



Études et Résultats

N° 732 • juillet 2010

Les modes d'organisations des crèches collectives et les métiers de la petite enfance

Cette étude apporte un éclairage sur la gestion de l'offre d'accueil des jeunes enfants, l'organisation, les métiers et le personnel employé dans les établissements d'accueil collectif. Elle s'appuie sur une enquête qualitative menée auprès de quinze structures d'accueil et des services responsables de la petite enfance dans les municipalités où elles sont situées.

Les politiques locales de la petite enfance s'efforcent d'apporter des solutions pragmatiques dans un contexte où le niveau réel et les types de besoins des familles sont difficiles à évaluer. Malgré l'affichage de critères visant à considérer au mieux la diversité des besoins, l'accueil à temps complet (quatre ou cinq jours par semaine) semble rester la règle dans la plupart des crèches collectives, du fait de fortes contraintes dans la gestion des places.

Généralement le travail en crèche se structure autour de trois fonctions plus ou moins distinctes selon les modes d'organisation : la direction, l'éducation et les autres interventions auprès des enfants. Les intervenantes, pour la plupart auxiliaires de puériculture ou titulaires d'un CAP petite enfance, constituent le cœur des métiers de l'accueil collectif des jeunes enfants. L'éducatrice de jeune enfant occupe un entre-deux professionnel relativement inconfortable, la fonction éducative restant modeste dans les crèches.

Enfin, le bon état de santé des enfants accueillis limite la mission sanitaire des crèches.

Julie MICHEAU, Éric MOLIÈRE et Sophie OHNHEISER (Plein-Sens), avec la collaboration de **Joëlle CHAZAL** (DREES)

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)
Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique
Ministère de la Santé et des Sports
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

SELON l'enquête sur les modes de garde réalisée en 2007 par la DREES [Ananian, Robert-Bobée, 2009], en France, la majorité (63 %) des enfants de moins de 3 ans sont gardés à titre principal par leurs parents, 18 % par une assistante maternelle et 10 % seulement dans une structure collective. Devant la nécessité d'accroître l'offre d'accueil, en raison notamment d'une fécondité dynamique et de la volonté de valoriser l'activité des femmes, le *plan métiers de la petite enfance* a prévu notamment de développer le nombre de places dans les établissements d'accueil collectif de jeunes enfants. Former et recruter davantage de professionnels de la petite enfance sont donc aussi des objectifs de ce plan. La présente étude s'inscrit dans ce contexte. Elle vise, à travers la description du fonctionnement d'une quinzaine de structures (encadré 1), à mieux connaître l'organisation, les métiers, le travail et le personnel des structures d'accueil collectif.

En France, l'offre d'accueil n'est pas fondée sur un droit opposable à la garde d'enfants comme ce peut être le cas dans certains pays d'Europe du Nord. Les collectivités territoriales, et notamment les villes, développent, au titre de leur action sociale, des services publics de la petite enfance facultatifs, le type et le niveau de l'offre n'étant pas déterminés par une obligation réglementaire. Aussi, les politiques locales apparaissent-elles orientées par la recherche de solutions pragmatiques dans un contexte de moyens budgétaires et d'actions contraints¹. L'expression même de *politique de la petite enfance* ne semble avoir cours que dans de très grandes communes. Ailleurs émergent plus modestement des réflexions où s'affirme la volonté de construire un cadre de gestion et d'animation cohérent de l'offre municipale d'accueil pour les jeunes enfants.

Les collectivités territoriales n'ont aucune obligation légale en matière d'offre de garde d'enfants ; aussi, le recensement local de la demande des familles pour bénéficier de modes de garde collectifs reste-il imparfait voire inexistant. La difficulté à connaître le niveau de la demande rend difficile

l'établissement de protocoles d'attribution des places en crèche, transparents et s'appuyant sur des règles pouvant être appliquées.

L'offre d'accueil collectif est composée des crèches municipales ou assimilées (associatives à gestion municipale) ou privées (lucratives ou associatives). Selon leur statut, leur histoire, et les relations qu'elles entretiennent avec notamment la commune, les crèches s'inscrivent ou non dans l'offre locale du service petite enfance. Ainsi, les politiques de la petite enfance se construisent à partir de l'assemblage plus ou moins maîtrisé d'une offre d'initiative municipale, des acteurs associatifs et privés venant la compléter ou la précéder. Les établissements peuvent ainsi être caractérisés par leur degré d'autonomie plus ou moins fort vis-à-vis de la tutelle locale.

Évaluer le niveau réel des besoins de garde d'enfant paraît donc une gageure surtout quand certains établissements sont autonomes pour gérer les attributions de places. En ce cas, l'expression de la demande se fait en de multiples endroits, avec des doubles comptes, les parents déposant des dossiers dans plusieurs lieux sans qu'existe de dispositif de recouplement.

Des critères d'attribution des places explicites mais difficiles à appliquer

Les critères d'attribution des places explicites et affichés sont relativement proches dans toutes les structures municipales enquêtées : zone urbaine, zone rurale, très grande ville, petite ville... À quelques variations de niveau de priorité près, ils reposent tous sur : le lieu de résidence, la date d'inscription (avec une priorité accordée aux demandes les plus anciennes), la caractéristique de la demande (jours, horaires), l'activité des parents, la fratrie déjà accueillie dans la structure, les naissances multiples et parfois le rang de l'enfant, le handicap et la monoparentalité. Ces critères, censés donner une meilleure lisibilité aux modes d'attribution des places, sont cependant difficiles à respecter pour plusieurs raisons.

