

Brigitte BONNAFOUS

**Management
participatif
et qualité éducative
en crèche**

DUNOD

Illustration de couverture © Rachid Maraï

Composition : Publilog

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083877-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À mes filles, Émilie et Charlène.

*À Frédérique, à Bernadette (partie trop tôt) et à Jocelyne
avec qui j'ai eu la chance de faire un bout de chemin et qui m'ont tant appris.*

Sommaire

Introduction	5
1. Origine et enjeux du management participatif	9
2. Supports et freins au management participatif	39
3. Prérequis au management participatif en crèche	101
4. Premières solutions pour une collaboration effective	177
Conclusion	251
Table des matières	253

Introduction

La volonté d'instaurer une haute qualité éducative en crèche ne date pas d'hier. Loin s'en faut ! Accompagner le mouvement et les activités libres du tout-petit, son éveil, son autonomie, ses découvertes, son langage, ses premières relations sociales. Le considérer comme une personne, le manipuler avec douceur, être bienveillant, comprendre son besoin de proximité avec l'adulte et l'indispensable stabilité du personnel éducatif, travailler en étroite coopération avec les parents, etc. Tout cela a été développé et théorisé depuis plus de soixante ans par divers pédagogues, psychopédagogues, kinésithérapeutes, médecins, chercheurs et même par de simples parents : Montessori, Pikler, Bowlby, Vygotski, Levy, Appell, David, Rapoport, les parents des premières crèches « sauvages » devenues crèches parentales, etc. Peut-être y manquait-il les préconisations pour lutter contre les stéréotypes sexistes et celles en lien avec la récente vulgarisation des neurosciences. Mais tous ces concepts et notions de base, enseignés dans les centres de formation initiale, repris en boucle par la formation continue, et largement vulgarisés dans les magazines à destination des parents et des professionnels ont, à minima, été entendus par toute personne s'intéressant à la petite enfance.

Suite à ce constat, de nombreuses et légitimes questions n'ont cessé de me tarauder. Pourquoi telle crèche répond-elle aux besoins développementaux des bébés de moins de trois ans, pourquoi les réponses aux besoins y sont-elles sensibles et adaptées ? Et pourquoi dans telle autre, les gestes des adultes ne sont-ils que techniques et transforment-ils la structure en vraie usine à bébés ? Pourquoi voit-on dans telle crèche des personnels épanouis, motivés et heureux de travailler et pourquoi dans telle autre l'absentéisme est-il une vraie plaie, avec des personnels peu impliqués et soumis à divers maux psychosociaux ? Pourquoi existe-t-il aujourd'hui des crèches à haute qualité éducative et d'autres à faible, voire très faible qualité ? Les premières disposent-elles toutes d'un jardin, de mètres carrés supplémentaires, de budgets nettement supérieurs ? Certainement pas, même si un jardin ou plus d'espace peuvent influencer favorablement la qualité. Par contre, tous les établissements (privés, publics ou associatifs) à haute qualité éducative se soucient de la capacité de chaque salarié à garder ses connaissances et compétences opérationnelles. Ils

leur permettent d'acquérir de nouveaux savoir-être et savoir-faire. Ils sont très certainement vigilants à ce que personne ne vive des situations de « qualité empêchée ». Attentifs à la qualité de vie au travail, ils s'assurent que chacun ait la possibilité de s'impliquer, de participer, d'être reconnu humainement et professionnellement. Ils portent intérêt au bien-être au travail et à la possibilité pour tous de s'y épanouir. Et bien d'autres choses encore tout aussi indispensables.

Depuis plusieurs années les rapports et autres super plans se succèdent avec l'ambition affichée d'améliorer la qualité des structures d'accueil. Les syndicats et autres organismes se posent alors en contradicteurs et ouvrent le débat. Si les uns et les autres présentent divers outils permettant, à priori et en théorie, d'améliorer la qualité, aucun ne questionne le management. Serait-ce un non-sujet ? Un sujet tabou ? Ou bien une problématique trop engoncée dans les réalités de terrain pour bénéficier de l'attention des décideurs ?

