



HAL
open science

La reconnaissance des professionnelles de crèche : un enjeu central pour une profession encore méconnue

Gaëlle Martin

► **To cite this version:**

Gaëlle Martin. La reconnaissance des professionnelles de crèche : un enjeu central pour une profession encore méconnue. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02924956

HAL Id: dumas-02924956

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02924956>

Submitted on 28 Aug 2020

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.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La reconnaissance des professionnelles de crèche Un enjeu central pour une profession encore méconnue

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Mélanie Perroud

Nom, prénom : MARTIN Gaëlle

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 05/07/2018

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ici mes directeurs de mémoire, Mélanie Perroud et Pierre Moisset, pour leurs conseils et leurs remarques, ainsi que leur implication dans mon travail, de son élaboration à sa relecture.

Je souhaite remercier aussi l'équipe des chargés RH, pour m'avoir accueillie et formée tout au long de l'année.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions, notamment Sarah Ferrand, Mélanie Peulvast, Véronique Pivert et Stéphane Proust, mais également toutes les directrices de crèche avec qui j'ai eu la chance d'échanger au cours de cette année.

Je remercie les professionnelles de crèche pour le travail qu'elles réalisent tous les jours et que je commence tout juste à découvrir, qu'elles soient à La Maison Bleue ou ailleurs.

Enfin, je remercie ma tutrice, Sophie Lemoine, pour ses encouragements et sa confiance en moi.

REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION	5
1) Qu'est-ce que La Maison Bleue : le fonctionnement d'une entreprise de crèches.....	6
a) L'histoire de La Maison Bleue.....	6
b) L'organisation fonctionnelle des crèches.....	7
c) Les professionnelles de crèche au sein de La Maison Bleue : état des lieux de la population étudiée	9
2) Le concept de reconnaissance	11
a) Définition.....	11
b) Les objets de la reconnaissance	13
c) Les acteurs de la transmission de la reconnaissance	14
3) Problématique.....	16
I - La méconnaissance des métiers de la Petite Enfance dans la société	17
1) Du XIXème siècle à aujourd'hui : histoire et place de la crèche dans notre société.....	17
a) La formation des professionnelles	17
b) L'évolution de la place des crèches dans la société	18
2) L'évolution de la perception de l'enfant et le paradoxe de la méconnaissance de la crèche	20
a) Evolution de la compréhension du tout petit	20
b) Le travail en crèche : entre compétences naturelles et savoir faire.....	21
3) La méconnaissance du milieu de la Petite Enfance par la société	22
a) La violence de l'État.....	22
b) Des métiers qui évoluent entre méconnaissance et indifférence	23
4) Bas salaires, pénibilité du travail et manque de reconnaissance : un sentiment de lassitude chez les professionnelles de la Petite Enfance	24
a) La question de la pénibilité physique.....	24
b) La pénibilité émotionnelle	25
c) L'invisibilité volontaire d'une partie du travail en crèche	26
5) Le passage d'une logique relationnelle à une logique gestionnaire : la Prestation de Service unique 27	
a) Les origines de la Prestation de Service Unique.....	27
b) L'évolution de la PSU : institutionnalisation d'une logique gestionnaire	29
6) Direction d'EAJE : une position délicate et rarement interrogée	30
a) Qu'est-ce que le management ?	30
b) Evolution de leur rôle de manager.....	30
c) Stress et risques psychosociaux liés au poste de manager de crèche	31
d) Le « véritable » métier de directrice d'EAJE : entre idées et reçues et réalité	34
II - L'entreprise : un lieu où la reconnaissance a du mal à s'exprimer et où le discours se crispe : le cas de La Maison Bleue.....	37
1) Les grands types de reconnaissance par l'employeur.....	37
a) Les trois grandes formes de la reconnaissance employeur	37

b)	Une reconnaissance qui a besoin d'authenticité pour exister	38
2)	En pratique à La Maison Bleue : la reconnaissance récompense	39
a)	Le système des « primes directrices »	39
b)	Le système des augmentations annuelles	40
c)	La Maison Bleue / La part de Rêve : la différence entre les auxiliaires de puériculture	42
d)	La « reconnaissance – récompense », quel bilan ?	43
3)	Le rôle des directrices de crèche	44
a)	La formation des directrices au poste de manager	44
b)	Quel manager pour les responsables d'EAJE au sein de La Maison Bleue ?	45
4)	Relations entre les services supports et les « opérationnels » : diagnostic sociologique	47
a)	Analyse organisationnelle	47
b)	Analyse stratégique	51
c)	L'analyse culturelle	54
5)	Turnover et absentéisme : conséquences possibles d'une mauvaise reconnaissance	56
a)	Un taux de turnover important	56
b)	Arrêts de travail et congés parentaux	58
III -	Les leviers de reconnaissance à la disposition de La Maison Bleue	60
1)	La place dominante de la pédagogie	60
a)	Un rôle central et historique dans l'entreprise	60
b)	La liberté de rédiger le projet pédagogique : un autre type de reconnaissance	61
c)	Un facteur d'adhésion et de fidélisation	62
2)	La place de la formation au sein de l'entreprise	62
a)	Les différentes formations dispensées aux professionnelles des crèches	62
b)	Le développement du plan de formation	64
3)	Former ses collaborateurs : les aides à la formation continue	65
a)	Qu'est-ce que la VAE ?	65
b)	La VAE en pratique à La Maison Bleue : la mise en place d'une VAE collective	67
c)	Parcours métiers valorisés et encouragement de la mobilité interne	68
4)	Les modes de reconnaissances applicables au sein d'une entreprise comme La Maison Bleue	68
a)	La nécessité de quitter la logique « reconnaissance-rétribution »	68
b)	Pour aller vers une logique de reconnaissance intégrative	70
c)	Penser la reconnaissance comme étant à l'origine de la performance et non pas comme venant la récompenser	71
	CONCLUSION	73
	BIBLIOGRAPHIE	79
	ANNEXES	81
	RÉSUMÉ ET MOTS-CLEFS	102

INTRODUCTION

J'ai rejoint La Maison Bleue dans le cadre d'un stage généraliste en Ressources Humaines en février 2017. Au cours de ces six mois, j'ai eu l'occasion de travailler avec les nombreux services qui composent l'entreprise, mais également avec les crèches elles-mêmes.

La Directrice des Ressources Humaines adjointe, à l'issue de cette première expérience, m'a proposé de réaliser mon apprentissage avec elle, en travaillant de manière plus importante avec les crèches et sur des projets plus transverses visant à développer les relations entre les crèches et le Siège et à accompagner les directrices dans leur travail.

Au cours de cette année d'apprentissage, j'ai eu l'occasion de constater, de manière informelle, les relations parfois conflictuelles qui se développent entre les crèches - les opérationnels - et les services supports du siège social, ainsi qu'entre ces mêmes services.

Des différents projets sur lesquels j'ai eu à travailler, les plus importants d'entre eux, en ce qui concerne les crèches, étaient la délégation des sanctions disciplinaires mineures et la gestion des primes et augmentations, qui m'ont donné à voir les exigences particulières des métiers des professionnelles de crèche, et tout particulièrement celui des directrices, exigences à la fois administratives, pédagogiques, sociales et gestionnaires, mais également les exigences que l'entreprise pouvait avoir envers elles.

La question de la reconnaissance s'est imposée d'elle-même, au détour de conversations et de remarques, laissant à penser non seulement à une incompréhension mutuelle du travail de l'autre mais également, dans certains cas à un désintéressement.

J'ai cherché à comprendre et expliquer pourquoi, en 2018, il existe encore cette méconnaissance du travail des professionnelles¹ des crèches, qui s'occupent chaque jour de près de 430 000 enfants.

¹ Le féminin sera employé pour désigner les professionnelles de la Petite Enfance, tant les femmes sont majoritaires dans ces métiers

1) Qu'est-ce que La Maison Bleue : le fonctionnement d'une entreprise de crèches

a) L'histoire de La Maison Bleue

L'entreprise La Maison Bleue a été fondée en 2004 par Sylvain Forestier et Antonia Ryckbosch, infirmière puéricultrice. La première crèche est ouverte à Montrouge, deux ans plus tard, en 2006, et en 2018, l'entreprise compte 260 crèches et près de 4 000 salariées.

Dès sa création, La Maison Bleue a considéré l'importance de la formation et a ouvert, en 2012, l'école d'Auxiliaire de puériculture La Maison Bleue-Ifac à Élancourt, école qui délivre des Diplômes d'Etat d'Auxiliaire de Puériculture (DEAP) et CAP Petite Enfance. En 2015, le centre de formation La Maison Bleue est agréé par l'État.

La formation, tant certifiante que diplômante est d'une importance majeure pour l'entreprise, car elle est susceptible de garantir une certaine fidélisation des salariées, dans un secteur où le turn-over et l'absentéisme sont très importants.

La participation d'une puéricultrice à la fondation de l'entreprise a profondément marqué le développement stratégique de La Maison Bleue : la pédagogie tient aujourd'hui encore une place importante dans les crèches et est un atout différenciant dans le cadre des appels d'offres, notamment ceux des délégations de service public. En effet, parmi les personnes, au sein des mairies, qui participent à ces appels d'offres, nombreuses sont celles à avoir travaillé en crèche ou à être titulaires d'un diplôme du milieu sanitaire et social.

Cependant, la co-fondatrice, qui jouait un rôle auparavant très important dans l'entreprise, puisqu'elle dirigeait le pôle des opérations, est de moins en moins présente dans l'entreprise, ce qui entraîne, auprès de certains acteurs, des inquiétudes quant à la place qu'occupera à l'avenir la pédagogie.

En 2017, l'entreprise connaît un changement d'organisation important : la décision est motivée par la volonté du président fondateur, Sylvain Forestier, de mettre en place un comité exécutif, qui superviserait le comité de direction, afin de se concentrer davantage sur les orientations stratégiques de l'entreprise².

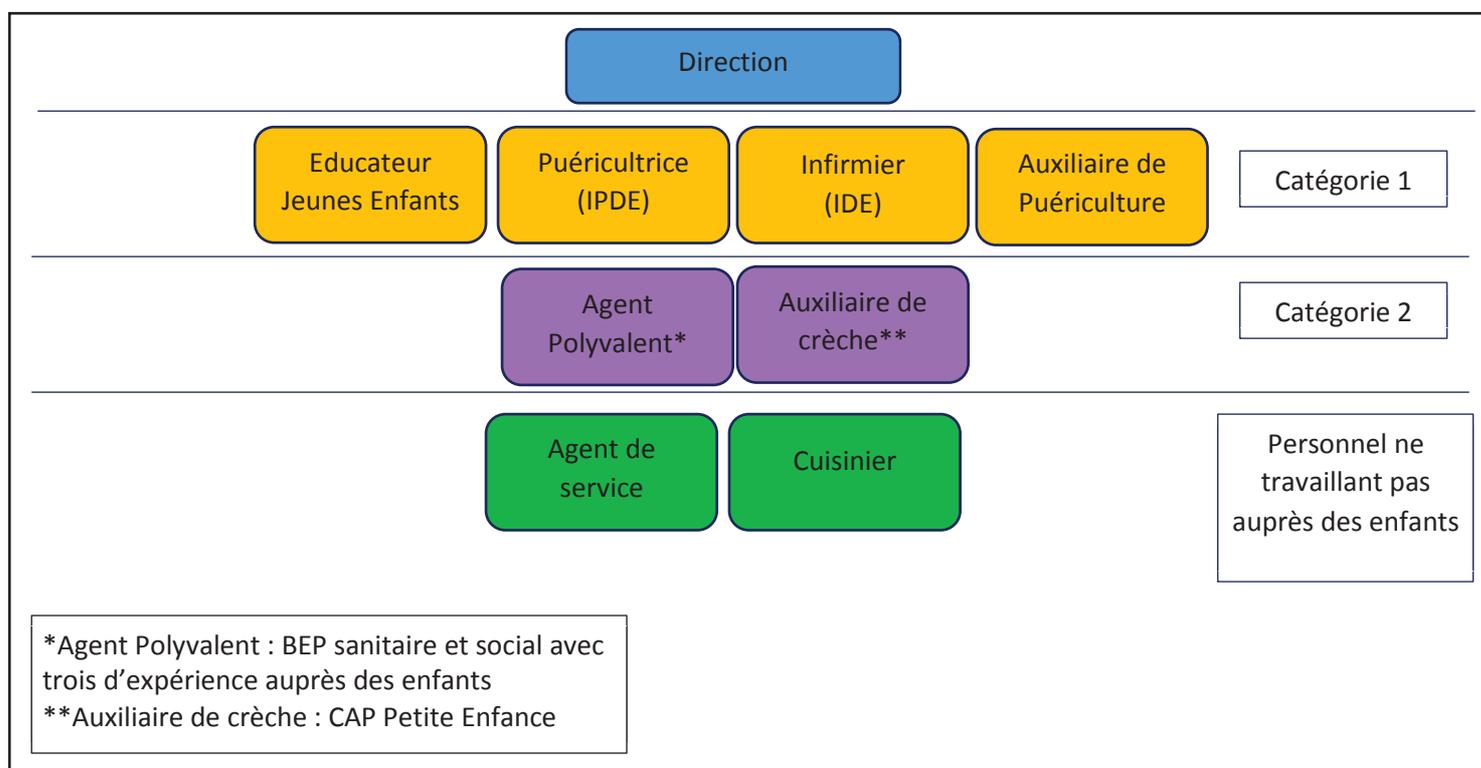
Le département Pédagogie est notamment passé sous le contrôle du Marketing. Cependant, d'après Sarah Ferrand, directrice Petite Enfance et Métier, ce changement « a remis la pédagogie au cœur de l'entreprise », occasionnant des « missions qui sont complètement transversales », et permettant aux acteurs de la pédagogie de travailler avec la plupart des services. Elle explique que le marketing et la Petite Enfance sont associés dans « une vision centrale », stratégique, qui permet de « mettre en valeur ce qu'on fait au

² Voir annexes n°1 et 2 pages 82 à 84

quotidien ». Cependant, c'est réellement la nomination du Directeur Financier et Administratif au poste de Directeur des Fonctions Supports, et donc des Ressources Humaines, qui est révélateur de la direction stratégique vers laquelle l'entreprise souhaite désormais s'orienter.

b) L'organisation fonctionnelle des crèches

Le fonctionnement d'une crèche est structuré par des règles d'encadrement strictes, fixées par la Protection Maternelle et Infantile (PMI). L'organigramme ci-dessous représente de manière schématique les différents acteurs présents dans une crèche, abstraction faite des intervenants extérieurs comme les psychologues ou encore les psychomotriciens.



Depuis la loi de 2014, les taux d'encadrement dans les crèches doivent être les suivants : 40% de « catégorie 1 » et 60% de « catégorie 2 ». L'idée qui a justifié cette modification des taux, qui étaient auparavant de 50/50, était que le nombre de personne titulaires d'un diplôme de catégorie 1 était trop faible par rapport à la demande. Nous redévelopperons ce point dans la première partie.

