de métiers des conventions collectives et, comme nous l'approfondirons par la suite, l'organisation des équipes sur le terrain. Ces tensions sont pour partie expliquées par une moindre reconnaissance des diplômes de l'Education Nationale par rapport aux diplômes des professions médicales et paramédicales. Ce problème de reconnaissance des diplômes peut s'expliquer par l'évolution historique des finalités associées à l'accueil des jeunes enfants, passant d'une finalité presque médicale (hygiène et prévention maternelle et infantile) à une finalité plus éducative (éveil et socialisation de l'enfant, pédagogie) comme décrit au début de ce chapitre.

## **1 - Des métiers marqués par les stéréotypes de sexes**

Tous les dispositifs développés dans la première partie ont contribué à d'importants changements, à une évolution significative des professions de la petite enfance. Pourtant, en dépit de ces évolutions, s'occuper des jeunes enfants reste une « affaire de femmes » (Bloch – Buisson - 1998). Ainsi, paradoxalement, alors que les modes d'accueil des jeunes enfants sont considérés comme un outil au service de l'égalité citoyenne et un moyen de faciliter l'accès des femmes au marché de l'emploi, on constate encore aujourd'hui que la garde des jeunes enfants reste un secteur d'activité féminine et ce, en dépit des exigences de qualification et du processus de professionnalisation de ce secteur. Comme les assistantes maternelles qui sont à 95 % des femmes (Cnaf - *l'essentiel* - mai 2009), les personnes qui exercent en crèches sont essentiellement des femmes. Certes, les emplois dans les structures collectives sont professionnalisés et mieux rémunérés, en moyenne, que le travail des assistantes maternelles, mais ils restent pour le plus grand nombre, des emplois faiblement rémunérés et peu valorisés.

Il convient en effet de distinguer différentes catégories de salariés au sein des crèches. La première concerne les puéricultrices, dont les salaires sont bien supérieurs au salaire médian net en France. Secteurs privé et semi-public confondus celui-ci était en 2006 de 17 141 euros net par an (Source INSEE - 2006), (soit 1 428 euros par mois) alors que les salaires des directrices rencontrées dans le cadre de l'étude pouvaient aller, en fonction de leur ancienneté et du secteur (privé à but lucratif, associatif ou municipal), de 2100 et 2 800 euros net par mois. La deuxième catégorie concerne le salaire des EJE interrogés qui est, lui, moins élevé. Il oscille entre 1 300 euros net par mois dans le secteur associatif à 1 700 euros dans certaines crèches du secteur privé lucratif. La dernière catégorie concerne le plus grand nombre des professionnels en crèche, les auxiliaires de puériculture et agents auprès des enfants, qui perçoivent, eux, des salaires nettement inférieurs au salaire médian. Les auxiliaires de puériculture que nous avons rencontrés dans le cadre de l'étude, en dépit de leur qualification démarrent leur carrière à 1 080 euros net et les agents auprès des enfants perçoivent des salaires proche du SMIC, soit à peine 1 000 euros. La faiblesse des salaires de cette dernière catégorie témoigne du manque de reconnaissance sociale accordée à ces métiers et ne contribue pas à leur mixité. Comme le fait remarquer Jeanne Fagnani ceci « renforce les préjugés selon lesquels les femmes auraient vocation à s'occuper des enfants et participe à l'assignation prioritaire des femmes dans la sphère domestique (Fagnani – 2006 - p. 133).

Notre échantillon est ainsi à l'image de la répartition sexuée des professions au sein des crèches : 2 hommes sur 25 femmes. Seuls deux hommes, l'un en 2<sup>ème</sup> année de formation d'Educateur de jeunes enfants, l'autre Educateur spécialisé ayant travaillé sur des postes d'EJE mais ayant, au moment de l'entretien quitté la petite enfance, font partis des professionnels dont nous avons recueilli la parole.

## 1.1 - Un dévouement dans l'espace public et privé

Alors que les modes de garde sont censés contribuer à l'égalité hommes / femmes, ces professions quasi exclusivement féminines, sont emblématiques de la problématique de l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale. Ces femmes se sont souvent dirigées dans ce secteur (comme un certain nombre d'études le montrent à propos des métiers de l'enseignement) parce qu'elles sont porteuses de stéréotype de sexes qui les spécialisent dans ce type de professions féminines, en continuité avec les soins domestiques prodigués dans la sphère privée. Le dévouement à autrui est sans doute ce qui caractérise le mieux ces trajectoires. Dévouement qui s'est dans un premier temps destiné à la sphère privée, puis s'est transposé ensuite à la sphère professionnelle.

Les femmes interrogées dans le cadre de l'étude, qu'elles soient diplômées ou non, ont toutes en commun, lorsqu'elles ont une famille, des trajectoires jalonnées d'interruptions et le fait d'avoir opté pour le travail en crèche afin de concilier au mieux leur vie privée et une activité professionnelle. Qu'elles soient puéricultrices, éducatrices de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture ou agents auprès des enfants, ces femmes, lorsqu'elles ont un conjoint et des enfants, ont toutes à un moment de leur vie privilégié leur famille à leur travail. Si, de manière générale, la mise en couple et plus encore la maternité font obstacle au maintien des femmes dans le salariat ou à un investissement professionnel équivalent à celui des hommes (Pfefferkorn - 2007), dans ce secteur d'activité fortement féminisé ce constat semble amplifié. Les récits biographiques des femmes rencontrées font état de carrières discontinues où la possibilité d'ascension sociale a été fortement hypothéquée par l'investissement dans la sphère privée et ce, quel que soit leur niveau de qualification. Les moins qualifiées ont souvent cessé toute activité pour s'occuper de leurs enfants dès leur naissance, excluant l'éventualité d'en déléguer la garde à un tiers. Elles se sont mises en quête d'un emploi souvent des années plus tard, lorsque ceux-ci ont été scolarisés ou lorsqu'un événement les y a contraintes, souvent un divorce.

*J'ai essayé de travailler quand mon aîné avait 8 mois, je l'ai mis à la crèche, je n'ai pas supporté. J'étais trop mal. Donc j'ai élevé mes trois enfants et j'ai commencé à travailler quand la plus jeune est allée à l'école. Je m'organisais, j'avais ma mère pas loin qui s'occupait d'elle. »* (Agent auprès des enfants en crèche municipale, 42 ans, 3 enfants).

*Je travaillais en crèche municipale depuis 1984, j'avais pas encore le concours que j'étais déjà embauchée. Et puis, en 1987, j'ai suivi mon mari qui a été licencié, je suis partie, j'avais plus de boulot. J'ai travaillé à l'hôpital, puis en clinique. La clinique je travaillais la nuit de 20 heures à 6h30, ça laisse du temps pour s'occuper des enfants. [...] J'ai fait différents remplacements en crèche et puis j'ai trouvé cette place ici dans le village où nous habitons. Mais dans cette crèche, il n'y a que des temps partiels, pour créer de l'emploi pour le village, pour embaucher le plus de monde possible. On ne peut pas faire plus de 30 heures. C'est vraiment embêtant, pour la condition de la femme, qu'est ce que vous voulez faire avec ce salaire ? Ca nous réduit vraiment à peu de chose. A un moment il y avait une fille qui avait deux boulots...* (Auxiliaire de puériculture en crèche associative, 46 ans, 2 enfants).

Une autre professionnelle, 43 ans, travaille elle comme agent auprès des enfants (appelée dans sa structure « aide maternelle ») dans la crèche associative d'un village depuis son ouverture en 1991. Après un Bac B et des études de secrétariat, elle travaille dans un cabinet médical. Afin de pouvoir « se mettre en ménage » avec son époux et compléter leur revenu elle cumule son activité avec un autre travail, dans un centre aéré. Lorsque son contrat de secrétaire arrive à terme elle ne cherche pas à continuer dans ce secteur et cherche un emploi dans le village où elle a suivi son époux. Une crèche vient d'ouvrir, elle postule. Rien ne la prédestinait à travailler dans la petite enfance et comme elle le souligne :

*Ce sont les circonstances financières qui ont fait que je travaille là. J'étais pas du tout partie pour ça. C'est le fait du hasard, cette opportunité là, il me fallait gagner rapidement de l'argent et voilà, ici il n'y avait pas grand chose d'autre. Et puis bon quand même, il faut que je sois disponible pour mes enfants.[...] C'est vrai que j'aurais aimé reprendre mon travail initial parce que ça me plaisait le secrétariat mais j'ai privilégié ma vie de famille en étant sur R., en étant plus disponible.*

*Les diplômées ont, elles, plus souvent aménagé leur carrière afin de ne pas entraver l'ascension sociale de leur conjoint, attestant pas là de la priorité de la carrière professionnelle masculine en regard de la carrière féminine.*

*J'ai travaillé en chirurgie, en néo-natologie, en maternité et puis en libéral. Mais en libéral j'avais des difficultés pour faire garder mon fils car mes horaires étaient bizarres : le matin de 7 à 13 heures et le soir de 16 à 19 heures. Comme mon mari avait aussi des horaires particuliers c'était très difficile, très compliqué pour trouver des personnes qui viennent sur ces créneaux. Alors j'ai eu l'idée de téléphoner au service des crèches municipales. A la sortie de l'entretien ils m'ont dit, on vous embauche ! A priori ça me convient, depuis 20 ans... (Puéricultrice directrice, crèche associative).*

Certaines ont quitté un poste à responsabilité pour suivre un époux promu à l'autre bout de la France, acceptant de mettre entre parenthèses leur carrière au profit de celle de leur conjoint, comme cette directrice de crèche associative.

*Après mes études, le diplôme en poche je me suis rapidement dirigée vers le Bloc, j'adorais ça. J'ai été en chirurgie cardiaque, orthopédie. Et puis, j'ai déménagé pour suivre mon conjoint en région parisienne. Mon fils est né, je me suis arrêtée pendant 10 ans. J'ai divorcé en 1997, je suis venue dans le sud car ma sœur était dans la région et j'ai cherché à retravailler. J'ai d'abord retrouvé du travail en chirurgie puis les conditions de travail étant épouvantables je suis partie. Et j'ai postulé à cette offre dans cette crèche... (Infirmière, directrice crèche associative, 50 ans).*

Lorsque ces femmes ont retrouvé une activité après une interruption, cette attitude se poursuit et si certaines d'entre elles affirment regretter leur ancien métier, elles disent dans le même temps ne pas pouvoir le reprendre en raison de leurs contraintes familiales actuelles et parfois parce que leur conjoint n'y est pas favorable.

*Bien sur, je ne me vois pas vieillir EJE mais reprendre une formation ça voudrait dire remettre en question cet équilibre avec mes enfants. Mes enfants sont un frein dans ma carrière, ça c'est sûr... (EJE, crèche associative, 40 ans, deux enfants).*

*Retravailler en maternité oui, ça me plairait mais...là mon conjoint ne veut pas, il n'est pas là de toute la semaine donc si en plus je travaille le week-end...Il était prof, il a passé le concours de proviseur, il a dû partir en région parisienne, au moins pour trois ans. » (Auxiliaire de puériculture, crèche associative, deux enfants).*

Le travail en crèche n'apparaît pas comme un choix délibéré mais plus souvent comme un moyen, par défaut, de concilier la vie familiale et une activité professionnelle. Peu de ces femmes s'étaient destinées à travailler dans des établissements d'accueil de jeunes enfants, même si quelques-unes lorsqu'elles procèdent à la reconstruction biographique de leur trajectoire mentionnent leur amour ou intérêt pour ceux-ci.



## 1.2 - Des stéréotypes de sexe relayés par les institutions

Les stéréotypes de sexe dont sont porteuses ces professionnelles, et qui sont entretenus dans leur univers domestique, expliquent en partie leurs trajectoires ; Mais c'est également dans l'espace public, notamment dans les institutions que ces stéréotypes sont relayés. Il est ainsi apparu au cours de l'enquête que nombre de ces femmes non qualifiées n'avaient pas pris elles-mêmes l'initiative de s'engager dans le secteur de la petite enfance mais qu'elles y avaient été « orientées » par différents organismes chargés de leur insertion professionnelle.

*Quand je me suis adressée au programme local d'orientation vers l'emploi c'est le monsieur qui s'est occupé de moi qui m'a orienté vers le travail en crèche. J'ai travaillé en CES dans une crèche municipale. Avant j'avais jamais travaillé en crèche. (Agent auprès des enfants dans une crèche inter-entreprises).*

Pour cet autre agent dans une crèche associative se sont les services de l'ANPE qui ont suggéré l'orientation vers le « gisement d'emploi » que constitue les services à la personne. Algérienne, elle a une formation de secrétariat et a exercé cette profession jusqu'à la naissance de ses enfants. Venue en France avec sa famille, elle ne trouve pas d'emploi de secrétaire. Elle cherche à faire une formation, se remettre à niveau mais les choses s'avèrent difficiles après une si longue interruption.

*C'est le conseiller de l'ANPE qui s'occupait de mon dossier qui m'a proposé de travailler dans les services à la personne, c'est un homme formidable. J'ai fait une formation d'auxiliaire de vie, il y a des choses qui concernent les bébés et les personnes âgées. Je suis plus attirée par les enfants et je voulais utiliser mon expérience personnelle de mère alors j'ai demandé à travailler en crèche. (Agent auprès des enfants, crèche associative).*

## 1.3 - Les hommes, ces marginaux de la petite enfance

Les stéréotypes de sexes se traduisent aussi par le moindre investissement des hommes dans ce secteur et, lorsqu'ils le font, par leur difficile intégration et reconnaissance de leur travail au sein des équipes féminines. L'analyse qui suit porte sur deux cas, on ne peut donc parler de représentativité. Il est toutefois intéressant de noter que les deux seuls hommes rencontrés dans le cadre de l'étude étaient tous les deux à des postes d'éducateurs de jeunes enfants, profession la moins ancrée dans le soin et donc, la moins marquée du point de vue des représentations sociales des rôles sexués. Comme les éducatrices, ils ont été amenés à passer le concours d'éducateur de jeunes enfants ou, pour le second, d'éducateur spécialisé, par le biais de leur intérêt pour le social ou la psychologie mais non en référence à l'affect. Ils inscrivent tous les deux leur parcours dans ces secteurs comme une filiation familiale et affirment être arrivés en crèche par « hasard ». D'ailleurs l'un d'entre eux quittait, au moment de l'entretien, le milieu de la petite enfance.

*Ma famille tourne là dedans... Ma mère est une ancienne infirmière, chef de service d'un établissement pour schizophrènes adultes, mon père est éducateur spécialisé de formation, psychanalyste. C'était une identité, rentrer dans le moule familial... (Educateur spécialisé en poste d'EJE).*

*J'ai toujours baigné dans une philosophie humaniste et dans cette formation je me sens à ma place ; Ma mère est psychologue à la DDASS, elle travaille auprès de familles d'accueil. Mon frère qui a fait des études de sociologie et d'histoire est gardien de nuit dans une maison d'enfants, ma sœur est infirmière. (Stagiaire EJE).*

Leur intégration au sein des ces équipes féminines s'avère difficile. Ils sont des hommes dans un monde de femmes, qui plus est des hommes à des postes dont l'intégration, nous le verrons plus tard, est tout particulièrement délicate au sein des équipes de crèche. D'après ces deux témoignages, il semble qu'un rôle particulier leur soit assigné en référence à leur sexe plutôt qu'à leur qualification professionnelle. C'est ainsi l'autorité que les femmes attendent qu'ils investissent.

*Je commence à peine à être intégré. Tout le monde est ravi de voir un homme en crèche, dans le discours, en réalité, c'est autre chose. J'ai toujours à prouver ma légitimité. Au début quand je faisais quelque chose de bien on me disait que c'était parce que j'étais un homme : la figure paternelle. Ce n'était jamais parce que j'avais bien fait les choses. J'ai toujours à légitimer mon travail et en même temps elles, elles légitiment le leur. (Stagiaire EJE)*

*C'est un secteur qui n'est pas prêt à la présence d'hommes, à part pour des interventions extérieures, comme des tiers qui viennent ouvrir vers l'extérieur. L'homme en crèche on vient le chercher pour contenir, pour représenter la loi. Elles venaient me chercher les auxiliaires, pour être ferme, me fâcher, crier : t'as intérêt d'obéir c'est le père qui le dit ! Moi je jouais le contre-pied, je jouais la douceur.*

*Les femmes m'attendaient au tournant, heureusement que j'avais eu des enfants. On vient faire éclater les représentations sociales selon lesquelles seules les femmes savent s'occuper des enfants. En même temps, c'est difficile de faire changer les choses car il faut être en capacité de supporter ces choses, moi en section chez les bébés j'avais du mal. (Educateur spécialisé en poste d'EJE)*

## **2 - Des trajectoires, des professions**

### **2.1 - Les éducateurs (trices) de jeunes enfants**

Comme l'ensemble des professions dans le secteur de la petite enfance, les éducateurs de jeunes enfants sont massivement des éducatrices. Ainsi sur les 1 390 personnes ayant obtenues le diplôme d'EJE en 2005, 97,8 % étaient des femmes (source DREES - 2007). La préparation au diplôme d'EJE est théoriquement accessible dès l'obtention du Baccalauréat ; Pourtant, dans notre étude, aucun des EJE rencontrés ne s'était destiné par vocation dès l'obtention de son Baccalauréat à cette profession. Ils/elles ont dans un premier temps suivi un cursus universitaire plus ou moins long en psychologie, droit ou encore lettres et c'est dans un second temps qu'ils/elles se sont dirigés vers la formation d'EJE, après avoir pris acte du fait qu'ils/elles ne seraient pas enseignant(e), psychologue ou avocate. Certains d'entre eux ont également passé des concours d'entrée dans l'Education Nationale, que ce soit pour être professeur des écoles ou conseiller principal d'éducation ; Ayant échoué, ils se sont ensuite tournés vers le concours d'EJE.

Contrairement au discours couramment véhiculé autour des professions de la petite enfance, selon lequel « l'amour » des enfants guiderait ces choix, les EJE ne mentionnent pas cet argument. Comme l'avait déjà constaté Daniel Verba (2006 - p. 80), ce que l'on observe dans le discours des EJE, c'est en effet « la quasi absence de discours naïf à caractère vocationnel visant à assurer l'interlocuteur de son amour pour les enfants ». Leur choix est justifié par « l'intérêt » qu'ils portent à l'enfant, non par les sentiments. Qu'il s'agisse de l'intérêt pour son développement psychomoteur ou de la défense de ses droits c'est souvent l'aspect social et/ou éducatif qui les a conduit à travailler pour et auprès des enfants.

*Je me suis inscrite en fac de droit, j'ai eu mon Deug, je voulais devenir juge pour enfants. Et puis les études de droit m'ont dissuadée de continuer dans cette voie mais m'ont donnée envie de travailler auprès des enfants. J'ai travaillé en IME (instituts médicaux éducatifs) qui accueillent les enfants et adolescents atteints de déficiences intellectuelles en tant qu'aide éducatrice. Puis dans différentes crèches et c'est une crèche en particulier qui a suscité l'envie de passer le concours d'EJE. (EJE 27 ans, crèche inter entreprises).*

*Depuis toute petite j'ai envie de travailler auprès des enfants, mais pas du côté médical. Ce qui m'intéressait c'était vraiment d'être au début de la chaîne de la vie, d'aider l'enfant au socle de sa vie, l'aider à se construire. (EJE, 42 ans, crèche municipale).*

Il semble que si ces femmes s'éloignent du discours autour de l'amour des enfants, elles légitiment leur choix professionnel par l'intérêt pour l'enfant. Chez les deux hommes interrogés on ne trouve pas mention de cet intérêt. Ceux-ci tendent plutôt à ancrer leur trajectoire professionnelle dans leur histoire familiale. Ayant grandi dans un entourage issu du secteur social ou psychologique, le choix de ces métiers est présenté comme une filiation « naturelle ». On peut toutefois s'interroger sur l'auto-censure et la mise à distance des sentiments affichés par les uns et les autres de ces professionnels et l'envisager comme un moyen pour eux de légitimer leur diplôme. La mise à distance de l'affect représente peut-être un gage de leur professionnalisation.

## **2.2 - Un positionnement difficile au sein des équipes**

Au sein de l'équipe de crèche, l'EJE est sans doute la profession dont la position est la plus « problématique » de par sa spécificité et son isolement. L'EJE est la plupart du temps seul(e), au mieux en binôme dans les structures qui accueillent plus de 40 enfants, dans une équipe constituée pour près de moitié par des auxiliaires de puériculture et d'une puéricultrice et, pour l'autre moitié, de personnes non diplômées.