En premier lieu les places disponibles chaque année dans les structures sont limitées : environ un tiers

des places se libère, les deux tiers restants étant occupés par les enfants accueillis les années précédentes. Or les places disponibles correspondent généralement à des âges précis d'enfants, compte tenu des contraintes d'accueil, et c'est la compatibilité de la demande avec les caractéristiques de l'offre disponible qui guide l'attribution des places. En second lieu l'ancienneté de la demande est un critère qui s'avère difficile à appliquer dans les faits. Le déficit structurel d'offre d'accueil collectif conduit les parents à passer par des listes d'attente. Dans l'intervalle de cette attente, par sécurité (parce qu'ils évaluent leur chance d'avoir une place comme faible) ou nécessité, ils peuvent trouver une solution de garde alternative (assistante maternelle, garde partagée, congé parental, solidarité familiale...), et choisir de maintenir cette solution même si une place de crèche leur est finalement proposée. De ce fait, l'actualisation de la liste d'attente est très incertaine en raison de la rapide évolution du besoin des familles.

Ainsi, la demande insatisfaite n'est pas une donnée connue et reste, par construction, difficile à évaluer en raison même des stratégies mouvantes des parents qui doivent s'adapter à l'offre proposée dans leur secteur géographique et parfois donc à son indisponibilité. Les critères d'attribution le plus souvent mobilisés semblent en pratique donner implicitement la priorité aux parents les plus actifs et paraissent limiter l'accès à d'autres profils de parents. On observe ainsi dans l'enquête modes de garde que la proportion d'enfants gardés principalement en structure collective, de 10 % en moyenne, atteint 18 % quand les deux parents travaillent à temps complet.

L'accueil à temps complet reste majoritaire

Dans ce contexte, presque tous les établissements visités se définissent comme fonctionnant en multi-accueil mais précisent pour une grande partie d'entre eux que leur orientation préférentielle reste le mono-accueil, c'est-à-dire l'accueil régulier d'enfants à temps plein. L'accueil occasionnel ou à temps partiel, qui pourrait constituer une partie de solution

1. Un des enjeux de la convention d'objectifs et de gestion passée entre l'État et la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) le 9 avril 2009 est de développer l'offre d'accueil des jeunes enfants. Il y a, en 2008, 292 000 places d'accueil collectif [Baillieu, 2010]. La convention prévoit le financement de 100 000 places supplémentaires en accueil collectif sur la période 2009-2012.

■ ENCADRÉ 1

Méthodologie de l'enquête

Cette étude réalisée par la société Plein Sens et pilotée par la DREES en association avec la DGAS, la DIF¹ et la CNAF, décrit et analyse le fonctionnement de 15 établissements d'accueil de jeunes enfants (voir tableau 1). Elle est basée sur des entretiens avec des salariés de ces structures, des responsables de la petite enfance des sept municipalités où sont situés ces établissements, et sur l'observation du déroulement des activités. C'est, en effet, principalement par l'observation des moments clés de la journée d'accueil et par des entretiens en face à face avec les agents qui les mettent en œuvre que l'analyse a été réalisée. Le travail d'enquête et d'observation mené vise à être le plus objectif possible. La position d'« observateur » au sein des structures et des équipes avait pour but d'écouter et d'entendre, *in situ* mais dans des espaces « confidentiels », les professionnels évoquer leur métier, leurs pratiques et les représentations qu'ils en ont. En aucun cas cette position n'autorisait à juger de ce qui est « bon ou pas bon » pour les enfants.

Les structures retenues sont uniquement des établissements d'accueil collectif professionnels, plus communément appelés « crèches », à l'exclusion des haltes-garderies, des crèches parentales, des jardins d'éveil ou jardins d'enfants. L'échantillon a été constitué pour représenter une variété de configurations en termes de statut (crèche municipale, crèche associative, crèche d'entreprise), d'environnement territorial (taille de commune),

et de taille (nombre de places). Il est important de préciser que cette étude qualitative ne peut prétendre à une quelconque représentativité statistique des structures d'accueil. En revanche, elle représente une large palette de cadres de travail, en tenant compte de critères objectifs sur la taille de l'établissement, le type de structure, le type de gestionnaire, les horaires d'accueil, le type d'agglomération et l'origine socioprofessionnelle des enfants accueillis.

Trois objectifs principaux ont été assignés à l'étude :

- Améliorer la connaissance de l'organisation et des métiers dans les structures d'accueil collectif,
- Décrire la vie au travail des personnels en tenant compte de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles,
- Analyser l'impact des organisations sur la qualité de vie au travail des personnels et sur les capacités d'accueil ; notamment quels sont les facteurs de stress et de lassitude des personnels, à quels moments de la journée ces difficultés apparaissent et comment les crèches arrivent à y faire face.

Il s'agit d'une étude ouverte ne visant aucunement à produire une quelconque prescription. Au-delà de la description factuelle des organisations et des ressources humaines impliquées, il s'agit de faire émerger le lien entre la qualité des conditions de travail perçues et les types d'emploi offerts.