Ces métiers, à 99%, exercés par des femmes, correspondent à des diplômes différents et très hiérarchisés. Les postes de direction ne peuvent être occupés que par des Éducateurs Jeunes Enfants (EJE) (dans la limite de 40 berceaux) ou par des Infirmières Puéricultrices Diplômées d'État (IPDE) : autrement dit, si un salarié qui ne dispose d'aucun de ces diplômes souhaite évoluer hiérarchiquement au sein d'une crèche, il est obligé de passer par la formation. Les EJE et IPDE sont des cadres intermédiaires, et occupent un rôle de « manager » d'équipe et de gestionnaire d'établissement.

Les Auxiliaires de Puériculture (AP), si elles appartiennent également à cette « catégorie 1 » sont classées comme des « exécutants », au même titre que les auxiliaires de crèche, titulaires soit d'un CAP Petite Enfance, soit d'un BEP sanitaire et social et pouvant justifier de trois ans d'expérience auprès des enfants. Par ailleurs, les auxiliaires de puériculture, sont les plus « déprimées », aujourd'hui dans les crèches. Elles se situent en effet dans un « creux » en matière de possibilités d'évolution professionnelle. Il est en effet plus simple, pour une personne détentrice d'un CAP Petite Enfance, de devenir auxiliaire de puériculture, par le biais de la formation continue et d'une Validation d'Acquis par l'Expérience, que pour une auxiliaire de puériculture de devenir EJE, cela d'autant plus que, dans les crèches, les CAP et les AP font bien souvent le même travail, en fonction des besoins du moment.

Les crèches s'organisent autour de différents projets : le projet éducatif et le projet pédagogique :

Le projet éducatif présente les grandes finalités éducatives mises en place par la structure pour l'accueil des enfants et assurer leurs soins, leur développement, leur éveil et leur bien-être. Contrairement à d'autres entreprises privées de crèche et aux collectivités, La Maison Bleue a développé un projet éducatif commun à l'ensemble de ses crèches. Ce projet a été rédigé par la fondatrice et par Pierre Salesne, psychologue et expert pédagogique.

Ce projet est par ailleurs présenté et expliqué à chaque directrice lors de leur entretien de recrutement, il est important qu'elles y adhèrent afin de pouvoir l'appliquer. Lors des reprises de crèche, il est appliqué de manière progressive, sur trois ans, afin de respecter le cycle de l'enfant. Il joue un rôle fédérateur auprès des équipes, et est parfois un facteur de fidélisation : pour de nombreuses professionnelles de la Petite Enfance, la pédagogie occupe une place importante dans la conception de leurs métiers et dans la raison qui peut les avoir poussés à s'y consacrer.

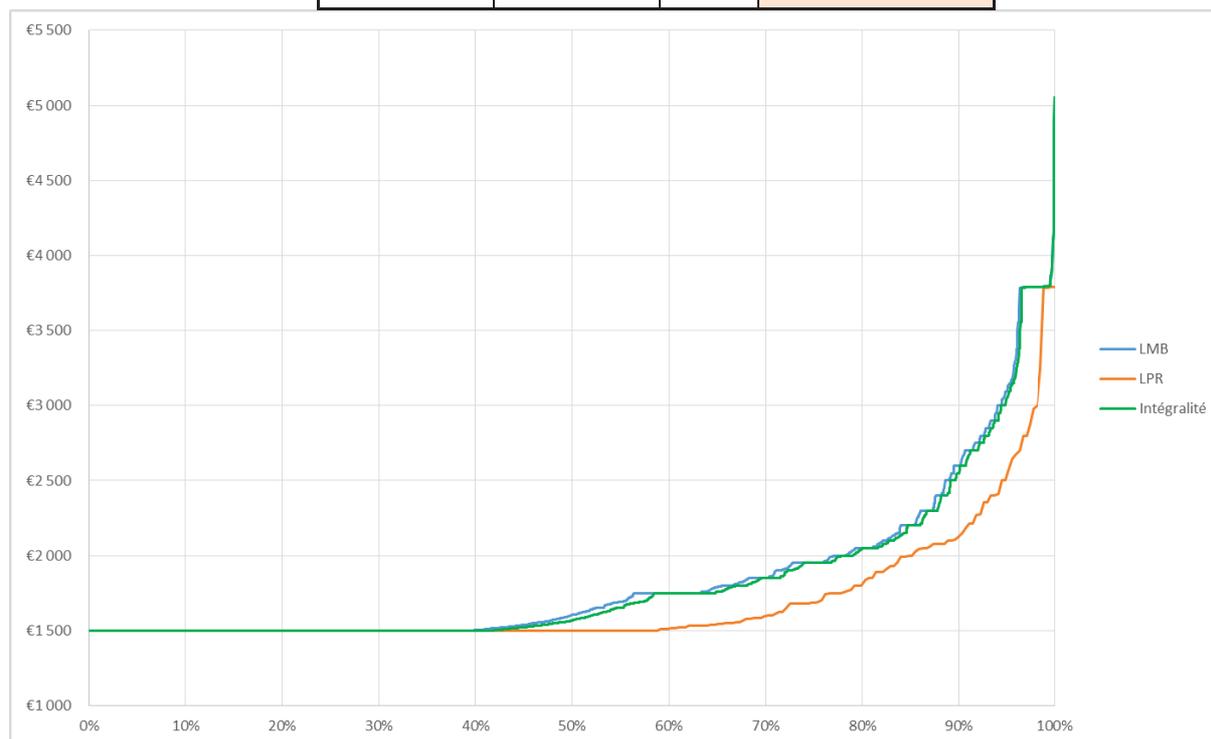
Dans la continuité du projet éducatif, le projet pédagogique représente la partie opérationnelle de celui-ci : il décline les actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs éducatifs. A l'inverse du projet éducatif, il n'est pas identique à l'ensemble des crèches ; chaque équipe pédagogique dessine et met en place son propre projet, dans le respect de la pédagogie de La Maison Bleue.

Les crèches ont, comme premier objectif, de permettre aux parents de concilier vie familiale et activité professionnelle, tout en favorisant le développement, l'éveil et la socialisation des enfants de moins de 6 ans. A ces missions premières s'ajoute une fonction d'accompagnement des parents dans leur fonction d'éducation.

c) Les professionnelles de crèche au sein de La Maison Bleue : état des lieux de la population étudiée

En juillet 2015, le groupe La Maison Bleue rachète le groupe La Part de Rêve (LPR) et reprend l'intégralité des salariées et des crèches. Cependant, les salaires et les avantages des salariées de cette structure sont inférieurs à ceux des salariées de La Maison Bleue, ce qui entraîne des inégalités de traitement régulièrement critiquées par les professionnelles concernées : en moyenne, les salaires des employés de crèche La Part de Rêve sont en moyenne inférieurs de 200€ à ceux des employés La Maison Bleue.

Pourcentage des salariées au SMIC au 01/03/2018			
Structure	Montant	Total	Pourcentage
TOTAL	993	2566	39%
LMB	849	2295	37%
LPR	144	271	53%



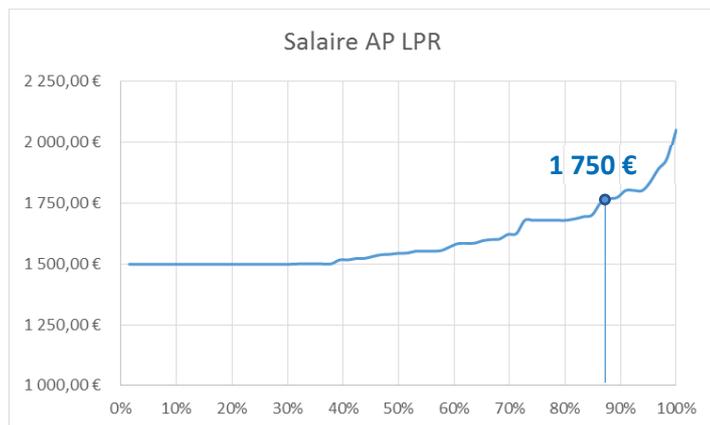
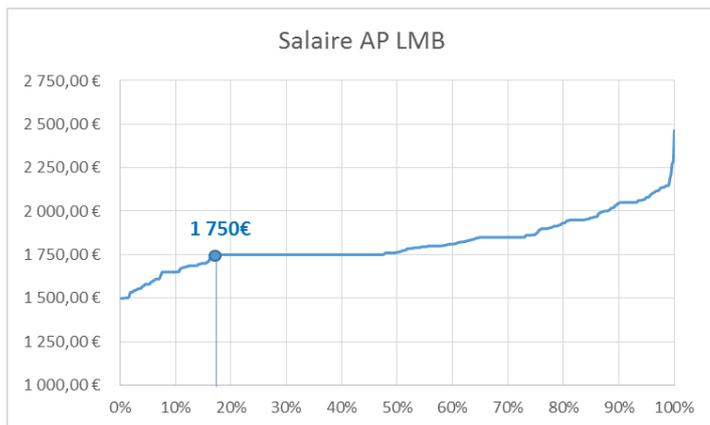
Courbe d'évolution des salaires ETP au sein des crèches au 01/03/2018.

Les écarts de salaire sont grandement visibles sur la population des directrices de micro-crèches, car elles sont presque aussi nombreuses chez LPR que chez la Maison Bleue.



Comparaison des salaires ETP des directrices de micro crèche LMB et LPR

De même, s'il est délicat de faire le même exercice avec les auxiliaires de puériculture, en raison de l'écart de population qu'il y a entre les deux structures, quelques éléments méritent d'être soulignés.



En théorie, le salaire d'entrée d'une auxiliaire de puériculture, est de 1 750€ pour un temps plein. Pourtant, si l'on regarde les deux courbes de salaire une distinction nette se dessine entre les deux catégories.

	LMB	LPR
Salaire égal ou supérieur à 1 750€	81% des salariées	14% des salariées
SMIC	0.61% des salariées	30% des salariées
Premier quartile	1 750€	1 498.50€
Médiane	1 765.68€	1 543.78€
Troisième quartile	1 871.95€	1 678,99€

Néanmoins, il convient de souligner que si les salaires sont effectivement bas, ils ne sont pas très éloignés de la moyenne nationale.

De même, la répartition femme/homme est similaire à celle de la moyenne nationale, avec 98% de femmes pour 2% d'hommes.

Enfin, 58% des personnes étudiées travaillent en Île-de-France. Les deux autres régions avec le plus grand nombre de salariée sont la région Auvergne Rhône Alpes avec 12% des salariées et la région Provence Alpes Côte d'Azur, qui en compte 10%.³

2) Le concept de reconnaissance

a) Définition

La question de la reconnaissance est centrale aussi bien pour les individus que pour les entreprises. Considérée comme un levier de l'engagement au travail, elle apparaît comme un enjeu majeur des entreprises aujourd'hui. Pourtant, d'après une enquête de la DARES, 49% des salariées disent souffrir d'un manque de reconnaissance au travail.

Le baromètre 2011 Edender Ipsos indique que le manque de reconnaissance est le premier facteur de démotivation, avant même la rémunération⁴.



³ Voir annexe n° 6 page 100

⁴ Enquête menée du 11/01/2011 au 11/02/2011 auprès d'un échantillon représentatif de 4 000 salariés français (âgés de 18 ans et plus, hors artisans, commerçants, professions libérales et agriculteurs/exploitants).

Le manque de reconnaissance a un impact sur la santé de la personne : une étude britannique publiée en 2007 dans le *Journal of Epidemiology and Community Health* montre qu'un manque très important de reconnaissance au travail peut augmenter jusqu'à 1.7 fois le risque de maladie cardiovasculaire et jusqu'à 1.9 fois le risque de détresse psychologique.

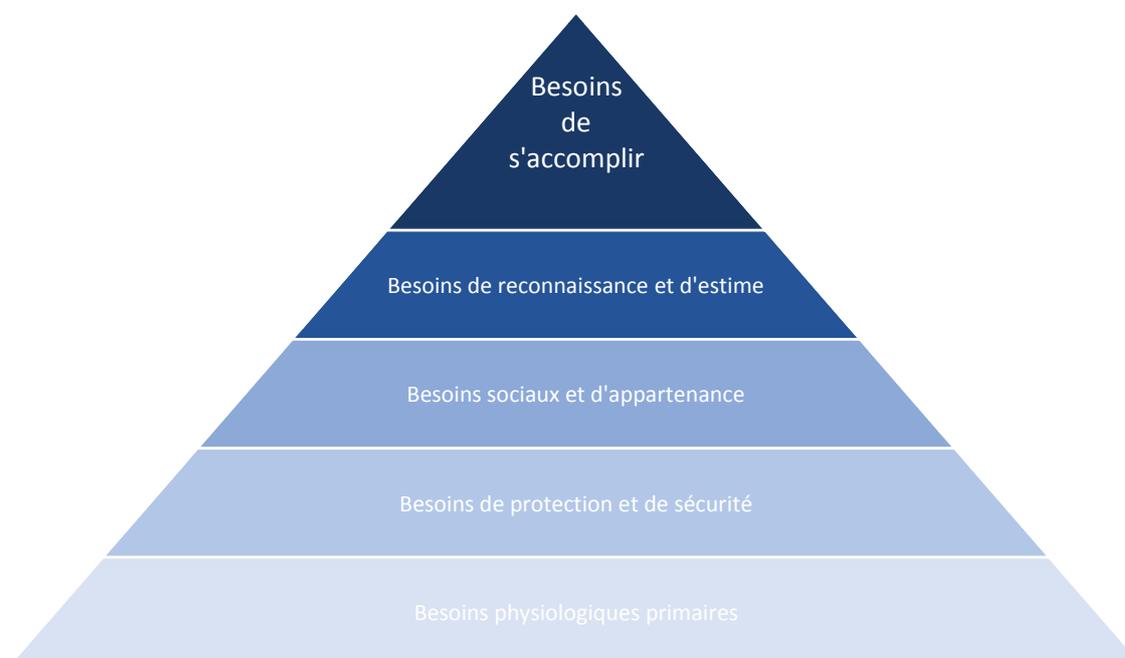
La plupart des sociologues ayant interrogés des salariés dans différents secteurs économiques ont été confrontés à cette plainte récurrente : le manque de reconnaissance⁵.

La psychologie sociale a formalisé cette question de la reconnaissance avec le modèle de l'équilibre effort/rétribution : la souffrance et le stress au travail seraient une conséquence du déséquilibre entre ce que le salarié apporte (l'engagement, les efforts, l'exigence émotionnelle) à l'entreprise et dans son travail et ce qu'il en retire (gratification, remerciements, etc...)⁶.

De nombreuses études empiriques ont montré qu'il existait un lien statistique net entre le fait de penser que l'on donne plus de soi dans son travail qu'on ne reçoit en retour et le fait de déclarer souffrir de stress, de burnout ou de fatigue.

Une enquête menée par l'Institut National de Veille Sanitaire (INVS) dans trois régions françaises auprès de plus de 6 000 salariés a montré que les femmes qui ressentent un décalage entre leur investissement et les gratifications obtenues sont trois fois plus nombreuses (2.5 fois pour les hommes) que les autres à déclarer un trouble psychique⁷.