« La collectivité peut devenir un milieu carenciel si on ne fait pas attention », écrivait Geneviève Appell à propos des crèches. Cette phrase n'a cessé de nourrir ma réflexion sur l'importance du management pour assurer une haute qualité éducative en structure petite enfance. En établissement d'accueil du jeune enfant (EAJE), la mission principale de la directrice¹ consiste à accompagner son équipe pour créer une dynamique et une cohérence promouvant la qualité des pratiques éducatives, la gestion purement administrative ne représentant que la partie visible de l'iceberg. Mission d'autant plus difficile que les logiques institutionnelles sont encore loin d'être ajustées, notamment pour ce qui relève de la stabilité des personnels auprès des enfants. Quant à la dernière recommandation de l'Union européenne (2019) sur « la nécessité d'un personnel aux [...] qualifications et compétences complexes [...] [avec] une connaissance de la pédagogie de la petite enfance », elle relève, encore aujourd'hui, du vœu pieux. En effet, la majorité des personnels en crèche disposent de formations courtes, aujourd'hui 10 mois stages compris (les dernières annonces prévoient de passer à 12 mois), et pas toujours réellement adaptées à l'accueil des tout-petits en collectivité. Seulement une à deux personnes, directrice comprise, doivent obligatoirement posséder un diplôme post-bac requérant trois à quatre années de formation. Donc, mission difficile et importante charge de travail pour les directrices. Mais ce management de proximité, cet accompagnement d'équipe jamais fini, toujours à réinventer et

1. Le personnel des crèches étant en grande majorité des femmes, le féminin sera plus généralement utilisé.

à réajuster, ne peut se penser et se construire qu'à travers une dynamique relationnelle au sein de la structure, une dynamique de projet, une relation sensible à chacune des personnes, la prise en compte de l'importance des affects des professionnelles dans leurs relations aux enfants et aux parents. En outre, le management requiert une réelle expertise dans le champ de la petite enfance, et notamment de l'accueil collectif, afin d'avoir les moyens d'accompagner les équipes dans la réflexion autour des pratiques éducatives. Mais il ne peut se concevoir sans une grande humilité, des capacités d'ouverture aux autres et un bon niveau d'autonomie.

Questionner l'accompagnement des équipes signifie, en petite enfance, questionner la qualité éducative des établissements et, de là, inscrire le management comme la pierre angulaire de cette qualité. Car une haute qualité ne s'impose pas par la seule majoration du budget alloué à la formation continue, ou par telle ou telle méthode permettant d'accroître le vocabulaire des tout-petits. Pas plus qu'elle ne s'impose grâce à un nombre de mètres carrés au sol et par enfant. Ce ne sont là que des outils, importants bien sûr, mais qui doivent rester à leur place de simples outils. De plus, ni qualité ni management adapté ne se décrètent par de simples injonctions, qu'elles émanent des institutions ou de revendications portées par diverses organisations.

Des années de pratique en direction de crèches (publiques et associatives), associées à diverses formations et échanges, ont soutenu ma conviction que le prérequis à un accueil de qualité pour les tout-petits et leurs familles relève d'un accompagnement d'équipe pensé et organisé autour du concept de bien-traitance. Ledit concept ne pouvant être opérationnel qu'à travers un management participatif. Mais un management participatif pour tous et sans condition de formation, d'expérience ou d'âge. De même, chaque gestionnaire sera gagnant à décliner le participatif à tous les étages ou échelons hiérarchiques et à intégrer des démarches pour la qualité de vie au travail (QVT), indissociable de la motivation des personnels et de leur capacité à utiliser la pratique réflexive. Convaincue de l'impact du management sur la qualité éducative de la prime enfance, j'ai eu envie de partager mes réflexions en espérant qu'elles puissent aider ceux qui ont vocation à accompagner les équipes dans le délicat travail d'accueillir, de prendre soin, d'ouvrir au monde et d'éduquer les tout-petits. J'ai construit ce partage en questionnant certaines manières de travailler à l'intérieur des crèches au regard de telle ou telle méthode managériale, et en usant d'exemples pour éclairer l'énorme influence du management, institutionnel, intermédiaire et de proximité, sur la qualité des pratiques éducatives. Les pistes d'action et les outils proposés sont tous adaptables aux crèches d'aujourd'hui.

1

Origine et enjeux du management participatif

Du taylorisme au néo-taylorisme... en crèche

Jusque dans les années 1950, l'entreprise et plus largement le monde du travail furent marqués par l'influence de la conception taylorienne. Pour l'ingénieur américain F.W. Taylor, réaliser une production de masse passait obligatoirement par une rationalisation de l'organisation doublée de discipline. À sa décharge, le contexte était celui de la fin du XIX^e siècle et de l'essor de l'industrialisation. Pour Taylor, le travail devait être organisé à travers deux dimensions à la fois distinctes et complémentaires : la dimension verticale et la dimension horizontale. Chacune de ces dimensions s'articulant autour de deux catégories de personnes : les sachants et les exécutants.