1. La Direction générale de l'action sociale (DGAS) et la délégation interministérielle à la famille (DIF) font aujourd'hui partie de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

quant au manque de places de garde collective d'enfants, reste donc une variable d'ajustement du mono-accueil. Ainsi, le développement du multi-accueil ne veut pas dire que les structures se mettent à développer l'accueil à la carte. Cela aurait pour conséquence des modalités d'accueil très diversifiées avec une gestion extrêmement complexe. La part de l'accueil à temps plein reste le plus souvent majoritaire dans les structures visitées. Conformément aux critères d'attribution affichés, il n'est pas surprenant de voir que la plupart des contrats sont établis pour quatre ou cinq jours par semaine. Le multi-accueil consiste dans bien des cas à proposer le jour libéré par un temps partiel à une famille susceptible d'être intéressée par une journée d'accueil.

Dans un établissement rural seulement, le multi-accueil est un choix censé correspondre à une part de la demande locale. Ailleurs, le multi-accueil répond davantage à la volonté d'optimiser le taux de remplissage dans une logique d'abord gestionnaire et comptable : certaines structures cherchent ainsi à combler les trous de plannings sans que le multi-accueil traduise une volonté particulière de répondre aux besoins des parents.

Trois métiers identifiés dans les crèches

Trois fonctions se distinguent dans une crèche : la directrice, l'intervenante auprès des enfants (sous diverses appellations : assistant petite enfance, agent de crèche, auxiliaire de puériculture) et l'éducatrice de jeunes enfants (EJE) ; éventuellement quatre lorsqu'il y a une adjointe à la directrice.

Tout établissement doit être encadré par une directrice (médecin, puéricultrice ou éducatrice de jeunes enfants expérimentée). Le poste de directrice adjointe est souvent occupé, mais il n'est obligatoire que dans les établissements de plus de 60 places. Il peut alors être tenu par une puéricultrice, une infirmière ou une éducatrice de jeunes enfants. Les postes d'éducatrices de jeunes enfants en tant que tels, hors directrice ou adjointe, ne sont obligatoires qu'à partir de 25 enfants. Au total, les effectifs encadrant les enfants doivent compter un professionnel pour cinq enfants ne marchant pas et un pour huit enfants qui marchent.

La fonction de directrice requiert des compétences autres que sanitaires

Deux types de directrices sont apparus, deux manières assez différentes d'envisager la direction d'une crèche,

liées principalement à la taille de la structure et au mode d'organisation mis en place : la directrice collègue (petite crèche) et la directrice gestionnaire (grande crèche). Pour celles qui sont puéricultrices³, la mise entre parenthèses des compétences sanitaires est radicale et leurs responsabilités requièrent des compétences dont elles se sentent faiblement dotées : gestion d'équipe, animation du collectif. Très rares sont celles qui ont suivi une formation spécifique pour prendre la responsabilité entière d'une crèche.

Les intervenantes auprès des enfants constituent le cœur du métier

Ce sont ces intervenantes qui prennent en charge les enfants individuellement ou en groupe. Elles répondent à leurs besoins et sollicitations, assurent la surveillance et les soins et mènent en collaboration avec les éducatrices de jeunes enfants des activités d'éveil. L'observation du travail de ces professionnelles met au jour un travail quotidien ritualisé, dense (mais inégalement réparti au cours de la journée) essentiellement composé des tâches suivantes :

- préparation des locaux pour les différents temps et activités de la journée ;
- accueil des parents et transmission ;

2. D'autres professionnels de la santé ou du social, sous conditions d'expérience professionnelle et en fonction de la capacité de l'établissement, peuvent également occuper les postes de directrice ou de directrice adjointe notamment des infirmières, sages-femmes, assistantes de service social... (article R. 2324-46 du code de la santé publique).

3. Aucune directrice médecin n'a été rencontrée lors de l'enquête, mais seulement des puéricultrices et éducatrices de jeunes enfants (respectivement dix et cinq sur les quinze crèches).

- soins courants d’hygiène tout au long de la journée, et en particulier changes pour les plus jeunes enfants ;
- surveillance au cours des temps où les enfants sont libres de leurs activités ;
- organisation d’activités collectives ;
- service et parfois préparation des repas : déjeuners, goûters, biberons ;
- rangement et nettoyage des espaces.

Les activités régulières quotidiennes sont décrites par les intervenantes comme une nécessité pour l’équilibre et *in fine* le développement des enfants. Chaque geste ou action répété, chaque séquençage de la journée, crée des habitudes rassurantes, lesquelles aident les enfants dans leur accession à l’autonomie. Pour autant, ces rituels apparaissent aussi comme des actions dans lesquelles les professionnelles se reconnaissent et par lesquelles elles affirment leurs compétences et la maîtrise de leurs gestes professionnels (change, repas...). La maîtrise du rythme de la journée, jalonnée de ces *ritualisations*, devient la marque de fabrique d’une crèche ou d’une section⁴, une façon pour les intervenantes d’affirmer leur capacité et leur identité professionnelle. La maîtrise du temps et la ritualisation des tâches sont consubstantielles au métier.

L’exercice de ces différentes tâches prend une consistance différente selon les locaux, les organisations du travail et selon qu’il existe du personnel consacré aux tâches ménagères ou pas. Les *auxiliaires* (on considère ici ce terme indépendamment de sa référence à un diplôme, il inclut donc les titulaires du CAP petite enfance) bénéficient d’une grande liberté dans leur activité. Elles organisent et assument leur fonction auprès des enfants sans consignes, ni directives formalisées. Elles évoluent en effet au sein d’une organisation du travail collective et fondée sur une responsabilité partagée. Elles forment des équipes qui se régulent à la manière de pairs, où le contrôle et la prise de décision sont collégiaux, et les règles assez implicites. Cette autonomie d’action et d’organisation est une composante essentielle de l’identité professionnelle de cette fonction.