*C'est sûr je suis seule. D'ailleurs ça se traduit au niveau des accords salariés, je suis seule dans ma catégorie. Idem au niveau de la reconnaissance, moi du retour j'en ai jamais. Le petit mot ou la petite attention des parents c'est rarement pour l'EJE. (EJE en crèche associative).*

Cet isolement du à la faible représentation numérique des EJE se double d'un isolement lié à l'organisation transversale du travail de l'EJE. Contrairement aux auxiliaires de puériculture et au « personnel non qualifié », dont le travail au sein de la crèche s'effectue en section auprès des enfants sous forme de mini équipes de deux ou trois personnes travaillant au moins pour une année ensemble, l'EJE doit partager son temps, exercer sa fonction et imposer sa spécificité auprès de chacune de ces différentes équipes. De fait, son acceptation et son intégration au sein de l'équipe sont souvent difficiles.

*Pour s'intégrer dans une équipe il faut qu'il y ait de la confiance. A mon arrivée ici il y avait un mythe anti-EJE. Les EJE qui rangent pas, qui sont dans leur sphère, qui se sentent supérieures. L'équipe avait eu une mauvaise expérience avec une EJE qui n'allait pas ou peu dans les sections, elle restait dans son bureau. (EJE en section, crèche associative)*

Un stagiaire a lui aussi été confronté à ces difficultés d'intégration et de positionnement lors de son stage dans une crèche associative :

*Ici il y a une méfiance vis à vis des EJE qui sont considérés comme des « intellos ». Le décalage est difficile. Il y a une volonté de ne pas hiérarchiser les relations mais en même temps l'avis de l'EJE devrait « l'emporter » dans la mesure où c'est l'EJE qui doit impulser, rendre les choses cohérentes. »*

*La directrice d'une structure associative, qui travaille pourtant en étroite collaboration avec sa directrice adjointe EJE, observe qu'au sein même de sa crèche : Personne ne sait en quoi consiste le travail d'éducateur. Difficile de le clarifier car ce n'est pas concret comme le travail d'une infirmière : le soin, la maladie, c'est beaucoup moins compliqué !*

*Une EJE en co-direction attribue à la formation inadaptée d'EJE le fait que cette profession ne parvienne pas à se positionner au sein des équipes : La formation d'éducateur elle a changé parce qu'il y a eu des changements dans les modes d'accueil mais tant qu'il n'y aura pas de réflexion sur l'accueil par ces métiers là il n'y aura pas de changement dans la formation. Inversement les éducateurs sont très basés sur l'enfant, la famille mais très peu sur la prise en compte des autres professions, le travail en équipe. Et l'EJE arrive avec ça et c'est difficile...Au nom de l'intérêt de l'enfant parfois on ne va pas faire attention aux autres professions, à leur position...les clash viennent souvent de ça. Il faut arriver à imbriquer tout ça.*

### **2.3 - Une culture spécifique**

Au sein des crèches, la profession d'EJE se caractérise par une culture qui lui est propre et qu'elle ne partage avec aucune autre profession. Travailleur social, l'action pédagogique et éducative constitue la base de son référentiel métier alors que toutes les autres professions, bien qu'à des degrés divers, ont en commun une culture construite autour du soin. « Contrairement aux auxiliaires de puériculture et puéricultrices qui partagent une culture professionnelle construite autour de savoirs axés sur les soins à l'enfant, et dont les compétences se définissent dans une continuité de pratiques, les EJE sont souvent seules et doivent par conséquent « imposer un point de vue socio-éducatif dans un contexte encore fortement marqué par le bastion médical (Verba, 2006, p.175) ». En effet, qu'il s'agisse de savoirs sanitaires et médicaux « savants » pour les puéricultrices et les auxiliaires de puéricultures ou de savoirs dits « profanes » pour le personnel non qualifié, ces professions partagent une culture et des objectifs communs que ne partagent pas avec elles les EJE.

D'ailleurs, lorsque les EJE parlent de leur formation, c'est la psychologie, la pédagogie et les connaissances acquises autour du développement de l'enfant qui semblent forger leur culture professionnelle.

*Moi j'ai suivi ma formation en région parisienne, le programme comportait beaucoup de psychologie et de pédagogie. On étudiait le développement de l'enfant à travers différents auteurs. C'est une école Freudienne très axée sur la psychanalyse. On travaille sur la pédagogie active, le libre choix des activités...C'est sûr, par contre on a absolument rien sur l'alimentation ou encore le change des enfants. (EJE, crèche inter entreprises)*

Il semble, dans une certaine mesure, que la formation dispensée aux EJE les amène à se situer dans la théorie alors que les autres professions seraient, et sont perçues par les EJE, comme étant dans la pratique. La description de son rôle que donne cette EJE permet de prendre la mesure de ce qui la sépare du reste de l'équipe.

*Nous notre rôle c'est d'amener de la théorie. L'équipe a besoin d'un œil éducatif, dans le sens de l'accompagnement de l'enfant. Il faut construire quelque chose. En ce moment on travaille sur la transmission à travers le livret d'accueil, pour que les parents sachent la journée que passe leur enfant. Le personnel médical peut participer et il participe mais il leur faut un moteur. Les EJE sont là pour coordonner. Les formations médicales ont besoin d'un accompagnement dans la pédagogie de l'enfant. Il faut creuser, réfléchir, s'appuyer sur des choses qui donnent des axes, qui guident. Par exemple mes collègues adorent faire faire des gommettes aux enfants, surtout là à Noël. Le problème c'est qu'avec elle, pour que ce soit joli il faut mettre la gommette au centre du dessin. Mais l'enfant à cet âge en est incapable. Son intérêt n'est pas de centrer la gommette ! Il faut expliquer, s'appuyer sur les savoirs dont nous disposons. Idem, il faut expliquer que ce n'est pas dans l'intérêt de l'enfant de le*

*forcer à manger, à dormir, il faut faire comprendre notre point de vue, nos arguments. Les animatrices d'éveil qui ont le CAP petite enfance ont aussi des lacunes dans le développement psychologique de l'enfant. En ce moment elles travaillent sur le projet développement de l'enfant. C'est à elles de chercher des documents.* (EJE, crèche associative)

Ces différences de cultures professionnelles, médicales et paramédicales des unes, éducatives des autres, produisent chez les EJE un certain isolement, et de la part de certains membres de l'équipe, des formes d'incompréhension qui peuvent créer des tensions. La position théorique adoptée par les EJE s'opposant souvent à la pratique des auxiliaires de puériculture et des agents auprès des enfants.

*On ne porte pas le même regard sur les enfants. Les professions médicales sont très rigoureuses, très à cheval sur les horaires etc....C'est très difficile de se faire une place en crèche. Dans la protection de l'enfance c'est moins difficile car c'est une équipe éducative et pas une équipe mixte, la question de la place de l'EJE ne se pose même pas.* (EJE, crèche associative)

*Les éducatrices travaillent différemment. Elles sont beaucoup dans la discussion, le langage, beaucoup dans l'individuel et puis aussi l'aménagement des sections. Elles parlent tout doucement aux enfants : « Et pourquoi t'as dessiné ça ? Et pourquoi t'as fait ça ? » (Auxiliaire de puériculture, crèche associative)*

*Moi je pense que parfois il faut être ferme. Il faut de l'autorité, il faut lever la voix ! On a des points de vue très différents. Les EJE elles laissent tout faire, nous c'est pas possible.* (Agent auprès des enfants, crèche associative)

Nous verrons dans la troisième partie de ce rapport que la régulation de ces relations entre ces différentes catégories de personnel est très dépendante du fonctionnement de la crèche, des équipes et de sa direction. Ainsi, selon la manière dont la structure est gérée et dirigée, les EJE parviennent plus ou moins à prendre leur place et légitimer leur position.

En revanche lorsque les différences de culture sont trop prégnantes, les EJE ont visiblement beaucoup de mal à exister. C'est ainsi dans le cadre d'une crèche hospitalière que les EJE ont manifestement le plus de difficultés à s'imposer et imposer leurs savoirs, la légitimité du médical l'emportant sur le pédagogique.

*Dans cette crèche hospitalière je n'avais aucune place en tant qu'EJE, tout n'était qu'hygiénisme et médicalisation. C'est cette expérience qui m'a conduite à prendre ce poste de direction, il fallait que je parte !* (EJE aujourd'hui directrice en crèche inter-entreprises)

## **2.4 - Entre théorie et pratique, une application des savoirs difficile, source de souffrance**

Nombre d'EJE ont manifesté la difficulté qu'ils/qu'elles avaient à mettre en pratique, au sein de leurs équipes et auprès des enfants, les savoirs et outils théoriques acquis durant leur formation. C'est d'ailleurs parfois dès leur stage qu'ils/elles en ont pris conscience.

Un sentiment de non reconnaissance de leurs compétences et de leurs savoirs est omniprésent dans le discours des EJE et va de pair avec un sentiment d'inaccomplissement et de limites de leurs actions. C'est la formation dont cette profession a bénéficié qui apparaît comme source de souffrance lorsqu'elle ne peut être mise en application, suscitant chez les EJE le sentiment d'être cantonnés à des pratiques plus proches du gardiennage d'enfant, que d'éducation. Que ce soit dans le domaine de la pédagogie ou pour celles/ceux qui se sont engagés dans cette voie par vocation « sociale », c'est un sentiment d'impuissance qui fait jour.

Deux frustrations cohabitent : une frustration liée à leur rôle auprès des enfants lorsqu'ils/elles se rendent compte qu'ils/elles ne pourront pas remplir la mission qu'ils pensaient être la leur et, d'autre part, une frustration individuelle qui concerne leur carrière. Pour celles qui avaient envie de progresser dans la carrière le sentiment est d'avoir un avenir bouché. Une responsable du diplôme d'EJE dans un centre de formation se fait le relais de ce malaise, d'ailleurs ressenti dès la formation à l'occasion des stages qu'effectuent les étudiants en crèche :

*C'est une profession qui est sous exploitée. Pendant la formation, les EJE voient ce qu'ils pourraient théoriquement proposer et en même temps, en stage, ils voient ce à quoi on les cantonne. C'est vraiment dommage de ne pas se saisir des possibilités qu'ils offrent. De manière générale on traite les professionnels en crèche comme des gardiens d'enfants. Il y a un réel problème au niveau du vocabulaire, on parle d'accueil de l'enfant mais on même temps on parle de modes de garde. Personne ne se saisit du sens de ce que veut dire accueillir un enfant. (Responsable de formation IRTS)*

## 2.5 - Quelles perspectives d'avenir ?

Du fait sans doute des nombreuses difficultés et frustrations ressenties dans l'exercice de leur profession, peu d'EJE se déclarent satisfait(e)s de leur travail et aucun(e) de ceux/celles que nous avons rencontré(e)s n'avaient pour objectif de rester dans la structure où ils exerçaient au moment de l'entretien.

C'est le cas d'une EJE diplômée depuis 3 ans à peine, qui travaille dans une crèche inter-entreprises depuis 4 mois. Ses différentes expériences dans plusieurs structures l'ont confrontée à la difficulté pour les EJE de se faire une place et, plus encore, souvent à l'impossibilité de mettre en application les savoirs qu'elle a acquis. Afin de pouvoir exercer sa profession de façon satisfaisante elle envisage de reprendre ses études et de créer sa propre structure d'accueil.

Ce que je crains c'est qu'une crèche sans projet, sans référentiel, où le personnel est noyé dans la pratique sans jamais avoir le temps de prendre du recul, devienne une garderie. Je vais reprendre mes études en psychologie, je ne veux pas être psychologue dans deux ans mais je veux reprendre mes études...J'ai l'idée de monter ma « petite crèche », une petite crèche qui soit ciblée sur une pédagogie spécifique et où l'équipe se réfère à cette pédagogie.

Lorsqu'il a accepté un poste d'EJE en crèche, un éducateur spécialisé pensait pouvoir, y compris dans ce lieu, faire du travail social. Lorsqu'il se rend compte que cela reste marginal et que cette mission ne constitue pas l'essentiel de sa fonction il décide d'entamer une formation en ingénierie sociale. Lorsqu'il a réalisé que son avenir professionnel était bouché, il a renoncé à son statut d'employé de la fonction publique.

J'avais fait ma demande pour une formation en DIES (ingénieur social) et cette formation n'allait pas m'être accordée par mon employeur territorial, la commune de X. Ils ont une vision très pragmatique de la formation et cette formation n'amène à aucune correspondance en territorial, donc...[...] j'ai préféré renoncer à mon statut d'employé territorial, à la sécurité de l'emploi plutôt que de renoncer à cette formation, j'ai démissionné.

C'est face à cette même impossibilité de progression de sa carrière qu'a été confrontée une autre EJE en crèche municipale, lorsqu'elle demande au service municipal de la petite enfance d'aménager ses horaires afin de suivre une formation en science de l'éducation. En disponibilité et donc sans salaire, elle a tout de même suivi cette formation. Ayant réintégré ses fonctions pour raisons économiques elle envisage, dès qu'elle le pourra, de reprendre ses études de psychologie.

## 2.6 - Des EJE en direction

L'une des opportunités de progression dans la profession est pour les éducateurs, la possibilité d'accéder à un poste de direction de crèche. Pourtant, chez les EJE interrogés, ce poste n'apparaît pas vraiment comme un objectif, mais plutôt comme une opportunité, qui s'est présentée à un moment de leur vie professionnelle.

C'est le cas de cet éducateur spécialisé en poste d'EJE en co-direction pendant 3 ans en crèche municipale. Il est arrivé en crèche par hasard, et a saisi cette opportunité pour accéder à un poste de direction.

*Je suis entré dans le secteur de la petite enfance par hasard, c'était l'opportunité pour moi d'accéder à un poste de direction, c'était une parenthèse. [...] Je faisais du suivi en action éducative en milieu ouvert et, dans ce cadre, j'ai travaillé avec une directrice de crèche sur le cas d'une Maman qui emmenait son enfant alcoolisée à la crèche. La Directrice a travaillé avec les intervenant sociaux sur les représentations du personnel de la crèche, comment lui parler, le personnel était pétrifié d'avoir affaire à cette maman. Cette directrice m'a laissé entendre qu'elle recherchait un adjoint pour la seconder dans le cadre du service d'accueil familial de la crèche municipale et du multi-accueil. J'étais diplômé depuis 2003. Depuis un an, se profilaient l'envie et le désir d'être dans le management. Cette proposition me permettait une bonne première expérience à laquelle je ne pouvais pas prétendre après un an de diplôme dans le travail social. (Educateur spécialisé en poste d'EJE en co-direction, crèche municipale)*

## 2.7 - Du social au managérial

Une éducatrice de jeune enfant a été recrutée sur un poste de direction dans une crèche inter-entreprise. Depuis 3 mois, elle est confrontée au problème de gestion de la crèche et à l'utilisation du logiciel de planification du personnel et des enfants et déplore que le cursus de formation d'EJE ne l'ait pas préparée à ces fonctions.

*Vraiment la formation n'est pas en phase avec le recrutement des EJE comme directrice. Je passe plus de 85 % de mon temps devant l'ordinateur ! J'ai peu de temps finalement pour la direction, la plupart du temps je suis occupée au travail de gestion à faire les plannings des enfants, du personnel, pour rentabiliser le taux d'occupation de la structure... et les factures ! (Educatrice de jeunes enfants en poste de direction, crèche inter-entreprises)*

Un éducateur spécialisé recruté en poste d'EJE en co-direction souligne, lui, le décalage qu'il a rencontré entre ses représentations dans ce domaine et la réalité de terrain :

*De l'extérieur, quand j'avais accepté ce poste je ne m'attendais pas à ce rôle managérial. Il y a une sacrée différence entre la représentation que j'avais de ce rôle et le travail concrètement. On avait quand même 25 salariés... Les textes de loi à connaître, les normes HACCP<sup>5</sup> etc.... C'est très différent du travail social... (Educateur spécialisé en poste d'EJE en co-direction, crèche municipale)*

---

<sup>5</sup> HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), est une méthode américaine de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires. C'est un outil mais pas une norme en tant que telle en France.

## 2.8 - Portraits

*Nadège, 30 ans, EJE*

**Nadège travaille dans une crèche associative porteuse d'un projet social fort depuis son ouverture il y a un peu plus de 4 ans. Elle dit avoir su très tôt qu'elle voulait travailler auprès d'enfants *Je crois que j'ai toujours voulu travailler auprès des enfants depuis toute petite. Le premier stage que j'ai fait en troisième je l'ai fait en crèche, mais elle pensait alors exercer le métier d'avocate ou de psychologue, l'idée c'était d'écouter la parole de l'enfant.* Après son Bac Littéraire c'est pourtant vers des études de lettres modernes qu'elle se dirige pour les interrompre rapidement car, *j'avais envie de travailler, et puis d'abord il fallait que je gagne ma croûte.* Comme sa mère, qui est coordinatrice dans un chantier d'insertion professionnelle, c'est vers le social qu'elle se dirige. Pendant 5 ans elle enchaîne différents emplois dans le secteur social : animatrice dans le centre social d'un quartier populaire du centre ville réputé difficile, animatrice dans un centre social où elle fait de l'aide aux devoirs où elle crée un atelier autour du conte, un atelier de théâtre, enfin, directrice adjointe d'un centre aéré. *La dimension sociale m'a toujours intéressée !***

Elle décide de passer le concours d'EJE non par goût pour les enfants « *au début j'étais pas vraiment intéressée par les jeunes enfants, plutôt par les plus grands* mais parce qu'à un moment donné j'ai vraiment eu besoin d'une formation, besoin d'acquérir un vrai métier, de me professionnaliser. Il semble que ce soit plus l'aspect social qui l'ait conduite à passer le concours que la population à laquelle se destine cette profession. D'ailleurs, les stages et les remplacements qu'elle avait effectués en crèche après l'obtention de son diplôme l'avaient dissuadée de travailler en crèche, *Pour moi c'était vraiment impossible de travailler là-bas, c'était que de la garderie. Pour cette raison j'envisageais pas de travailler en crèche, il n'y avait aucune compréhension, aucune considération pour la famille.* Si elle travaille aujourd'hui dans cette crèche c'est parce qu'elle a *accroché* au projet et *parce mon travail ici correspond à l'idée que je me fais de ma profession.*



*Véronique, 40 ans, EJE*

Véronique travaille dans la crèche associative d'un petit village en zone rurale depuis 6 ans. Après l'obtention de son baccalauréat elle s'inscrit à l'université en psychologie et suivra la formation jusqu'au DESS qu'elle n'obtiendra pas. Elle justifie son intérêt pour la psychologie par son envie de comprendre le développement de l'enfant, plus particulièrement les accidents qui interviennent au cours du développement.

*« J'ai fait une maîtrise de psycho et j'ai raté le DESS. La psycho c'est tout à fait personnel. Préoccupations personnelles par rapport à un membre de ma famille qui bégayait. Je voulais comprendre comment se fait l'apprentissage du langage. Pourquoi on pouvait grandir, ne pas grandir, avoir des traumatismes ou pas, ce qui se passe dans la tête durant l'enfance. »* Elle dit par ailleurs avoir toujours évolué dans une famille où elle a pris en charge un nombre conséquent d'enfants : depuis très jeune *j'ai toujours été l'aînée des cousins cousines, un frère, toujours une ribambelle derrière moi qu'il fallait aider, faire des spectacles...*

Adolescente en âge de travailler, elle prolonge cette habitude durant les vacances que ce soit dans des camps de Scout ou en passant son BAFA pour animer des centres de vacances. Son intérêt pour la psychologie la pousse à suivre des études de psychologie à un stade avancé, jusqu'au DESS (BAC+5). Elle travaille alors pendant 8 ans en tant que responsable du secteur enfance d'un centre social dans un petit village. Elle s'occupe de la gestion du centre de loisir, des actions périscolaires, de l'action envers les jeunes. La dernière action qu'elle mène dans ce cadre, la participation au projet de montage de la halte garderie, l'amène à s'intéresser à la petite enfance. Elle réussit le concours d'entrée en formation d'EJE et aménage ses horaires au centre social pour mener de front les deux. Contrainte par le centre social de choisir entre la poursuite de sa formation et son poste elle démissionne, réussit le concours et trouve un emploi 2 mois après l'obtention de son diplôme.

### 3 - Les infirmières puéricultrices

En crèche, la profession d'infirmière et/ou de puéricultrice ne se distingue pas par son métier mais par la fonction qu'elle exerce, celle de directrice. Hormis une puéricultrice ayant déclaré qu'elle voulait depuis son plus jeune âge être puéricultrice pour soigner les enfants et plus particulièrement pour être directrice de crèche, les infirmières et puéricultrices, rencontrées dans le cadre de l'étude, travaillant en crèche ne l'ont pas fait par choix mais pour échapper à autre chose. Souvent pour ne pas travailler avec des enfants malades, parfois pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, parfois encore pour échapper à une situation professionnelle devenue trop difficile.