Le besoin d'estime, de reconnaissance apparaissait déjà dans la pyramide de Maslow, qui schématisait une théorie élaborée à partir des observations réalisées dans les 1940 sur la motivation :



⁵ François DUBET *Injustices – l'expérience des inégalités au travail*, 2006

⁶ Johannes Siegrist – *Adverse health effects of high effort / low reward conditions*, 1996

⁷ Bulletin épidémiologique hebdomadaire du 09 juin 2009 – numéro thématique – Santé mentale et travail : comprendre pour surveiller

Il s'agit du besoin de recevoir de certaines personnes de son entourage des signes de reconnaissance positifs, dont les éléments peuvent s'exprimer de manières diverses :

- Faire un travail utile, visible, apprécié
- Exprimer sa compétence
- Varier, avoir la possibilité d'innover
- Recevoir une délégation de pouvoir
- Être apprécié et se l'entendre dire
- Participer à la définition de ses objectifs professionnels
- Développer son autonomie

b) Les objets de la reconnaissance

L'idée générale qui vient spontanément à l'esprit est la reconnaissance des résultats observables, mesurables et contrôlables. Cet objet de reconnaissance est généralement lié à une « reconnaissance récompense ». Cette reconnaissance des résultats, de plus en plus pratiquée dans les milieux de travail, est susceptible d'engendrer des effets pervers comme la jalousie et d'exacerber un sentiment d'injustice parmi les salariés. Cette forme de reconnaissance ne doit pas non plus occulter les efforts et implications des salariés.

Au-delà du résultat à proprement parler, l'employeur peut également reconnaître l'implication et les efforts des salariés pour atteindre les résultats fixés. En effet, il arrive parfois que malgré les efforts déployés par les salariés, les objectifs fixés ne soient pas atteints. On le remarque dans le milieu des crèches, où les objectifs financiers portant sur un taux d'occupation sont parfois impossible à tenir pour les crèches, malgré un investissement réel des personnes. Cela est visible essentiellement dans les crèches qui sont en délégation de service public, où les directrices n'ont pas la main sur les contrats parents et où seule la Mairie peut permettre à une famille de mettre son enfant à la crèche. Il s'agit ici de reconnaître l'énergie déployée, dans quelles conditions, les risques pris, etc... Cette reconnaissance permet de valoriser les salariés moins visibles ou dont les actions ont parfois peu de retentissement, qui peuvent parfois perdre de vue le sens de leur travail puisque ce dernier n'est jamais reconnu ou mis en avant.

En parallèle de l'implication au travail, les pratiques de travail elles-mêmes sont également une source de reconnaissance qui porte principalement sur la manière d'exécuter le travail. Il s'agit ici de prendre en compte la façon dont l'employé effectue son travail, plutôt que les résultats. Elle porte sur un spectre divers, allant du comportement aux qualités professionnelles et aux compétences de la personne.

Il est à noter qu'il existe différentes approches et conceptions de ce qu'est la reconnaissance, parmi lesquelles :

- La conception humaniste et existentielle
 - Dans cette conception, la reconnaissance est un témoignage de la confiance dans le salarié et une attention à sa personne
 - Concrètement, elle s'attache au salarié en lui-même et s'exprime par une volonté de procurer des conditions relationnelles de travail adéquates, à donner un sens au travail
- L'approche *behaviorale* ou comportementaliste
 - Ici, la reconnaissance est davantage une pratique de renforcement positif, souvent associée à la notion de récompense
 - Elle s'intéresse aux faits observables et contrôlables, aux résultats : il s'agit de reconnaître et récompenser les gestes et les actions évalués comme profitables pour l'entreprise
- La psychodynamique du travail
 - La reconnaissance appartient surtout au registre du symbolique, avec un regard porté d'abord sur le travail de la personne plutôt que sur la personne en elle-même.
 - Elle se rapporte au vécu en situation de travail et aux rapports subjectifs au travail (notamment les relations entre les personnes)
 - Elle vise à reconnaître le travail réel des employés et pas seulement leur production et tient compte du processus de travail (les efforts déployés, les stratégies, les difficultés rencontrées, les risques pris, etc...)
- La perspective éthique
 - Cette perspective apporte un souci de l'autre et une responsabilité individuelle et collective à partager : l'être humain est perçu comme un être de dignité et comme une personne irréductible et inaliénable.
 - De manière concrète, elle s'exprime à travers un traitement équitable des salariés, et une attention portée sur les finalités et les conséquences des actions.

c) Les acteurs de la transmission de la reconnaissance

Plusieurs réponses peuvent être apportées à cette question, en fonction de ce qui est reconnu et de la sphère dans laquelle le salarié est placé.

Le premier acteur qui est en mesure de faire preuve de reconnaissance est le client (dans le cadre des crèches, il s'agirait donc du parent), par la reconnaissance non seulement de l'individu mais également de ses pratiques de travail.

Les collègues sont également des vecteurs de reconnaissance important. En effet, c'est d'abord de leurs collègues que beaucoup de salariés attendent la reconnaissance de leur capacité à faire un « bon travail ». Ainsi, celui qui fait le même métier est le mieux placé pour en connaître les difficultés et donc pour apprécier d'autant plus les capacités-métiers de l'autre, son savoir-faire. De plus, cette reconnaissance interne, par les pairs, a tendance à renforcer la solidarité du groupe et l'entraide.

D'après Norbert Alter⁸, cette reconnaissance interne et cet échange de savoir-faire permet de rehausser l'estime de soi de celui qui aide. Cela crée un système de don et de contre-don qui installe les liens entre collègues dans la durée et facilite la résolution des problèmes. Néanmoins, Christophe Dejours⁹ souligne le fait que les nouvelles formes d'organisation du travail, qui se basent notamment sur la performance individuelle et la précarisation de l'emploi, ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues et donc de restreindre ces manifestations de reconnaissance.

La société elle-même peut être une source de reconnaissance. La question est néanmoins plus délicate car cette reconnaissance de la société du métier exercé comme étant un « réel » métier est un enjeu important, notamment dans le milieu de la petite enfance, qui souffre sur ce point d'une forte discrimination sociale. C'est dans la reconnaissance de la société qu'apparaissent les hiérarchies des métiers, avec au sommet les professions comme les médecins ou la magistrature, et en bas, les professions mal voire non considérées.

Alexandre Mathieu-Fritz et Régine Bercot¹⁰ ont étudié ce qui faisait le « prestige des professions » : les représentations de groupes de professionnelles dépendant d'images d'Épinal, véhiculées par la littérature ou les médias. Or, le travail quotidien des professionnelles de la Petite Enfance suscite peu d'intérêt dans la société aujourd'hui et ces professionnelles sont presque invisibles des médias. Rarement considérés comme exerçant un « vrai métier », ces salariés, le plus souvent des femmes, sont perçus comme effectuant une occupation relevant de la « suppléance familiale »¹¹, n'exigeant que des qualités affectives.

Enfin, la hiérarchie directe et indirecte du salarié se doit de transmettre une combinaison de tous les modes de reconnaissance – des résultats, de l'implication, des pratiques de travail et de l'individu. Cependant, la réticence de certains gestionnaires à exprimer leur reconnaissance pourrait provenir d'une crainte de perdre un peu de pouvoir¹² ou d'une perte de contact avec le travail réel de leurs employés.

⁸ ALTER Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*

⁹ DEJOURS, Christophe (2000). « Préface », dans Marie-Claire CARPENTIER-ROY et Michel VÉZINA (dir.). *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Québec, Les presses de l'Université Laval, 155 p.

¹⁰ Régine Bercot, Alexandre Mathieu-Fritz, *Le prestige des professions et ses failles. Huissiers de justice, chirurgiens et sociologues*

¹¹ DURNING Paul, in *Education et suppléance familiale en internat*, 1986, définit la suppléance familiale comme « l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches d'éducation et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle »

¹² HIVON, Chantal (1996). *L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez le gestionnaire*, Essai de maîtrise, Sainte-Foy, Université Laval, 73 p.

3) Problématique

Les professionnelles de la petite enfance évoluent dans un métier qui souffre d'un manque de reconnaissance à la fois de la part de la société, mais également de leur employeur.

Les entreprises privées lucratives sur la Petite Enfance sont des acteurs récents, l'ouverture des crèches au secteur privé ayant eu lieu en 2004. Il est possible que la question de la reconnaissance s'y pose autrement que dans le domaine public, qui propose aujourd'hui près de 60% des places d'accueil et qui bénéficie des statuts de la fonction publique, ou que dans le domaine associatif (entre 18% et 20% des places proposées) où existe une notion de projet assez forte.

Aussi, au sein de ces entreprises, la question de la reconnaissance des métiers de la Petite Enfance se précise sous une forme particulière : ces métiers du domaine médico-social et social se retrouvent à agir dans un cadre privé lucratif où le mode de reconnaissance dominant qui leur est proposé n'est pas le même qu'auparavant.

Ce manque de reconnaissance est financier, comme cela a été démontré plus haut, puisque les salaires des métiers de la Petite Enfance sont largement en deçà, tant de la moyenne que de la médiane nationale. En effet, en 2015, le salaire mensuel moyen en équivalent temps plein (EQTP) d'une personne travaillant dans le secteur privé ou dans une entreprise publique était de 2 250 euros **nets des cotisations et contributions sociales**¹³. Or, en 2018, les salaires moyens **bruts** des salariées du groupe La Maison Bleue étaient de 1 939.61€.

Néanmoins, le manque de reconnaissance et d'estime va au-delà du simple aspect pécuniaire et s'applique également à la reconnaissance du « métier » à proprement parler et des compétences effectives des professionnelles. Cela est d'autant plus fort que le monde de la Petite Enfance est dominé essentiellement par des femmes, qui représentent près de 99% de la population active dans ce milieu. Or, des idées reçues et des préjugés subsistent encore aujourd'hui, considérant que seules des compétences « affectives » sont nécessaires pour s'occuper d'enfants et que les femmes sont supposées posséder ces compétences de manière innée.

Pourtant, l'univers de la Petite Enfance semble aujourd'hui incontournable dans nos sociétés modernes, où il est rare que les parents s'arrêtent de travailler pendant l'intégralité de la période préscolaire de leur enfant. De là, il semble légitime de s'interroger sur les causes, tant à l'échelle de la société qu'à celle de l'entreprise, du défaut de reconnaissance des métiers de la petite enfance, et sur les moyens que cette dernière peut déployer pour tenter de combattre ce phénomène.

¹³ Tableaux de l'économie française - Édition 2018

I - La méconnaissance des métiers de la Petite Enfance dans la société

1) Du XIXème siècle à aujourd'hui : histoire et place de la crèche dans notre société

En France, au XIXème siècle, la révolution industrielle provoque de nombreux changements : le travail industriel des femmes assure « une main-d'œuvre docile, payée au minimum »¹⁴. En 1844, Firmin Marbeau, adjoint au maire du 1^{er} arrondissement de Paris fonde la première crèche de France. Les crèches ont ainsi été créées avec comme objectif de garder et soigner les enfants en bas âge pendant les heures de travail de leur mère.

A leur création, les crèches se sont ainsi vues confier deux rôles : celui de sauvegarde de la maladie des enfants des classes défavorisées mais surtout celui, économique cette fois, de permettre aux femmes de travailler.

Le XIXème siècle est également marqué par l'importance de l'hygiénisme, ce qui se traduit par l'arrivée de la puériculture dans les crèches, aux alentours des années 1860 : les structures d'accueil des jeunes enfants passent sous le contrôle médical des médecins en premier lieu, puis des infirmières puéricultrices. Cette spécificité de l'importance du sanitaire est encore très présente aujourd'hui et reste une spécificité française.

Le personnel de la crèche était divisé en deux catégories : les « dames patronnesses », qui géraient les crèches, parangon de vertu pour les mères défavorisées et les « berceuses », des femmes issues du peuple, et dans des situations précaires¹⁵.

a) La formation des professionnelles

Petit à petit, la nécessité de formation professionnelle pour ces femmes se fait entendre, et les dames patronnesses se transforment en infirmières, assistantes sociales et enfin puéricultrices (diplôme officialisé en 1946). En 1971, les berceuses, qui n'avaient pas de dénomination fixe, deviennent officiellement des auxiliaires de puériculture, et dans les années 1980, un nouveau diplôme voit le jour : le Certificat d'Aptitudes Professionnelles (CAP) Petite Enfance.

¹⁴ Knibiehler, Yvonne. « Modes de garde : permanences et changements à travers l'histoire », Spirale, vol. no 30, no. 2, 2004, pp. 15-22.

¹⁵ Blanc, Marie-Claude, et Marie-Laure Bonnabesse. « L'évolution de la place des parents dans les établissements d'accueil de jeunes enfants », Spirale, vol. 48, no. 4, 2008, pp. 115-129.

Si des formations pour les jardinières d'enfant se développent dès 1908, c'est le décret du 11 janvier 1973 qui permet de voir apparaître un diplôme d'État d'éducateur de jeunes enfants, qui dépendait à l'époque du ministère de la santé publique. Le diplôme sera réformé en 1993 et 2006, s'inscrivant davantage dans le champ des affaires sociales.

Il faudra néanmoins attendre la fin du XXème siècle pour que les employées des crèches et les nourrices aient un statut officiel, défini par la loi n°77-505 du 17 mai 1977 relative aux assistantes maternelles : salaire minimum garanti, sécurité sociale, congés payés, pension de retraite. Il s'agit cependant davantage d'une optique d'optimisation et d'officialisation des places d'accueil individuelles. Il est ici davantage question d'une prise en main publique d'une offre d'accueil existant de manière officieuse que d'une véritable reconnaissance de compétences.

Autrement dit, pour une institution fondée en 1844, il faudra attendre plus d'un siècle pour reconnaître la nécessaire professionnalisation de celles et ceux qui y travaillent. Aujourd'hui encore, la séparation est visible entre, d'un côté, les puéricultrices (bac +4) et les éducatrices de jeunes enfants (bac +3), et, de l'autre, les auxiliaires de puériculture (formation d'un an accessible sans condition de diplôme à partir de 17 ans) et les CAP Petite Enfance. Pour Sophie Odena, cette hétérogénéité est source de tensions, surtout lorsque qu'il n'y a pas de projet fédérateur, et d'un sentiment de manque de reconnaissance des personnels les moins qualifiés¹⁶. A cela s'ajoute la nécessité de posséder un diplôme pour pouvoir espérer progresser au sein de la crèche : puéricultrice et EJE sont les seules personnes autorisées par la Protection Maternelle et Infantile à diriger un Etablissement d'Accueil des Jeunes Enfants (EAJE).

b) L'évolution de la place des crèches dans la société

Suite à la Seconde Guerre Mondiale, les politiques concernant les questions d'accueil du jeune enfant ont suivi une évolution qui peut être divisée en trois grandes périodes.¹⁷

A partir des années 1970 et 1980, la société accueille de manière plus positive l'idée que la femme puisse avoir une occupation professionnelle. C'est à cette époque qu'est créée une allocation pour frais de garde à destination des mères qui travaillent. C'est également pendant ces années là que la question de la crèche revient au centre des politiques familiales pour deux raisons : les enfants nés à la fin de la guerre sont désormais adultes et en âge d'avoir des enfants. De plus, en raison d'un niveau d'éducation plus élevé, les

¹⁶ ODENA Sophie. Travailler en crèche : un choix par défaut et une hétérogénéité des professions source de tensions. In: Politiques sociales et familiales, n°109, 2012. Métiers de la petite enfance : registres et dimensions de l'activité. pp. 23-33

¹⁷ VANOVERMEIR Solveig. 2012. « L'accueil des jeunes enfants : axe majeur de la politique familiale française depuis les années 1970 », Dossiers Solidarité et Santé (Drees), n° 31.

femmes connaissent un désir d'émancipation plus important et désirent ne plus être cantonnées au foyer¹⁸. Les années 1980 voient l'accroissement du nombre de place d'accueil pour les jeunes enfants. A cette époque, la politique de la crèche est encore axée sur l'économie : il s'agit d'une libération de main d'œuvre.