Les fonctions et tâches sont très largement confondues entre les différentes qualifications. Seuls l’expérience professionnelle et le savoir-faire

distinguent telle ou telle professionnelle. Une hiérarchie des responsabilités est établie ou non selon les crèches, induisant des nuances à la marge dans le contenu des journées (soins particuliers ou délicats laissés aux *auxiliaires diplômées*, petit ménage assuré par les titulaires du CAP petite enfance...). En revanche, une hiérarchie symbolique est assez universellement présente, ne serait-ce que parce que les auxiliaires de puériculture sont mieux rémunérées que les titulaires du CAP petite enfance et que cette différence de salaire fonctionne comme un signal légitimant cette distinction.

La fonction d’éducatrice de jeunes enfants : un entre-deux professionnel inconfortable

Spécialiste du développement du jeune enfant, l’éducatrice de jeunes enfants a la charge de proposer des activités d’éveil, de concevoir les espaces de jeux et de mettre en question les pratiques professionnelles. Son approche psychopédagogique de la petite enfance est donc très différente de celle des puéricultrices et des auxiliaires de puéricultures, axée sur les aspects médi-

caux et sanitaires. Cependant, au sein des équipes, elle peut être frustrée de ne pas pouvoir faire son travail éducatif. Lorsqu’elle est amenée à effectuer le même travail que les *auxiliaires*, l’éducatrice de jeunes enfants est plutôt considérée comme une collègue experte du développement du jeune enfant, on lui accorde volontiers des compétences d’observation et d’analyse et elle devient un référent sur lequel on peut s’appuyer. L’éducatrice de jeunes enfants est dans l’action au même titre que les autres, mais si elle en tire une reconnaissance, c’est souvent au détriment de l’observation et de l’analyse censées *nourrir* la dynamique éducative dont elle a la charge.

Les situations dans lesquelles l’éducatrice de jeunes enfants, intégrée aux équipes de soins, est supposée assurer une fonction d’encadrement, ne semblent en réalité pas tenables. Seule la position de directrice ou d’adjointe permet de clarifier et d’asseoir ce rôle et d’une certaine façon de consolider la fonction éducative de l’établissement.

Enfin, l’adjointe a une fonction et des compétences mal définies. Ce poste n’est requis réglementairement que pour des établissements de plus

■ TABLEAU 1

Diplômes des équipes rencontrées dans les 15 structures

Ville	Statut	Nombre de places/berceaux	Directrice	Adjointe	EJE (hors équipe de direction)
Agglomération parisienne	associatif	27	EJE	EJE	
Rural < 5 000 habitants	CCAS	16-17 en réel	EJE		
Commune de 3 000 habitants	associatif	16	EJE		2
Commune > 100 000 habitants	privé	30	Puer.		2
Agglomération parisienne	privé lucratif	places 50, 33 commercialisées	Puer.	EJE	
Paris	associatif	50	Puer.	Infirm.	2
Commune > 30 000 habitants	municipal-CCAS	40	Puer.	EJE	
Paris	associatif	30	EJE	Infirm.	2
Commune > 200 000 habitants	municipal	30	EJE	Infirm.	2
Commune > 200 000 habitants	associatif	80	Puer.	Infirm.	3
Commune > 100 000 habitants	municipal-CCAS	80	Puer.	EJE	1
Agglomération parisienne	municipal	60-66 en réel	Puer.	EJE	2
Paris	municipal	60-66 en réel	Puer.	Infirm.	2
Agglomération > 200 000 habitants	municipal	20-22 en réel	Puer.		1
Agglomération > 200 000 habitants	municipal	40-44 en réel	Puer.	Infirm.	1

4. La section désigne un groupe d’enfants (généralement vingt au maximum) placé sous la responsabilité d’une équipe d’intervenantes dédiées. Les sections sont le plus souvent différenciées selon les tranches d’âges.

de 60 places. Dans les faits, onze des quinze établissements enquêtés disposent d'un poste d'adjointe, dont six de taille inférieure ou très inférieure à 60 places. Il s'agit normalement de définir avant tout une responsabilité de direction permanente même hors des temps de présence de la directrice. Au-delà de cette responsabilité affichée, l'exercice de la fonction d'adjointe s'incarne surtout dans des missions d'assistance à la direction. Il s'agit de décharger la directrice d'un certain nombre de tâches en particulier de gestion (comptabilité, planning, commandes de matériel). On est de fait plutôt dans une optique d'adjointe à la directrice que de directrice adjointe. On peut s'étonner de trouver des infirmières dans ce type de poste (6 des 11 rencontrées) compte tenu de la réalité des tâches, qui mobilisent des compétences de gestion et qui peuvent ne comporter aucune tâche en lien direct avec les enfants. Il faut voir là, la prédominance du modèle sanitaire dans certaines logiques de recrutement. En revanche, la position d'adjointe conférée à certaines éducatrices de jeunes enfants peut clarifier leur rôle d'encadrement intermédiaire même si cela

reste très théorique, en même temps qu'elle leur garantit un temps dégagé de l'activité quotidienne pour développer leur mission pédagogique.

Des carrières qui offrent peu de perspectives d'évolutions professionnelles

Accéder au métier de base de l'accueil n'est pas forcément difficile, mais les qualifications BEP ou CAP sont souvent peu valorisées, alors même que le contenu d'emploi est assez similaire, voire identique à celui d'auxiliaire de puériculture. Les titulaires de BEP ou CAP sont d'ailleurs fréquemment appelées les *non-diplômées*. Il est frappant de voir que le CAP petite enfance est souvent considéré comme un diplôme au rabais et parfois vu comme une qualification et non comme un véritable diplôme.