Ce sont les circonstances qui ont amené cette infirmière puéricultrice n'ayant, comme elle le précise, « *jamais mis les pieds à l'hôpital* » à diriger une crèche inter-entreprises. Après plusieurs expériences en crèches associatives, à des postes de direction, elle enseigne pendant 3 ans en institut de soins infirmiers. La restructuration de l'école où elle exerce alors ses fonctions la conduit à chercher un autre emploi :

*Je n'avais pas le couteau sous la gorge mais j'ai préféré anticiper. J'ai vu que cette entreprise cherchait quelqu'un pour monter un projet, c'est ce qui m'intéressait. Je ne voulais pas revenir à la petite enfance pour être directrice d'une structure existante, ce qui m'intéressait c'était la création du projet, l'équipe.[...] Je suis revenue parce qu'il y avait création de quelque chose mais à moyen terme je voudrais coordonner plusieurs crèches. Dans une crèche classique qui est déjà en place on est dans la gestion du personnel et ça cela m'intéresse moyennement. Je n'aspire pas du tout à rester ici jusqu'à ma retraite.* (Puéricultrice, crèche inter-entreprises)

*Avant je travaillais dans l'humanitaire mais à la naissance de ma fille, l'humanitaire ce n'était plus possible, ça ne pouvait plus se concilier avec une vie de famille, j'ai donc passé le concours de puéricultrice de la fonction publique et commencé à travailler en crèche.* (Puéricultrice, directrice crèche municipale)

Cette autre infirmière, directrice d'une crèche associative depuis 1 an, est passée du bloc opératoire à la crèche, le jour où les relations avec ses supérieurs hiérarchiques sont devenues insupportables. *A l'ANPE, il y avait une annonce pour un travail en maison de retraite, une pour cette crèche. Je n'ai pas hésité entre la fin de vie et le début de vie. J'ai appelé la directrice de l'époque, Florence. Je n'avais jamais travaillé dans ce secteur. Il faut quand même un agrément, être acceptée par la PMI car je ne suis pas puéricultrice. Mais comme je travaillais dans un service ambulatoire qui s'occupait d'amygdales, de circoncisions il y avait beaucoup d'enfants. Ils se sont dit puisqu'elle s'est occupée d'enfants malades elle doit savoir s'occuper d'enfants sains. Heureusement qu'elles ont eu cette logique.* (Infirmière, directrice crèche Associative)

#### 3.1 - Du médical au management

Le diplôme de puéricultrice était jusque récemment encore le seul reconnu pour accéder aux fonctions de direction, pourtant, les compétences médicales de ces dernières sont peu exploitées. Dans les faits, c'est un rôle de management des ressources humaines qui est de plus en plus souvent attendu des directeur(trice)s de crèches comme l'illustrent bien la vision qu'a cette puéricultrice de son rôle :

*Je ne suis plus du tout sur les sections. Sauf au début de ma profession, c'est sans doute ce qui m'a usé, je remplaçais quand il y avait des absentes, je surveillais les siestes, je faisais les fermetures... Ici, j'ai été claire dès le début avec elles, je leur ai dit : moi je suis Domenech dans l'équipe de foot de France, je suis le coach mais le coach il va pas venir tirer les penalty. S'il manque quelqu'un je vais réorganiser l'équipe. (Puéricultrice, crèche inter-entreprises)*

Si l'expérience professionnelle de cette puéricultrice lui permet de gérer la situation -elle a participé aux projets de réalisation de deux crèches et a été formatrice- toutes ne sont pas dans ce cas lorsqu'elles accèdent à ces postes. Du point de vue de cette directrice d'association, la formation de puériculture ne prépare pas à la prise de fonction sur un poste de direction, *Les puéricultrices sont quasiment introuvables, et de toute façon... la formation de puériculture est purement médicale, il n'y a aucune formation au management d'équipes. Elles ne savent pas gérer un conflit, gérer les plannings, gérer les liens avec les familles... Elles ne sont pas du tout préparées quand elles sortent de l'école, à prendre un poste de direction.*

D'autre part, en raison de la pénurie de titulaires du diplôme de puériculture c'est parfois, pour certaines, leur premier emploi. Les recrutements se font dès l'obtention du diplôme, au sortir des écoles ; mais pose alors le problème du positionnement de ces jeunes diplômées au sein d'équipe dont la moyenne d'âge est beaucoup plus élevée. Un éducateur spécialisé en poste d'EJE fait ainsi état de sa malheureuse expérience de co-direction avec une toute jeune puéricultrice.

*Ils l'ont débauché de l'hôpital, il y avait très peu de candidatures sur ce poste. Elle était toute jeune, c'était sa première expérience en crèche, elle sortait de l'hôpital, ça c'est très mal passé en terme de management. Elle avait une vision très à l'ancienne, hygiéniste et pas du tout manageriale de l'accueil des familles.*

Pourtant, en dépit de son inexpérience, c'est elle, puéricultrice, qui restera sur la structure, lui en partira.

*Les puéricultrices occupent la plupart du temps la position hiérarchique la plus élevée de l'équipe de crèche, la direction. Pourtant, même si les tâches qu'elles effectuent au quotidien au sein de la crèche sont souvent éloignées de ce pour quoi elles ont été formées, l'adéquation de leur formation avec leur statut est rarement discutée et les équipes contestent peu leur légitimité, hormis certaines EJE en poste de direction ou co-direction et certains gestionnaires de crèche. Il semble en effet, comme le décrit non sans humour une EJE en co-direction avec une puéricultrice, que l'aura autour du diplôme médical assure la légitimité de la puéricultrice :*

Elle a des fonctions très importantes, c'est un peu celle qui va sauver les vies !!! C'est l'infirmière alors on écoute. C'est un peu comme la psychologue, elle a des savoirs qui lui appartiennent, c'est pas donné à tout le monde, alors on l'écoute. C'est le respect du savoir !

#### **4 - Les auxiliaires de puériculture**

Les auxiliaires de puériculture constituent, avec les agents auprès des enfants, la catégorie de personnel qui passe le plus de temps auprès des enfants. Ce sont elles qui les accueillent dès leur arrivée et les accompagnent dans tous les moments de la journée jusqu'au retour de leurs parents. Pourtant, paradoxalement, ce sont aussi celles qui, dans les crèches, bénéficient de la formation la plus courte, douze mois.

Par ailleurs la fonction des auxiliaires n'est pas clairement établie de façon autonome mais, comme le soulignent Chaplain et Custos-Lucidi, c'est dans « le sillage » du métier de puéricultrice qu'est apparu celui d'auxiliaire de puériculture en 1947 (Chaplain - Custos-Lucidi - 2001). D'ailleurs, de sa formation une auxiliaire retient: *la formation, quand moi j'étais à l'école, c'était beaucoup de connaissances au niveau des maladies. A mon époque c'était autour de l'enfant malade...Maintenant je me demande ce qu'elles apprennent, ça a du bien évoluer.* (Auxiliaire de puériculture, crèche municipale).

Leur formation les prépare concrètement à être les auxiliaires des infirmières puéricultrices dans un cadre médical, mais, comme le souligne une directrice de crèche elle même infirmière, pas du tout à travailler en crèche.

*Elles ont des modules sur l'enfant sain et l'enfant malade mais pas de pédagogie. C'est du par cœur : on apprend, on applique. C'est sûr, elles sont très rigoureuses, mais ce sont des formations médicales et elles ne sont absolument pas préparées au travail en crèche.* (Puéricultrice, directrice crèche associative)

Aujourd'hui encore, la fonction de ces dernières n'est pas définie de façon autonome mais en relation à la fonction de puéricultrice. « L'auxiliaire de puériculture participe, dans le cadre du rôle propre de l'infirmier, en collaboration avec lui et sous sa responsabilité, ou le cas échéant sous la responsabilité d'autres professionnels du secteur de la santé ainsi que du secteur éducatif ou du secteur social, à la prise en charge, individuelle ou en groupe, jusqu'à l'adolescence, de l'enfant bien portant, malade ou handicapé, répond aux besoins quotidiens de l'enfant par la présence qu'il assure, les soins spécialisés auxquels il participe et les activités d'éveil qu'il organise. » (cf. : Arrêté du 5 janvier 2004 relatif au diplôme professionnel d'aide-soignant et au diplôme professionnel d'auxiliaire de puériculture)

#### **4.1 - Travailler auprès des enfants : une vocation**

Contrairement au personnel plus diplômé où l'affect est mis à distance au profit des savoirs théoriques acquis, chez les auxiliaires de puériculture l'argument du choix de ce travail par « amour des enfants » est souvent cité. L'Amour est une condition sine qua non et le choix de s'occuper des enfants est présenté comme une vocation, une évidence. En tout état de cause c'est plus souvent à l'aune de l'affection qu'elles peuvent apporter à l'enfant que des connaissances et compétences acquises au cours de leur formation qu'elles valorisent leur travail.

*Depuis que je suis toute jeune j'ai un contact facile avec les enfants. Il y a plein de petits bonheurs avec eux, plein de petits détails.* (Auxiliaire de puériculture, crèche municipale)

*Il faut aimer les enfants sinon ce n'est pas la peine* (Auxiliaire de puériculture, crèche inter-entreprises)

Cependant en dépit de l'amour qu'elles déploient, certaines d'entre-elles ne conçoivent pas leur action et le lieu dans lequel elles travaillent comme bénéfique pour les enfants. Comme nous l'avions déjà constaté lors d'une précédente recherche (Odena - 2005), la crèche est souvent envisagée par un certain nombre de professionnelles comme un pis-aller en l'absence de la mère que comme un atout.

*Mes enfants sont allés en crèche mais je n'y adhère pas totalement. Pour un bébé de trois mois je ne vois pas l'intérêt, il y a du bruit, il attrape toutes les maladies. Moi je les trouve beaucoup malades les enfants.* (Auxiliaire de puériculture, crèche associative)

Certaines professionnelles admettent d'ailleurs difficilement que des enfants dont les mères ne travaillent pas, leur soient confiés. Ainsi, pour cette auxiliaire de puériculture, il semble que déléguer la garde de l'enfant à une autre instance que la mère devrait nécessairement être motivée par un impératif professionnel :

*Le public change, on a des mamans au chômage. Elles sont au chômage et mettent leurs enfants tous les jours ! Je trouve aussi qu'il y a beaucoup de congé parental. Ça nous interroge, elles sont en congé parental et mettent les enfants deux, trois jours à la crèche... (Auxiliaire de puériculture, crèche associative)*

#### **4.2 - Satisfaction/insatisfaction/perspectives d'avenir**

Les auxiliaires de puériculture se distinguent en deux catégories. Celles qui exercent le métier depuis relativement peu de temps et /ou qui sont en VAE qui envisagent le métier de façon relativement sereine et semblent satisfaites du travail accompli au quotidien près des enfants. Pour elles, ce travail correspond à une nouvelle phase de vie professionnelle et, pour certaines, personnelle. Ce qui ressort également des entretiens, et qui est vu positivement, c'est la rapidité avec laquelle elles ont été recrutées au sortir de l'école.

*J'ai réussi le concours en juin 2008, fais un remplacement en juin et juillet en crèche associative et j'ai été recrutée en août 2008 dans cette crèche. J'ai commencé à travailler alors que la crèche n'accueillait même pas encore d'enfant. (Auxiliaire de puériculture, crèche inter-entreprises).*

Pour d'autres, qui ont leur diplôme et qui exercent depuis plus d'une dizaine d'années, le métier est décrit comme : pesant, fatigant et surtout, dénué de toute perspective d'avenir.

*Ce sont des métiers très difficiles, dans le bruit, hyper prenant non-stop pendant 8 heures ! Il faut rester motivé et ça c'est dur. Certaines font du gardiennage et sont bien dans leur routine, moi ça ne me convient pas. Là, je sais que je stagne, c'est trop plan plan, trop routinier. (Auxiliaire de puériculture depuis 10 ans, crèche municipale)*

*Je ne trouve pas mon compte à la crèche, je m'ennuie. Pendant deux ans, je faisais de l'éveil corporel mais ça n'a pas été discuté dans l'équipe, ça n'a pas été mis sur papier. Ça c'est mal passé avec les autres filles. Pourquoi moi j'avais le droit de prendre un groupe etc....Moi, c'est bon quoi faire de la déco...En crèche il n'y a pas d'avenir. Pour une auxiliaire il y a pas d'avenir, à part devenir EJE...Animatrice de RAM ça me dirait bien, j'aimerais faire autre chose, dans la même branche mais être plus active, aller vers les gens. J'adore être auprès des bébés mais là je n'y trouve plus mon compte. (Auxiliaire de puériculture depuis 20 ans, crèche associative)*

Pour certaines, c'est un manque de reconnaissance lié à l'invisibilité des tâches effectuées dans le métier qui semble contribuer à l'usure.

*Et puis il y a un gros boulot mais les parents ne voient pas la différence entre les différentes professions. (Auxiliaire de puériculture, crèche municipale)*

*On fait un métier difficile car ça touche à la famille, ça touche à ce que tout le monde sait faire. Vous avez toujours quelqu'un pour vous dire : « Pourquoi tu fais ça ? » Tout le monde sait ! C'est pas un métier spécifique. Bon on va à l'école on apprend des choses mais la base ça s'apprend pas être maman. (Auxiliaire de puériculture, crèche associative)*

Nous noterons toutefois que si certaines auxiliaires de puériculture déplorent une non reconnaissance de leur profession, elles y contribuent elles-mêmes, affirmant que la base de leur profession ne s'apprend pas mais est inhérente à la nature féminine.

## **Portrait**

### **Johanna 32 ans Auxiliaire de puériculture**

Son Bac SES en poche, Johanna passe le concours d'auxiliaire de puériculture. Ses parents ne peuvent lui financer de longues études, elle choisit une voie qui lui plait : *j'ai choisi ce travail parce que c'était une vocation, pour moi c'était une évidence* et qui lui permet d'entrer rapidement dans la vie active. Selon elle la formation dispensée dans les écoles de puériculture, essentiellement axée sur la santé de l'enfant, l'hygiène et le social, n'est pas adaptée au travail de terrain en crèche. *Il manque de pédagogie, de psychologie. On n'est pas préparé à être en relation avec les parents.* Ce sont ses 10 ans d'expérience et son passage dans plusieurs crèches associatives et municipales qui lui ont permis d'acquérir les outils nécessaires.

La formation qui est dispensée à la Croix rouge est à fond sur l'hygiène et la sécurité mais on voit bien que dans le quotidien ce n'est pas possible. La crèche accueille de nombreuses stagiaires qui sont effarées de voir que ce qu'on leur apprend en cours n'est pas appliqué sur le terrain. Par exemple on leur apprend qu'on devrait se laver systématiquement les mains après avoir mouché un enfant mais dans la réalité ce n'est pas possible. Ils ont tous le nez qui coule. Bon ben tu gères, chacun se débrouille comme il peut. Quand tu as 16 enfants à gérer tu gères l'urgence ! A côté de ça on ne leur apprend pas comment régler les problèmes relationnels avec les parents, comment organiser une activité pour un groupe d'enfants...

*Il n'y a pas que le pipi/caca/sieste. C'est important OK mais il n'y a pas que ça. Franchement pour apprendre un change c'est pas...Par contre il y a des choses plus difficiles. Par exemple l'adaptation des enfants on en parle beaucoup mais finalement les enfants s'adaptent très vite. Mais l'adaptation c'est aussi celle des parents et il faut être attentif. Ils ont souvent beaucoup de mal à s'adapter à la nouvelle vie de leur enfant et ça, dans la formation d'auxiliaire personne ne nous apprend comment faire. C'est au feeling avec les années d'expérience.*

## 5 - Les agents auprès des enfants

### 5.1 - Qui sont-elles ?

De façon encore plus exacerbée que les autres catégories de personnel, ces femmes se caractérisent par des vies consacrées à s'occuper de la sphère domestique et des autres. Elles ont rapidement quitté l'école pour s'orienter dans une voie professionnelle (CAP, BEP) et lorsqu'elles ont eu un emploi, se sont retirées du marché du travail pour s'occuper de leurs enfants dès leur naissance, ou prendre en charge leurs ascendants. C'est lorsqu'il n'y a plus de nécessité de s'occuper de leurs enfants parce qu'ils sont grands ou lorsque leurs parents sont décédés qu'elles se tournent vers une activité professionnelle. Peu d'entre elles ont envisagé d'elles-mêmes de travailler en crèche auprès des jeunes enfants et leurs formations, la plupart du temps, ne les y avaient pas destinées. Ce sont souvent les associations d'insertion professionnelle ou l'ANPE qui les ont orientées vers ces métiers. C'est vraisemblablement leur expérience domestique qui a valu expérience professionnelle dans ce domaine.

La spécificité du travail des agents auprès des enfants est difficile à saisir tant le travail accompli par ces femmes dans la sphère professionnelle et dans la sphère privée est proche. Les savoirs et les pratiques de cette catégorie de professionnelles ne reposent pas sur des modèles théoriques et, de la même façon que le souligne François Aballéa pour la professionnalisation des assistantes maternelles, « leur expérience est en quelque sorte le savoir de celles qui ont fait leur devoir, qui donnent à leurs enfants une vie de famille. Cette expérience est un héritage culturel et elle se développe sur le tas. (Aballéa 2005, p. 63) ». Contrairement au personnel qualifié elles semblent relativement satisfaites du travail accompli. Leurs compétences ayant été acquises sur le terrain, elles se sentent en parfaite adéquation avec leurs pratiques professionnelles quotidiennes.

### 5.2 - L'importance des sentiments

Contrairement au personnel qualifié qui met à distance l'affect, valorisant leur travail par leur formation et les connaissances dont elles disposent, le personnel non qualifié est dans l'affect et valorise ces marques d'affection comme un élément de bien être pour l'enfant.

*Nous ici on peut faire de petits gâtés aux enfants, on a des liens très forts, parfois c'est un peu comme si c'étaient les nôtres. ...Pour nous c'est très bien pour les parents c'est formidable, il n'y a pas de pleurs ici. Il y a vraiment le côté humain qui ressort. On est là pour que les enfants passent une bonne journée. Personnellement je suis très contente du travail qu'on fait. (Agent auprès des enfants, crèche associative)*

*Moi je pense aux enfants. Ma joie c'est de les suivre de 0 à 3 ans. Les parents sont en majorité reconnaissants. Ils ont besoin de parler et c'est bien. Ils nous le disent, il y a un retour.[...] Moi j'aime mon travail et ce que je fais je le fais pour le bien-être de l'enfant. Je regarde l'enfant, le but, de la cantinière à la directrice c'est le bien-être de l'enfant. Certaines trouvent que j'en fais trop. Par exemple quand il faut nettoyer le visage des petits après le repas je leur mets un peu de lait de toilette sur le gant pour qu'ils sentent bon, je fais attention que l'eau soit tiède pour que ça les saisisse pas. J'aime qu'ils se sentent bien. (Agent auprès des enfants, crèche municipale)*

Contrairement aux discours du personnel qualifié de crèche (puéricultrice, auxiliaire de puériculture ou EJE), les savoirs des agents auprès des enfants ont en commun, comme celui des assistantes maternelles de ne pas reposer sur des modèles théoriques, de ne pas viser l'éveil de l'enfant mais son bien-être (Aballéa, 2005).

Pour cette raison, la place qu'occupe l'affect chez cette catégorie de profession n'est pas toujours vécue de manière positive. En effet, pour ces femmes qui se sont elles mêmes consacrées à leurs enfants, la crèche peut être envisagée comme source de souffrance. Ainsi, c'est à l'aune de sa propre expérience de mère qu'un autre agent vit son expérience professionnelle et semble avoir du mal à comprendre comment les mères peuvent se séparer de leurs enfants. *En ce moment c'est la période d'adaptation, c'est très difficile. On en a un, ça fait un mois qu'il pleure toute la journée. Sa maman le laisse, lui dit : Je sais que tu es bien ici avec F., J., et C. A ce soir. Moi je ne pourrais pas, elle a une force de caractère cette femme. Moi les miens j'aurais pas pu les laisser ! [...] Parfois le soir je les entends encore pleurer.* (Agent auprès des enfants, crèche inter-entreprises)

### 5.3 - Des tâches difficiles à circoncire

Les tâches spécifiquement confiées aux agents auprès des enfants apparaissent difficiles à circoncire. Travail auprès des enfants et tâches ménagères sont, dans ces postes, intimement liés. Les professionnelles, agents elles-mêmes mais aussi collègues de travail ont souvent du mal à les décrire avec précision et à distinguer leur travail de celui effectué par les auxiliaires de puériculture.