Dans les années 1990, les pays occidentaux, dont la France, se retrouvent confrontés à un chômage de masse : désormais les politiques familiales ne cherchent plus seulement à permettre une conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des mères. Le monde de la Petite Enfance devient un moyen de faciliter l'insertion professionnelle des familles les plus démunies, tout en leur permettant de trouver facilement un travail. Les femmes peu qualifiées sont encouragées à travailler dans ce milieu, notamment à titre individuel en devenant assistante maternelle.

Enfin, dans les années 2000, est mise en avant l'importance éducative des crèches, en associant pour la première fois l'idée, toujours débattue aujourd'hui, qu'un accueil collectif était synonyme de qualité. Un troisième rôle est alors assigné aux crèches, après le rôle économique et le rôle social : le rôle éducatif. L'idée défendue est qu'il est nécessaire d'accueillir prioritairement les enfants des familles défavorisées, afin d'éviter qu'ils n'arrivent avec des lacunes sociales à l'école.

C'est également à cette époque qu'apparaît l'implication sociale des établissements d'accueil : les places d'accueil sont désormais ouvertes aux enfants issus de « familles fragiles »¹⁹. Avec cette affirmation du rôle social de la crèche, la place du sanitaire s'efface petit à petit pour laisser place au rôle d'insertion social que doit jouer la crèche.

Aujourd'hui, il existe un débat social et sociétal sur l'importance du collectif ; un rapport de Terra Nova publié en 2017, cherche à démontrer que l'impact de la socialisation du jeune enfant est la clef pour lutter contre les inégalités sociales et considère que la crèche doit aller au-delà des rôles historiques sanitaires et sociaux qui lui ont été confiés, pour développer un rôle éducatif important.

Pourtant, si les modes d'accueils collectifs sont portés aux nues, les chercheurs possèdent en réalité très peu de données sur ce qui se passe réellement en crèche.

¹⁸ ANCELIN Jacqueline. D'hier à aujourd'hui : l'action sociale des jeunes CAF des DOM. In: Recherches et Prévisions, n°75, 2004. pp. 49-60.

¹⁹ Décret n° 2000-762 du 1er août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans et modifiant le code de la santé publique

2) L'évolution de la perception de l'enfant et le paradoxe de la méconnaissance de la crèche

a) Evolution de la compréhension du tout petit

C'est en 1945 que René Arpad Spitz, psychiatre et psychanalyste américain, principal rédacteur de la revue fondée par Anna Freud, Ernst Kris et Heinz Hartmann, *The Psychoanalytic Study of the Child*, démontrait que le petit enfant séparé de sa mère présentait au bout de quelques semaines à quelques mois un syndrome grave de repli relationnel, suivi d'un arrêt de l'évolution psychomotrice. Il a alors développé le terme d'« hospitalisme », terme qui recouvre « l'ensemble des troubles physiques dus à une carence affective par privation de la mère survenant chez les jeunes enfants placés en institution dans les 18 premiers mois de la vie ».

A la même époque, en 1946, Emmi Pikler, médecin pédiatre hongroise, a créé une pouponnière à la demande du gouvernement hongrois. Elle se fixe alors comme objectif de prouver qu'il est possible de créer, à l'intérieur d'une institution, les conditions permettant aux nourrissons et aux jeunes enfants de se développer normalement, tant au point de vue physique que psychique. Elle invente et met en place une approche éducative et médicale innovante, en proposant aux enfants accueillis un environnement stable, fiable et prévisible.

Elle a ainsi démontré que l'enfant avait des besoins émotionnels, vitaux pour son développement. Petit à petit, la société découvre que l'enfant n'est pas un tube digestif mais bel et bien un être sociable qui a besoin d'attention tant physique qu'émotionnelle, démarche accentuée en 1972, avec la reconnaissance de la pédopsychiatrie comme spécialité

Pourtant, aujourd'hui encore, pour de nombreux adultes, l'enfant laissé en crèche est automatiquement placé dans un environnement sécurisant. Si les parents ont conscience de la profondeur de la vie psychique de l'enfant, ils peuvent avoir tendance à considérer que les professionnelles des crèches n'ont à s'occuper que des besoins primaires de l'enfant : manger et dormir. Dans l'inconscient collectif, il n'est pas nécessaire d'avoir d'une formation approfondie pour « garder des enfants » et la portée des projets pédagogiques n'importe pas réellement, ni aux parents, ni, parfois, aux gestionnaires : *« Tant que l'enfant est heureux d'aller à la crèche, si en termes d'informations ils [les parents] ont les informations qu'ils veulent, si on ne les perturbe pas dans leur quotidien de parents [on n'a pas de soucis]. Par contre dès qu'on va toucher à un changement en termes d'habitude, des choses qui étaient possibles et qui ne le sont plus, pour le bien-être des enfants et des professionnelles, si on est plus stricte sur les heures d'arrivées et de départs, qu'on leur demande de respecter leur contrat, ça devient plus compliqué. Les parents ils sont intéressés globalement par*

les activités, savoir ce que fait leur enfant au quotidien, mais réellement, un parent qui va s'intéresser à l'approche pédagogique qu'on va avoir ? Très peu »²⁰.

b) Le travail en crèche : entre compétences naturelles et savoir faire

Le travail en crèche et auprès des enfants est considéré comme appartenant à la sphère domestique, voire, dans certains cas, comme n'étant pas un vrai travail, puisque « *s'occuper d'un enfant, cela va de soi quand on est une femme* »²¹, c'est sans doute pour cela et parce que parce que les attendus en matière de rémunération sont plus élevés pour les hommes, lesquels évitent donc ces secteurs notablement peu rémunérateurs, que près de 99% des personnes travaillant dans les Établissements d'Accueil du Jeune Enfant (EAJE) sont des femmes.

De son côté, l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) pointe une « double disqualification »²² du travail en crèche, à la fois économique et identitaire. Économique, en raison du faible niveau de qualification et des bas salaires, identitaire, car le milieu de la Petite Enfance compte une forte majorité de femmes, et est accompagné de nombreux stéréotypes portant sur les hommes choisissant de travailler dans les métiers de la Petite Enfance.

Le monde de la Petite Enfance est donc considéré, de manière globale, comme un milieu féminin et maternel, où les compétences exercées par les professionnelles (le féminin est ici employé à dessein) sont tout ce qu'il y a de plus « naturelles ». Pourtant, celles et ceux qui travaillent en crèche, la voient comme un espace social d'éducation et de développement de l'enfant. Ils la perçoivent comme un « *lieu stratégique sur l'impact que peut avoir la prise en charge de l'enfant de moins de 3 ans sur l'adulte qu'il va devenir* »²³. À l'inverse, la société voit davantage la crèche comme un mode de garde, permettant de faciliter la vie professionnelle des parents, et d'orienter les élèves en difficulté scolaire.

En effet, le monde de la Petite Enfance est un milieu professionnel qui recrute et devient donc une voie proposée à celles qui sont en échec scolaire. De nombreuses femmes sont orientées vers un métier qu'elles ne veulent pas nécessairement exercer et qui ne leur convient pas, car l'association d'idée veut qu'une femme soit capable de s'occuper d'enfants, y compris de ceux des autres. La sociologue Liane Mozère²⁴ a démontré au cours de ces travaux que les auxiliaires de puériculture possèdent de nombreuses compétences qui sont invisibilisées car considérées comme des aptitudes maternelles innées.

²⁰ Voir annexe n° 3 page 85

²¹ Voir annexe n° 3 page 85

²² Brigitte GRESY et Philippe GEORGES. Rapport sur l'égalité entre les filles et les garçons dans les modes d'accueil de la petite enfance

²³ Voir annexe n° 3 page 85

²⁴ MOZÈRE L., JONAS I., 2006 « Comment repenser petite enfance et rapports de genre : l'exemple des auxiliaires de puériculture en France », Recherches féministes, 2 (19), p. 63-84.

Il convient néanmoins de nuancer ces propos : pour de nombreux parents, le fait de mettre son enfant à la crèche permet de créer un environnement sécurisé et bienveillant pour l'enfant.

Pourtant, depuis quelques années, le nombre de personnes souhaitant travailler dans le milieu de la Petite Enfance diminue. Ce phénomène est très visible sur les populations des assistantes maternelles, qui constituent le premier mode d'accueil des enfants de moins de 3 ans, dont le nombre en activité alors en constante augmentation depuis 2006 diminue depuis 2014. Entre 2013 et 2015, il y a eu une diminution de plus de 14 000 postes d'assistantes maternelles, et ce, sans réforme de la méthode d'agrément, qui consiste, depuis 2007, en une formation de 120 heures (60 heures après agrément et avant le premier accueil et 60 heures en cours d'emploi). L'Observatoire des emplois de la famille et estime à 164 000 le nombre d'assistantes maternelles qui partiront à la retraite d'ici à 2030 en France métropolitaine.

Selon un colloque organisé, en décembre 2011, par la Caisse Nationale des Allocations Familiales, l'univers de la petite enfance peine à être attractif. Souvent, l'orientation vers ces métiers émerge en second choix de carrière, après une rupture professionnelle, tel un congé parental ou une période de chômage, quand il ne s'agit pas d'un choix par défaut. Certains diplômés, tels que les éducateurs de jeunes enfants, les auxiliaires de puériculture et les infirmiers puériculteurs, se raréfient.

3) La méconnaissance du milieu de la Petite Enfance par la société

a) La violence de l'État

L'Etat, s'il a conscience de l'importance du milieu de la Petite Enfance et du manque de main d'œuvre, n'apporte néanmoins pas les solutions espérées par les professionnelles.

La proposition de Marlène Schiappa, secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, en juillet 2017 de proposer une Validation d'Acquis par l'Expérience (VAE) vers des professions de la Petite Enfance pour les mères et les pères de famille qui sont restés au foyer pour élever leurs enfants et qui ne retrouvent pas ensuite de travail a suscité l'énervement du milieu de la Petite Enfance, énervement par ailleurs peu relaté par les médias. La critique, récurrente, dénonce là le dénigrement des métiers de la Petite Enfance : « le fait d'avoir eu 3 enfants ne fait pas de quelqu'un un bon professionnel, tout comme le fait d'avoir un animal de compagnie ne fait pas un bon vétérinaire ».

b) Des métiers qui évoluent entre méconnaissance et indifférence

Au-delà de ces considérations, il faut souligner que les métiers de la Petite Enfance sont des métiers mal connus et peu traités par les chercheurs en sciences sociales aujourd'hui. Anne-Lise Ulmann²⁵, maître de conférences en sciences de l'éducation au CNAM, commence son étude sur l'activité des professionnelles de la Petite Enfance par un constat simple « Les métiers de la petite enfance demeurent des métiers mal connus ».

La société d'aujourd'hui est dans la méconnaissance des compétences requises pour s'occuper d'enfant dans le cadre des accueils collectifs, et cette méconnaissance est intégrée non seulement par les personnes souhaitant travailler dans ce milieu, mais également par les professionnelles eux-mêmes qui intériorisent ces idées que s'occuper d'un enfant, ce n'est pas un « vrai » métier.

Les métiers de la Petite Enfance, au même titre que les métiers du *care* évoqués par la psychologue et professeure de psychologie sociale Pascale Molinier souffrent d'une invisibilité qui pèse sur les personnes qui les pratiquent. Le travail du *care* conduit des personnes, en grande majorité des femmes à réaliser, dans le milieu professionnel, des tâches effectuées dans la sphère familiale : ménager, sanitaire, social, éducatif... Dans ces professions « *les qualités dites féminines, développées et mises en œuvre d'abord dans le domaine familial ou privé, sont largement sollicitées, elles sont requises même si leur reconnaissance – professionnelle et statutaire – et leur valorisation – financière notamment – laissent à désirer* »²⁶. Cette idée selon laquelle les tâches accomplies par ces professionnelles du *care* sont naturelles contribue à occulter la réelle charge de travail et l'investissement (physique et psychologique) nécessaire à l'exercice de ces professions.

La complexité du travail en crèche a cela de difficilement mesurable, pour ceux qui ne le pratique pas, qu'il ne produit pas quelque chose de concret, il n'est vu que par les yeux des parents à travers la façon dont leur enfant évolue et se comporte (semble-t-il heureux, craintif, triste, content, etc...).

Pourtant, de manière paradoxale, si les compétences des professionnelles ne sont ni considérées ni valorisées par la société, la pédagogie, elle le devient de plus en plus.

Les aspects pédagogiques et d'éveil de l'enfant, alors même qu'ils sont fortement médiatisés, disparaissent dès lors qu'il s'agit des professionnelles de crèche : les parents n'ont pas de réelle visibilité sur ce qui se passe en crèche et ont effectivement une sorte de confiance de base assez étendue dans le système d'accueil collectif.

²⁵ Anne-Lise Ulmann, Emmanuelle Betton, Guy Jobert. L'activité des professionnelles de la petite enfance. [Rapport de recherche] Cnam; CNAF. 2011, Dossier d'études n° 145, 88 p.

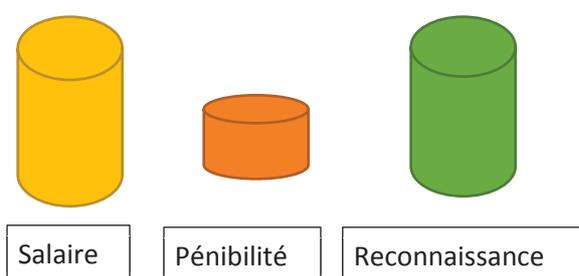
²⁶ Cresson, Geneviève, et Nicole Gadrey. « Entre famille et métier : le travail du *care* », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. vol. 23, no. 3, 2004, pp. 26-41.

4) Bas salaires, pénibilité du travail et manque de reconnaissance : un sentiment de lassitude chez les professionnelles de la Petite Enfance

a) La question de la pénibilité physique

Les questions de rémunération, de reconnaissance mais également de pénibilité jouent un rôle dans les sentiments de bien-être au travail et de motivation. De manière schématique, il serait possible d'imaginer une qualité de vie au travail s'organiser autour de ces trois grandes idées.