Pour ces professionnelles, la validation des acquis de l'expérience (VAE) paraît ouvrir une perspective nouvelle d'accès à la qualification d'*auxiliaire*, mais ce n'est à ce stade encore qu'un projet pour quelques-unes des personnes rencontrées et il faudra vérifier qu'elle produit les effets attendus. Hormis cette petite pas-

serelle nouvelle au bas de l'échelle des qualifications, la filière métier est, par le jeu de la réglementation encadrant les crèches, un système qui limite la promotion professionnelle. Une fois entrées à un niveau de qualification donné, les professionnelles semblent limitées dans les possibilités de progression. Ainsi, une *auxiliaire* quelle que soit son expérience ne pourra jamais accéder à une fonction de direction.

La fonction d'auxiliaire de puériculture peut s'exercer dans différents milieux (hôpitaux, centres médico-sociaux, centres spécialisés, crèches, PMI...), mais elle ouvre de très faibles perspectives d'évolution et offre des possibilités de reconversion très réduites. La réflexion se concrétise pourtant dans certaines grandes municipalités, qui réfléchissent ou mettent en place des premières expériences de reconversion vers des filières administratives pour gérer les fins de carrière.

Les éducatrices de jeunes enfants font, elles, un choix déterminé en s'engageant dans leur métier : c'est une fonction qui est fondée sur une conception affirmée de l'éducation, l'envie de travailler avec des enfants mais aussi de conceptualiser ce tra-

Auxiliaires de puériculture	BEP carrières sanitaires et sociales	CAP petite enfance	Autres intervenantes auprès des enfants	Total intervenantes hors directrice	Part des auxiliaires dans l'effectif, hors directrice	Part des EJE, infirmière et auxiliaire de puériculture dans l'effectif, hors directrice	Part des CAP petite enfance dans l'effectif, hors directrice	Personnel technique (cuisine, linge)	Secrétariat/ Gestion	Stages Auxiliaires
1		5	2 aides non diplômées	9	11 %	22 %	56 %	2	1 coordinatr.	
1	1		1 BEPA services aux personnes	3	33 %	33 %	0 %	2 heures/jour		
1			4	7	14 %	43 %	0 %	1		
1		4		7	14 %	43 %	57 %	2		
3		4		8	38 %	50 %	50 %	3		
5		2	2	12	42 %	67 %	17 %	2		
5		2	1	9	56 %	67 %	22 %	6		
2		2		7	29 %	71 %	29 %	1		
5		1	1	10	50 %	80 %	10 %			
14		4		22	64 %	82 %	18 %	6		
11		2		15	73 %	87 %	13 %	1		
11		2		16	69 %	88 %	13 %	4		
12	1			16	75 %	94 %	0 %	4		2
4				5	80 %	100 %	0 %	2	1	
9				11	82 %	100 %	0 %	2	1	

vail. Si quelques-unes des plus jeunes ont pu faire un premier cursus universitaire ou supérieur (par exemple en sciences de l'éducation) avant de se tourner vers la formation d'éducatrice de jeunes enfants, le passage du concours correspond plus souvent à un choix précoce et immédiatement mis en pratique après le baccalauréat. Le métier est présenté comme un métier de vocation. Mais l'accès à la direction d'établissement est limité pour les éducatrices de jeunes enfants, cette possibilité ne leur étant, dans les faits⁵, offerte que dans les crèches de moins de 40 places, les puéricultrices pouvant quant à elles accéder à un poste de direction de crèche quelle que soit la taille de la structure.

Les puéricultrices, lorsqu'elles intègrent une crèche, le font la plupart du temps après un premier passage à l'hôpital. Toutes les puéricultrices rencontrées ont d'abord exercé en milieu hospitalier, où les conditions salariales sont plus avantageuses. C'est également là que s'exerce pleinement la compétence sanitaire. Mais les rythmes de travail soutenus, les horaires de nuits, les jours fériés non chômés sont autant de critères considérés comme peu compatibles avec une vie de famille. Par ailleurs, le fait de travailler avec des enfants malades est décrit comme moralement difficile. L'accès à la fonction de direction de crèche peut donc constituer assez souvent une deuxième partie de carrière qui joue comme une rupture professionnelle radicale.

Des métiers pénibles mais des solidarités fortes qui préviennent les situations de souffrance au travail

L'intensité de la charge de travail fluctue au cours de la journée (schéma). Les intervenantes évoquent généralement deux types de charge. Le premier entraîne une pénibilité physique tantôt liée aux enfants (les porter, supporter le bruit...), tantôt liée à l'aménagement des locaux et à l'économie de l'ameublement. Le second génère une pénibilité plutôt d'ordre moral ou psychologique. Le métier est nerveusement dur et les relations professionnelles peuvent parfois se tendre. On perçoit parfaitement, dans l'analyse de cette charge plus objec-

tive, les conséquences d'un bon ou mauvais encadrement d'équipe.