*On fait exactement pareil. On les change, on les endort, le matin avec les parents, pareil le soir pour donner le compte rendu de la journée. Pour moi la différence elle est là, au niveau des responsabilités. Si j'ai un doute au niveau de l'alimentation des bébés où on introduit lentement les aliments, si j'ai un doute je demande à l'auxiliaire.* (Agent auprès des enfants, crèche associative)

*On fait la même chose que les auxiliaires, les ouvertures les fermetures. On prépare les biberons, les repas, on fait les changes, on surveille la sieste, on fait les levers de sieste... Et puis à 15 heures c'est le rush du goûter.* (Agent auprès des enfants, crèche inter-entreprises)

En réalité si cet agent déclare faire le même travail que les auxiliaires de puériculture, faisant des ouvertures et des fermetures, le détail du planning montre qu'elle est présente à ces moments clés, le matin ou le soir en fonction de ses horaires, en tant qu'agent d'entretien et non auprès des enfants. Le flou qui entoure ses propos traduit bien la difficulté qu'il y a pour certaines d'entre elles à en parler et à distinguer les tâches les unes des autres.

La confusion entre les tâches affectées aux auxiliaires de puériculture et aux agents auprès des enfants est accentuée, semble-t-il, par le contexte de pénurie d'auxiliaires diplômées que connaissent les crèches. De fait, ce sont parfois les manques de moyens en personnel qui favorisent ce glissement.

*Tout est minuté. Parfois je n'ai même pas le temps de faire ma pause pour aller faire pipi et boire un coup. Mais c'est souvent comme ça, on ne peut pas laisser les enfants seuls, on attend l'heure du déjeuner et voilà. C'est difficile de gérer les changements, de passer des groupes d'enfants au linge, d'être à cheval sur les deux. Il faut qu'il y ait beaucoup d'esprit d'équipe. Heureusement il y est. On a nos tâches type mais en même temps on a aussi à accompagner ou remplacer l'auxiliaire.* (Agent auprès des enfants, crèche municipale)



*Ce qu'il y a aussi c'est qu'il n'y a pas assez d'auxiliaires, donc de plus en plus on est amené à faire leur boulot. Je pense que le concours est trop sélectif. Il n'y a pas assez de personnes qui sortent avec le concours. Ici on en a qu'une d'auxiliaire. Elle est enceinte, donc il va falloir que je la remplace et que je fasse auxiliaire à l'année. Mais dans ce cas là, il n'y a pas de différence au niveau du salaire, je ne vais pas gagner plus. Mais les auxiliaires lorsqu'elles font une ouverture ou une fermeture, elles, elles ont une prime, moi je ne l'aurais pas.* (Agent auprès des enfants, crèche associative)

Comme en réponse à ces propos, une directrice d'association souligne que cet amalgame est parfois entretenu par les directrices de crèches elles-mêmes, lorsqu'elles s'adressent aux agents :

*Le problème c'est que certaines directrices sont parfois les premières à faire la confusion dans le discours qu'elles tiennent aux équipes. Quand on dit à une animatrice d'éveil, « tu vas remplacer l'auxiliaire » évidemment c'est incohérent...* (Puéricultrice, directrice, crèche associative)

Peut être parce qu'elle est en formation continue au moment de l'entretien pour devenir auxiliaire de puériculture, peut être aussi parce qu'elle travaille en crèche municipale où les tâches sont définies de façon très précises, un agent auprès des enfants parvient, elle, à décortiquer avec précision sa journée, distinguant très nettement ses deux fonctions dans ce même lieu. Cette description très fine permet de mieux appréhender l'articulation entre les différents moments de la journée et les tâches qu'elle accomplit auprès des enfants d'une part et les tâches domestiques d'autre part.

## **La journée « type » d'un agent auprès des enfants dans une crèche municipale**

Quand j'arrive à **7 h** le matin : Je fais le ménage de la section des bébés. Les sols, les lits. Comme ça quand ils montent dans la section à 8h15 le sol est sec. L'accueil de tous les enfants le matin se fait dans la section des moyens de 7h à 8h15. Puis je m'occupe du linge : Je fais tourner les machines, je mets au sèche linge, je plie le linge. Je monte le linge dans les sections.

**8h30/9h** : je suis dans la section des grands avec l'auxiliaire, je participe à l'accueil des enfants.

**9h** : je prépare la salle pour la collation, « le jus de fruit ». Je dispose les verres etc.. Ils viennent en trois groupes (de 9h30 à 10h), quand ils ont fini ils vont faire les activités dans d'autres salles et je nettoie la salle.

**10h** : je prépare la salle pour le repas. Mettre la table etc.. Ils viennent manger en 3 petits groupes (10h50 /11h /11h10). Je fais le lien je vais d'un groupe à l'autre, je les aide à manger, éplucher les fruits etc..

**11h** pendant qu'ils mangent, je prépare le dortoir pour la sieste (il y a une seule salle où ils font les activités et dorment). Je dispose les matelas, mets le doudou de chaque enfant sur le lit, prépare le petit sac où chaque enfant rangera ses vêtements.

Les premiers finissent de manger à 11h15 et arrivent dans le dortoir. Il faut leur nettoyer le visage, je les aide à se déshabiller, j'aide à l'endormissement.

Quand ils sont à peu près endormis, je vais faire ma salle, les tables, les sols, faire tourner une machine avec les serviettes, je sors la grosse poubelle des déchets des repas dans la rue.

**12h30** je mange

Après mon repas je vérifie le linge, je prépare la salle pour les goûters.

**A partir de 14h30/15h** Lever de sieste : Je les aide à se rhabiller, je range les matelas, je change les draps, je lave les draps... Puis jusqu'à l'heure du goûter les enfants font de la danse, musique, relaxation, je suis en section avec eux.

**Après le goûter** je fais ma salle, je redescends le linge.

## Portrait

### Nadia

Nadia a 38 ans, elle est agent auprès des enfants dans une crèche inter-entreprises depuis 18 mois en CDI. Elle arrête ses études en classe de seconde à 18 ans et travaille aussitôt dans une usine de conditionnement de fruits secs. Elle exerce cette activité pendant 7 ans de façon saisonnière et au gré de ses interruptions après la naissance de chacun de ses trois enfants. A la naissance de son troisième enfant elle ne reprend pas son activité. Hormis aux membres de sa famille, elle n'a jamais externalisé la garde de ses enfants, elle s'est toujours débrouillée pour les garder elle-même. Elle divorce, connaît une période de chômage puis de RMI durant laquelle le responsable d'un pôle d'insertion professionnelle l'oriente vers le travail en crèche. Elle n'avait jamais songé à s'orienter dans ce secteur mais lorsqu'on lui propose cette possibilité, elle accepte. Elle entre alors comme CES dans une crèche municipale et passe, durant cette période, son CAP petite enfance. A l'issue de son contrat, elle est recrutée dans la crèche inter-entreprises qui vient de s'implanter dans son quartier. Elle est principalement affectée à la section des bébés. Elle travaille en équipe avec une auxiliaire de puériculture et une collègue titulaire, comme elle, du CAP petite enfance mais en VAE pour obtenir le diplôme d'auxiliaire de puériculture. Une demi-journée par semaine, comme l'ensemble des membres de l'équipe elle est affectée à une autre section que la sienne : pour elle, c'est chez les grands. Elle déclare faire le même travail que les auxiliaires de puériculture, faisant des ouvertures et des fermetures. En fait, l'étude détaillée de son planning montre qu'elle est présente à ces moments clés parce qu'elle fait aussi le ménage de la crèche le matin ou le soir, en fonction de ses horaires.

La description que Nadia fait de son travail est empreinte de souffrance. Souffrance physique liée aux poids des bébés qu'elle porte quotidiennement plus qu'aux tâches domestiques, mais également souffrance morale liée aux pleurs et aux cris des enfants qu'elle a de plus en plus de mal à supporter. Elle décrit son travail auprès des enfants comme une succession de tâches répétitives et pesantes qui s'effectuent dans le stress: accueillir les enfants, faire les biberons, donner les biberons, changer les enfants, les faire dormir, les faire manger, les changer à nouveau, les faire dormir, les habiller, les faire goûter, les changer à nouveaux, les rendre à leurs parents... Elle dit avoir beaucoup de mal à les voir pleurer lorsqu'ils se séparent de leurs parents, à les entendre crier et répète à plusieurs reprises : « *Moi je n'aurai jamais pu...* ». Elle ne s'investit ni dans ses relations avec les enfants ni avec les parents, dont elle dit ne pas connaître la profession, la vie et ne pas chercher à en savoir davantage. Pour elle, il semble que le seul point positif de son activité est qu'elle se situe à proximité de son domicile et du collège de son fils et qu'en cas de nécessité, comme cela a pu se produire, elle peut s'y rendre en quelques minutes.

La complexité de la reconnaissance des différentes professions, des différents savoirs qui les distinguent les unes des autres est parfaitement illustrée dans les propos qu'échangent une directrice, puéricultrice, et son adjointe, éducatrice de jeunes enfants. Si les propos portent sur la reconnaissance des auxiliaires de puériculture, c'est en fait de la difficile articulation des professions présentes en crèche qu'il est question. La première perçoit chez les auxiliaires le besoin de reconnaissance de leurs compétences médicales et ne rate pas une occasion pour aller dans ce sens, mettant à profit ses propres absences pour leur déléguer les visites médicales. Si ces dernières semblent apprécier cette tâche, de son côté, l'éducatrice de jeunes enfants semble réticente à cette valorisation, arguant que les auxiliaires sont là pour s'occuper d'enfants sains et que ce qui prime est la prise en charge pédagogique.

*Directrice puéricultrice : Par exemple les auxiliaires quand je ne suis pas là, elles font les visites médicales avec le médecin et ça elles apprécient, qu'est ce que c'est valorisant pour elles ! Mettre en valeur leurs compétences médicales oui pour elles c'est très important!*

*Directrice adjointe EJE : Mais nous on veut qu'elles mettent en valeur leurs compétences pédagogiques, avant tout. Parce qu'ici elles sont avec des enfants bien portants et c'est avant tout pour s'occuper pédagogiquement d'eux qu'elles ont été recrutées ! ça, ça a beaucoup été travaillé avec elles.*

## **6 - Eléments de conclusion de la deuxième partie**

Le sentiment général qui se dégage de l'étude des trajectoires biographiques des professionnel(le)s de la petite enfance est qu'au sein des équipes des établissements d'accueil collectif un nombre conséquent de professionnels ne sont, ni ne se sentent, réellement à leur place. La cohabitation de formations et de cultures professionnelles différentes rendent complexes les relations au sein des équipes et vient se cumuler aux insatisfactions de chaque catégorie de professionnelles, de la directrice aux agents auprès des enfants.

Ainsi, les directrices, qu'elles soient puéricultrices, infirmières ou éducatrices de jeunes enfants déplorent leur manque de connaissances dans le domaine du management et de la gestion, connaissances qui leur permettraient d'appréhender au mieux les nombreuses tâches qui leurs sont confiées. De façon encore plus aiguë, les éducateurs et éducatrices de jeunes enfants soulignent l'inadéquation de leur formation avec le travail de terrain et la frustration générée par l'impossibilité de transposer leurs savoirs théoriques dans leurs pratiques professionnelles. L'isolement et la difficulté d'intégration dans les équipes illustrent la position de ces professionnels souvent décrits par les équipes comme des « intellos. Quant aux auxiliaires de puériculture, si elles se définissent par l'« amour » qu'elles portent aux enfants et sont moins critique vis à vis de leur formation font tout de même état d'une lassitude dans le travail et d'un manque de reconnaissance. Si les agents auprès des enfants sont finalement les seules à parler positivement de leur action auprès des enfants, elles décrivent tout de même des conditions de travail difficiles, souvent partagées entre la réalisation de tâches ménagères et leur présence auprès des enfants. Enfin, les hommes, marginaux de ces professions font part d'une intégration difficile dans ce monde de femmes et ne semblent pas certains d'y rester très longtemps.

### **PARTIE 3 – QUELLE ORGANISATION, POUR QUELLES CRECHE ?**

Dans ce contexte d'évolution du champ de l'accueil des jeunes enfants, l'enquête de terrain a mis en évidence différents types de coordination et d'organisation du travail. Des types qui, contrairement aux hypothèses formulées au début de la recherche ne dépendent pas principalement du statut des crèches (associative, à participation d'entreprises ou municipale), mais de leur structure organisationnelle. De fait, des crèches aux statuts différents peuvent ainsi avoir un mode de fonctionnement relativement proche. Nous verrons que, si toutes les crèches étudiées ont en commun une strate hiérarchique au dessus de la directrice de crèche, pour autant, le fonctionnement de cette hiérarchie, l'autonomie dont disposent les équipes (du point de vue des recrutements, des inscriptions ou encore de l'accès à la formation continue), la mobilisation autour d'un projet et l'approche de la qualité de l'accueil dépendent surtout de leur mode d'organisation.

Cette troisième partie s'attache à relever ce qui distingue ces modes d'organisation les uns des autres et à construire des « cas-types », à partir des traits les plus significatifs. La construction de ces cas-types est réalisée à partir de faits observés, plus ou moins présents dans certaines des crèches étudiées, mais qui ne correspondent pas, à l'exception du cas 3, au cas d'une crèche en particulier.

Chaque crèche peut se retrouver plus ou moins fortement dans les situations que décrivent les « cas-types ». Un fait décrit peut, en effet, exister de façon plus diffuse ou plus implicite dans certaines crèches ou apparaître à un moment donné dans l'histoire de la crèche. Ces « cas-types » sont donc des constructions analytiques qui permettent de mieux comprendre la caractéristique que nous soulignons et les enjeux qu'elle soulève. Ce faisant, nous nous rapprochons d'une démarche de constitution d'« idéaux-types » proposé par Weber, soit des constructions abstraites à partir d'une réalité sociale ou d'un type particulier de comportement qui servent de référence pour étudier des observations empiriques. Ces idéaux-types ont toutefois un degré d'abstraction que n'ont pas nos « cas-types ».

A partir des différents entretiens réalisés, nous avons donc construit 4 cas-types. Le premier se caractérise par une division des tâches verticale, laissant peu d'autonomie aux professionnels au-delà de leurs pratiques quotidiennes, par un fonctionnement bureaucratique, laissant peu de place à la définition d'un projet éducatif défini par l'équipe et par une définition plutôt standardisée de la qualité de l'accueil. Le deuxième cas type se caractérise par une division des tâches horizontale, chaque acteur ayant une certaine autonomie et participant à la conception du projet et de leur travail ; Le fonctionnement de la crèche est basé sur le projet associatif, défini et validé par l'ensemble des professionnels ; la définition de la qualité de l'accueil découle ainsi du projet. Le troisième cas-type représente le cas d'une association qui, suite à son rattachement à une plus grande association, a vu son mode d'organisation transformé en profondeur. Cette association, relativement autonome par le passé, doit aujourd'hui respecter les modes de fonctionnement de l'association de grande taille. Loin d'être un cas à part, le mouvement de regroupement observé aujourd'hui dans le secteur de la petite enfance tend à engendrer des modifications profondes dans le mode d'organisation des crèches. C'est pourquoi nous en avons fait un cas-type dans la mesure où ce rattachement entraîne une perte d'autonomie de la directrice, tant dans la gestion des ressources humaines, que pour la définition des plans de formation et du recrutement, directrice qui se voit imposer un échelon hiérarchique au-dessus d'elle (direction de l'association) et qui doit se soumettre à de nouvelles règles de fonctionnement, plus formalisées du fait de la taille plus importante de l'association et de l'adhésion à sa convention collective, au risque de perdre la mobilisation de l'équipe autour du projet associatif. Enfin, le quatrième cas-type rencontré se caractérise par une division des tâches verticale où l'autonomie des professionnels est limitée et où le fonctionnement, comme la définition de la qualité, sont très standardisés et formalisés. Si ces éléments le rapprochent des crèches municipales, ce cas s'en distingue par l'importance accordée à l'impératif de rentabilité associé au projet.

Examinons maintenant plus en détail les modes d'organisation rencontrés dans les crèches étudiées.

# 1 - Une coordination verticale : hiérarchisation et centralisation

Le premier type de fonctionnement que nous distinguons se caractérise par une importante division verticale du travail. La coordination est fortement hiérarchisée et les prises de décisions centralisées. Les différentes catégories de personnel ont peu d'autonomie et de marge de manœuvre individuelle. Les membres des équipes communiquent peu entre eux. De même, la crèche a peu de contact avec l'extérieur, suite au plan vigie pirate et les occasions d'ouverture et d'échange sont rares. Ce type de fonctionnement concerne tout particulièrement des crèches créées depuis de nombreuses années, souvent plus de 20 ans, et où le noyau dur du personnel est présent depuis l'ouverture. Dans notre étude, ce type de fonctionnement est essentiellement le fait de crèches municipales.

## 1.1 - Une division du travail verticale

L'organigramme « type » de ces structures où la ligne hiérarchique est très importante est le suivant :

- Service central de la petite enfance
- Coordinatrice petite enfance
- Directrice : puéricultrice
- Codirectrice : puéricultrice ou EJE
- EJE/ Auxiliaires de puériculture
- Agents auprès des enfants (ATSEM)

Au sein de ces crèches, toutes les décisions sont conditionnées à l'approbation de la hiérarchie quel que soit le poste occupé. Qu'il s'agisse d'accès à la formation, de proposition en lien avec le projet de la crèche (proposition de sorties, d'activités pour les enfants ou de décroisement des crèches), la lourdeur administrative et la centralisation des décisions contribuent à enfermer les professionnels dans leurs pratiques quotidiennes.

## 1.2 - L'autonomie relative des directrices

La fonction des directrices de crèches dans ces établissements, majoritairement des puéricultrices recrutées après avoir réussi le concours de puéricultrice territoriale, se caractérise par la faible autonomie dont elles disposent. Qu'il s'agisse des inscriptions, des recrutements, de l'achat de matériel ou encore des plannings, elles doivent systématiquement s'en remettre soit à la coordinatrice dont elles dépendent soit directement à la direction petite enfance de la petite enfance<sup>6</sup>.

*Ici ils n'ont pas su donner d'autonomie aux directrices, ils ont peur de tout. On n'a pas le droit de sortir les enfants, ils profitent de tout pour interdire toutes les initiatives, tout est interdit. Toute mobilité est quasi impossible. Il n'y a aucun regard sur la motivation ! (Directrice)*

Ce manque d'autonomie des directrices est du reste ressenti par l'équipe.

*En municipal, les directrices elles ont des comptes à rendre. Il faut qu'elles rendent des comptes on le sent bien. Remplir la crèche etc.. En associatif c'est pas pareil, il y avait une infirmière et une EJE mais personne au-dessus d'elles, pas de compte à rendre comme en municipal. (ATSEM)*

---

<sup>6</sup> Les directrices et le personnel de crèches municipales qui ont accepté de nous parler l'ont fait sans l'autorisation de leur hiérarchie.

Pour illustrer de façon presque caricaturale le fonctionnement plus général de son établissement et l'immobilisme que la bureaucratie entraîne, une directrice choisit d'évoquer le problème de l'achat des fournitures.

*Quels que soient les besoins de la crèche tout doit passer par le service des achats de la Mairie (produits d'entretien, papeterie pour les enfants, jeux...). Par exemple pour les jeux on a le droit de choisir de la page 31 à 37 du catalogue et pas en dehors de ces pages, c'est effarant !!! D'année en année ce sont les mêmes jeux que l'on nous propose, les mêmes crayons, la même peinture... Le seul moyen pour contourner ce monopole c'est de créer une association de parents, pour pouvoir acheter des choses qui sortent un peu de ces créneaux.*

### **1.3 - Les inscriptions**

Concernant les inscriptions, si les directrices reçoivent les parents en rendez-vous et inscrivent les enfants sur listes d'attente, c'est au final la direction municipale qui décide quels seront les enfants retenus ou pas.

*On n'enlève un enfant que moi j'avais sur ma liste. Là on ne peut rien faire, c'est le service petite enfance qui décide, quand on nous impose une famille, on n'a pas le choix. (Directrice).*

*Le poids politique c'est terrible, vous avez intérêt à avoir du caractère, de l'énergie et du positionnement, sinon vous vous faites malmener. Je me suis battue 5 ans pour arrêter qu'on m'oblige à prendre certains enfants. Certains élus ne supportent pas qu'on leur tiennent tête, ça m'a valu de l'énergie et des bâtons dans les roues par la suite... On vous dit la famille Tartanpion vous prenez son enfant lundi, et même si vous n'avez pas de places... (Directrice)*

Ce poids du politique dans les crèches municipales est récurrent et ce, quelle que soit la taille de la municipalité, petit village ou villes plus importantes. Toutes les directrices ont mentionné la difficulté qu'elles avaient à composer avec cet état de fait contre lequel elles ne peuvent rien.