L'idéal serait un salaire élevé, une faible pénibilité et une grande reconnaissance, que l'on pourrait schématiser comme suit :



A titre d'exemple, pour le métier d'infirmier, le schéma pourrait être le suivant :



A l'inverse, pour les professionnelles de la Petite Enfance, la représentation serait plutôt comme suit :



Le salaire bas et le faible niveau de reconnaissance ont déjà été évoqués précédemment. La pénibilité du travail en crèche, est à la fois d'ordre physique et émotionnel.

Les risques physiques, notamment les Troubles Musculo Squelettiques (TMS) s'ils sont dans l'ensemble plutôt reconnus restent relativement imprécis dans l'esprit général. En effet, la réalité du travail en crèche, la « réalité terrain » est méconnue, ainsi que les diverses actions que les professionnelles sont amenés à réaliser tout au long de la journée.

Comme présenté dans l'introduction, le travail des professionnelles de la Petite Enfance n'est pas le même en fonction du poste occupé. Les auxiliaires de puériculture et les auxiliaires de crèche accomplissent davantage que les EJE et IPDE des tâches nécessitant d'adopter des postures pénibles : porter les enfants, s'accroupir, se baisser, etc... Pascale Molinier, qualifie d'ailleurs les crèches de « véritable casse-tête ergonomique »²⁷, puisque ce qui est bien pour des enfants, ne l'est pas nécessairement pour un adulte (table très basse, petite chaise, etc...). A cela s'ajoute un travail dans un bruit ambiant incessant, qu'il soit causé par les larmes ou les rires.

b) La pénibilité émotionnelle

S'il arrive que les professionnelles de la Petite Enfance se plaignent de douleurs, notamment cervicales et lombaires, il est bien plus rare de les voir reconnaître une impatience vis-à-vis des enfants. D'après Virginie Sadock²⁸, les auxiliaires auraient tendance à « enjoliver » le travail auprès des enfants. En effet, associé au sacro-saint instinct maternel, le travail auprès des enfants, contrairement par exemple, à celui auprès de personnes âgées, est peu assimilé à la pénibilité émotionnelle.

Pourtant, l'exigence émotionnelle nécessaire pour travailler auprès des enfants, mais également auprès des parents est une réalité. Comme les compétences des professionnelles, la pénibilité du travail en crèche souffre d'un non-dit. Le travail est perçu, par ceux qui ne le connaissent pas comme étant agréable. Cependant, le suivi médical dépeint une toute autre réalité : après vingt ans d'exercice, les professionnelles sont nombreux à souffrir non seulement de lombalgies mais également de difficultés psychologiques²⁹.

Les crèches accueillent de plus en plus d'enfants, de manière de plus en plus optimisée, notamment depuis la mise en place de la nouvelle version de la Prestation de Service Unique (PSU), tandis qu'elles font face à un absentéisme toujours plus important. Un rapport publié par la chambre régionale des comptes d'Île de France en 2013, indique que les agents techniques des crèches et les auxiliaires de puériculture sont en tête des catégories de personnel le plus souvent absent, avec un taux d'absence de, respectivement 18.25% et 15.84%. Le résultat est donc des professionnelles très souvent débordés et toujours sur le qui-vive et donc jamais détendus.

²⁷ MOLINIER, Pascale. « La haine et l'amour, la boîte noire du féminisme ? Une critique de l'éthique du dévouement », Nouvelles Questions Féministes, vol. vol. 23, no. 3, 2004, pp. 12-25.

²⁸ SADOCK, Virginie. « L'enjolivement de la réalité, une défense féminine ? Étude auprès des auxiliaires puéricultrices », Travailler, vol. 10, no. 2, 2003, pp. 93-106.

²⁹ GRUNSTEIN Anne et ROUXEL Marie-Françoise (1997). « Les conditions de travail mises en débat... » In Pascale Molinier et al. (Éd.), Actes du 1er Colloque international de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail (pp. 135-144), (1). Paris : CNAM.

La volonté politique de développement de l'accueil du jeune enfant est passée par l'accroissement du nombre de places ainsi que par l'optimisation des places d'accueil existantes. Il s'agit en effet que l'offre d'accueil rencontre et s'adapte à la demande afin d'être pertinente. La PSU établie en 2002 et révisée en 2003, 2011 et 2014 a notamment vocation à soumettre le financement des places d'accueil par les CAF au respect de taux d'occupation minimum faisant état d'une utilisation suffisante des places proposées. Cet effort d'optimisation, s'est combiné avec le développement du multi-accueil ces dernières années pour aboutir à un « multi-usage » de chaque place d'accueil. En 2007, 475 000 enfants de moins de 3 ans étaient accueillis sur 330 000 places soit 1,4 enfants par place. Depuis 2011 jusqu'à 2014 on compte environ 2,4 enfants inscrits par place d'accueil collectif proposé. L'intensification de l'usage et de la parcellisation de l'usage de chaque place est notable. Les professionnelles sont ainsi de plus en plus confrontés à devoir gérer, pour une même place, plusieurs accueils et départs, parfois sur une même journée.

L'exigence émotionnelle n'est pas le seul risque psychosocial auquel sont soumises les professionnelles de la Petite Enfance. La monotonie de la tâche est également à interroger. En effet, si les bébés dont les auxiliaires s'occupent ne sont jamais les mêmes, ils ont tout de même toujours le même âge, même s'il arrive que les équipes suivent les enfants de section en section (l'enfant changeant de section après chaque année de crèche) pour éviter cette répétition. Le psychanalyste Winnicott souligne que c'est parce que le travail maternel auprès du tout-petit n'est pas appelé à se répéter encore et toujours qu'il est supportable³⁰. Les professionnelles de la Petite Enfance, même si elles ne sont pas dans ce travail maternel, vont néanmoins répéter le travail de soin et d'éveil auprès de l'enfant durant toute leur carrière, car, comme cela a été expliqué précédemment, les possibilités d'évolutions sont très minces, voire inexistantes dans certains cas. Cette monotonie est d'autant plus forte dans une structure collective qui, par définition, manque de souplesse et de liberté : repas à heures fixes, siestes, changes et surveillance constante se répètent en suivant le même schéma jour après jour.

c) L'invisibilité volontaire d'une partie du travail en crèche

Enfin, le dernier type de pénibilité qui peut être soulevé est celui de la « négation » d'une partie de leur compétence. Depuis les années 2000, la question de développer une politique éducative au sein des crèches se fait de plus en plus présente. Or, les actions qui pourraient être qualifiées d'éducatives sont invisibles, notamment par rapport à des actions sanitaires. Le parent sera à même de voir si son enfant présente des carences sanitaires (bleues, morsures), tandis qu'il constatera beaucoup plus difficilement si les auxiliaires qui s'en occupent toute la journée ont tenu ou non un rôle éducatif. De plus, les auxiliaires reconnaissent parfois cacher aux parents les premiers pas ou les premiers mots de l'enfant, considérant, à la vue de

³⁰ Winnicott Donald W. (1969, 1987). De la pédiatrie à la psychanalyse. Paris : Payot.

l'importance émotionnelle et affective de ces moments, qu'il est préférable pour les parents de penser qu'ils en sont les premiers témoins et qu'ils n'ont pas, en quelque sorte « ratés » ces premiers instants.

Ainsi, les professionnelles de la Petite Enfance, effectuent chaque jour un travail triple : ils assurent une surveillance des enfants, pour éviter qu'ils ne se blessent (c'est le travail de « garde » à proprement parlé), ils assurent un travail sanitaire et hygiéniste, et enfin un travail éducatif, rendu invisible par son incapacité à être évalué de manière binaire, à savoir : réussite ou échec.

5) Le passage d'une logique relationnelle à une logique gestionnaire : la Prestation de Service unique

a) Les origines de la Prestation de Service Unique

Les structures d'accueil collectif, parental ou familial peuvent bénéficier d'une subvention par la Caisse d'Allocation Familiale, la Prestation de Service Unique (PSU). Elle a pour objectif affiché de garantir un tarif horaire aux familles, adapté à leurs ressources et de leur offrir un mode d'accueil souple en termes horaires. La Prestation de Service Unique, mise en place en 2002, s'appuie sur les objectifs du décret du 1^{er} août 2000, qui cherchait, entre autres, à apporter une aide aux parents pour qu'ils puissent concilier leur vie professionnelle avec leur vie familiale. Elle a pour objectifs de pallier certains problèmes constatés par les pouvoirs publics.

Premièrement, le constat d'un taux d'occupation des haltes garderies de seulement 50%, sans aucune réglementation quant aux tarifs de ces structures. Deuxièmement, la prise de conscience d'une évolution des attentes des parents concernant les modes d'accueil, suite à la modification des rythmes de travail (loi Aubry II du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail). Troisièmement, le constat d'une multiplication de structures, fonctionnant sur le mode du « multi-accueil ». Enfin, le fait que la réservation au forfait que la distinction entre accueil permanent et forfaitaire, définie à 10 jours, étaient devenues inadaptées.

Les objectifs principaux de la première PSU étaient de répondre à ces différentes problématiques. Pour ce faire, elle a voulu favoriser une amélioration de la répartition des frais entre les familles et la structure d'accueil en prenant en charge 66% du coût de fonctionnement horaire de l'établissement. Un barème de tarif national commun à toutes les structures bénéficiant de la PSU a également été appliqué. Afin de répondre aux souhaits des parents, les horaires d'ouverture sont devenus plus flexibles et les structures ont été encouragées à pratiquer d'autres formes d'accueil. Enfin, les conditions d'activité professionnelle et de fréquentation minimale ont été supprimées.

La PSU est donc instaurée en 2002 puis généralisée en 2005.

Pour les gestionnaires des crèches, à savoir les directrices, cela avait pour mérite de simplifier les démarches administratives, tout en permettant d'être financé par la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF), organisme en charge du financement de l'ensemble des régimes de prestations familiales. Néanmoins, le passage des établissements d'accueil d'un mode forfaitaire, à une facturation à la journée ou demi-journée a entraîné de grandes difficultés de mise en place. Autrement dit, « *Les établissements se sont conformés au système jonglant tant bien que mal avec les emplois du temps, les plannings devenus plus compliqués ... vu les incertitudes planant sur la présence des enfants. Dans le même temps, les EAJE ont été invités à remplacer les absents et à rationaliser le taux d'occupation de leurs crèches. Tout cela en gardant une qualité d'accueil pour les enfants et en appliquant les tarifs prévus dans le cadre de la PSU proportionnels aux revenus des parents* ». ³¹

Dans l'ensemble, cette première version de la PSU a été plutôt bien acceptée par l'ensemble des établissements d'accueil. Néanmoins, toujours dans l'objectif de répondre toujours mieux aux besoins des familles et de limiter les abus de certains gestionnaires, la PSU a été réformée en 2014.

Dès l'origine de la PSU, la CAF avait en effet mis au point un outil de suivi, à savoir le taux de facturation. Il a révélé que le rapport entre les heures facturées et les heures réelles était de plus en décalé avec le temps. Entre 2007 et 2012, le taux de facturation est passé de 108% à 113%. Autrement dit, pour 100 heures d'accueil effectives, la famille devait 113 heures en 2012, contre 107 heures en 2007. Il y avait une tendance à « maximiser » les heures, pour obtenir plus de la PSU.

Officiellement, l'idée de la PSU 2014 était donc de « mieux financer les structures qui offrent les meilleurs services et d'inciter les autres à améliorer leur niveau de service », ce qui entraîne l'apparition de deux nouveaux paramètres : la fourniture des couches et des repas. Il était apparu à la CAF que les EAJE les « moins vertueux » (surfacturations et couches et repas non fournis) touchaient la PSU la plus élevée alors que les « plus vertueux » (facturations proches des coûts réels et couches et repas fournis) en percevaient moins. D'où cette volonté d'assainir les pratiques et de les harmoniser afin de rétablir une équité de traitement entre les gestionnaires et entre les familles ³².

³¹ LELIEVRE Catherine, Les professionnelles partent en guerre contre la Prestation de service unique (Psu), *Les Pros de la Petite Enfance*, le 21 septembre 2016

³² Circulaire de la Caisse nationale des allocations familiales n° 2014-009

b) L'évolution de la PSU : institutionnalisation d'une logique gestionnaire

Le rejet de cette nouvelle version s'est cristallisé dans un « Collectif anti-PSU », arguant que les crèches ne sont pas des « dépose-minute ». La première PSU avait donné lieu à beaucoup d'aménagements et finalement à des possibilités de forfaitisation de la part des établissements. La PSU de 2015 passe à l'heure facturée et, de plus, n'autorise pas plus d'un certain écart entre les heures facturées et effectives afin de ne plus autoriser des formes de forfaitisation « cachées ». « *Bientôt il faudra avoir un master de maths pour comprendre et gérer la PSU; mettre des codes-barres sur les enfants ; et les parents pointeront avant de dire bonjour s'ils ont encore le temps de le dire* », s'exaspère Arnaud Deroo chef du service petite enfance de Lambersart, commune des Hauts-de-France.

Hélène Van Compernil, psychologue du travail a travaillé sur la PSU dans le cadre de sa thèse sur les métiers du « care ».³³ Elle explique que le malaise engendré par la PSU chez les professionnelles de la Petite Enfance est lié au bouleversement qu'elle a entraîné dans le sens même de leur travail. En effet, les personnes travaillant dans ces structures d'accueil ont choisi un métier tourné vers l'humain, avec des considérations, comme nous l'avons vu auparavant, sanitaires, sociales et éducatives. La PSU de 2014, enferme les EAJE dans des logiques de rentabilité purement gestionnaires, logiques qui se retrouvent par ailleurs pleinement dans les entreprises de crèches, comme nous le verrons dans la deuxième partie.

Cet écart entre ce que désirent faire les professionnelles et ce qui leur est imposé a entraîné un conflit de valeur et un sentiment de « qualité empêché »

Hélène Van Compernil a réalisé un travail exploratoire lexical sur les termes utilisés par les professionnelles des EAJE pour parler de leur profession et sur ceux utilisés pour parler de la PSU³⁴. Là où dans le premier cas, sont évoquées les notions de « care », de « bienveillance » et de relation à l'autre, ce sont les idées de remplissage, tarification, subvention et surbooking qui ressortent dans le second cas.

Pour Marie-Hélène Hurtig, ancienne directrice de crèche et coordinatrice petite enfance, dans la ville de Fuveau « *la PSU 2014 est en déséquilibre par rapport aux besoins des parents. Elle accentue trop leurs supposés besoins financiers au détriment d'autres besoins et de l'équilibre avec les besoins des enfants et ceux de la structure* »³⁵. Si elle considère effectivement que les aspects de gestion ne doivent pas être négligés par les professionnelles de la Petite Enfance, elle insiste sur le fait que c'est la conciliation de la gestion, de la pédagogie et de la qualité d'accueil des enfants et des parents qui est importante. Or, cette nouvelle

³³ Van Compernil, H., Sylin, M., & Demarey, C. (soumis). Une mise en tension du care : études des représentations sociales du « métier d'éducateur de jeunes enfants » et de la « prestation de service unique ». Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale.