Pour autant, ces pénibilités décrites ne doivent pas se confondre avec des situations de souffrance au travail⁶ ou même de mal-être, que les personnes interrogées n'ont jamais évoquées. Elles ont certes mis en avant des éléments de pénibilité liés à des mauvais choix dans l'aménagement des locaux ou des problèmes d'organisation (voire d'encadrement) notamment à certains moments de la journée ou lors de certaines périodes : bruit, pic d'activité avant les repas, accueil du soir parfois en sous-effectif, pleurs des bébés, vigilance de tous les instants, conflit entre personnels... En revanche, la maîtrise des gestes professionnels, induisant des rituels quotidiens et une intervention hiérarchique faible, ainsi qu'une forte *solidarité de corps* semblent dans une large mesure prévenir l'apparition de situations de souffrance au travail.

La responsabilité et l'autonomie des professionnelles nourrissent un système de contrôle mutuel

Les intervenantes auprès des enfants revendiquent de forts besoins d'autonomie et de liberté dans l'exercice de leurs fonctions. Ces besoins sont consubstantiels au principe de responsabilité et au professionnalisme affirmés par la plupart des personnes interrogées. De fait, la supervision hiérarchique est plutôt rare en section, elle laisse la place à une supervision croisée et permanente entre collègues. Ce système permet l'existence de

périodes gérées de façon autonome par les professionnelles (développer tel type d'activité, faire une pause...). Pour autant ces temps ou zones d'activités sont parfaitement régulés car la vigilance de toutes permet d'instaurer ces espaces de liberté.

L'intérêt, rarement démenti, que les intervenantes portent à leur métier est, seulement pour une minorité des personnes entendues, principalement lié au fait d'être avec des enfants ou de s'occuper d'enfants. Cela peut paraître *a priori* surprenant, mais se définir comme professionnelle uniquement à partir d'un intérêt pour les enfants est relativement dépréciatif pour les personnes entendues.

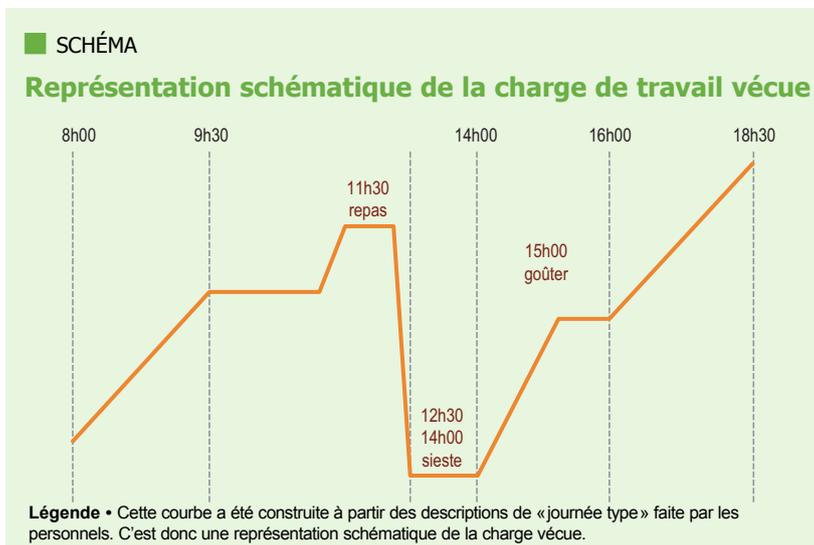
Une spécialisation des tâches d'ampleur très variable selon les choix d'organisation

Les différentes fonctions décrites (directrice, directrice adjointe, éducatrice de jeunes enfants, intervenantes auprès des enfants) peuvent s'articuler de manières différentes selon les choix d'organisation retenus, lesquels dépendent notamment de la taille des structures. On s'efforce ici de décrire trois organisations types qui émergent assez naturellement à partir de l'analyse du fonctionnement des quinze établissements étudiés.

Le premier type, qui repose sur un *modèle de solidarité mécanique* [Durkheim, 2007], s'observe le plus souvent dans des petites crèches sans sections ou unités de vie séparées. L'ensemble des enfants est alors regroupé dans un même espace de vie. Dans ces structures, la solidarité mécanique résulte de la proximité : les

5. Une éducatrice de jeunes enfants peut théoriquement être directrice d'un établissement de plus de 40 places sous conditions (expérience professionnelle, diplôme de niveau II dans le domaine de la gestion d'établissement, présence dans la structure d'une puéricultrice ou une infirmière...).

6. Certains auteurs caractérisent la souffrance au travail comme naissant du sentiment d'incompétence rencontré par les salariés, c'est-à-dire le sentiment de ne pas pouvoir réaliser ce qui est prescrit par la hiérarchie du fait de contradictions organisationnelles [Dejours, 1998]. La souffrance au travail revêt alors une dimension largement subjective plus qu'elle ne résulte de pénibilités physiques.



professionnelles travaillent ensemble dans une communauté d'intérêts. L'ensemble du personnel partage des valeurs communes fortes. À cet égard, la conscience collective est élevée et l'écart à la norme difficilement tolérable car c'est la cohésion sociale de tout le groupe qui peut en être ébranlée. Dans ces crèches, les professions sont peu différenciées : l'éducatrice de jeunes enfants, la puéricultrice, l'infirmière, l'*auxiliaire de puériculture*, la titulaire d'un CAP petite enfance ou d'un contrat aidé occupent la même fonction. La division du travail est faible et la directrice, même si elle joue un rôle à part, fait partie intégrante de l'équipe et prend part à toutes les tâches. C'est un schéma organisationnel qui peut fonctionner à condition que les professionnelles ne soient pas trop attachées à un titre ou une fonction.