La dimension verticale prévoit :

- ceux qui pensent le travail ;
- les exécutants qui n'ont plus qu'à... exécuter.

Dans la dimension horizontale, les ingénieurs (les sachants de la dimension verticale) chronomètrent chaque mouvement effectué par les exécutants afin de calculer le temps moyen optimal à la réalisation de chaque tâche et ainsi rationaliser la décomposition de la production de l'objet. On parle alors d'organisation scientifique du travail – OST. Le film « Les Temps Modernes » de Chaplin permet de se plonger dans la compréhension de l'OST tout en gardant le sourire.

On pourrait croire que depuis les années 1950 et les réformes sociétales liées à la politique de reconstruction d'après-guerre, et surtout après les travaux de D.M. McGregor et ses théories X et Y¹, le taylorisme serait devenu caduc. Et en effet, plus personne ne s'y réfère ouvertement. Pour autant, l'impact du taylorisme a été si puissant, notamment en favorisant la consommation de masse, que des réminiscences de ce concept peuvent encore être observées aujourd'hui, notamment dans les métiers dits « d'aide ». En voici deux petits exemples.

Exemple dans les métiers des services à domicile

On peut citer :

- Les agences de services à domicile (repérables en un clic sur n'importe quel moteur de recherche). Les clients peuvent y lire : « [...] la technique du repassage [...] fait l'objet d'un test de mise en situation spécifique et chronométré. »
- Sur le site du ministère du Travail, une publication concernant les agents de propreté note : « Risques inhérents à l'organisation du travail : risques liés aux cadences lorsque les tâches sont chronométrées. »

Exemple dans les services d'aide à la personne âgée à domicile

Un article sur francetvinfo.fr : « Les temps d'intervention sont souvent trop courts, souligne Nathalie Delzongle, aide-soignante et secrétaire nationale de la CGT Aide à domicile. Quand une fille n'a que 30 minutes pour un lever, une toilette et un petit-déjeuner, elle se dépêche... Cette dictature de la pendule se retrouve jusque dans les smartphones des salariées, qui émettent parfois une sonnerie cinq minutes avant la fin de chaque intervention, en guise de compte à rebours »

La dictature de la pendule dans les services d'aide à la personne n'épargne aucun secteur, privé, public ou associatif. Il suffit simplement d'interroger, sans aller jusqu'à jouer au journaliste d'investigation, la ou les personnes qui aident un de vos proches ou par exemple une aide à domicile que vous avez parfois l'occasion de croiser dans les allées menant à votre crèche, pour

1. Douglas McGregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1969.

avoir la confirmation que les métiers d'aide à la personne relèvent, en grande partie, d'une organisation néo-taylorienne. Et peut-être est-il logique, en termes d'évolution, qu'il en soit ainsi. Le taylorisme a eu un formidable impact sur la consommation de masse des objets. Le néo-taylorisme favorise la consommation de masse des services d'aide à la personne.

La dictature de la pendule en crèche

Si les services aux personnes âgées sont les plus remarquables et les plus médiatisés (malheureusement sans effet réellement notable à ce jour), le secteur de la petite enfance n'échappe pas à ces organisations néo-tayloriennes. Quelques exemples en illustration.

Le biberon de Lola

Dans une crèche d'une collectivité de banlieue, le repas pour la section des bébés est prévu à 11h. Une petite fille de 4 mois, Lola, s'est endormie dans un transat. Lequel a été poussé contre le mur, sous des étagères afin qu'elle soit à l'abri de l'éclairage très vif aux néons. Les biberons sont apportés dans la section pour cinq enfants de 3 mois à 5 mois. Les enfants plus âgés sont nourris à la cuillère. Réaction de l'auxiliaire chargée des biberons à la vue de la fillette endormie dans son transat : « Ah ben c'est maintenant que tu dors toi ? Mais c'était tout à l'heure qu'il fallait dormir ! »

S'adressant à la stagiaire : « C'est toi qui l'as mise là ? Mais il fallait pas enfin ! Il fallait la garder éveillée ! Les biberons doivent être rapportés à la biberonnerie à l'heure sinon la cuisinière ne pourra pas les stériliser à temps et ça sera encore la course avant que les filles du matin puissent partir. »