### **1.4 - Les recrutements**

De la même façon, elles n'ont aucun regard sur la constitution de leurs équipes. Le service municipal recrute et distribue le personnel en fonction des besoins quantitatifs d'encadrement mais non en fonction de la spécificité des équipes. Comme le fait remarquer une directrice :

*Chaque crèche a une fille qui ne lui convient pas, on fait avec, on les déplace, d'une crèche à une autre ». (Directrice)*

### **1.5 - La formation continue**

L'absence de moyens ne leur permet pas de prendre du recul sur leurs pratiques professionnelles, il y a peu d'échange et le personnel bénéficie très rarement de formation ou de stage. Lorsqu'elles existent, ces formations sont imposées par la direction de la petite enfance, il n'y a pas de concertation auprès des équipes en fonction de leur besoins, comme le souligne une directrice :

*On a eu récemment la formation « Droits et obligations du fonctionnaire », ce n'est peut être pas ce qui est prioritaire pour les auxiliaires... Par contre une auxiliaire qui aurait envie de faire une formation de marionnettes et à qui on l'accorderait, ça c'est du jamais vu !*

Certaines formations sont bien faites mais.... Mais on a pas le choix. Et encore moi en tant que directrice j'ai plus le choix que le reste de l'équipe !

*En effet, un agent auprès des enfants (ATSEM) en poste depuis 5 ans déclare, elle, ne pas avoir bénéficié de formation depuis son recrutement, il y a 5 ans, hormis une formation de deux jours sur l'hygiène et les produits d'entretien. C'est avec impatience qu'elle attend de pouvoir participer à une formation pour les ATSEM sur le thème de « l'Accueil des parents ».*

*Je pense que ce serait bien de faire régulièrement des formations, pour que la routine ne puisse pas s'installer, pour échanger aussi. Moi ce que je regrette c'est qu'on ne sait pas comment elles travaillent dans les autres crèches, on n'échange pas...*

En effet, au delà de l'absence de formations continues, ce que regrette le personnel c'est le manque d'ouverture et d'échange avec les autres professionnels qui leur permettrait d'engager une réflexion sur leur pratiques. Or, ces formations, par souci d'économie de budget afin de ne pas avoir à gérer de remplacements, sont souvent assurées par un formateur au sein même de la crèche ce qui rend impossible les échanges entre professionnelles de différentes crèches.

De plus le personnel encadrant chargé de coordonner les différentes équipes ou les professions censées contribuer au mieux-être des équipes, sont en effectif insuffisant et ne peuvent avoir de réelle action. Nous avons ainsi pu constater que des coordinatrices petite enfance étaient en charge d'une quinzaine de crèches, et que dans le même temps, un seul psychologue était affecté à une trentaine de crèches.

## **1.6 - Une supériorité de la puériculture par rapport aux autres professions**

En dépit des évolutions décrites dans la première partie de ce rapport, ces crèches s'illustrent par l'importance accordée à la puériculture en regard de l'éducatif et du pédagogique et par une forte hiérarchisation des fonctions. La place accordée au médical et paramédical est encore très grande et se traduit à différents niveaux de la hiérarchie. C'est ainsi que les postes de direction sont essentiellement attribués aux puéricultrices.

*La directrice montre bien que c'est elle qui a le pouvoir. Elle fait bien sentir que c'est elle qui décide, qui peut certaines choses et pas le reste de l'équipe. Par exemple, par rapport aux parents, même si elle les connaît moins bien que les auxiliaires il y a certaines situations qu'elle ne leur laisse pas gérer. (EJE dans une crèche où la directrice est puéricultrice)*

La reconnaissance des éducateurs de jeunes enfants dans ces crèches n'est pas clairement établie et les postes de direction leur sont rarement attribués. C'est en effet le plus souvent en co-direction, sous l'autorité hiérarchique de la directrice puéricultrice ou infirmière, qu'ils officient. De fait, leur positionnement est difficile dans des établissements où les puéricultrices sont, elles, légitimes.

*La hiérarchie elle y est, elle est très claire. Je l'ai bien senti quand notre directrice est arrivée. Puéricultrice, 39 ans, c'était son premier poste de direction en crèche municipale. Je voulais l'aider dans sa prise de poste. Je suis pas une EJE standard, je me positionnais et elle a pas supporté, ça c'est très mal passé. (EJE)*

Leur manque de reconnaissance s'illustre également à travers la polyvalence des tâches qui leur sont confiées, dont les remplacements de personnel absent.



*L'EJE elle met en place les jeux, les activités, les jouets, elle réfléchit à l'agencement des locaux. Elle est censée être pas mal avec nous au bureau mais elle ici, elle est un jour par semaine/par section, donc, trois jours par semaine en section. Et puis, quand il manque du personnel elle remplace.* (Directrice)

C'est ce même fonctionnement que dénonce un éducateur spécialisé ayant été en poste de co-direction dans la crèche municipale d'une petite ville et contre lequel il s'est battu à l'occasion d'un nouveau recrutement.

*Lors du recrutement de l'EJE je me suis battu pour qu'elle ait un poste de référente globale des trois sections et ne pas devenir la super auxiliaire de puériculture en remplacement des RTT et des absences des unes et des autres. Ca a été très compliqué parce que c'était institué comme ça. Ça demande de combattre d'une part des fonctionnements hiérarchiques de la mairie et un fonctionnement au niveau des équipes. Comment articuler la prise en charge des enfants en cas d'absence sans solliciter l'EJE ?*

Cette organisation hiérarchique autour des professions médicales et para-médicales se retrouve également dans les relations entre les auxiliaires de puériculture et les agents auprès des enfants, ATSEM. Comme en font état ces dernières, elles sont sous l'autorité hiérarchique des auxiliaires de puériculture:

*Le problème il viendra plutôt de l'auxiliaire, si elle ne veut pas nous présenter aux parents. Et puis par exemple, c'est vrai j'y pense, cette année les Atsem n'étaient pas à la réunion de rentrée, ça je l'ai quand même signalé à la directrice... (ATSEM)*

*Les auxiliaires elles ont du pouvoir sur les ATSEM et puis les sections ne communiquent pas entre elles; on ne va pas dans les sections. La Directrice c'est La Directrice, elle est dans son bureau, pas auprès des équipes. A la limite, le lien entre les filles c'était l'EJE. (ATSEM)*

*Elles ne sont du reste pas les seules à en faire le constat au sein de l'équipe, comme l'illustrent les propos d'une EJE :*

*En crèche municipale, l'auxiliaire c'est la chef de la section et les animatrices d'éveil sont en dessous. (EJE)*

Dans ce type de crèche, la polyvalence n'est pas uniquement le fait des EJE mais également celui des ATSEM qui sont recrutées aussi bien pour s'occuper des enfants que pour accomplir des tâches ménagères comme le décrit un EJE.

*Les agents de services et d'entretien ou ATSEM c'est un statut très pratique pour la polyvalence, très sollicitée à un moment par le directeur général des services. Un agent peut à certains moments quitter son poste d'accueillante et partir faire le ménage. Ça pose le problème de cohérence par rapport à la continuité auprès des enfants mais ça passe totalement au dessus de la direction générale....C'est imposé par les services, J'ai résisté longtemps mais... (EJE)*

## 1.7 - Le projet

Dans ce type de crèche, le projet d'établissement ou éducatif ne semble pas jouer un rôle fédérateur et mobilisateur des différents professionnels. S'il existe bien un projet écrit, comme y sont contraintes toutes les structures, celui-ci n'a souvent aucune réalité tangible voire n'a pas été renouvelé depuis des années. De fait, il est difficile pour les équipes de donner du sens à leur travail et de faire autre chose que du « gardiennage d'enfants » selon l'expression que les professionnelles ont souvent utilisée. De ce point de vue, l'absence de mobilisation autour d'un projet pose question lorsque, en référence aux nouvelles exigences du rôle de l'accueil du jeune enfant, les équipes sont amenées à changer leurs pratiques professionnelles sans qu'il y ait de réflexion globale sur la conduite de ces changements en référence au projet existant.

C'est ainsi qu'afin de répondre aux nouvelles directives concernant l'ouverture des crèches à de nouveaux publics ne se limitant plus aux enfants dont les parents travaillent, le personnel d'une crèche a accédé avec enthousiasme à la demande de la direction du service petite enfance, d'accueillir des enfants de familles dites « difficiles », (problèmes de grande précarité, d'alcoolisme des parents etc...). La crèche a accueilli deux fratries de familles de ce type mais les moyens humains mis en œuvre pour accueillir ces nouveaux publics n'ont pas suivi. L'équipe a été confrontée à la gestion d'une situation pour laquelle elle n'avait absolument pas été préparée, formée et accompagnée et, à l'issue de cette expérience, plusieurs membres de l'équipe ont été déstabilisés.

*Ça a été fait n'importe comment ! On ne met pas les moyens humains qui sont nécessaires. C'est du n'importe quoi. Ça implique des choses concrètement qui ne suivent pas. Ça met tout le monde en difficulté, le personnel, les enfants. On a l'impression qu'on est des cruches, des pions, ça nous renvoie ça !* (Auxiliaire de puériculture)

Y compris lorsque les équipes souhaitent s'engager sur de nouveaux projets, rien ne semble fait pour les y accompagner. De nouvelles exigences concernant l'accueil des enfants sont ajoutées aux pratiques habituelles sans que les outils adéquats pour faire face à la situation soient mis à la disposition du personnel. Au sein de ces structures, nombre de professionnels tentent, malgré ce fonctionnement d'impulser une dynamique dans les équipes. Mais faute d'autonomie, de moyens et de réponses à leur demande ceux-ci évoquent souvent une lassitude et une frustration au travail et il ressort de cette coordination hiérarchisée d'importantes tensions au sein des équipes.

*Il n'y a pas de réflexion. Sans doute à cause de la taille du service petite enfance mais ils n'ont pas su donner d'autonomie aux directrices.* (Directrice)

*A priori je ne veux pas travailler en crèche municipale. C'est dommage mais le discours est trop rigide, ce sont des crèches d'un autre temps. On arrive pas à faire avancer les choses dans ces crèches. On a l'impression que les EJE ont baissé les bras. Leur travail n'est pas visible. Il y a une grande tradition hygiéniste des crèches municipales. Et puis c'est très hiérarchique, très administratif.* (Stagiaire EJE)

Les difficultés rencontrées et les frustrations qu'elles génèrent ont conduit un certain nombre de professionnel(le)s à demander des congés pour formation, des mutations. Devant le refus de leur hiérarchie d'accéder à ces demandes certains ont préféré prendre des congés sans solde voire démissionner de la fonction publique plutôt que de continuer à travailler dans ces conditions.

## 1.8 - La gestion des nouvelles demandes

Depuis le passage à la PSU les équipes ressentent la pression liée aux injonctions de remplissage des crèches et déplore un manque de moyens. Le sentiment général est que les crèches sont en régression et que le personnel est de plus en plus souvent amené à faire du gardiennage que de l'accueil.

*Apparemment on met la pression aux directrices pour qu'elles blindent les crèches mais le problème c'est qu'on n'a pas les moyens qui suivent. Il y a la pression du côté de la direction petite enfance et nous on est face à la réalité de terrain, on dirait qu'ils ont jamais passé une journée auprès des enfants. On a des attentes, des projets et on est toujours limité : manque de personnel, stress, frustration personnelle. (Auxiliaire de puériculture).*

Dans ce type d'organisation il semble que le poids hiérarchique et bureaucratique ait tendance à décourager les prises d'initiatives individuelles et l'investissement du personnel. Si du point de vue des qualifications, des recrutements, du respect des normes d'hygiène ce type d'établissement semble très pointu on peut s'interroger sur la place que chaque professionnel peut avoir au sein des équipes et sur le sens qu'il peut donner à son travail. De façon plus générale, ce type d'organisation pose la question de la qualité des conditions de travail et du service rendu en l'absence d'autonomie.

## Une crèche fortement hiérarchisée

La crèche municipale Y se trouve dans une grande agglomération, elle est gérée par le service municipal de la petite enfance qui gère plusieurs dizaines de crèches. Située dans un quartier qui n'est pas particulièrement favorisé, ni paupérisé, elle a un agrément pour 60 berceaux, qui lui permet d'accueillir près de 80 familles. La majorité de l'équipe dont la moyenne d'âge est de 45 ans travaille dans la crèche depuis près de vingt ans. Deux jeunes auxiliaires d'une vingtaine d'années et une éducatrice de jeunes enfants sont cependant récemment venues rajeunir l'équipe. La directrice d'une cinquantaine d'années, est comme dans la plupart des crèches de cette ville puéricultrice. Son planning est imposé par sa hiérarchie et elle doit venir un jour sur deux dès 7 heures du matin. Elle est peu en section, son travail administratif la retenant dans son bureau. Elle reçoit les parents pour les inscriptions, les inscrit sur une liste d'attente qu'elle propose au service municipal mais n'a aucun pouvoir décisionnel. De la même façon, elle n'a aucun droit de regard sur les recrutements qui sont centralisés par le service petite enfance. Elle doit faire au mieux pour intégrer dans son équipe les personnes qui lui sont envoyées. En cas d'absentéisme du personnel, l'EJE est souvent réquisitionnée pour effectuer les remplacements auprès des enfants en section, limitant ainsi ses possibilités d'exercer pleinement son travail d'EJE. Les ATSEM sont, elles, affectées pour moitié dans les sections où elles travaillent sous l'autorité des auxiliaires de puériculture, pour moitié au ménage. A ce niveau là aussi les relations hiérarchiques se font sentir et certaines auxiliaires n'hésitent pas à jouer de leur pouvoir auprès des ATSEM.

Cette crèche est idéalement située, elle jouxte un parc dans lequel l'équipe souhaiterait emmener les enfants faire des pique-niques mais, en raison du plan vigie pirate, ces sorties sont interdites par la municipalité depuis des années. De la même façon, dans le cadre du projet pédagogique la directrice souhaiterait emmener les enfants dans l'école maternelle accolée à la crèche afin de permettre aux enfants de faire connaissances avec leur futur lieu de socialisation. Ce projet a lui aussi du être abandonné face au refus du service municipal d'endosser la responsabilité de faire parcourir aux enfants la dizaine de mètres qui séparent les deux lieux.

La formation continue pour le personnel de cette crèche est rare et inadapté aux demandes et aux besoins de l'équipe. C'est en effet le service municipal qui décide des formations pour l'ensemble de ses crèches, sans concertation avec le personnel. La directrice est plus souvent concernée que les autres membres de l'équipe qui, pour la plupart, n'ont pas suivi de formation depuis des années, mais les formations ne sont pas toujours adaptées aux préoccupations de terrain. C'est également au quotidien que l'équipe est confrontée à la lourdeur de la hiérarchie et à son manque d'autonomie. Elle souhaiterait commander de nouveaux jeux, renouveler les activités, commander un nouveau mobilier pour remplacer le matériel défectueux mais y compris sur ce plan, n'arrive pas à obtenir ce qu'elle aimerait pour les enfants. Le catalogue ainsi que les pages dans lesquelles la directrice doit commander les jeux sont les mêmes depuis des années, les fournitures pour les activités, identiques pour chaque crèche sont achetées et distribuées par le service municipal, et le mobilier sera remplacé par le mobilier d'une autre crèche.

Globalement, le sentiment qui se dégage de cette équipe est un sentiment d'insatisfaction et de démotivation face à la lourdeur de la hiérarchie, au sens large.

## 2 - Une coordination « horizontale » autour d'un projet

Une deuxième forme de coordination se caractérise par une organisation plus « horizontale » du travail mobilisée autour du projet pédagogique et social de la crèche. Un échelon hiérarchique (une directrice et souvent une co-directrice) existe mais ce qui domine dans ce type de crèche est la dynamique de participation de tous les professionnels qui se cristallise autour du projet. En effet, dans ce type de structure les tâches de conception et d'exécution ne sont pas principalement réparties en fonction de la position hiérarchique de chacun mais en fonction de son apport au projet. Dans le respect de la réglementation, les crèches ont été pensées en fonction d'un projet, et les équipes recrutées pour faire vivre ce projet. Ces crèches ont été créées par des associations d'aide aux familles qui existaient souvent depuis de nombreuses années mais dont le développement de la branche petite enfance est relativement récent.

### 2.1 - L'autonomie des directrices et des équipes

Contrairement au premier type de crèche décrit, la spécificité de ces crèches est de fonctionner de façon relativement autonome. Chaque crèche est sous la tutelle de l'association, mais la direction de chacune d'entre elles décide des admissions, participe au recrutement de son personnel, transmet les besoins en formation à la direction de l'association, élabore les plannings. La direction de ces crèches se fait en co-direction, afin de permettre à la directrice de ne pas être uniquement une gestionnaire dans son bureau mais de pouvoir également participer de façon active à la vie et au projet de la crèche.

Comme le souligne le directeur d'une association, la fonction de ces structures est conçue bien au-delà de la seule garde des enfants.

*La crèche est un outil, ce n'est pas un outil de garde mais un outil par rapport à une mission sociale. La garde des enfants est un outil au service de ce projet. On a de très bons résultats au niveau du projet : 60 % de ces femmes qui avaient bénéficié d'une place en crèche pour leur enfant étaient au bout d'un an en formation ou en emploi » (Directeur de l'association).*

*J'ai le sentiment vraiment de pouvoir m'appuyer sur l'équipe de direction. La qualité des directeurs est essentielle. Quand ils sont bons ils peuvent mettre en œuvre des choses formidables. Globalement quand on fait confiance aux gens on a un excellent retour, quand les décisions viennent du terrain et qu'elles ne sont pas imposées par la hiérarchie c'est excellent. » (Directrice association)*

### 2.2 - Une division du travail horizontale

*La répartition des tâches plus horizontale que dans les structures vues précédemment permet sans doute la mise à plat des situations et leur résolution rapide. Mais il semble que ce soit surtout la mobilisation autour du projet qui permette de recentrer les objectifs et les priorités et de désamorcer les conflits inter-individuels et interprofessionnels. Les professionnels ne définissent pas leur travail en référence à la spécificité de leur formation ou de leur diplôme mais en fonction de leur contribution au projet, comme le fait remarquer une EJE en co-direction :*

Ici aussi il y a des problèmes de place de profession mais à chaque fois on recentre sur le projet et l'intérêt de l'enfant. Et chacun est partie prenante. [...] Il y a un projet et chacun avec son expérience, ses compétences, sa formation va apporter une pièce à l'édifice.

En réunion pédagogique on demande la même chose à chacune : on a travaillé sur les fiches de postes, on travaille sur les difficultés ressenties. Les formations sont pour toutes.

Dans ce type d'organisation les initiatives individuelles sont encouragées et les professionnels (le)s peuvent participer à la conception de leur travail. De fait, diplômées ou non, tous/toutes semblent s'inscrire activement dans l'équipe et donner du sens à leur travail.

Le projet social ne concerne pas uniquement les enfants mais aussi la gestion du personnel. Ainsi la définition de l'emploi et des métiers est en lien avec l'objectif du projet et les fiches de postes ont été réalisées en concertation avec les équipes. Les VAE et la formation continue sont plus souvent encouragées qu'ailleurs. C'est ici le projet et la dynamique participative qui en découle qui apparaît structurant et fédérateur. La direction s'attache à donner sa place à chaque membre de l'équipe, quelle que soit sa profession. C'est ainsi un agent d'entretien qui permet parfois de faire le lien entre famille et professionnels. Pour les parents accueillis à la crèche il n'est pas toujours aisé de parler aux professionnelles et c'est vers elle, avec qui ils n'ont pas de barrières sociales, qu'ils vont aller de préférence aux EJE ou auxiliaires.

*Elle a un rapport avec les mamans que nous, on n'a peut être pas. Avec elle, ils n'ont pas de barrière, parfois quand il y a quelque chose ils lui parlent à elle. Elle participe aux réunions d'équipe parce que elle a des choses très pertinentes à proposer,* souligne la directrice.

La reconnaissance, le sentiment de faire du bon travail, d'être utile, ressortent de leur discours.

*Je ne suis pas qu'agent d'entretien. Parfois je donne un coup de main. J'habille les enfants pour aller jouer dehors. C'est eux qui me demandent. On est polyvalent ici ! Hier j'étais dans la section, la collègue était en train de changer un enfant, c'est moi qui ai fait la transmission aux parents qui leur ai dit comment s'était passée la journée.* (Agent d'entretien)

Comme souligné plus haut, les projets sont conçus et adoptés en concertation et sous forme de partenariat. Les équipes sont soutenues, aidées et une réflexion est engagée pour atteindre les objectifs du projet. Une crèche associative travaille depuis peu avec un centre pour mères isolées. Les deux structures n'ont pas les mêmes principes de fonctionnement, et comme le précise la directrice de l'association, une réflexion était nécessaire pour qu'un partenariat entre les deux équipes soit créé afin que le projet aboutisse.