Les deux autres types d'organisation des crèches reposent sur un système de solidarité dit organique. Ils sont à l'œuvre dans des crèches plus ou moins grandes accueillant entre trente et cent enfants. Elles sont généralement divisées en sections ou unités le plus souvent désignées de la façon suivante : les petits pour les enfants qui ne marchent pas encore et les moyens et grands pour les enfants qui marchent. Les rôles et fonctions des personnels sont plus ou moins définis selon le modèle suivant : la directrice et son adjointe se répartissent les tâches liées au travail administratif et comptable ; elles gèrent les plannings, les absences, les congés, organisent des réunions de travail, assurent le premier accueil des parents et le cas échéant prennent en charge les problèmes rencontrés avec ces derniers. Du fait de leur charge de travail et de la nature de leur fonction, elles ne sont qu'exceptionnellement présentes dans les sections et le plus souvent pour compenser un manque de personnel.

Les auxiliaires sont les personnes *référentes* pour l'ensemble des besoins à satisfaire chez l'enfant. Quant aux éducatrices de jeunes enfants, selon leur nombre, elles développent des activités éducatives en section de façon discontinue ou sur un mode volant en consacrant des journées ou des demi-journées à telle ou telle section, à tel ou tel petit groupe d'enfants.

Au sein de ce système de solidarité organique reposant sur une plus grande spécialisation des tâches, les fonctionnements peuvent toutefois être assez différents en fonction des choix d'organisation, ce qui amène à distinguer deux organisations type, l'une rigide et l'autre ouverte.

Dans le **modèle de solidarité organique rigide**, le rôle de chacun est délimité : à chaque fonction ses tâches, à chaque professionnelle un rôle à tenir. Dans ce modèle, la directrice veille au respect du rôle prescrit à chacun au sein d'une hiérarchie statutaire décroissante : puéricultrice, infirmière, éducatrice de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture, titulaire d'un CAP petite enfance, d'un BEP carrières sanitaires et sociales, non diplômée puis personnel technique (cuisine, linge). La division du travail, très stricte, est organisée selon des principes « juridiques » simples : on a le droit ou pas, selon son statut, d'ouvrir ou de fermer la crèche, d'administrer des médicaments, d'organiser des activités pour les enfants, de parler aux parents etc. Dans ce modèle d'organisation qui privilégie les parties par rapport au tout, les professionnelles ont des rôles précis et sont particulièrement légitimes sur des segments de la journée : la confection des repas pour la cuisinière, le change ou le temps de la sieste pour les *auxiliaires*, l'atelier créatif pour l'éducatrice de jeunes enfants, la relation avec les parents pour la directrice, etc. La directrice recherche dans ce cas la complémentarité des actions pour donner de la cohérence à son projet pédagogique. Le manque de souplesse inhérent à ce type d'organisation peut toutefois devenir un frein à tout type de changement ou augmenter les risques psychosociaux (les arrêts de travail constituent à ce titre un bon indicateur). Les éducatrices de jeunes enfants, si elles sont en principe confortées dans leur mission éducative par ce modèle très prescriptif, peuvent difficilement trouver une légitimité auprès des *auxiliaires* en n'étant plus dans le *faire* et le quotidien des enfants.

Le **modèle de solidarité organique ouvert** repose sur une organisation assez autonome des sections (séparées et avec des équipes spécialisées à l'année). Chaque équipe recompose

alors des *façons d'être ensemble* qui sont autant de solidarités alternatives ou palliatives face au modèle imposé. Deux systèmes cohabitent dans la crèche : l'organisation formelle et l'organisation réelle. Les sections développent alors des modes d'actions moins individualistes et davantage complémentaires : dans ce modèle de solidarité organique ouvert, le rôle d'encadrement de la directrice est primordial. Des passerelles sont observées d'emblée entre les sections et des espaces de vie communs et entre enfants de sections différentes (le jardin extérieur est propice à ce type de rencontres tout comme les portes de liaison entre les sections). Il n'est pas rare que les moyens jouent ou aient des activités en commun avec les grands, il n'est pas rare non plus que les petits et les moyens soient en contact. Les rôles de chaque catégorie de personnel sont alors attribués en fonction des compétences liées aux formations initiales mais les personnels ne sont pas enfermés dans une fiche de poste. La règle s'appuie sur une conception relativement flexible de sa fonction dans un microcollectif représenté par la section. Ces organisations reposent sur une direction bienveillante et peu interventionniste auprès des équipes. L'équilibre semble émerger du fait que la directrice laisse une grande place à l'autonomie, à la responsabilité et à l'autorégulation dans les équipes tout en facilitant et en encourageant le lien.

Tous les établissements, qu'ils se rapprochent de l'un ou l'autre de ces modèles, rencontrent toutefois souvent des difficultés similaires : difficulté pour la directrice à gérer la diversité statutaire du collectif, coopération imparfaite, difficulté à établir des règles de vie commune du fait d'un individualisme fort et d'un repli sur des tâches précises.

Une mission sanitaire limitée, des enfants sains accueillis dans un univers sécurisant

Les constats et les analyses tirés des entretiens et observations dans les crèches conduisent à s'interroger sur la mission effective des crèches. Il semble qu'un écart significatif existe entre le fonctionnement réel des crèches, ce qu'on y fait, et les attentes

ou intentions du corps politique et social concernant les dispositifs d'accueil collectif de la petite enfance.