L'auxiliaire prend le bébé dans ses bras et s'installe dans un fauteuil d'allaitement. Elle caresse l'enfant, la berce, pose la tétine du biberon contre ses lèvres et lui explique doucement :

« Allez bébé, réveille-toi. Il faut manger. Tu l'aimes chaud ton lait, ne le laisse pas refroidir... Oui, c'est bien ! Il est bon ce lait hein !... »

La fin de repas pour Victor

Autre lieu, autre structure. Le repas... encore, est servi à 11h45 dans une des quatre sections de cet établissement de 75 places : la section des « moyens/grands » qui accueille des petits de 20 mois à 3 ans et demi. À 12h, la cuisinière revient dans la pièce avec le « chariot du sale ». « Le chariot du propre » ayant, quant à lui, été rapporté en cuisine une fois tous les enfants servis. Elle interroge les adultes pour savoir si les enfants ont aimé, ont bien mangé et si les nouvelles compotes partent bien. Peu à peu les petits terminent leur repas et sont

accompagnés par groupe de quatre à six dans la salle de change puis dirigés vers le dortoir où deux adultes s'occupent de l'endormissement avant, soit d'aller en pause repas, soit de quitter la crèche pour cause d'horaires coupés.

Victor, 32 mois, chipote dans son assiette et sa joue s'arrondit façon hamster par de la nourriture toujours pas avalée. « Allez Victor, tu es encore le dernier ! Dépêche-toi un peu ! Regarde, tous les copains ont déjà fini. »

Une collègue intervient : « Laisse, je m'en occupe et je te l'envoie. Bon allez Victor, avale maintenant et finis ton verre d'eau. Allez allez. On ne peut pas y passer la journée. Et ça va être mon heure pour aller manger. Tu sais qu'avec moi tu ne fais pas le bébé. »

Victor crache pour vider sa bouche puis fait signe que non, décidément il n'a pas assez soif pour finir son eau.

« Allez hop, on enlève le bavoir. Viens vite, dépêche-toi, Sophie t'attend pour changer la couche et après, dodo ! »

La sortie au parc de Clémentine

Une crèche de 30 places, organisée en deux lieux de vie inter-âges, eux-mêmes cloisonnés en divers espaces. Tous les enfants sont à la sieste. Clémentine, 14 mois, n'a pas déjeuné, elle dort dans « le coin peluches ».

Une auxiliaire fait des transmissions à sa collègue : « Clémentine s'est vraiment défoulée au parc. À elle toute seule elle a mobilisé le trampoline ! Bon, je laisse son repas dans le frigo. Tu n'auras plus qu'à le faire réchauffer quand elle se réveillera. »

« C'est la poisse ! Liliane va rouspéter, elle a juste le temps pour la vaisselle du goûter, alors si on lui en rajoute... »

« Ben ça fait cinquante fois qu'on dit que ces horaires ne conviennent pas. Ils vont bien finir par comprendre à force d'entendre rouspéter ! Cette fois, vraiment, je ne me sentais pas de la réveiller, elle était épuisée la petite en rentrant du parc. Mais essaie, toi. Dans cinq minutes, histoire qu'on soit moins à la course ce soir. »

La nécessaire attente pour Justine

Un dernier exemple dans une petite structure de 18 places. Les enfants se préparent pour aller jouer dans le jardin. Tous sont très excités et se précipitent sur les chapeaux et autres casquettes. Il est près de 9h30. Justine, 2 ans, se couche par terre et hurle. Son auxiliaire lui explique qu'elle doit attendre un peu, qu'il est impossible que tout le groupe aille dans le jardin en même temps à cette heure-ci. Pour cela il faut attendre l'arrivée d'Angèle qui, pour cause d'aménagement d'horaire-maternité, prend son service un peu plus tard que d'habitude.

Les hurlements de Justine (son système vocal est très performant) ne tardent pas à entraîner les pleurs de Jules, 19 mois. Très empathique, Jules soutient Justine et

semble avoir compris la nécessaire attente, pour une partie d'entre eux, avant de pouvoir profiter du jardin. Bon an mal an, un groupe se retrouve dans le jardin et l'autre groupe continue de jouer à l'intérieur.

Dans ces quatre exemples, il n'y a bien sûr pas de chronomètre. Pour autant, certaines tâches doivent être effectuées « à l'heure » sous peine de bouleverser l'organisation en place. Des personnels devront « être à la course » pour finir leur travail avant de partir. D'autres devront « se dépêcher » si elles ne veulent pas voir leur pause repas imputée de précieuses minutes. Et d'autres encore devront choisir entre maintenir une activité (ici, jardin) et l'annuler ou la raccourcir pour cause de planning horaire. Ces soucis d'horaires sont récurrents en crèche et encore plus accentués si l'absentéisme y est important.