*On travaille avec le Nid, c'est un centre d'hébergement pour femmes seules en difficultés. Mais on se rend compte que nous n'avons pas le même fonctionnement, les mêmes règles. A partir du moment où il y a une bagarre, de la violence au Nid ils les mettent dehors. Et nous on se retrouve comme ça du jour au lendemain à ne plus voir des enfants dont on s'occupe depuis plus d'un an ! Il est nécessaire qu'il y ait un partenariat, d'objectif commun. Il faut considérer les partenariats comme un système, on ne peut pas faire simplement faire cohabiter différents partenaires. Encore une fois il faut qu'il y ait un projet commun qui soit construit, pensé.* (Directrice association d'aides aux familles)

### **2.3 - Des recrutements au service du projet**

Dans ce type de crèche, les directeurs sont associés au recrutement du personnel. Ainsi, les postes ne sont pas pensés uniquement pour répondre aux exigences de la PMI en matière de taux d'encadrement mais pour contribuer à porter le projet. Comme le soulignent deux directeurs d'association, si les exigences de la PMI sont en faveur du recrutement de puéricultrices sur les postes de direction, elles ne sont, à leurs yeux, pas les plus adaptées pour diriger ces structures et mettre en œuvre les projets. Pour cette raison, tous deux, privilégient le recrutement d'EJE.

*Au début, j'étais prête à tout pour prendre n'importe quelle puéricultrice, c'est terminé. Après 2 expériences malheureuses j'ai compris qu'il valait parfois mieux quelqu'un qui n'est pas puéricultrice. Il y a un tel décalage entre les contenus de leur formation et les pratiques. La formation de puériculture est purement médicale, il n'y a aucune formation au management d'équipe. Elles ne savent pas gérer un conflit, gérer les plannings, gérer les liens avec les familles...Elles ne sont pas du tout préparées à prendre un poste de direction. (Directrice association d'aide aux familles)*

*Au départ dans le projet on avait indiqué qu'à la direction on ne voulait pas de puéricultrice car cette formation ne nous semblait pas adaptée à notre projet mais on voulait un professionnel du social ou de formation psychologue. La directrice actuelle est infirmière mais elle a été intégrée à l'équipe lorsque la psychologue était encore directrice, c'est dans la continuité. (Directeur d'une association d'aide aux familles de familles en difficultés)*

*Les postes peuvent parfois être totalement dénués d'intérêt, notamment lorsqu'il n'y a pas de projet pédagogique, ou que le projet est une coquille vide, ou encore qu'il existe avant la crèche et que plus personne n'y travaille après, plus personne ne le fait vivre. Le projet pédagogique est un outil fabuleux mais il faut le porter pour qu'il ait du sens. Nous on a rédigé le projet de l'association. C'est une démarche qui nécessite d'être très structuré. C'est ce qui fait la différence et qui pose la question : est-on dans la garde ou dans l'accueil de l'enfant ? (Directrice d'une association d'aide aux familles)*

## **2.4 - Une dynamique participative et collective**

Dans ce type de crèche les tensions au sein des équipes existent mais les réunions d'équipe et de sections, nombreuses et régulières, constituent un espace de parole où ces tensions peuvent être rapidement extériorisées et discutées comme le fait remarquer une EJE en co-direction :

*Le bon fonctionnement de l'équipe nécessite de la concertation, de la compréhension et ici ça se fait. On se réunit en réunion d'équipe au moins une fois par semaine, plus si il le faut. Et on fait aussi des réunions pédagogiques.*

*Il y a beaucoup de chaleur ; C'est une grande famille. Je suis heureuse de venir travailler ! Je compte bien rester ici jusqu'à ma retraite. (Agent auprès des enfants)*

*Ici c'est une équipe où c'est très franc, on parle, les frictions sont très vite gérées. Il y a un rapport très direct et je pense que c'est parce que il y a une position où chacun est acteur du projet. Chacun dit quand cela ne va pas et c'est une grande richesse. (EJE)*

Malgré des salaires moins élevés qu'en municipal, les professionnels rencontrés dans ces crèches disent être heureux de travailler dans ces établissements.

*Nous, ici, on fait du social, là-bas (en municipal) c'est la rentabilité. C'est plus enrichissant de travailler ici. C'est sûr ici on a aucun avantage, pas de prime, pas de tenue : on doit s'acheter nos tenues et le salaire est moins élevé qu'un CES à la mairie. Le personnel en crèche municipale je pense que c'est pour la sécurité de l'emploi mais pas pour l'amour du travail Nous ici on s'implique, il y a une grande convivialité. On essaye aussi d'impliquer les parents, qu'ils s'investissent. (Agent auprès des enfants)*

*Au départ je ne voulais pas travailler en crèche, si je suis restée c'est qu'il y a un vrai projet, je suis là par choix. L'expérience ici est positive. Je peux m'exprimer, je travaille avec des personnes motivées qui écoutent. Il n'y a pas de personnes intelligentes ou pas. Elles sont toutes à l'écoute.* (EJE)

## **2.5 - Des moyens qui ne suivent pas toujours les ambitions**

Des limites existent cependant à ce mode de coordination axé autour du projet, notamment en raison du manque de moyens attribués à son fonctionnement. Ces difficultés rencontrées par les équipes posent la question de la qualité de l'accueil qui ne peut parfois être assurée notamment en raison du manque de personnel. En effet, l'accueil de ces familles en difficulté exige un investissement et une mobilisation très importante du personnel et la moindre absence d'un des membres de l'équipe, le moindre incident technique deviennent très rapidement problématique. Une directrice adjointe insiste sur ce point :

*Mon impression c'est qu'il y a un projet avec une ambition très forte, qui demande une grosse mobilisation pédagogique, humaine, de travail, et tout, et que autour, les moyens humains et matériels ne sont pas mis en place.* (EJE en co-direction)

De ce point de vue, la grande autonomie laissée aux directrices pour gérer leurs équipes devient problématique, le règlement des dysfonctionnements étant aussi souvent laissé à leur charge sans qu'elles disposent des moyens matériels et financiers suffisants pour les résoudre.

*C'est cette autarcie qui pèse parfois. Qui nous soulage quand on entend des structures où ils sont pieds et mains liés mais en fait, nous, il y a le poids de cette autonomie.* (Directrice)

*Par exemple on a eu un souci de machine à laver, il faut rappeler dix fois le siège de l'association. Nous n'on a pas ce luxe, c'est trop... La confiance elle est à double tranchant, on nous laisse nous dépatouiller mais quand on dit qu'on a besoin de quelque chose là, non. Et c'est toujours au détriment de l'accueil de l'enfant. Pour moi il y a eu des moments où ça n'a pas été du bon travail où on a été à la limite de la maltraitance institutionnelle vis à vis des enfants, des parents. Moi je suis vraiment très réservée sur ce côté là, je suis vraiment sur mes gardes. Je trouve que ça repose beaucoup sur notre bonne volonté et la bonne volonté de l'équipe pour que ce lieu-là tourne. Et demain si l'équipe change je ne suis pas certaine que ça puisse fonctionner, que ce soit viable et ça ne devrait pas être comme ça.* (EJE en co-direction)

*C'est comme les remplacements, c'est pas sérieux. C'est trop facile si les EJE remplacent quand il y a des absences, ou si la directrice remplace. C'est au détriment de la qualité de notre travail.* (EJE)

Certaines personnes, en dépit de leur attachement à l'équipe et au projet, épuisées par ces conditions de travail et des salaires trop bas sont parties travailler en crèches municipales.

*Les salaires quand même c'est pas fameux...Une ATSEM, elle est au SMIC, même pas 1000 euros alors qu'en crèche municipale elle est à 1200 euros avec 13ème et 14ème mois. Certaines personnes se tournent vers le municipal par rapport à ce besoin matériel mais avec un déchirement parce qu'elles savent qu'elles vont faire le ménage au moins à mi-temps et être sous l'autorité de l'auxiliaire, c'est pas du tout le même travail. Ici c'est vraiment sentimental ! Quand elles partent c'est toujours une annonce avec de grandes larmes.* (EJE)



### **La crèche *Projet***

La crèche associative A, a été créée à l'initiative d'une association d'aide aux familles désireuse de développer son secteur petite enfance en direction de familles en difficulté. La crèche a ouvert ses portes il y a 5 ans dans un quartier très paupérisé de la ville dépourvu d'offre de garde pour les jeunes enfants. L'objectif de cette crèche à caractère social est double. Il s'agit d'une part de permettre l'insertion ou la formation professionnelle de parents qui sont dans une démarche de retour vers l'emploi, d'autre part de soutien à la parentalité en faveur de familles en situation économique et sociale difficiles (familles monoparentale en situation de précarité, primo arrivants...). Depuis 2007, l'établissement bénéficie de subventions spéciales de la Caf dans le cadre de projet innovant afin de réserver 4 places à des enfants dont les parents suivent une formation.

La volonté de l'association était de recruter au poste de direction un travailleur social et non du personnel médical, afin de répondre au mieux au projet. L'engagement d'une psychologue pendant plusieurs années à ce poste semble avoir permis à l'équipe de se stabiliser. On remarque que les personnes qui sont restées depuis plusieurs années sont celles qui se sont impliquées dans le projet, qui ont trouvé leur place dans l'équipe ; les autres sont parties. Au sein de l'équipe chacun a un rôle dans le projet, quelle que soit sa qualification. Fait rare dans les autres structures, la secrétaire et les deux agents d'entretien font parties intégrante de l'équipe, elles connaissent tous les enfants, et participent à la vie de la crèche. Tous les membres de l'équipe participent de façon active au projet de la crèche. Les résultats constatés de leur actions – 60 % des parents dont les enfants ont été accueillis ont retrouvé un travail - les confortent dans le sentiment de faire un « travail utile ». De fait, en dépit de salaires qui sont bien moins intéressants qu'en crèche municipale, de conditions de travail difficiles, la majorité du personnel se dit heureux de travailler dans cette équipe. Mais comme nous le verrons ci-après, ce n'est pas le statut associatif qui engendre ce type de fonctionnement mais la nature et le suivi d'un projet.

### **3 - La « fusion absorption » d'une petite crèche par une association de grande taille : vers une coordination plus verticale et un fonctionnement plus formalisé**

Le troisième type de coordination que nous distinguons concerne des crèches engagées dans un processus de rattachement à une plus grande association ou de regroupement de petites structures existantes, souvent dans une logique de pérennisation de la structure. Les structures concernées par un tel processus ont été créées depuis de nombreuses années, parfois plus de vingt ans. Selon les acteurs rencontrés, ce mouvement est la conséquence directe des nouvelles exigences en matière de gestion, auxquelles ces petites structures associatives ne peuvent plus faire face de façon isolée. Si, théoriquement, ce rattachement a pour objectif de mutualiser la gestion des crèches et d'améliorer leur rentabilité, l'étude montre que, au moins durant cette période de transition, cette rationalisation des modes de gestion complexifie le fonctionnement des structures. D'un mode de fonctionnement relativement simple, où les décisions se régulaient en interaction entre l'équipe et la directrice de la crèche, ces structures sont passées à un fonctionnement centralisé avec une stratification de la hiérarchie. Sur le terrain, les structures concernées par ces transitions connaissent quelques difficultés, le passage d'un mode de coordination à un autre interférant sur les rôles et les pratiques

de chacun des membres des équipes. Si dans cette étude notre cas type repose sur une seule structure elle nous semble exemplaire d'une tendance qui se généralise.

### **3.1 - Une division du travail plus verticale : manque de visibilité et perte d'autonomie de la directrice**

Dans le cadre de ce processus de fusion absorption, un nouvel échelon hiérarchique apparaît au-dessus de la directrice de crèche : le directeur ou la directrice de l'association. Les équipes restent les mêmes mais au poste de directrice de crèche vient s'ajouter un poste de direction administrative et de gestion des ressources humaines de toute l'association. Auparavant, la directrice de la structure prenait toutes les décisions concernant le fonctionnement de sa crèche : inscriptions des enfants, recrutement du personnel, plannings des enfants et du personnel, planification des formations continues, sans avoir à s'en référer à un supérieur hiérarchique. Aujourd'hui, un partage des tâches est opéré entre les deux directions, mais la directrice de l'association se situe à un niveau hiérarchique supérieur à celui de la directrice de crèche, ce qui n'est pas toujours simple au quotidien.

Dans ce nouvel organigramme, comme le souligne une EJE, l'équipe a des difficultés pour identifier clairement qui sont les interlocuteurs pertinents selon les domaines.

*On nous a fait comprendre que maintenant on a une Direction pédagogique et une Direction administrative. C'est difficile car ça demande de trier ce qui doit être d'un côté, de l'autre, ménager les susceptibilités car Mme K, la directrice pédagogique, est tout de même là depuis juin 2002. On avait l'habitude qu'elle gère tout, que nos demandes passent par elle. On ne sait jamais si on ne va pas la froisser. On ne sait pas comment faire, honnêtement. On a très peu de relations avec la direction administrative. C'est inextricable, on ne sait pas, c'est très dur. De plus en plus on en sait jamais qui croire, on sait pas. Tout transite par Mme K, c'est elle qui est au conseil d'administration où se prennent les décisions. C'est assez flou Entre le temps où on a l'info et où on a la note de service il peut se passer des semaines. Dans une équipe de 18 filles ça peut faire beaucoup d'ébullition parfois pour...parfois pour rien. On sait pas trop on tâtonne, on tâtonne.... (EJE en codirection)*

Une auxiliaire qui a eu à se confronter à cette nouvelle stratification hiérarchique parle, elle, de division du pouvoir :

*Depuis qu'on est géré par une nouvelle association, ça fait deux pouvoirs, même parfois trois pouvoirs...Il y a la directrice Mme K., la directrice administrative qui n'est pas toujours d'accord avec Mme K. et le président. C'est un truc de fou !*

Une autre s'interroge sur la pertinence et l'utilité d'avoir autant de cadres dirigeants dans ce contexte de rationalisation :

*Ce que je comprends pas maintenant c'est qu'il y a beaucoup de cadres dirigeants. Si l'EJE gérait l'équipe, la directrice de l'association la structure et voilà, ça suffit. Plutôt que d'avoir une directrice qui tourne en rond... (Auxiliaire de puériculture)*

### 3.2 - D'une logique d'ajustement mutuel à une gestion centralisée : plannings, inscriptions, recrutements et formations

L'équipe de la crèche est décrite comme étant auparavant très conviviale, familiale, tout le monde se connaissait, la plupart des membres de l'équipe entretenaient des relations amicales à l'extérieur de la crèche. Le mode de régulation s'apparentait parfois à de « petits arrangements » permettant de faciliter le travail. Les congés étaient pris en concertation avec la directrice afin de contenter d'une année sur l'autre chaque membre du personnel. Les plannings étaient organisés en concertation en essayant de concilier au mieux, la vie privée et professionnelle des unes et des autres. La directrice, connaissant la vie privée et les contraintes de ses employées, essayait d'ajuster leurs besoins à ceux de la structure.

Depuis le rattachement de la crèche à cette grosse association, les plannings sont le fait de la directrice administrative qui elle, ne connaît pas l'équipe. La conséquence en a été un planning qui, s'il couvrait les besoins de la crèche, ne tenait absolument pas compte des contraintes de chacune. Il prévoyait par exemple que certaines personnes viennent travailler quelques heures le matin, repartent chez elles, puis reviennent dans l'après-midi.

*Pour le planning, il y a eu un débat cette année. Pour nous c'était toujours Mme K., c'était des plannings proposé par Mme K. et discuté avec les filles et généralement à un quart d'heure près tout le monde s'imbrique et arrive à concilier vie de famille et travail. Là c'était n'importe quoi !* (Auxiliaire de puériculture)

La directrice pédagogique a finalement réussi à négocier et faire accepter ses propositions mais cet événement a été une source d'angoisse et de démotivation considérable pour l'équipe.

De même, l'équipe avait l'habitude de choisir les formations qui lui convenaient le mieux auprès de différents organismes. Dans le cadre de son rattachement les formations doivent être choisies dans le catalogue de l'association. Depuis deux ans, aucune formation ne correspondant aux besoins de l'équipe, la formation continue est gelée.

### 3.3 - Un changement sans concertation

Comme dans toute organisation, la transition d'un mode de fonctionnement à un autre ne se fait pas sans heurt. Pour les personnes interrogées, la conduite du changement ne s'est pas faite de façon optimale, le personnel n'ayant pas été associé au changement mais l'ayant subi. Une seule réunion de présentation du projet de rattachement a été organisée pour expliciter les motivations de ce choix et les conséquences pour le personnel. Le rattachement s'expliquait principalement par l'obligation d'adhérer à une convention collective. Après cette première réunion, aucune autre réunion n'a été réalisée. L'absence de communication et de participation à la définition des objectifs avec l'équipe s'est traduite chez le personnel par le sentiment d'être mis devant le fait accompli et d'avoir à appliquer des règles imposées « d'en haut ». Comme le fait remarquer l'EJE de la crèche, ce mode d'imposition des règles a eu pour effet d'instaurer de mauvaises relations.

*Il y a eu une réunion quand le changement s'est fait et depuis rien, à part ponctuellement des échanges pas forcément sympathiques. Ils passent pour le méchant loup, rien n'est expliqué pas de parole, quand on vient nous voir c'est pour nous imposer quelque chose, nous dire que quelque chose ne va pas. Alors fatalement on n'est pas en bons termes.*

Une auxiliaire de puériculture rajoute pour sa part que :

*D'une équipe très familiale on se retrouve un peu dans un bureau d'école avec : tu me fais ça je te fais ça...ça peut basculer tout d'un coup.*

Ce manque de communication entre la direction administrative et les membres de l'équipe est à l'origine de stress et d'angoisse. Le personnel a le sentiment de se voir imposer les choses sans aucune explication et souvent, contre toute logique apparente. Là où les choses, même face à des tensions ou conflits avec la direction, semblaient s'auto réguler, des règles ont été énoncées sans être explicitées et viennent, au final, perturber le fonctionnement de l'équipe qui tend à moins s'investir et à entrer dans une logique comptable jusque là peu présente dans cette crèche. Comme le fait remarquer l'Éducatrice de jeunes enfants, également directrice adjointe, alors que l'équipe se donnait sans compter, elle en est maintenant à compter ses minutes supplémentaires.

*Avant c'était beaucoup plus familial, il y a avait une qualité relationnelle pour tout le côté salarial, gestion des RTT, des congés. Alors puisqu'ils veulent cloisonner, cloisonnons jusqu'au bout. On a perdu, c'est plus du tout une gestion familiale. On avait une équipe capable de se donner, de pas compter maintenant on en est à compter le quart d'heure. Ça a des répercussions car la fille qui finit à 5 heures et qu'on a enquisiné pour des banalités elle fait pas de cadeaux. Elle nous laisse dans la panade. Mais on comprend.*

L'objectif de la fusion de cette crèche et la mise en place d'une certaine forme de standardisation à travers l'adoption de la convention collective, est de lui permettre de répondre, au mieux, aux nouvelles exigences de l'accueil du jeune enfant en terme de rentabilité du remplissage de la crèche et de professionnalisation des équipes, tout en proposant un service de qualité. Toutefois la période de transition semble affecter les pratiques de l'équipe et pose question sur cette qualité du service, au moins durant cette période. Le personnel qui était habitué à une culture où son implication était forte semble avoir du mal à s'adapter à ce changement auquel il n'a pas été associé. Son investissement dans le collectif et dans le projet de la crèche est depuis, moins important. Ce constat pose la question de la qualité du service dans des conditions de travail difficiles. Il amène à s'interroger sur la nécessité d'un accompagnement au changement, afin de permettre au personnel de donner du sens à ce changement et s'y investir.