Contrairement à l'importance que semble revêtir la relation aux parents pour les personnels de la petite enfance, on constate que les temps d'interactions journaliers avec ces derniers sont extrêmement limités et ramenés à un échange convenu et très restreint dans le contenu. Ces interactions limitées sont aussi le témoignage du peu de relations conflictuelles entre les parents et les professionnelles. Elles indiquent d'une certaine manière que les parents sont satisfaits du service qui leur est rendu, et qu'ils entretiennent une relation de confiance avec la crèche. À cet égard, la crèche collective est un univers particulièrement sécurisant pour les enfants : les agents ne travaillent jamais seuls et sont soumis à un contrôle et un soutien continu de la part de leurs collègues. De fait, il n'est donc pas nécessaire d'avoir recours à des moyens coercitifs pour prévenir les risques liés à d'éventuels écarts de conduite.

La fonction sanitaire est par ailleurs peu mobilisée en crèche. « La différence avec l'hôpital c'est qu'ici les enfants sont en bonne santé » dit une puéricultrice. Quoiqu'évident, ce constat est souvent fait par les personnes interrogées, ce qui renseigne *a contrario* sur la charge mentale de ces métiers auprès des enfants à l'hôpital. Dans l'immense majorité des cas, on observe donc des professionnelles ayant souvent une formation sanitaire, et s'occupant d'enfants en bonne santé. Les types de soins fréquemment administrés sont les suivants : lavage de nez, érythème fessier, désinfection ou pommade en cas de petits chocs ou bobos. L'administration de médicaments est plus rare, elle se limite à proposer du paracétamol en cas de fièvre et à administrer des médicaments sur ordonnance. Pour tout autre type de soins, la responsabilité est renvoyée à un médecin.

Ces observations renvoient au système de qualification nécessaire à l'encadrement et la sécurité des enfants. Quels diplômes, quelles compétences, quelles formations, quelle

maîtrise des gestes professionnels sont nécessaires, et à quel niveau de responsabilité fait-on appel pour assurer un accueil sécurisé et de qualité dans les crèches collectives ?

Une fonction éducative modeste mais en partie intégrée dans les activités quotidiennes

Le discours (ainsi que les projets pédagogiques écrits) de la plupart des professionnelles de la petite enfance et singulièrement celui des éducatrices de jeunes enfants mettent en avant la mission éducative des crèches ainsi que la part importante du développement des activités pour l'épanouissement et le développement de l'autonomie des enfants. Les observations réalisées conduisent toutefois à relever un écart entre le discours et les pratiques.

Les activités éducatives sont menées quand le nombre de professionnelles présent est suffisant et permet la séparation des sections en groupes d'activités. C'est dans de nombreux cas une variable d'ajustement de la journée type plus qu'une activité encadrée. L'activité dite éducative est alors principalement développée le matin, avant le repas et sur un temps relativement court. Ce n'est que très rarement qu'une seconde séquence d'activité nécessitant la mise en place de matériel est proposée l'après midi après le goûter : c'est plutôt le jeu libre ou des temps de conte et de lecture qui sont privilégiés pour cette séquence de la journée. L'observation d'une journée dans les sections montre que le jeu libre, le temps de l'accueil du matin, le repas du midi, la sieste, le goûter et l'accueil du soir – et donc l'occupation des personnels sur ces séquences – limitent la place qui peut être dévolue aux activités éducatives

encadrées. Est-ce à dire que la fonction éducative est modeste dans les crèches ? Pas nécessairement : la plupart des intervenantes auprès des enfants ont d'une certaine manière intégré le fait que leur fonction ne saurait être exclusivement sanitaire (malgré sa définition initiale). Dans leurs actes quotidiens, les *auxiliaires* participent pleinement à l'éveil et au développement des enfants en intégrant, dans leur fonction même ou bien sur des temps consacrés à l'animation, une partie éducative.

Pourtant, de nombreuses professionnelles en contact avec les enfants n'utilisent pas l'expression *mode d'accueil* mais plutôt *mode de garde* pour parler de l'offre d'accueil de la petite enfance. Il ne faut pas y voir qu'une habitude de langage : pour beaucoup, utiliser le terme mode d'accueil serait considérer que les métiers de la petite enfance permettent aujourd'hui un accueil individualisé des enfants, avec des temps d'échanges et d'attention « sacralisés », des activités éducatives plus élaborées et plus nombreuses pour chaque enfant ainsi qu'une formation adéquate de tous les personnels à la mesure de la complexité des enjeux des premières années de la vie. Or, la plupart des professionnelles avouent que même si les plus compétentes et passionnées tendent vers ce type d'accueil, la réalité tend à donner raison à ceux qui utilisent encore le terme modes de garde. Il semble que les professionnelles aimeraient accueillir, dans de meilleures conditions encore, les enfants et les parents mais essaient pour l'instant d'assurer une garde la plus intelligente possible, c'est-à-dire la plus orientée possible vers l'accompagnement, l'épanouissement et l'autonomie des enfants et donnant toutes les garanties de sécurité de la prise en charge. ■

■ Pour en savoir plus

- S. Ananian, S., I. Robert-Bobée, 2009, « Modes d'accueil et de garde des enfants de moins de 6 ans en France en 2007 », DREES, *Études et Résultats*, n° 678, février.
- G. Bailleau, 2010, « L'accueil collectif des enfants de moins de 6 ans en 2008 », DREES, *Études et Résultats*, n° 715, février.
- C. Dejours, 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.
- E. Durkheim, 1893, *De la division du travail social*, PUF réédition 2007.