Comme pour les auxiliaires de vie auprès des personnes âgées, « la dictature de la pendule » pour les professionnelles de la petite enfance existe et impacte la qualité de la prise en charge, la qualité du soin en tant qu'acte humanisant et de là, la qualité éducative de la structure. De même, être pressé ou devoir « être à la course » génère du stress, et par effet domino impacte la qualité de vie au travail qui elle-même impacte la qualité éducative, la capacité à penser et agir en prenant en considération l'intérêt supérieur de l'enfant. Dans les quatre exemples cités, les professionnelles font au mieux avec le temps qui leur est imparti et l'organisation qui leur est imposée.

Impact du rapport au temps sur la qualité éducative

Le côté pervers pour les crèches, à l'inverse des services d'aide à domicile par exemple, tient à la manière dont ce rapport au temps n'est pas assumé. Pour les auxiliaires de vie, les managers bien dans leurs bottes donnent des consignes :

- « – 30 minutes pour aider au lever, faire la toilette et petit-déjeuner.
- Pas de temps pour des relations sensibles et humanisantes ?
- Bien sûr que si... à l'intérieur des 30 minutes ! »

Dans le secteur de la petite enfance, tout le monde s'accorde pour affirmer haut et fort que les bonnes pratiques éducatives doivent être respectueuses des rythmes propres à chaque enfant. On peut dire sans grand risque de se tromper que 100 % des projets pédagogiques notent dans leur corpus « le respect du rythme de l'enfant ». Il ne viendrait à l'idée de personne de le remettre en cause. Et pourtant, nombre de tout-petits sont gentiment bousculés pour les faire aller plus vite : vite s'habiller, vite rejoindre le groupe, vite finir son repas, vite changer d'espace pour changer d'activité, etc. Il est donc normal pour les managers (directrices et autres cadres) de ne pas

assumer ce rapport au temps aussi facilement que dans d'autres services d'aide. Du coup, le plus souvent ils l'ignorent ou pire, s'en défont sur les professionnelles de terrain :

« – Julia presse toujours les enfants, il faudra en parler lors de l'entretien annuel et établir des objectifs en rapport avec *son* problème.

– Élodie et Maya ont vraiment besoin de participer à cette formation, elles n'accordent pas de temps suffisant aux enfants pour...

– Écoute, il n'y a que toi qui réclame une autre organisation. Tes collègues directrices s'en sortent très bien. Si tu as vraiment un souci le mardi, eh bien suis le protocole et demande une fille du pool. De toute manière, si ta crèche est dans les clous pour le ratio je ne te l'accorderai pas. »

Des temps de soins à haut potentiel éducatif, impliqués dans le développement du bébé en tant qu'être social et singulier capable d'interagir avec l'adulte et de faire preuve d'autonomie peuvent, « si on ne fait pas attention », se transformer en tâches répétitives et vides de sens. Le travail se réduit alors à des gestes techniques. C'est dans les temps de soins (repas, siestes, changes) que se repèrent le plus facilement les critères essentiels de l'organisation néo-taylorienne :

- Pression de la hiérarchie (l'équipe n'a pas voix au chapitre pour l'organisation du travail, plannings, etc.).
- Organisation par tâche et non par continuité d'accueil.
- Polyvalence des personnels : « Nous on tourne toutes les semaines, voire tous les jours, comme ça ce n'est pas toujours la même qui fait les changes, s'occupe de ranger le dortoir... ».
- Travail à flux tendus, production du service à la demande (arrivées et départs des enfants pouvant varier sans possibilité d'anticipation...).
- Le « temps du change » est le plus révélateur du néo-taylorisme en crèche et de ses conséquences délétères sur les pratiques éducatives. Les exemples suivants illustrent bien ce fonctionnement.

Difficulté à changer l'organisation en place

Lors d'une séance de travail pour élaborer une charte d'accueil, une partie des directrices suggèrent que soit notée l'organisation du « change à la demande » : « Les enfants seront changés après observation et repérage de leurs besoins et après un accompagnement personnalisé afin d'aider chaque petit à prendre conscience de ses propres besoins corporels. »

Ce point impliquerait de revoir l'organisation pour mieux individualiser la prise en charge des enfants car actuellement ils sont changés par groupe, les uns à la

suite des autres et sur des horaires préalablement établis (avant la sieste ; après la sieste ; après le goûter...). Il a finalement été jugé impossible de transformer quoi que ce soit aux pratiques en place.