³⁴ Van Compernil, H., Piermattéo, A., Sylin, M., & Demarey, C. (accepté). Les discours de la prestation de service unique : entre logique du care et logique gestionnaire. Paris : L'Harmattan

³⁵ Propos recueillis par Catherine Lelièvre le 01/11/2016 pour la revue « les pros de la petite enfance » [en ligne].

version de la PSU néglige selon elle, et selon de nombreuses professionnelles de la Petite Enfance, les aspects humains et éducatifs de la crèche au profit de déterminants gestionnaires.

Cette volonté de chercher à chiffrer l'efficacité et la rentabilité des activités relationnelles est cause d'incompréhension et mal-être chez les professionnelles de crèche.

6) Direction d'EAJE : une position délicate et rarement interrogée

a) Qu'est-ce que le management ?

Le verbe anglais « to manage » vient de l'italien « *maneggiare* », qui signifie contrôler, manier, avoir en main, lui-même influencé par le mot français « manège ». A l'origine, le « manager » est un « organisateur, administrateur ».

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), définit le manager comme la « Personne formée à la direction, à l'administration d'une grande entreprise ou d'un secteur d'activité économique dont elle assure les responsabilités », et précise que l'action de manager est de « diriger une entreprise, en assumer les responsabilités techniques et financières ».

Les directrices de crèches sont considérées comme des managers, des cadres intermédiaires. Il leur est donc logiquement demandé d'être en mesure d'assurer des tâches de gestion d'équipe, de gestion des conflits, de gestion budgétaire, mais également d'être capable de gérer les relations avec les parents, les mairies ou les entreprises.

Néanmoins, les seules personnes autorisées à occuper un poste de direction de crèche doivent être titulaires d'un diplôme d'Éducateur Jeunes Enfants (dans la limite de 40 berceaux) ou d'un diplôme d'Infirmière Puéricultrice (IPDE). Ces formations, qui relèvent du milieu sanitaire et social ne préparent absolument pas ceux qui les suivent à une fonction de manager.

b) Evolution de leur rôle de manager

Le rôle de directrice d'un EAJE est multiple et pourtant il existe très peu de recherches sur la réalité des exigences auxquelles ils doivent faire face.

Le poste de direction de crèche est avant tout un poste de management, mais les attentes vis-à-vis de ce dernier ont évolué en même temps que la place des crèches dans la société.

Lorsque le rôle de la crèche répondait uniquement à une organisation sanitaire, prenant soin physiquement et psychologiquement de l'enfant, la hiérarchie des métiers rendait naturel le management des crèches : « la puéricultrice sait et dirige, et les auxiliaires appliquent et font »³⁶.

Avec le développement du rôle social de la crèche, et l'ouverture des places de crèche aux enfants des familles dites défavorisées, une nouvelle mission incombe aux directrices de ces établissements : la sélection des familles et donc le développement d'une relation aux parents différente de ce qu'elle pouvait être auparavant.

Enfin, l'apparition de la dimension éducative de la crèche bouleverse encore davantage les missions de la directrice de crèche, et va au-delà de la formation initiale d'infirmière puéricultrice ou même d'éducateur jeune enfant.

c) Stress et risques psychosociaux liés au poste de manager de crèche

Les situations de stress au travail apparaissent lorsque la personne ressent un déséquilibre entre ce qui lui est demandé de faire, dans le cadre de son travail, et la perception des ressources dont elle dispose pour y résoudre.

Les situations de stress qui s'installent dans la durée ont des répercussions sur la santé des salariés mais également sur le fonctionnement des entreprises, pouvant entraîner un turnover important, une perte de qualité, ou encore de la démotivation.

Il arrive que les entreprises ou les managers considèrent qu'il existe deux sortes de stress : le bon et le mauvais, le premier permettant aux salariés d'être plus performant, tandis que le second rendrait malade. Scientifiquement parlant, il n'existe pas de « bon » ou de « mauvais » stress. En revanche, il convient de différencier stress « aigu » de stress « chronique ». Le premier correspond aux réactions de notre organisme, lorsqu'il fait face à une menace ponctuelle : situation inattendue, prise de parole en public, entretien, etc... Lorsque la situation prend fin, les symptômes du stress disparaissent peu à peu. Le second est une réponse du corps à une situation de stress qui s'installe dans la durée, qui se répète tous les jours. Ce stress chronique a systématiquement des effets néfastes sur la santé de ceux qui le subissent.

Les directrices de crèche sont soumises au stress aigu inhérent à la fonction de manager, mais en raison de la diversité des tâches qui leur sont confiées, elles sont également susceptibles d'être confrontées à un stress chronique, qui n'est que très peu pris en compte aujourd'hui.

³⁶ Pierre Moisset. « Le directeur de structure d'accueil face aux réalités du terrain » in Métiers de la petite enfance n°229, janvier 2016

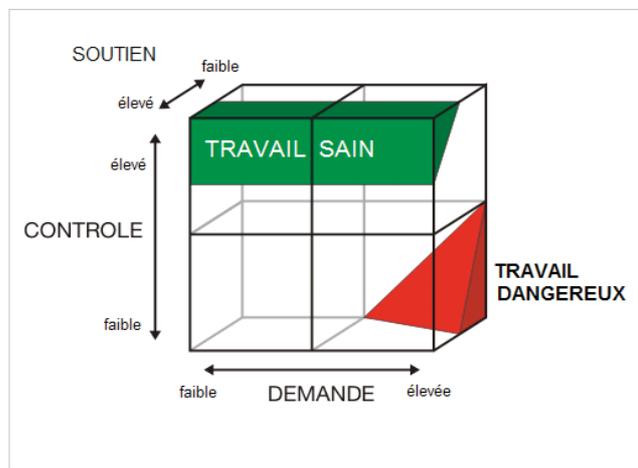
Les facteurs de risques les plus courants susceptibles d'entraîner l'apparition d'un stress chronique sont nombreux et évoluent en parallèle du monde du travail. L'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), en s'appuyant sur les travaux d'un collège d'experts internationaux, les regroupe en six catégories :

- **Intensité et temps de travail**
 - Contraintes de rythme,
 - Objectifs irréalistes ou flous,
 - Exigence de polyvalence non maîtrisée (comme la maîtrise des aspects gestionnaires, commerciales et RH, ainsi que de la pédagogie, des relations parents et institutionnelles),
 - Longues journées de travail.

- **Exigences émotionnelles**
 - Nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions.
 - Elles touchent majoritairement les métiers de services et du relationnel :
 - Exigence de sourire ou de bonne humeur
 - Tensions avec le public,
 - Contact avec la souffrance ou la détresse humaine.

Les directrices y sont particulièrement soumises lors de leur contact avec les parents, notamment dans le cadre de l'insertion sociale et du « choix » de l'attribution des places.

- **Manque d'autonomie**
 - Il s'agit de la possibilité d'être « acteur » de son travail, d'être libre de l'organiser
 - Le manque d'autonomie peut être rapproché de la notion de « latitude décisionnelle » développée par Robert Karasek psychosociologue américain dans son modèle « Demande-Contrôle-Soutien ».
 - Le modèle dit « Karasek », s'intéresse à la mesure du stress au travail. Le questionnaire dit « Karasek » est un outil permettant d'évaluer l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un salarié (quantité de travail, intensité, travail morcelé), la latitude décisionnelle (marges de manœuvre, participation aux décisions concernant l'organisation de son travail, utilisation de ses compétences) qui lui est accordée et le soutien social (aide et reconnaissance du travail fournis par les collègues et la hiérarchie) qu'il reçoit. Il peut être schématisé comme suit :



- **Rapports sociaux au travail dégradés**

- Adéquation de la tâche à la personne
- Relations avec les collègues ou avec la hiérarchie
- Perspectives de carrière
- Procédures d'évaluation du travail
- Attention portée au bien-être des salariés
- Pour Johannes Siegrist, sociologue de la médecine, le résultat du déséquilibre entre des efforts extrinsèques élevés (contraintes de temps, interruptions, responsabilité, charge physique, exigence croissante du travail) et des récompenses faibles présente les risques les plus importants pour les salariés. Siegrist postule que la polarisation efforts-récompense permet de prédire les risques. Il a élaboré un questionnaire qui permet de mesurer l'écart entre ces deux pôles.

- **Conflits de valeurs**

- L'INRS décrit les conflits de valeurs comme renvoyant à « l'ensemble des conflits intrapsychiques consécutifs à la distorsion entre ce qui est exigé au travail et les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles des salariés ».

Au sein des crèches, ils peuvent s'illustrer dans le fait de devoir favoriser certaines familles, ayant par exemple une charge de travail importante et peu de jours de congés, au dépend d'autres qui seraient considérées comme moins intéressantes financièrement, malgré les convictions personnelles du responsable de l'établissement vis-à-vis du rôle d'insertion sociale de la crèche.

- **Insécurité de la situation de travail**

Parmi les six catégories présentées, les responsables des structures d'accueil ne semblent pas concernés par la question de l'insécurité de la situation de travail, en raison d'un besoin toujours plus important de directrices et d'adjointes.

En revanche, les cinq autres catégories peuvent les concerner de manière plus ou moins importante en fonction de la taille de leur établissement, ou de la nature de leur employeur (mairie, entreprise ou secteur associatif).

d) Le « véritable » métier de directrice d'EAJE : entre idées et reçues et réalité

*« Dans la société d'aujourd'hui, être directeur ça fait bien [...] 90% des gens quand on leur dit qu'on est directeur de crèche, pour eux, on s'occupe pas forcément des enfants, on fait que de l'administratif, on gère la structure ».*³⁷

Comme nous l'avons précis la directrice de crèche est un manager de proximité.

Le manager, c'est la personne qui va affecter des ressources et qui va organiser le travail afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, à lui et à son équipe.

Le manager, c'est également la personne qui va exercer l'autorité par délégation, qui va recadrer ses équipes, rappeler les règles et veiller au respect de leur application.

Le manager doit également accompagner ses équipes et leur permettre de développer leur compétence tout en leur assurant une certaine qualité de vie au travail.

La fonction de manager, est donc une fonction clef dans le pilotage des organisations, aidant à maintenir une certaine efficacité, la qualité des équipes et leur implication.

Cependant, le manager de proximité, qui est situé aux premiers niveaux de responsabilités hiérarchique, doit assurer la charge de l'encadrement d'une équipe sans pour autant avoir de poids sur les choix stratégiques de l'organisation. Cette posture est complexe, car elle est soumise à de nombreux conflits et désaccords entre les remontées des besoins des équipes et la réponse du *top management*.

Dans les organisations aujourd'hui, et pas uniquement dans les crèches, le manager de proximité est considéré comme un rouage essentiel de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Pourtant, une enquête réalisée par l'APEC³⁸, démontre que les managers de proximité estiment que leur propre hiérarchie ou les fonctions RH ne les reconnaissent et ne les soutiennent pas suffisamment.

Néanmoins, les fonctions de management de proximité ne sont pas les seules que doivent développer les responsables d'EAJE, il est également le gestionnaire de sa structure.

³⁷ Voir annexe n°3 page 85

³⁸ Apec, *Management de proximité : regards croisés, 2013*

Il doit donc assurer la gestion et l'animation des ressources humaines de sa crèche : évaluer les besoins en personnel, recruter, organiser les plannings, mais également assurer la formation des compétences de ses collaborateurs, et assurer le respect de la réglementation en vigueur (affichages obligatoires, mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques, organisation des élections du personnel, etc...).

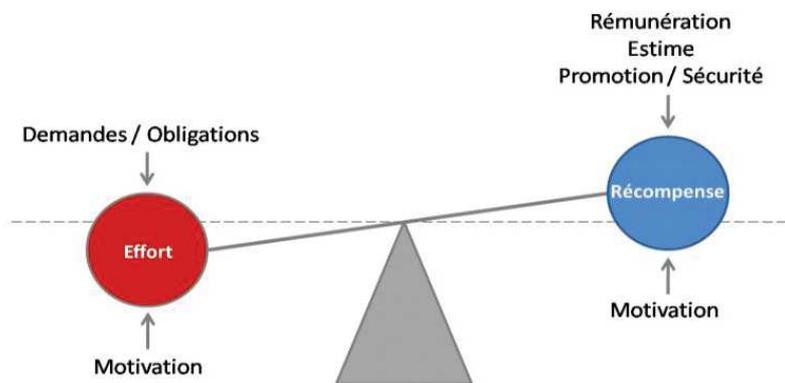
Il est également responsable de la gestion économique et financière, et doit donc se conformer au budget qui lui est donné et veiller à la bonne utilisation des ressources qui lui sont allouées. Il est en charge du respect des heures de facturations et des contrats parents. De manière générale, il doit être en mesure de rédiger un rapport annuel de fonctionnement et de définir les investissements prioritaires.

En tant que gestionnaire, il a également une fonction de représentation et de promotion de son établissement, auprès des partenaires, des entreprises, des collectivités et des organismes de contrôle, comme la CAF et la PMI.

Enfin, la directrice de crèche est un professionnel de la Petite Enfance.

Même si en devenant gérant de sa structure il sait qu'il sera susceptible d'être moins en contact avec les enfants, il doit néanmoins assurer l'élaboration et l'application d'un projet, sinon éducatif au moins pédagogique. Il devra donc veiller à la compréhension de ce dernier par son équipe et à son application, et être en mesure de dresser, régulièrement, le bilan des actions mises en place, pour le bien-être des enfants, mais également de celui des parents.

Véritable caméléon, le responsable d'un établissement d'accueil pour jeunes enfants alterne chaque jour entre les différents rôles qu'il est contraint de jouer, certains avec plus de plaisir ou de facilité que d'autres. Cette polyvalence forcée, source de stress et potentiellement de souffrance au travail, couplée à des contraintes parfois fortes, ne reçoivent qu'une reconnaissance faible, ce qui entraîne un déséquilibre dans la balance de Siegrist³⁹.



Balance effort-récompense du modèle de Siegrist

³⁹ Marie-Thérèse Giorgio. « Mesure du déséquilibre "efforts-récompenses" : questionnaire de Siegrist ». AtouSante.com

La faible reconnaissance de cette profession est directement liée à l'absence de connaissance de ce en quoi elle consiste effectivement.

Cette méconnaissance ne se limite pas à la société, mais s'étend également aux entreprises de crèches, qui tendent à ne voir les directrices que comme des gestionnaires, parfois purement financiers, ne devant avoir pour objectif que d'assurer le meilleur taux d'occupation possible, en respectant au mieux la masse salariale et le budget alloué.

II - L'entreprise : un lieu où la reconnaissance a du mal à s'exprimer et où le discours se crispe : le cas de La Maison Bleue

1) Les grands types de reconnaissance par l'employeur

Il est possible de définir trois grands types de reconnaissance que l'employeur est en capacité de mettre en place dans l'entreprise.

a) Les trois grandes formes de la reconnaissance employeur

La première est certainement la plus répandue ; il s'agit, le plus souvent d'une augmentation de salaire ou d'une prime suite à l'atteinte des résultats fixés. Cette « reconnaissance récompense », si elle est certes nécessaire, n'est pas suffisante. De plus, il est important de ne pas perdre de vue que le système de reconnaissance ne fonctionne pas de manière unilatérale : il s'agit avant tout d'un échange. La récompense n'a pas de valeur intrinsèque, c'est celui qui la reçoit qui décide ou non de lui en accorder : si l'entreprise offre des récompenses qui ne correspondent pas aux attentes des salariés, ces derniers ne les percevront pas comme une marque de reconnaissance.