### **La fusion absorption d'une petite crèche.**

La crèche associative du village de P. en milieu rural, existe depuis 1991. L'injonction faite aux crèches de ce type d'adopter une convention collective a conduit son conseil d'administration à prendre la décision, il y a quelques années de se rattacher à une association locale, membre d'un mouvement national d'aide aux familles en milieu rural et d'adopter ce faisant, sa convention collective. Concrètement, ce rattachement implique pour la crèche une séparation des postes de direction et une complexification de la hiérarchie. La directrice, comme dans la plupart des petites structures associatives, assurait depuis plus de 6 ans la gestion globale de la crèche (inscription, recrutement, planning horaires des enfants et du personnel, choix des formations continues, congés...) et le personnel se référait systématiquement à elle en tant que supérieur hiérarchique. Depuis le rattachement de la crèche à cette association plus grande, l'organigramme de la structure a changé et une nouvelle fonction est apparue au niveau de la direction. Désormais la crèche compte une directrice administrative sous l'autorité hiérarchique de laquelle est désormais placée l'ancienne directrice devenue « directrice pédagogique ». Le nouvel organigramme prévoit ainsi que la directrice pédagogique centre son activité sur la qualité du service rendu aux familles (soins, accueil des familles et des enfants, sécurité affective et psychique) alors que la directrice administrative se voit attribuer le rôle de gestionnaire administratif et financier et de gestion des ressources humaines. Cependant si, en théorie, le partage des tâches semble clairement établi dans les fiches de postes de l'une et l'autre, la réalité apparaît plus complexe et il est difficile pour les membres de l'équipe de passer d'un mode de fonctionnement à un autre. Le changement n'a pas été accompagné mais imposé à l'équipe qui se trouve devant le fait accompli.

Le personnel ne comprend pas pourquoi un mode de gestion qui fonctionnait bien a du changer. La crèche est décrite comme une structure qui était familiale, chaleureuse où le personnel avait plaisir à travailler dans une bonne ambiance et où les choses s'autorégulaient. Depuis le changement, la communication se fait mal, l'équipe a le sentiment qu'on lui impose des choses qui leur semblent parfois absurdes sans concertation et n'est plus aussi motivée.

## **4 - Une coordination verticale centrée sur des objectifs de rentabilité**

Le dernier mode de fonctionnement que nous distinguons concerne les crèches privées créées et gérées par des entreprises de crèches, destinées à accueillir les enfants des salariés des entreprises réservataires. Ici, si ces crèches affirment vouloir proposer un accueil de qualité, l'un des objectifs clairement affichés est de rentabiliser la crèche en accueillant le maximum d'enfants. Contrairement aux autres types de crèches qui doivent s'adapter à ces objectifs de rentabilité nouvellement introduits, ces structures ont été créées avec cet objectif. De fait, si ces crèches sont, comme les autres, soumises aux mêmes normes de la PMI concernant les diplômes, les taux d'encadrement ou encore les équipements, les modes de fonctionnement des équipes sont eux spécifiquement axés sur la rentabilité des structures. La présence de badgeuses destinées à rationaliser au plus près le remplissage des crèches est un des éléments qui l'atteste.

Cependant au sein de ce type de structures deux tendances apparaissent dans ce mode d'organisation. Une première tendance, fait apparaître une gestion plus autonome des structures dans un souci d'adaptation des crèches à leur environnement interne et externe. Les décisions sont centralisées mais les directeurs de crèches ont une certaine latitude pour gérer leurs équipes, pour adapter leur fonctionnement au contexte social. Une deuxième tendance fait apparaître un mode d'organisation centralisé et standardisé au sein duquel toutes les équipes, toutes les crèches fonctionnent sur le même modèle. Rappelons que ces deux tendances avaient déjà été mises en évidence dans le cadre d'une précédente enquête sur les crèches d'entreprise (Daune-Richard - Odena - Petrella - 2007).

L'organigramme de ces structures fait apparaître de nouveaux postes dans la strate hiérarchique : un PDG, un directeur commercial chargé de « vendre des places » aux entreprises, un coordinateur régional/ou coordinatrice et, enfin, la directrice de crèche. Ces nouveaux postes ne sont pas sans effet sur les pratiques professionnelles des équipes, car comme nous le verrons ils interfèrent dans l'organisation du travail. La position hiérarchique du commercial n'est ainsi pas toujours clairement définie, s'il apparaît dans certains cas uniquement lors de la phase de prospection pour vendre les places, dans d'autres cas il intervient concrètement dans les pratiques professionnelles des équipes, par exemple pour apaiser les relations avec un client.

#### **4.1 - Un recrutement au service du « projet »**

Selon les personnes rencontrées, les exigences que posent le secteur privé commercial sont très différentes et nécessitent le recrutement d'un personnel possédant une culture professionnelle adéquate. La PDG d'une entreprise de crèches a ainsi fait le choix de recruter un personnel qui est, autant que possible, « vierge » de toute expérience de travail en crèche ou dont l'expérience est compatible ou susceptible de servir le fonctionnement de ses crèches. Pour cette raison, elle a choisi de privilégier le recrutement d'EJE sur les postes de direction car, selon elle, la culture professionnelle des puéricultrices est incompatible avec une adaptation au changement. *Elles n'ont pas de souplesse et le fonctionnement des crèches d'entreprises constitue trop de changement pour elles. La culture de leur profession semble incompatible avec les crèches d'entreprise. Or leur formation de base impacte terriblement sur leurs pratiques. Ce sont des BAC+4 mais elles restent des techniciennes qui sont trop dans la chose « parfaite », elles ont des schémas très précis dans la tête et n'arrivent pas à sortir de ce cadre.*

Cette PDG, se distingue de la plupart des promoteurs du secteur privé souvent issus du commerce et nouveaux venus dans la petite enfance, par sa longue expérience de gestion d'établissements d'accueil collectifs dans le secteur associatif et municipal. Cette connaissance des professions et de leur mode de fonctionnement lui fait envisager de façon particulière la constitution de ses équipes afin qu'elles s'adaptent, au mieux, aux exigences des crèches inter-entreprises. Hormis des puéricultrices qui ont parfois travaillé dans d'autres structures avant de travailler dans ses crèches, le personnel recruté arrive sans expérience : « *Elles ne sortent pas d'un moule* ». Pour cette raison il ne peut pas être envisagé d'employer du personnel ayant travaillé en crèche municipale. *Employer quelqu'un qui a travaillé en crèche municipale, il n'y aurait rien à en tirer. Elles sont trop dans leurs habitudes !* Elle privilégie en revanche le recrutement de personnes s'engageant dans des VAE, comme le fait remarquer l'une de ses directrices : *D'un point de vue managérial c'est intéressant, on peut pousser des gens qui ont une motivation. Et c'est aussi une dynamique pour la crèche, intellectuellement ça peut dynamiser.*

En effet, le témoignage des équipes atteste d'une capacité d'adaptation du personnel au fonctionnement de la crèche dont un axe important est l'optimisation maximale du remplissage de la structure.

Les entreprises de crèches sont très attentives au principe du remplissage qui est géré par un logiciel. « *Les parents badgent pour savoir exactement le nombre d'enfants présents à chaque moment* » (Pdg d'une entreprise de crèches). « *Tous les jours elle (la responsable de l'entreprise de crèches) me demande combien ils sont, elle me rappelle qu'il faut remplir...bon, je l'entends mais après...moi je prends mon temps pour faire les adaptations, il n'y a pas de pleur, je pense que je fais bien.* » dit une directrice de crèche de cette même entreprise.

*Néanmoins, afin de répondre au mieux à ces exigences, les plannings dans ces types de crèches changent tous les mois, avec des horaires qui varient parfois au quotidien. La nécessité de répondre au plus près aux demandes des entreprises et des parents fait que comme le dit une directrice : « Ici on travaille dans l'urgence, le rythme est plus intense que dans les autres types de crèche. Le planning change tous les mois. »* (EJE directrice).

D'autre part, afin d'optimiser au mieux ce remplissage, certaines crèches ne fonctionnent pas classiquement sur la base d'un nombre précis d'enfants par section (grand/petits /moyens) mais en fonction des demandes d'inscription. Une directrice de crèche, elle-même, confesse devoir se contraindre pour faire appliquer ce mode de fonctionnement à son équipe et ne pas retomber dans l'organisation classique.

*C'est vrai qu'elles ont tendance à calquer leurs expériences mais ici, crèche d'entreprises, c'est à nous de nous adapter. Ca demande une souplesse par rapport aux horaires, à la répartition des âges. D'habitude dans les crèches on a tant d'enfants dans chaque groupe. Ici non, on prend les enfants qu'il y a, donc on ne parle pas de groupe mais d'enfants. Mais moi la première je dois dire qu'au début je faisais de la résistance au changement.* (Puéricultrice, crèche inter-entreprises)

#### **4.2 - Relations entre parents et professionnels : une prestation de service**

Dans ce type de crèche, comme le soulignent plusieurs membres du personnel, la relation entre parents et professionnels est régie par la volonté de satisfaire le client. En cas de désaccord avec les familles ceux-ci ne doivent pas intervenir mais laisser la directrice ou le commercial réguler les relations.

« *Dans une crèche d'entreprises la relation aux parents est très différente. On est vraiment dans une prestation de service et dans une relation commerciale. Ils paient et du coup ils regardent le menu, les jeux, ce qu'on leur a fait faire. Ils sont regardants. Est-ce que ce sont les crèches d'entreprises ou l'évolution des parents ? Je ne sais pas mais ...c'est très différent.* » (Directrice d'une crèche inter-entreprises, infirmière-puéricultrice).

*On sent que c'est un service que les parents payent, ça se ressent vraiment beaucoup, c'est très différent d'une crèche associative. Les parents demandent le contenu détaillé de ce que les enfants ont fait dans la journée, ils sont très exigeants ! Lors de la réunion de rentrée certains ont ouverts les placards, les robinets, afin de vérifier la conformité des lieux.*

*Nous avons la consigne de ne surtout pas recadrer nous-mêmes les parents. Le commercial nous briefe et s'il y a un souci, une remarque, nous devons en parler à la directrice. Nous n'avons pas à réagir à la remarque des parents.* (Auxiliaire de puériculture)

Ces propos peuvent surprendre car les parents, quels que soient le type de crèche, sont soumis à l'application du même barème de tarification, dans la mesure où la crèche perçoit des subventions de la CAF. Il semble donc que ce ne soit pas le prix que payent les parents qui changent leurs comportements et leurs exigences vis-à-vis du personnel mais bien la concurrence et le fait que leur insatisfaction puisse mettre en cause la réservation de place que fait leur entreprise. En cas de mécontentement de ses salariés, l'entreprise pourrait ne plus réserver de places ou se tourner vers un autre prestataire.

Outre la question de leur reconnaissance par les parents, le personnel s'interroge sur le bien fondé de ce fonctionnement qui implique également que les parents puissent amener et rechercher leurs enfants quand ils commencent et terminent leur service. Cette possibilité interfère sur les rythmes des enfants (repas ou siestes interrompus) et les pratiques professionnelles du personnel, sans cesse perturbées par le va et vient des parents.

*« Le personnel ne parle pas aux parents de la même façon. Ce sont eux qui choisissent l'horaire. Ils viennent chercher leur enfant lorsqu'ils finissent leur journée de travail, à 13H, y compris si leur enfant dort et s'il faut réveiller tout le dortoir ! En municipal on peut recadrer, s'ils ne sont pas contents on leur dit de partir. Ici ce n'est pas possible. Impossible de mettre ce genre chose dans le règlement, c'est au personnel de s'adapter »* (EJE, employée d'une crèche inter-entreprises).

Toutes les crèches d'entreprises ne fonctionnent cependant pas sur ce même modèle et dans une autre entreprise de crèche les parents doivent s'inscrire sur des créneaux horaires pré-établis : ils ne disposent donc pas d'une totale liberté à cet égard et les heures de repas et de sieste sont protégées.

Un deuxième point, qui rejoint celui ci, touche aux difficultés ressenties par les professionnels liées aux exigences de « remplissage » et à l'accueil d'enfants « occasionnels » dans les trous laissés par les absences<sup>7</sup>. Elles soulignent la difficulté à accueillir un enfant une demi-journée ou même un ou deux jours puis plus pendant 15 jours, puis à nouveau une journée etc.. *Devant nos doutes on nous dit : 'mais l'enfant s'adapte très facilement ! Oui enfin je ne suis pas certaine que ce soit aussi simple... »* (Auxiliaire de périculture, crèche municipale).

Pour composer avec ces difficultés, certaines directrices, comme le font également les directrices en crèches municipales, essaient de constituer un « volant » d'occasionnels « réguliers » : elles procèdent à une hiérarchisation dans leurs listes de parents demandeurs afin d'appeler en priorité les mêmes de façon à ce que les enfants accueillis en occasionnels soient les plus familiarisés avec la structure.

### **4.3 - Une gestion centralisée et standardisée**

Afin d'optimiser et de rentabiliser au mieux le fonctionnement de leur crèche certaines entreprises ont opté pour la standardisation. Toutes les crèches fonctionnent alors sur le même modèle défini par le siège national : elles sont décorées de façon identique et doivent adopter le même projet pédagogique. Les équipes n'ont plus qu'à s'adapter, aucune concertation n'est engagée.

Plusieurs personnes ayant travaillé au sein de crèches de ce type évoquent le problème que cette standardisation des services entraîne. Le mobilier, le matériel identique pour toutes les structures est commandé par le siège mais ne correspond pas toujours aux priorités du personnel. Un éducateur

---

<sup>7</sup> Ces exigences se retrouvent dans toutes les crèches et pas seulement dans celles gérées par des entreprises de crèches : elles sont induites par l'instauration de la PSU. Mise en place en janvier 2002 et généralisée en janvier 2005, elle instaure un calcul à l'heure de présence effective du subventionnement de la CNAF qui n'est plus attribué selon un forfait journée.



de jeunes enfants cite ainsi la livraison de turbulettes pour les enfants alors que l'équipe demande depuis des semaines que ceux ci soient mieux pris en charge.

*Quand on parlait du sens de la prise en charge on me parlait matériel, moi je parlais qualité. On ne parle pas le même langage. Pour les bébés, on avait 15 bébés dans un lieu prévu pour 10, les enfants dormaient dans les lieux communs parce qu'il n'y avait plus de places dans le dortoir. Nous on était dans ce cadre là, comment on peut prendre en charge les enfants dans ces conditions. On n'a pas les mêmes visées. Et vous avez la coordinatrice, avec tout pouvoir du siège social, qui vous répond : on va mettre des turbulettes aux enfants pour qu'ils se sentent mieux et on met leur photo au dessus de leur lit, c'est dramatique ! (Un EJE)*

On était vraiment dans la standardisation, un enfant de 0-3 ans on lui propose tel objet. On ne pense pas en termes de réflexion, de ce qui s'adapte à l'enfant. On propose tel petit canard parce qu'il est dit qu'il est adapté pour tel âge. Le repas c'est pareil, on nous dit comment on doit donner à manger à l'enfant, on est dans la posture et le geste mais pas comment on pense la relation à l'enfant. Dans une forme un peu primaire de conception psychologique. (Une EJE)

Plusieurs professionnels ayant depuis quitté cette entreprise, s'interrogent sur cette standardisation et ses effets sur les équipes et, par conséquent, sur la qualité de l'accueil des enfants:

*Cette entreprise a le souci de vendre un produit dans un bel écrin mais on ne se soucie absolument pas de la qualité et pas de ce produit après. Qu'est ce que l'équipe et les directions peuvent en faire ? Pour moi c'est un constat d'échec. Il était impossible dans cette société de travailler correctement, il n'y a aucun dialogue possible. (EJE)*

*Ces crèches-là ça fait envie, sur le site on vous présente les moyens, le matériel : tout est neuf, c'est super...mais maintenant c'est du copié collé. Le but c'est de faire de l'hôtel Ibis. Ce sont des commerciaux. Ils arrivent à gagner de l'argent en industrialisant les choses. On est en train d'industrialiser la petite enfance. Mais comment les autorités peuvent laisser faire ça et ne pas réagir ? (Puéricultrice)*

Ces témoignages mettent en exergue l'écueil que peut constituer le fait d'envisager l'accueil comme un service standardisable, du fait de l'importance de sa dimension relationnelle et de sa nécessaire adaptation à l'environnement social. La standardisation est considérée par ces prestataires comme un critère de qualité du service proposé d'une part aux entreprises réservataires, d'autre part aux parents usagers. Les mêmes équipements, les mêmes horaires, les mêmes principes éducatifs sont assurés à tous les enfants confiés à ces établissements quel que soit le lieu où ils se trouvent. Cette dynamique se rapproche de l'élaboration d'un label adopté par toutes les structures d'une même entreprise, garantissant ainsi à l'utilisateur un certain niveau de qualité, limitant les risques de variation dans les niveaux de qualité d'une structure à l'autre au sein d'une même entreprise et mettant ainsi en jeu la réputation collective de l'entreprise.

Si standardiser les services proposés peut être une façon de garantir la qualité des services à travers la formalisation d'objectifs pour chaque tranche d'âge par exemple, et/ou des compétences requises et des référentiels métiers pour chaque poste, une trop forte standardisation peut en revanche entraîner une perte de la dimension relationnelle et de proximité et réduire ainsi la capacité d'innovation, d'autonomie et d'expérimentation, ce qui semble être le cas de certains établissements. De même, la participation des professionnels au projet de la crèche semble être une source de motivation et d'implication du personnel, dimension qui semble absente dans certaines des crèches privées étudiées.

Une directrice de crèche ayant travaillé en municipal puis dans une entreprise de crèche déplore toutefois la faiblesse des contrôles par les autorités publiques et s'interroge sur l'avenir de la qualité de l'accueil :

*Toutes ces sociétés sont en train d'ouvrir des crèches à gogo ...Et je trouve que le contrôle...je comprends c'est complexe, ça l'était pour les communes, les associations etc....Mais là il faut que les institutions soient vigilantes, c'est un monde différent; ces sociétés sont à but lucratif. A partir de là il y a un contrôle un peu plus pertinent à mettre en place. Au départ tout le monde était réticent, criait à l'assassin y compris les conseils d'administration des CAF...et là ça ouvre à gogo. » [...] Je continue à penser qu'il y a de la place pour le privé dans les structures de la petite enfance [...] Je pense que c'est une solution qui est pertinente mais ceci étant, ce sont deux mondes complètement différents avec des cultures complètement différentes. Il va falloir un certain temps pour trouver un langage commun. Ce qui me désole un peu c'est l'attitude de nos institutions, CAF, PMI, CG. L'impression que j'ai c'est qu'on laisse le champ libre à ces sociétés privées avec un contrôle tout relatif.*

Et elle prend l'exemple d'une crèche qu'elle a montée et dont elle a été directrice, qui vient d'obtenir une dérogation pour pouvoir accueillir 30 enfants supplémentaires – l'agrément étant de 60 places - avec une seule directrice : *Quand je vois comment ils (la PMI) nous ont cassé les pieds pour des sottises, des histoires de rebords de fenêtres etc.. et que deux ans après, alors qu'on a aucune lisibilité on donne des dérogations à ces structures je suis inquiète...inquiète car je me dis que, avant de donner une dérogation, il faut avoir une visibilité.*

### **Entreprise de crèche A**

Les crèches de l'entreprise de crèches régionale A sont situées dans des zones franches d'une grande ville. Elles accueillent des enfants des salariés dont les entreprises ont réservé des places mais également, afin de remplir au mieux la structure, des enfants du quartier. Les directrices ont été recrutées en fonction de leur profil atypique susceptible d'aider au montage des projets de crèche mais également en fonction de leur capacité supposée d'adaptation au fonctionnement des crèches d'entreprises. Pour cette raison, la PDG privilégie le recrutement d'éducatrices de jeunes enfants aux puéricultrices. Celles-ci bénéficient d'une relative autonomie concernant le recrutement de leurs équipes, leur planning, l'organisation des réunions d'équipe ou encore l'aménagement de leur crèche (mobilier, décoration, achat de jouets...). Le planning du personnel change tous les mois afin de s'adapter au plus près aux exigences de ce type de crèche. Les inscriptions sont prises par les directrices mais les listes sont gérées en collaboration avec le commercial qui régule le portefeuille de places disponibles pour chaque entreprise. La PDG surveille quotidiennement le taux de remplissage de ses crèches et n'hésite pas, si elle le juge nécessaire, à faire intervenir une coordinatrice pour « coacher » les équipes. L'objectif premier est d'accueillir le maximum réglementaire d'enfants tout en répondant aux besoins des familles et des entreprises. Les parents ont ainsi la possibilité d'amener et de venir chercher leurs enfants quand ils le souhaitent, en fonction de leurs horaires de travail. Ce fonctionnement n'est pas sans incidence sur le travail des équipes qui doit composer avec les allées et venues au sein de la crèche tout au long de la journée. Les relations entre parents et professionnels en cas de désaccord sont régulées par la directrice ou le commercial. Dans ces crèches récentes le personnel ne bénéficie pas encore de formation continue mais les personnes non qualifiées sont encouragées à se former dans le cadre de la VAE, et plusieurs sont déjà engagées dans ce processus. Les équipes sont relativement stables.