Motifs invoqués par les directrices : « Ça leur prendra trop de temps. », « Les filles ne pourront jamais retenir qui elles ont changé et qui doit encore l'être. », « Il y a le risque qu'elles oublient de changer des enfants. », « Certaines feront plus de changes que d'autres. En termes d'organisation et d'égalité entre les membres de l'équipe, ce n'est pas possible. ».

Prévalence de l'organisation par tâche

Lors d'une réunion d'équipe, Katy intervient à propos de l'organisation chez les moyens : « Vraiment c'est important pour moi d'en parler. J'ai l'impression d'être traitée comme la bonniche du groupe depuis l'arrivée d'Amandine. Sous prétexte qu'elle est auxiliaire et que je n'ai que le CAP, eh bien c'est toujours moi qui fais les changes quand je suis chez les moyens. Et comme j'ai un jour en horaire coupé de plus qu'elle, eh bien ça me rajoute des changes après le goûter du jeudi... »

Travail à flux tendu

Discussion informelle en salle de pause entre une puéricultrice, une éducatrice de jeunes enfants et Édith, la coordinatrice petite enfance : « Écoute Édith, c'est pas possible, essaie de ne plus nous envoyer Clara en remplacement ! Elle change un seul enfant pendant que les filles en font trois ou quatre ! Tu parles d'une aide ! On ne s'en sort pas avec elle. Et ensuite c'est toujours la course pour le repas. La sieste est décalée... Bref, c'est la cata et les plaintes défilent dans le bureau ! »

En termes de management, dans ces trois exemples la notion d'organisation temporelle par tâche (ici : changer les couches) prime sur l'accompagnement individualisé des enfants. Est également évoquée la notion d'égalité dans les tâches imparties aux professionnelles : la tâche du « changement de couche » doit être répartie de façon égale entre toutes les professionnelles. Cette notion d'égalité dans la répartition des tâches prime, toujours en termes de management, sur la réponse « individualisée, sensible et adaptée » aux besoins des enfants. Dans le premier et le troisième exemple, la vitesse d'exécution de la tâche est valorisée pour que les adultes « ne soient pas à la course » et pour que l'organisation prévue en amont puisse fonctionner. Et enfin, les arguments dans le groupe des cadres pour refuser le changement relèvent d'une vision négative des membres de leurs équipes : « ... elles ne pourront pas..., ...risque qu'elles oublient..., ça leur prendra trop de temps... ».

Ce management néo-taylorien induit de fait, souvent sans que ni les cadres ni les professionnelles de terrain en aient réellement conscience, de rester centré sur les organisations fonctionnelles en lieu et place d'être centré sur l'intérêt supérieur de l'enfant. Même si, heureusement, de nombreuses structures s'organisent pour fonctionner avec un rapport au temps plus serein.

La production rationalisée des tâches s'impose donc parfois (souvent ?) dans les métiers de la petite enfance et diverses causes sont mises en avant pour trouver une justification. Par exemple, la PSU à l'heure², le ratio adultes/enfants³, tout comme le pourcentage de salariés par diplôme peuvent être des éléments à requestionner. Mais pas seulement, loin s'en faut. Même si c'est tentant, il serait dangereux de se défaire sur ces seuls chiffres.

Le risque majeur, voire la conséquence directe, serait de s'éviter ainsi toute remise en question managériale. Des directrices aux gestionnaires en passant par tous les cadres susceptibles d'officier entre les deux.

McGregor et ses théories X et Y appliquées en crèche

Douglas McGregor, parmi les premiers à penser autrement qu'à travers le prisme du taylorisme, est un des pères fondateurs ou plutôt le précurseur du management participatif. Professeur à Harvard, D. McGregor développe une nouvelle manière de manager un groupe de salariés. Sa principale innovation réside dans la prise en compte du potentiel de réflexion, d'organisation, de motivation et d'engagement présent dans chaque travailleur. Son livre *La dimension humaine de l'entreprise*, paru en 1960, sera traduit en français en 1969.

McGregor observe et théorise deux styles de management. Et ces styles ne se définissent pas uniquement grâce aux formations des dirigeants, ils relèvent surtout des convictions personnelles des cadres pour ce qui concerne :

- la manière dont ils perçoivent, globalement, les salariés ;
- la manière dont ils perçoivent leur rôle de dirigeant ;
- et dans une moindre mesure, la manière dont ils organisent les systèmes de communication.