Le lien entre demande de reconnaissance et revendications salariales reste cependant complexe. D'une part, les salariés mettent beaucoup plus qu'une simple réclamation financière derrière leurs demandes de reconnaissance, mais, d'autre part, la rémunération apparaît souvent comme un point de cristallisation des enjeux, comme le montre encore aujourd'hui les mouvements sociaux d'Air France, pour une augmentation immédiate de salaire de 5.1%. Néanmoins, lorsque l'échelle des salaires et des primes ne reflète pas les efforts réels, la question de la rémunération revêt une importance nouvelle et met également en avant le sentiment d'injustice ressenti par les salariés.

La deuxième reconnaissance relève du rapport au travail et les relations que les salariés entretiennent non seulement entre eux mais également avec leur manager. Cette deuxième conception, qui rejoint l'idée de l'engagement au travail, s'opère par le fait de verbaliser la qualité ou l'utilité du travail d'autrui : il s'agit de reconnaître la valeur de ce que fait l'autre. Le fait, par exemple, d'octroyer à un salarié une responsabilité ou la possibilité de former ses collègues est une reconnaissance : l'employeur reconnaît les compétences-métiers de la personne.

Enfin, le dernier type est la reconnaissance qui pourrait être qualifiée d'intégrative : les salariés sont invités à prendre part aux décisions de l'entreprise, ils sont consultés et ont le sentiment de faire partie à part entière

du fonctionnement de l'entreprise. Cette reconnaissance, qualifiée aussi parfois d'existentielle⁴⁰ porte sur l'employé en tant qu'individu à part entière. Elle se manifeste tous les jours, à travers les discussions et les gestes de chacun, au cours des échanges interpersonnels.

L'individu a l'impression non seulement d'exister aux yeux des autres mais également de compter : ses besoins sont pris en compte. Il s'agit de la reconnaissance de la personne, de la prise en compte de ses idées et de ses opinions. Elle s'exprime alors en termes de relation : saluer ses collègues, consulter les employés avant de prendre une décision, les tenir au courant.

b) Une reconnaissance qui a besoin d'authenticité pour exister

La reconnaissance de l'employeur, pour être perçue comme telle par ceux qui la reçoivent doit respecter des règles d'application parmi lesquelles, la plus importante est la sincérité. Pour qu'un acte de reconnaissance soit perçu comme authentique, cela implique un lien de confiance entre le manager et le salarié, confiance qui se construit aussi par la capacité du premier à pointer tant les forces que les faiblesses du second.

Vient ensuite la réactivité, qui, outre le fait de renforcer le sentiment de sincérité, peut également être perçue comme le fait que le manager s'intéresse au travail du salarié et le suit de près. Attendre l'entretien annuel qui a lieu aux alentours du mois de février pour féliciter un salarié sur un travail qu'il a réalisé en juin n'aura qu'un impact très faible, et pourra être considéré comme des propos de circonstance artificiels.

Le troisième point est celui de la personnalisation, de la spécificité : la reconnaissance doit être adaptée aux caractéristiques de la personne et doit souligner la réalisation ou les efforts qu'elle a réalisés. Une prime qui serait identique pour toutes les personnes d'un service ne serait pas perçue comme un acte de reconnaissance de l'employeur par les salariés car l'acte est impersonnel et perd, encore une fois, de sa sincérité.

Pour être considéré comme de la reconnaissance, l'acte doit être témoigné par une personne qui montre qu'elle est consciente de ce que le salarié a réellement fait, des efforts que cela a pu lui demander et du temps qu'il y a passé. La question de la crédibilité et de la légitimité est, dans ce cas, très importante. Cela ne signifie pas que si une personne étrangère à la réalité du travail réalisé félicite quelqu'un, ce dernier ne se sentira pas reconnu, mais qu'il considérera la remarque comme un lieu commun, moins important que si elle venait d'une personne dont lui-même reconnaît la valeur.

Enfin, outre une cohérence entre les gestes et la parole, les systèmes de reconnaissance doivent être équitables afin d'éviter tout sentiment de frustration et d'injustice parmi les salariés.

⁴⁰ La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens / sous la direction de Jean-Pierre Brun

2) En pratique à La Maison Bleue : la reconnaissance récompense

a) Le système des « primes directrices »

Les directrices de crèche ont droit à un montant annuel de prime pouvant aller jusqu'à 5 000€ (en fonction du nombre de berceaux que peut contenir la crèche). Ce système de prime a évolué au cours de l'année 2017 : il était auparavant versé en une seule fois, au mois de mars. Désormais, le versement de la prime se fait à trois moments de l'année, et sur des critères spécifiques à chaque fois. La volonté de l'entreprise, derrière cette évolution, était de rendre, pour les opérationnels, le système de prime plus concret pour les directrices des crèches, en se basant sur des objectifs budgétaires, économiques, pédagogiques, gestion des RH et sur le respect des exigences opérationnels. Ce nouveau système de prime cherchait à évaluer ces objectifs sur des critères dépendants de la directrice.

Au mois de juin, est versée la partie de la prime dite de « *préparation de rentrée* » qui correspond à 20% du montant cible total. Elle est évaluée sur des critères pédagogiques, opérationnels et de ressources humaines, par les managers directs des directrices de crèche, les responsables exploitation de secteur.

Au mois d'octobre, est versée la partie de la prime dite de « *rentrée* », qui correspond à 40% du montant cible total. Elle est évaluée sur des critères purement financiers : l'atteinte ou non du taux d'occupation (taux fixé par le département finance) de la crèche pour le mois d'octobre. La répartition est simple : si la crèche a atteint son objectif, la directrice a droit à sa prime, si elle ne l'a pas atteint, elle n'a rien. Pour encourager à la « surperformance », une prime « bonus » de 10% du montant versée en octobre peut être versé, si la crèche est parvenue à dépasser son objectif fixé de 10%.

Au mois de mars, est versée la dernière partie de la prime, dite « *bilan de l'année* », qui correspond aux 40% restant. Les critères sont partagés à parts égales entre les critères pédagogiques, opérationnels, ressources humaines (à hauteur, donc, de 20%) et les critères financiers. Cependant, afin de prétendre à cette prime, la direction de la crèche doit obligatoirement avoir rempli ses objectifs financiers. En effet, si elle a obtenu l'intégralité des points pour la prime pédagogique mais qu'elle n'a pas atteint le score souhaité pour la partie financière, alors elle ne touchera aucune prime. A l'inverse, une direction ayant atteint ses objectifs financiers mais n'ayant pas atteint ses objectifs pédagogiques, opérationnels et/ou RH pourra néanmoins prétendre à 20% de la prime.

Cette répartition, qui fait dépendre, sur le papier, 80% du montant total de la prime (soit jusqu'à 4 000€) de critères uniquement financiers renforce le sentiment, tant chez auprès de la direction des crèches que chez les Responsables Exploitation de Secteur que les aspects pédagogiques et opérationnels ne sont pas

importants, et, qu'aux yeux de l'entreprise, seuls les résultats chiffrés comptent. Une lassitude importante a pu être ressentie en mars auprès des directrices, qui avaient l'impression que bien qu'ils aient fait montre d'implication et d'efforts importants, c'était uniquement la non-atteinte des indicateurs financiers qui importait.

Cela est ressenti de manière d'autant plus injuste que les crèches ne sont pas toutes sur un pied d'égalité, tant en ce qui concerne la gestion de la masse salariale qu'en matière de taux d'occupation. En fonction de la région, ou du type de crèche (crèches d'entreprise, crèches en délégation de service public, par exemple) il peut être plus ou moins difficile de faire rentrer de nouveaux « berceaux », terme utilisé pour désigner les enfants. A titre indicatif, la directrice de la crèche en délégation de service public de La Garenne Colombe expliquait que lorsqu'il y avait un désistement parent de dernière minute, la mairie était la seule autorisée à faire rentrer un nouvel enfant. Cependant, le processus pouvait prendre jusqu'à plusieurs semaines. Dans le cadre de la prime d'octobre, si un ou plusieurs parents annulaient le contrat au mois de septembre, les places n'auraient pas pu être pourvues au moment de l'évaluation et du versement de la prime.

Néanmoins, des « rattrapages » ont pu être effectués pour celles et ceux qui avaient touché une prime trop faible par rapport au montant de l'année précédente, notamment car ce nouveau système se voulait plus juste et favorable aux opérationnels. Malgré le refus initial du contrôle de gestion, arguant que « si elles ne rapportent pas d'argent, je ne vois pas pourquoi on les primerait », il a pu être négocié entre le service des opérations et le service financier de verser des primes aux directrices n'ayant pas atteint leurs objectifs financiers, et dont le montant total de la prime annuelle se révélait trop faible par rapport à l'année passée. Il a donc été décidé de leur donner leur prime managériale, mais à hauteur seulement de 30% du montant. S'agissant de la première année où ce système a été mis en place, il n'est pas possible aujourd'hui de déterminer si cette règle de « rattrapage » sera pérennisée ou si elle n'a été mise en place que pour la transition de l'ancien système vers celui-ci.

b) Le système des augmentations annuelles

Les salariées des crèches sont augmentées tous les ans, en mars, avec effet rétroactif en janvier.

Au sein de La Maison Bleue, chaque crèche est une entreprise à part entière et l'enveloppe d'augmentation s'élève, pour chaque crèche, à 1% de sa masse salariale au 1^{er} janvier, une fois enlevé les salaires des directrices ainsi que ceux des psychologues, et de tous les salariées au SMIC.

Au 1^{er} janvier 2018, le SMIC a connu une augmentation de 1,24%, passant de 9,76€ brut de l'heure à 9,88€ brut de l'heure, soit 1498,5€ bruts par mois. Il s'agit d'une des plus augmentations les plus importantes du SMIC depuis 2012.

Or, comme cela a été expliqué dans l'introduction, un grand nombre des salariées des crèches de La Maison Bleue, près de 40% sont au SMIC. Le résultat de ce calcul de la masse salariale amputée du SMIC, est non seulement, pour certaines crèches des enveloppes ridiculement basses (5€ à partager entre 10 salariées par exemple) voire une absence d'enveloppe pour les crèches où tous les salariées sont au SMIC, ce qui peut arriver dans les crèches dites La Part de Rêve.

Il a été précisé dans l'introduction, que le groupe La Part de Rêve avait été racheté par La Maison Bleue en juillet 2015. Les salaires étaient dans l'ensemble beaucoup plus faibles, n'ayant pas été augmentés durant plusieurs années. Le cas le plus flagrant est celui des auxiliaires de puéricultures, qui ont vu leur salaire se faire progressivement rattraper par le SMIC, année après année.

De manière générale, les salaires du personnel La Part de Rêve est en moyenne inférieur de 200€, en Équivalent Temps Plein (EQTP)

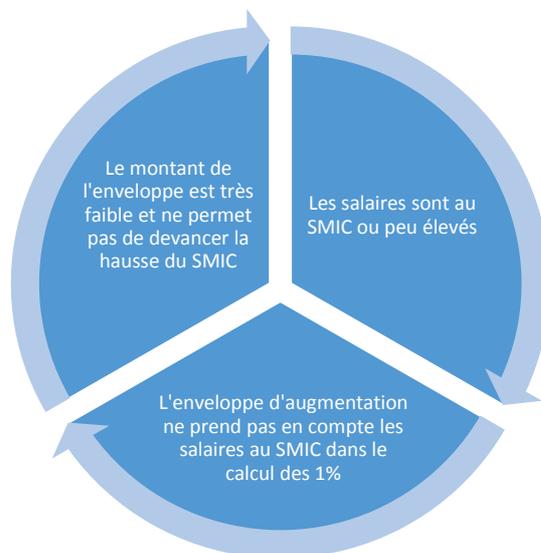
Salaire EQTP intégralité des salariées			
Moyenne	Quartile 1	Médiane	Quartile 3
1 939,61 €	1 498,50 €	1 586,61 €	1 955,34 €

Salaire EQTP salariées LMB				SALARIÉES LPR			
Moyenne	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Moyenne	Quartile 1	Médiane	Quartile 3
1 965,90 €	1 498,50 €	1 626,28 €	1 995,08 €	1 716,97 €	1 498,50 €	1 498,50 €	1 697,40 €

Différences LMB / LPR			
Moyenne	Quartile 1	Médiane	Quartile 3
248,92 €	0€	127,78 €	297,67 €

Le tableau ci-dessus permet de constater que le salaire médian au sein de La Part de Rêve est équivalent au SMIC.

Autrement dit, seule la moitié des salariées La Part de Rêve peuvent être pris en compte dans le calcul de l'enveloppe d'augmentation : en 2018, certaines crèches n'en ont aucune. Cette répartition rend le système général d'augmentation injuste pour la plupart de ces crèches, entraînant un cercle vicieux :



Si nous nous reportons à la première des trois grands types de reconnaissance par l'employeur, la reconnaissance-récompense, force est de constater que la récompense n'est guère visible dans ce système.

La justification de ce système, d'une équité douteuse, est que les salariées au SMIC bénéficient déjà d'une augmentation avec la progression annuelle du SMIC. Entre les lignes, cela signifie que les salariées au SMIC n'ont pas à être augmentées, ce qui a été sous-entendu à de nombreuses reprises lorsque la question des augmentations a été abordée.

c) La Maison Bleue / La part de Rêve : la différence entre les auxiliaires de puériculture

Le statut des auxiliaires de puéricultures de « La Part de Rêve » est véritablement problématique. En effet, pour des raisons d'organisation, il arrive très souvent que les auxiliaires de puériculture et les auxiliaires de crèche fassent le même travail, alors même qu'elles n'appartiennent pas stricto sensu à la même catégorie et donc que l'entreprise n'a pas les mêmes exigences vis-à-vis d'une auxiliaire de puériculture et d'une auxiliaire de crèche. Il est fréquent que des auxiliaires de puériculture se plaignent de devoir exécuter des tâches qui ne devraient pas dépendre de leur périmètre, voire qui refusent de les effectuer. Cet équilibre précaire fonctionne auprès des auxiliaires de puériculture de « La Maison Bleue », puisque leur salaire d'entrée est à 1 750€ bruts par mois, soit 251.50€ de plus que le SMIC. La différence entre les deux catégories est donc reconnue par la différence de salaire. Au sein de La Part de Rêve, le salaire moyen d'une auxiliaire de puériculture est de 1 596€ bruts par mois, soit 97.50€ de plus que le SMIC.

d) La « reconnaissance – récompense », quel bilan ?

Dans l'ensemble, la reconnaissance par la récompense ne fonctionne pas au sein de La Maison Bleue, et ce, pour plusieurs raisons.

La première raison est que l'aspect financier, contrôle de budget et contrôle d'établissement prime sur le reste des objectifs de la crèche. Or, nier la partie la plus identitaire du travail des professionnelles ne peut pas contribuer à les faire se sentir reconnues : un professionnel de la Petite Enfance n'apporte pas nécessairement une grande valeur à la reconnaissance de ses capacités de gestionnaire.