## **Entreprise de crèche B**

La crèche de l'entreprise de crèche B est située dans un parc d'activités, à l'extérieur d'une grande ville. Elle accueille les enfants des salariés dont les entreprises ont réservé des places et, en accueil occasionnel, des enfants venant de l'extérieur. Le recrutement de la directrice est décidé par le siège national, le reste de l'équipe par la directrice et la coordinatrice régionale. L'entreprise de crèche centralise toutes les décisions et a choisi de standardiser ses services. Toutes les crèches sont équipées des mêmes lits, draps, jouets, décorées de façons identiques, et il est demandé à toutes les équipes d'adopter la même pédagogie. Les inscriptions des enfants se font sur le site du siège national de l'entreprise par internet et la directrice reçoit ensuite la liste des enfants qu'elle doit admettre. Les directrices doivent suivre la philosophie de l'entreprise et disposent de peu d'autonomie pour gérer leur structure. La formation continue est dispensée par les formateurs de l'entreprise de crèche qui se déplacent dans les structures. Le turn-over dans cette crèche est important, certaines catégories de personnel (EJE et puéricultrices) ayant visiblement du mal à se conformer au mode de coordination de l'entreprise qui semble laisser peu de place à l'initiative individuelle.

## **5 - Éléments de conclusion de la troisième partie**

L'analyse des formes d'organisation met en évidence l'existence de plusieurs cultures professionnelles fortes qui ont souvent du mal à se coordonner mais également de cultures organisationnelles très marquées (municipale, associative et privé).

L'étude fait apparaître que, en outre, certaines cultures professionnelles se marient mal avec certaines formes de cultures organisationnelles. Ainsi, les professionnelles appartenant au secteur professionnel médical, peinent souvent à trouver leur place dans les formes organisationnelles horizontales et, inversement, les professionnelles issues du secteur social ont du mal à s'intégrer dans les formes verticales d'organisation.

Un autre résultat de l'étude des formes organisationnelles est qu'on ne peut opposer de façon systématique le secteur commercial d'un côté, et le secteur non lucratif (associatif ou municipal) de l'autre : en dépit de cultures organisationnelles fortes, certains modes de coordination peuvent être très proches. Le fonctionnement des crèches municipales et celui de certaines crèches d'entreprises très standardisées se rapprochent ainsi du point de vue de la verticalité des décisions, de la standardisation du matériel ou encore, de la gestion du taux d'occupation des structures. De la même façon, le fonctionnement d'autres crèches d'entreprises, plus organisé autour du projet de la crèche et du projet professionnel des équipes, présente des proximités avec la coordination horizontale de certaines crèches associatives.

D'autre part, au delà des différences relevées dans les modes d'organisation, la construction des cas-types met en évidence une tendance générale à un allongement et à la stratification de la ligne hiérarchique. Cette stratification apparaît comme une réponse aux nouveaux impératifs de gestion apparus dans la dernière décennie et illustre, pour les petites structures, le besoin d'être rattachées à des organismes plus importants pour y répondre. Il semble ainsi peu probable, dans un avenir proche, que des petites structures puissent continuer à fonctionner indépendamment d'organismes plus importants.

## Types de fonctionnement et de coordination des crèches

Types de crèches	Structure hiérarchique	Recrutement du personnel / fiches de poste	Planning personnel	Choix des formations	Gestion des listes d'inscription	Achats
Municipal moyennes et grandes villes	Maire Direction service petite enfance Coordonnatrice Directrice de crèche + Directrice adjointe sur grosses structures Equipe	Centralisé : service municipal	Réglementation municipale sur les horaires des directrices. Selon les municipalités, latitude plus ou moins grande des directrices. Planning à l'année	Direction petite enfance  Rejet initiatives formation individuelle	Directrice propose Décision : service municipal	Marché public. Commande de matériel (mobilier, jouet, papeterie) sur catalogue imposé
Associatif à projet social	Président de l'association (+ CA) Direction générale de l'association Directrice de la crèche Directrice adjointe Equipe	Directrice crèche avec RH Fiches de postes élaborées en concertation avec le personnel Recrutement en fonction du projet	Directrice et directrice adjointe Planning à l'année	Equipe  Incitation à la VAE	Direction des structures	Pour le gros matériel, la procédure passe par le siège de l'association. Difficulté, lenteur
Associatif rural Avant l'adhésion à une association nationale	Président de l'association + CA Directrice de la crèche	Directrice crèche et président de l'association	Directrice de la crèche  Planning à l'année	Equipe auprès des différents organismes de formation	Directrice de la crèche	Pour le gros matériel, la directrice de la crèche demande au CA
Associatif rural après adhésion à une association nationale	Président de l'association + CA Directrice administrative Directrice pédagogique	Président de l'association et directrice administrative	Direction administrative  Planning à l'année	Equipe, dans catalogue de l'association	Directrice de la crèche et directrice administrative	Directrice administrative
Crèches de l'entreprise de crèches A	PDG de l'entreprise Coordonnatrice Directrice	Directrice de la crèche	Directrice de la crèche Planning au mois	Pas de formation continue Encouragement à la VAE	Directrice avec le commercial	Pas de limite de budget pour l'achat petit mobilier, papeterie, jouets...
Crèches de l'entreprise de crèches B	PDG Commerciale Coordonnatrice Directrice	Coordinatrice et directrice	Directrice de la crèche Planning au mois	Siège de l'entreprise de crèche. Par formateurs de crèche qui vont dans les crèches	Internet siège	Achat de tout le matériel par le siège

Peu de travaux se sont, jusqu'à présent, intéressés au fonctionnement interne des établissements d'accueil collectif du jeune enfant. A travers cette étude exploratoire nous avons voulu ouvrir cette « boîte noire » afin d'interroger de façon concrète l'organisation du travail des équipes de professionnelles<sup>8</sup> dans ces établissements et les évolutions qui ont marqué ces professions au cours de la dernière décennie. Au terme de cette recherche c'est une problématique complexe qui apparaît, posant de nombreuses questions concernant l'adéquation des formations au travail de terrain, la professionnalisation, le travail d'équipe ou encore les effets des nouveaux dispositifs sur ce secteur et son évolution.

L'intérêt de cette étude est de nous avoir permis, grâce aux témoignages des professionnels rencontrés, de tirer quelques fils de l'écheveau complexe que constitue ce secteur d'activité et d'ouvrir sur un certain nombre de questionnements. Il convient cependant de souligner que les résultats de cette étude exploratoire ne peuvent être généralisés à l'ensemble de l'accueil collectif et doivent être pris avec précaution. Des études complémentaires, portant sur un échantillon de structures plus important, permettraient d'étayer l'analyse et d'aller plus en avant dans ce questionnement.

L'un des premiers constats de cette étude est **l'inadéquation entre les formations et les pratiques de terrain**. Les formations dans le secteur de la petite enfance sont, comme nous l'avons constaté, très cloisonnées. D'un côté des professions médicales et para médicales, de l'autre des professions sociales, de l'autre encore des formations (BEP, CAP) délivrées par l'éducation nationale mais dont les compétences ne sont pas réellement reconnues par le secteur. Sur le terrain, ce cloisonnement, pose le problème de l'articulation des professions et de leur cohésion au sein des équipes. La séparation effective dès la phase de formation entre professions médicale et paramédicale d'un côté et professions du secteur social de l'autre se perpétue ensuite dans l'organisation du travail. En l'absence de réflexion dès leur formation sur la complémentarité de leurs savoirs et de leurs apports respectifs, c'est par conséquent souvent l'impression d'une absence de lien qui domine que celui d'une réelle cohésion de groupe. Hormis lorsqu'un projet fédère tout le personnel vers un objectif commun ou que la gestion de l'établissement permet des relations de proximité, les différentes professions ont des difficultés à travailler réellement de concert. L'étude des trajectoires montre ainsi que nombre des professionnelles rencontrent des difficultés à trouver leur place au sein des équipes dans les établissements d'accueil collectifs. Ce sont des femmes qui, en dépit de l'intérêt qu'elles manifestent toutes pour leur travail, sont insatisfaites, lassées par leurs conditions de travail et en manque de reconnaissance.

Cette juxtaposition de professions aux référentiels et aux cultures différentes produit souvent des tensions voire des confrontations entre professions, tout particulièrement entre puéricultrices et EJE qui ont souvent du mal à travailler ensemble. En dépit des évolutions des référentiels qui font, théoriquement, une large part au pédagogique, la position des EJE demeure particulièrement problématique dans les établissements d'accueils collectifs. Isolée, cette profession a du mal à s'affirmer et à légitimer sa position. Par ailleurs, des tensions se retrouvent également dans le cadre des crèches municipales, entre les auxiliaires de puériculture et les ATSEM où les relations de pouvoirs sont parfois très présentes.

---

<sup>8</sup> Nous employons ici le féminin qui reflète la féminisation massive de ces professions.

Les questions soulevées par cette étude mettent en avant **la nécessité d'une réflexion d'ensemble sur l'accueil du jeune enfant**. En effet, l'un des constats qui peut être établi à l'issue de cette recherche est que l'empilement successif de différentes mesures produit aujourd'hui des incohérences et des effets secondaires qui semblent aller parfois à l'encontre des objectifs escomptés.

Il en est ainsi de la refonte du diplôme d'EJE censé être plus en adéquation avec l'accès de cette profession aux postes de direction. Dans les faits, cette nouvelle version du diplôme, en développant une formation axée sur la gestion et le management nécessaires en poste de direction, semble éloigner encore davantage les EJE du travail de terrain auprès des enfants, en section, auquel nombre d'entre elles vont être affectées. L'étude le montre clairement, aucune profession ne semble aujourd'hui réellement adaptée au poste de direction des établissements d'accueil. On peut par conséquent se poser la question de la pertinence de réfléchir, non pas à l'aménagement des différents diplômes existants, mais à la création d'un nouveau diplôme répondant au plus près aux nouvelles exigences des postes de direction.

De la même façon, l'étude a montré que si certaines réformes s'inscrivent dans une perspective positive de professionnalisation du secteur de la petite enfance, elles se révèlent dans les faits avoir des répercussions inattendues sur le fonctionnement des structures qui ouvrent sur d'autres difficultés. L'obligation, pour les crèches associatives, d'adhérer à une convention collective, qui semble pourtant offrir des garanties aux professionnelles, s'avère problématique d'un point de vue financier pour nombre de structures. De la même façon, la revalorisation des salaires résultant non seulement de l'adhésion à une convention collective mais aussi des exigences accrues en matière de formation pose question. Nous avons constaté qu'elle pouvait mettre en difficulté l'équilibre financier de certaines structures si cette augmentation ne peut se refléter dans les prix payés ou si les subventions publiques ne suivent pas l'évolution du coût salarial. Elle apparaît également comme un facteur de déséquilibre de l'entente au sein des équipes en étant source de tension entre professionnels qui, en dépit de diplômes différents et de positionnement inégaux dans la hiérarchie des professions dans les structures d'accueil, vont percevoir un salaire identique. La question des salaires ne peut donc être envisagée indépendamment d'une réflexion d'ensemble sur les professions et leur coordination.

Un autre des problèmes soulignés par l'étude est **la pénurie de certaines professions** à laquelle sont confrontés les services d'accueil. L'étude a montré que les établissements d'accueil de jeunes enfants ont de plus en plus de difficultés à recruter du personnel diplômé, qu'il s'agisse de puéricultrices, d'EJE ou encore d'auxiliaires de puériculture. Les quotas fixés pour ces diplômes permettent en effet de répondre difficilement aux besoins des établissements, obligés de fonctionner souvent sur un mode dérogatoire. Dans le même temps, on observe une importante affluence de candidates titulaires du CAP petite enfance qui interroge la pertinence de l'orientation des jeunes filles vers ces filières en l'absence de débouchés.

Cependant, tous les établissements ne sont pas concernés de la même façon et nous avons pu constater que cette pénurie se pose de façon encore plus aiguë pour les associations. Le risque évoqué par ces associations est celui de voir une partie de leur personnel migrer vers les établissements municipaux en raison de salaires plus attractifs et d'une stabilité de l'emploi ou encore vers le privé qui peut, sur certains postes, être concurrentiel du point de vue des salaires. L'ouverture des postes de direction aux EJE semble être une des réponses à cette pénurie mais nous avons vu que ce changement, loin de résoudre le problème, l'a déplacé et qu'aujourd'hui ce sont également les EJE que les établissements collectifs peinent à recruter.

La VAE proposée comme l'une des solutions pour former du personnel qualifié apparaît inadaptée au public et au fonctionnement des crèches. Dans l'avenir, la question des recrutements pour faire face aux besoins futur des établissements, déjà aiguë, risque de devenir cruciale.

L'étude a enfin permis de mettre en évidence différents modes de fonctionnement et d'organisation du travail. Cependant, en dépit de ces différences l'un des éléments marquants de l'étude est que la tendance actuelle des établissements collectifs s'illustre par une complexification des organigrammes et une standardisation de l'organisation. De ce point de vue également, cette organisation semble parfois générer des difficultés de positionnement pour les professionnelles. Dans ce type d'organisation il apparaît en effet difficile aux professionnelles, en l'absence d'autonomie, de prendre des initiatives et de donner du sens à leur travail.

Nous avons vu que la question de la qualité se pose de façon aiguë pour les crèches d'entreprises. Le secteur privé, nouvel acteur dans le champ de la petite enfance, suscite, en effet, sans doute plus de craintes, d'interrogations et de vigilance de la part des autorités de tutelles à ce sujet que les autres établissements. Cette focalisation sur la qualité dans les crèches d'entreprises renvoie plus largement à la définition des critères de qualité en fonction de la culture des établissements. La notion de « satisfaction du client » apparaît ainsi intimement liée à la définition de la qualité pour le secteur privé. La standardisation, la possibilité de pouvoir offrir à tous l'assurance d'un produit identique semble constituer un critère de qualité pour certains de ces acteurs, tandis que pour d'autres, c'est la capacité d'adaptation de l'établissement aux besoins des entreprises et des parents. Dans le milieu associatif, la qualité semble envisagée comme la capacité d'une équipe à se mobiliser et s'investir autour d'un projet pédagogique. Pour des établissements municipaux la qualité pourra être le fait d'une attention particulière aux recrutements du personnel sanitaire et social. Cette hétérogénéité des critères de qualité en fonction de la culture des établissements ne doit toutefois pas faire oublier la question centrale de la qualité de l'accueil de l'enfant qui repose, nous semble-t-il, en grande partie sur la formation des professionnelles et leurs conditions de travail.

Au final, l'impression qui ressort de l'étude des professions de l'accueil collectif est le sentiment d'un mal être et d'une inquiétude partagée par l'ensemble des professions. Travailler près de jeunes enfants est, comme l'ont souligné plusieurs professionnelles, fatigant physiquement et nerveusement en raison du bruit, de l'attention permanente qu'il convient de leur accorder, du poids des enfants mais plus encore que ces conditions de travail ce sont des difficultés de positionnement au sein des équipes qui semblent affecter le travail des uns et des autres. Peu de professionnels (le) se disent épanouies dans leur travail, notamment parce qu'elles ont du mal à lui donner du sens. De plus, les exigences de rentabilité des établissements conduisent à adopter des pratiques d'urgence qui, le plus souvent, ne permettent pas aux professionnelles de prendre le temps de la réflexion. Au moment où nous terminions l'étude, il ressortait du discours de nos interlocuteurs une réelle inquiétude sur l'avenir de l'accueil collectif. Les attentes vis à vis de l'accueil sont aujourd'hui vécues par les professionnelles de l'accueil de la petite enfance comme des exigences quantitative, l'objectif étant d'accueillir le plus grand nombre d'enfants possible, au détriment des critères qualitatifs. Avec le sentiment que le sens de l'évolution va vers un retour à la « garde » des enfants, au détriment de leur accueil et de ses objectifs de développement de l'enfant.



ABALLEA F. - La professionnalisation inachevée des assistantes maternelles, *Recherches et Prévisions* - n°80 - CNAF 2005 - pp. 55-66

ALGAVA E. - RUAULT M. - Les assistantes maternelles : une profession en développement - *Etudes et Résultats* n° 232 – DREES - 2003

BAUDELLOT O. - La crèche et les parents : histoire d'une ouverture - in *Ouvertures : l'école, la crèche, les familles* - L'Harmattan INRP – 1984 - coll. Cresas - n° 3 - p. 78

BLOCH F. - BUISSON M. - La garde des enfants une histoire de femmes. Entre don, équité et rémunération – Paris - L'Harmattan - 1998

BLÖSS T. - ODENA S. - Idéologies et pratiques sexuées des rôles parentaux. Quand les institutions de garde des jeunes enfants en confortent le partage inégal - *Recherches et Prévisions* n° 80 – CNAF – 2005 - pp. 77-91

BLÖSS T. - ODENA S. - L'enfant malade, source de tension entre parents et personnels de crèche, *Informations Sociales* n° 103 – Paris – CNAF – 2002 - pp. 144-157

BOUVE C. - *Les crèches collectives : usagers et représentations sociales. Contribution à une sociologie de la petite enfance* – Paris - L'Harmattan - 2001

BOUVE C. - La fonction sociale des crèches collectives - *Informations sociales* n° 93 – CNAF – 2000 - pp. 54-65

CHAPLAIN D.L. - CUSTOS LUCIDI M.F. - *Les métiers de la petite enfance. Des professions en quête d'identité* - Syros – 2001 – p. 172

CRESSON G. - Formation et compétences dans les métiers du contact direct avec les petits enfants : quelques enjeux, conflits et paradoxes, *Lien social et politique* - RIAC - n° 40 – 1998 - pp. 25-37

CRISTOFARI M-F. - Travail des femmes et métiers de la petite enfance - *Cahiers du GEDISST* n° 15 – 1996 - pp. 19-48

DAUNE-RICHARD A.M. - ODENA S. - PETRELLA F. - L'engagement des entreprises dans l'accueil des jeunes enfants. De nombreux enjeux et des partenariats public / privé complexes - *Recherches et Prévisions* n° 92 – Paris – CNAF - juin 2008 - pp. 61-71.

DAUNE-RICHARD A.M. - ODENA S. - PETRELLA F. - Entreprises et modes d'accueil de la petite enfance : innovation et diversification - *Dossier d'études* n° 91 – Paris – CNAF - 2007

EYDOUX A. - (avec la participation de BUR A. - LETABLIER M.T. et ali), Les incidences de la flexibilité du travail sur le champ professionnel de la petite enfance - *Dossier d'Etude* n° 76 – Paris – CNAF- janvier 2006

FAGNANI J. - Activité professionnelle des mères et accueil de la petite enfance : enjeux sociaux, arbitrages politiques. in *Familles et petite enfance. Mutations des savoirs et des pratiques*. Sous la direction de Neyrand et ali. – Eres - 2006

GRENAT P. - MARQUIER R. - MASSON L. - *La formation aux professions sociales en 2005* - Document de travail n° 117 – DREES - octobre 2007

JOLLY D. - *La formation aux professions de la santé en 2007* - Document de travail n° 128 – DREES – janvier 2009

MONTLIBERT Ch. De - L'éducation morale des familles. L'extension du métier de puéricultrice - *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* - n° 32-33 - avril/juin 1980 - pp. 65-76

MOZERE L. - Comment re-penser petite enfance et rapport de genre : l'exemple des auxiliaires de puéricultures en France - *Recherches féministes* - Vol. 19 - n° 2 – 2006 - pp. 63-84

MOZERE L. - Comment se configurent les compétences dans un métier au féminin ? Le cas des assistantes maternelles - *Recherches féministes* - Vol. 14 - n° 2 – 2001 - pp. 83-114

MOZERE L. - *Le printemps des crèches. Histoire et analyse d'un mouvement* – Paris - L'Harmattan - 1992

NEYRAND G. - *L'enfant, la Mère et la Question du Père. Un bilan critique de l'évolution des savoirs sur la petite enfance* – Paris - Presses Universitaires de France - 2000

NEYRAND G. - Savoirs et normes sociales en matière de petite enfance - *Recherches et prévisions* n° 57-58 – CNAF - 1999

NORVEZ A. - De la naissance à l'école. Santé, modes de garde et pré-scolarité dans la France contemporaine - *Les cahiers de l'INED* - Travaux et Documents – Paris – PUF – 1990 - n° 126

ODENA S. - *Les modes de garde de la petite enfance : facteurs de reproduction sociale et sexuée* - Thèse de Doctorat - Université de Provence UI/ LEST - Aix-en-Provence - décembre 2005 – 357 p.

VERBA D. - *Le métier d'éducateur de jeunes enfants* - Editions la Découverte - Collection Alternatives Sociales - 2006

Plaquette bilan réalisée par l'administration générale de l'Assistance Publique de la Seine. *Sept années de protection maternelle et infantile* - Paris - 1953

*Accueil de la petite enfance* - Guide Pratique - Ministère de la Santé et des Solidarités - 2007