2. Calcul lié aux subventions CAF.

3. 1 adulte pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 adulte pour 8 marcheurs.

J.M. Plane explique que « McGregor formule l'idée qu'ils [les cadres] font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guident leur conception du management⁴ ». McGregor développe deux théories qui s'opposent et induisent soit un cercle vicieux – théorie X –, soit un cercle vertueux – théorie Y.

La théorie X

Cette théorie emprunte largement au taylorisme et part des présupposés suivants :

- Les êtres humains n'aiment pas le travail.
- Les travailleurs ne travaillent que sous la contrainte.
- Ils ont besoin d'être contrôlés.
- Ils n'aiment pas les responsabilités.
- Ils n'utilisent leur intelligence que pour contourner les règlements.
- Ils aiment par-dessus tout la sécurité.

Partant de là, le manager :

- organise le travail autour de règles strictes et autres protocoles uniformisés sous le prétexte d'instaurer un climat sécurisant et égalitaire ;
- adopte une attitude paternaliste ;
- exerce un contrôle strict (système contraignant et répressif).

Cela induit de la part des employés :

- de s'adapter aux règles imposées en faisant preuve de passivité et en travaillant à minima (je respecte la règle imposée et je fais juste ce qu'on me dit) ;
- de fuir les prises d'initiatives (et donc les responsabilités) puisque le système est contraignant et surtout non sécurisant pour les prises de risques.

La théorie X favorise un management vertical-autoritaire, souvent mal supporté par les employés qui apprécient de moins en moins leur travail. Ce qui conforte les managers dans leurs convictions : ils intensifient les règles et usent force protocoles et autres cadres contraignants. Et le cercle vicieux s'installe. Les salariés s'adaptent à chaque nouvelle règle, apprécient encore moins leur travail et évitent de prendre des risques. Dans la théorie X, il n'arrive de toute manière jamais rien de bon à ceux qui se démarquent ou pire, s'avisent de ruer dans les brancards.

4. Jean-Michel Plane, *Théories du leadership*, Dunod, 2015.

Voici deux **petits exemples de théorie X à la crèche.**

Les remplacements d'enfants

L'organisation pour « replacer » les bébés dans d'autres crèches lors des périodes de fermeture de celle où ils sont inscrits suit, dans cet exemple, un protocole strict. Ce « remplacement » des enfants dans d'autres crèches répond à la demande (supposée) des familles en leur évitant d'avoir à organiser leurs congés pour les faire coïncider avec les jours de fermeture de la crèche. Toutes les crèches se trouvent donc ici soumises à la même règle. Cette supposée demande des familles érigée en besoin, enlève de fait aux parents l'opportunité de réfléchir eux-mêmes à une organisation moins stressante pour leur enfant. Même si certains aménagements sont mis en place pour essayer de garantir, même à minima, la sécurité affective des tout-petits (une personne de la crèche fermée prendra ses congés à un autre moment pour « suivre » les bébés dans la crèche restée ouverte), il n'en demeure pas moins qu'en termes de management théorie X, les directrices ne sont pas consultées.

La possibilité qu'une ou deux d'entre elles souhaitent s'émanciper de la règle du « remplacement » est inconcevable dans la théorie X. Toute tentative serait immédiatement réprimée et tuée dans l'œuf.

Protocole uniformisé pour les temps d'adaptation

Organisation des périodes d'adaptation pour les bébés nouvellement inscrits : sous un management théorie X, la non-participation des directrices au protocole uniformisé est courante. Des cadres intermédiaires décident donc, par exemple, que l'adaptation des bébés à la crèche se fera sur les trois premiers jours d'accueil. La présence de l'enfant étant facturée exceptionnellement, pour ces trois jours, sur les heures réelles et non sur les heures contractualisées.

L'adaptation d'un bébé arrivé à la mi-juillet, suivie de son départ en vacances le 1^{er} août et d'un retour en septembre ne dérogera pas à la règle. Il n'y aura pas de nouvelle période d'adaptation en septembre. La seule possibilité pour le bébé d'en bénéficier relèvera de la décision de ses parents. Ces derniers paieront les heures contractualisées (par exemple 9h/jour) et ne confieront leur enfant qu'une ou deux heures les deux ou trois premiers jours de septembre. Ce qui bien sûr, et malheureusement, posera problème aux directrices en termes de chiffres, comme expliqué à travers les exemples traitant de l'effet pervers de la PSU (p. 46).

Ces deux exemples abordent la manière dont peuvent être managées les directrices mais d'autres exemples pourraient évoquer la manière dont

elles-mêmes pratiquent le management théorie X. Les directrices soumises au management théorie X soumettront souvent leur équipe au même management tant l'effet domino est puissant et parfois impossible à éviter. La théorie X donne la priorité, dans le public comme dans le privé ou l'associatif, aux exigences de l'organisation.

L'uniformisation des pratiques y est généralement la règle même si, le vocabulaire n'étant pas assumé, le terme officiel est « harmonisation ».

La théorie Y

Cette théorie innove à l'époque et présuppose que :

- Il est préférable de laisser les employés s'auto-organiser.
- Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que se reposer ou s'amuser.
- L'être humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement.
- L'être humain moyen est capable d'apprendre.
- Il y a d'autres façons de faire travailler les gens qu'imposer et contrôler.
- L'employé est capable de se réaliser si on l'associe à l'organisation et aux objectifs.
- Plus le travail apporte de satisfactions et plus l'engagement du salarié est renforcé.
- Le salarié n'aura pas peur de prendre des risques et recherchera les responsabilités.

Partant de là, le manager :

- organise le travail autour de principes basés sur la confiance, l'autonomie, la délégation et l'auto-contrôle ;
- adopte une attitude d'accompagnant/leader, ce qui rend le climat un peu moins sécurisant mais beaucoup plus dynamique que l'attitude paternaliste.

Cela induit de la part des employés :

- une utilisation de cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail ;
- de prendre des initiatives et d'accepter les responsabilités ;
- d'utiliser leur potentiel créatif et réflexif.

La théorie Y favorise un management participatif. Les employés apprécient leur travail, sont créatifs et s'impliquent donc davantage dans le projet de leur structure. Ce qui conforte les managers dans leur conviction : faire confiance aux employés et permettre une auto-organisation. Et le cercle vertueux s'installe, les employés se sentant appréciés, s'apprécient eux-mêmes. Ils

n'hésitent pas à réfléchir sur leurs pratiques et à imaginer des manières de les faire évoluer pour mieux servir les objectifs.

Voici deux exemples **de théorie Y à la crèche**.

Les remplacements d'enfants

Pour reprendre le thème des remplacements d'enfants lors des périodes de fermeture : la mise en place de cette pratique fait débat au sein de deux structures d'un même groupe comprenant 7 crèches, 4 micro-crèches et 1 RAM⁵. Les professionnelles avaient abordé le problème en supervision⁶ puis lors des réunions d'équipe animées par leur directrice respective. La conclusion générale notait trois problématiques :

- La sécurité affective des bébés telle que développée dans le projet pédagogique ne peut pas être correctement assurée.
- Quelles réflexions en amont ont permis cette organisation ?
- Est-il possible de remettre en question cette pratique et si oui, comment ?

Le questionnement s'est porté sur « les parents premiers éducateurs de leur enfant ». Les familles ont donc été associées à la réflexion dans chacune de ces deux crèches. Il s'est avéré que pour toutes, la question ne se posait pas. L'option du remplacement était notée dans le projet social et éducatif qui leur avait été remis à l'inscription et les parents avaient trouvé la formule bien pratique. Mais au regard du projet pédagogique, des voix s'élèvent pour dire qu'en effet, ce n'est pas complètement cohérent.

Au fil des séances, la discussion révèle que :

- Les parents ne l'ont pas demandé et n'auraient pas eu l'idée de le demander... « Même si c'est très pratique puisqu'on n'a pas besoin de s'organiser. »
- Oui, une autre organisation est possible (les familles optant pour les assistantes maternelles organisent leurs congés en fonction de ceux de l'assistante maternelle, entre autres exemples).
- Tout ne peut pas être chamboulé pour les prochaines dates de fermeture.
- La crèche devrait fermer seulement quatre semaines et pas six.
- Il serait « bien » que les familles soient davantage sensibilisées, pendant l'adaptation des enfants, à « cette histoire » d'attachement et de sécurité affective pour pouvoir y réfléchir.

5. Relais d'assistantes maternelles, ou RPE (relais petite enfance), nouveau nom des RAM depuis novembre 2021.

6. Cf. sous-partie « Analyse des pratiques et/ou supervision » p. 215.