La deuxième raison est que le montant des primes et des récompenses n'est pas proportionnel aux efforts consentis par les opérationnels. Si les montants des primes directrices peuvent effectivement atteindre 5 000€ dans l'année, il est rare qu'une directrice la touche en intégralité, notamment en raison de la prépondérance des critères financiers : sur 2017, seules 36 directrices ont touché l'intégralité de la prime. La prime d'octobre n'a été touchée que par 72 directrices et sur les 96 qui ont bénéficié de la prime de mars, 25 d'entre elles ont été « rattrapées ». Quant aux augmentations, même si le choix de la ou des personnes concernées, dans la limite du montant dont dispose la crèche relève de la direction et repose sur des critères d'évaluation « métier », en lien avec les entretiens annuels, le montant est suffisamment peu élevé pour ne pas déclencher l'idée qu'il s'agisse d'une reconnaissance à part entière du travail effectué.

En réalité, comme cela a été explicité précédemment, les primes et augmentations doivent, pour être perçues comme un signe de reconnaissance, refléter les efforts avérés qu'elles sont supposées reconnaître et récompenser. Même en dehors de toute notion de reconnaissance, les augmentations salariales font partie intégrante de la vie d'une entreprise, et même si aujourd'hui l'absence d'augmentation est plus fréquente que par le passé, cette absence va souvent de pair avec des revendications salariales et peut contribuer à une dégradation du climat social. Cependant, les entreprises et cela semble être le cas de la stratégie globale de La Maison Bleue, tendent à considérer qu'une augmentation, quel qu'elle soit est suffisante non seulement pour répondre aux prétentions salariales des employés, mais également pour les reconnaître.

Or, une augmentation dont le pourcentage n'évolue pas d'une année sur l'autre et est semblable à l'ensemble du territoire, ne permet pas aux personnes de se sentir valorisées, ni même considérées. A ce sujet, une gestionnaire administration du personnel et paie estimait que « *si c'était pour donner 5€ de budget, mieux valait ne rien donner du tout* ». Au contraire, c'est un sentiment d'injustice, voire d'iniquité qui est ressenti par les salariées.

Si nous nous référons aux « règles d'authenticité » évoquées plus haut dans cette partie⁴¹, qui permettent à l'acte de reconnaissance d'être reconnu comme tel, là encore, force est de constater qu'elles ne sont pas atteintes, car ces éléments ne sont emprunts d'aucune sincérité ni réactivité. En effet, les dates d'attribution des primes et des augmentations sont fixées dans un calendrier dont les échéances sont les mêmes tous les ans : augmentations en mars, avec effet rétroactif sur janvier et février, primes semestrielles en décembre et en juin, primes directrices en juin, mars et octobre. La sincérité est empêchée par cet aspect mécanique, automatique et éloigné des salariées, il n'y a pas de personnalisation, les augmentations et les primes ne sont pas adaptées au travail fourni, même si elles sont supposées se fonder sur des critères objectifs et mesurables.

Le système mécanique de l'augmentation ou des primes les empêche de devenir autre chose qu'une tentative « d'achat » de la paix sociale, achat qui perd de son efficacité année après année, en raison de cette répétition qui ne prend pas en compte les demandes et remarques des professionnelles.

3) Le rôle des directrices de crèche

a) La formation des directrices au poste de manager

A l'heure actuelle, il n'existe aucune étude sur les compétences managériales des directrices de crèches. Pourtant, ces compétences sont de plus en plus mises à l'épreuve, notamment dans les crèches gérées par des entreprises, qui n'insistent que sur l'aspect gestionnaire de la direction de crèche.

Or, manager une crèche, c'est avant tout être capable d'assister et de guider ses équipes, de les aider à développer leurs compétences et à progresser professionnellement parlant. Le responsable d'un établissement d'accueil du jeune enfant, doit être en mesure de donner du sens au travail réalisé par les personnes avec qui il travaille, il est le premier vecteur d'une reconnaissance plus axée sur l'individu et les compétences.

Au-delà des équipes, les directrices de crèche ont un rôle de représentation et un rôle commercial, ils sont en contact avec les parents, les mairies, la CAF, ou encore la PMI. Ils doivent être capables de tenir un rôle d'émissaire auprès des partenaires publics, ainsi qu'un rôle d'encadrant auprès des familles : les rassurer, les guider, répondre à leurs questions, mais également défendre leurs équipes lorsque certains problèmes sont susceptibles de survenir avec des familles.

Au sein de La Maison Bleue, les directrices sont placées dans un parcours de formation qui vise à les préparer à leur nouvelle fonction et vise à leur faire découvrir les compétences nécessaires qu'elles devront

⁴¹ Voir b) Une reconnaissance qui a besoin d'authenticité pour exister, page 38

développer. Se déroulant sur sept mois, le parcours les fait rencontrer les différents services supports du siège avec qui elles seront amenées à travailler : administration du personnel, ressources humaines (gestion des équipes, gestion des conflits, gestion disciplinaire), recrutement, comptabilité, facturation famille, contrôle de gestion.

La principale difficulté réside dans le manque de temps pour intégrer les informations et la maîtrise des outils, notamment ceux de gestions des plannings. Les directrices ayant commencé le nouveau parcours de formation reconnaissent que les informations sont denses et que ce système de formation fractionné leur permet plus facilement de mettre en application ce qu'elles apprennent au fur et à mesure. De nombreuses directrices, notamment dans les cas de rachats, étaient réfractaires aux nouvelles tâches qu'on leur demandait d'accomplir, arguant que « *ce n'était pas pour ça qu'elles avaient choisi ce métier* ».

La problématique dominante, outre le grand nombre d'informations à intégrer dans un temps relativement court, et le mouvement de résistance qui existe parfois, vient de l'écart de compréhension entre ceux qui forment et ceux qui sont formés. Si l'outil utilisé pour la gestion du personnel est certes simple d'utilisation, il fait appel à des savoirs dont ne disposent pas encore les directrices. Une amélioration semble néanmoins se dessiner au fur à mesure des parcours, les formateurs semblant comprendre davantage l'importance d'expliquer le « pourquoi » de telle action, et de démontrer l'intérêt que cela peut représenter pour la directrice au sein de sa crèche. Pour Véronique Pivert, responsable de la formation, « *si on utilise bien ces outils qui peuvent être des contraintes financières mais qu'on le rattache à nos organisations pédagogiques que sont la référence, le tour de rôle et donc les obligations de ne pas perturber les repères, ce que nous ont dit les directrices c'est que tout d'un coup ça prend du sens. Et en fait, ce planning rhodium qu'elles vivent comme une contrainte, tout d'un coup elles ont vu que ça pouvait leur servir à favoriser la péda, et qu'en favorisant la péda elles ont un levier de motivation pour leurs équipes et elles peuvent donner du sens* ». La pédagogie s'inscrit comme un élément central, qui permet de « *donner du sens à tout* », sans lequel, toujours pour Véronique Pivert, « *on n'y arrivera jamais* »⁴².

b) Quel manager pour les responsables d'EAJE au sein de La Maison Bleue ?

Les directrices de crèche ont besoin d'être accompagnés dans leur fonction afin de pouvoir la mener à bien. Dans l'organisation de La Maison Bleue⁴³, les Responsables Exploitation de Secteur sont les managers directs des directrices de crèche. Majoritairement issus du monde de la Petite Enfance, il s'agit le plus souvent d'anciennes directrices ou directrices volantes⁴⁴, qui ont pour elles la connaissance du terrain et de la réalité à laquelle est confrontée à la crèche. Ces personnes sont là pour conseiller et guider les directrices, et pour

⁴² Voir annexe n°4 page 92

⁴³ Voir annexe n°2 page 83

⁴⁴ Les « directrices volantes » ne sont pas rattachées à une seule crèche. Elles interviennent dans les structures qui souffrent d'une absence de direction prolongée.

les aider dans leur posture, souvent nouvelle, de manager. Cependant, il a été décidé par l'actuel directeur des fonctions supports, notamment pour contenir les coûts salariaux de l'entreprise, de favoriser désormais le recrutement de personnel ayant un profil de contrôle de gestion pour occuper ces postes⁴⁵.

La conséquence principale de cette décision, si tant est qu'elle devienne un jour effective, serait de mettre les directrices de crèche dans une position délicate et inconfortable, en les isolant de managers capables de comprendre leurs problématiques. De plus, le manager est un acteur très important non seulement de la reconnaissance de l'individu mais aussi de ses compétences métiers. Imposer un manager qui aurait vraisemblablement pour consigne de veiller avant tout au respect du budget, au détriment de la prise en compte des gestes de métier pourrait avoir des répercussions néfastes sur le bien-être des managés tant sur leur qualité de vie au travail que sur la qualité de leur travail.

D'après Sarah, Ferrand, la façon dont une directrice va se sentir à son travail et son lien avec le siège va « *dépendre des qualités managériales du responsable exploitation de secteur* ». Elle explique que « *plus une RES va prendre du plaisir et s'épanouir, plus ses directrices vont prendre du plaisir et s'épanouir et plus les professionnelles de la crèche vont prendre du plaisir* », ce rôle de « manager de manager » est donc très important, surtout dans un secteur où la reconnaissance employeur est faible.

Le doute quant à la réalisation de ce projet vient des méthodes de contournement propre à tout système de contestation de pouvoir. Il est habituel et reconnu que les directrices de crèches peuvent évoluer au sein de l'organisation et devenir Responsable Exploitation de Secteur. Depuis que ce projet a été annoncé, trois nouvelles Responsables Exploitation de Secteur sont arrivées : deux étaient des directrices volantes, la troisième était une ancienne responsable qui avait quitté l'entreprise un an auparavant et qui souhaitait revenir.

⁴⁵ Le salaire des responsables de secteur n'est pas issu des grilles salariales de la Petite Enfance, il est en moyenne de 3000€, équivalent voire légèrement supérieur au salaire des contrôleurs de gestion, au sein de La Maison Bleue.

4) Relations entre les services supports et les « opérationnels » : diagnostic sociologique

Le diagnostic sociologique cherche à dépasser les explications psychologiques pour prendre en compte les contextes de travail. En effet, en se focalisant sur les individus, les autres dimensions du problème, notamment organisationnelles, relationnelles ou culturelles, qui structurent les comportements, les attitudes et l'engagement au travail présentent le risque d'être négligées.

Le diagnostic sociologique s'inscrit dans une démarche de compréhension et d'analyse.

a) Analyse organisationnelle

Cette étape a pour objectif de rendre compte des différentes situations vécues au sein d'une même organisation : autonomie, type de travail effectué, rythme, contraintes....

Comme cela a été expliqué plus haut, les crèches sont des entreprises à part entière. La directrice assure donc une mission de chef d'établissement.

La direction des crèches est assurée en grande majorité par des femmes (97% des postes) d'environ 40 ans, de formation BAC+3 ou BAC +4. Il s'agit avant tout de spécialistes des soins à la petite enfance, avec un rôle éducatif et préventif. Leurs missions, diverses, font appel à des compétences qu'elles n'ont pas développées au cours de leurs études et qu'elles ne souhaitent pas nécessairement développer. Une directrice l'a d'ailleurs expliqué à une gestionnaire ADP, « *ce n'est pas pour rentrer des absences sur un logiciel que j'ai choisi ce métier* ».

De manière générale, en plus de l'organisation de l'accueil des enfants et de leurs familles, les directrices de crèche doivent assurer la gestion administrative de la crèche, l'administration de leur personnel, les relations avec les partenaires extérieurs, le recrutement, le management opérationnel de leur équipe et assurer la bonne gestion économique de leur établissement, ainsi que le respect du budget et des orientations budgétaires, tout en s'occupant de la facturation des familles.⁴⁶

Cette organisation est décrite comme « lourde » par les intéressés, qui déplorent, par ailleurs, ne plus avoir le temps de s'occuper de la pédagogie, qui est pourtant leur « *cœur de métier* ».

Les crèches sont très dépendantes des autres services pour leur fonctionnement, c'est la finance qui valide les recrutements et fixe le budget, la RH qui réalise les contrats, les commerciaux qui trouvent les clients, etc... Cependant, alors qu'elles font le travail qui permet à l'entreprise d'exister, la plupart des salariés du siège ne semble pas prendre conscience de toute la complexité de leur tâche.

⁴⁶ Voir annexe n°5 page 90

Preuve en ait, la directrice de la pédagogie et la responsable formation ont décidé de faire une formation d'½ journée sur les fondamentaux de l'accueil pour « remettre la crèche au cœur des préoccupations », à destination de tous les salariés du siège. Pour la responsable formation, il était impensable d'avoir des commerciaux incapables de parler du projet éducatif, des équipes immobilières qui ne comprennent pas les usages de l'espace, ou des RH qui n'ont pas conscience des contraintes du travail en crèche.

Le fonctionnement du service Finance

Le personnel du service finance est âgé en moyenne de 40 ans. Avec 41% d'hommes il fait partie des services avec le plus grand nombre d'hommes. Les salariés du contrôle de gestion sont titulaires d'un BAC+5, souvent obtenu dans une école de commerce ; la formation des comptables varie entre BAC +2 et BAC +5. En moyenne, ils ont une ancienneté de 3 ans, avec une médiane plus basse, à 2 ans. Le service a connu beaucoup de mouvement au cours des derniers mois, avec notamment le départ de la responsable comptable, au motif qu'elle ne « supportait plus la stagnation du service »⁴⁷.

Le service finance, du moins en ce qui concerne le contrôle de gestion, est considéré, y compris par les salariés des autres services du Siège, comme étant au « *sommet de la chaîne alimentaire* » : ils dépendent beaucoup moins des autres services que l'on ne dépend d'eux, et ont un « droit de veto » important. D'après une gestionnaire administration du personnel et paie, le seul levier qui peut être utilisé pour aller contre l'avis de la finance est le levier légal, « *mais ce n'est pas toujours très effectif* ».

Ce phénomène s'explique en partie par les changements internes présentés plus haut : le directeur des fonctions supports (membre du COMEX), est l'ancien directeur financier, et celui qui le remplace est une personne avec qui il avait travaillé alors qu'il était consultant chez EY. La directrice financière adjointe, à la tête du contrôle de gestion, est elle aussi présente dans l'entreprise depuis 10 ans, ce qui lui assure une certaine position, position renforcée par le fait qu'elle a longtemps travaillé avec l'actuel directeur des fonctions supports, qui contribue lui-même à renforcer le rôle central du département financier.

Cette omniprésence est parfois lourdement ressentie, notamment par les crèches : c'est le service finance qui fixe le taux d'occupation de la crèche, ainsi que son budget de fonctionnement et donc le montant de sa masse salariale. L'une des critiques énoncées par les directrices de crèche est que le budget est opaque : personne ne sait comment il est déterminé⁴⁸, et il est souvent considéré comme étant « faux » par les opérationnels et le département des Opérations, notamment parce qu'il ne prendrait pas en compte certains

⁴⁷ Lors de son départ, la responsable comptable a expliqué qu'elle ne voulait pas travailler dans un service où il était impossible d'innover et de proposer de nouvelles façons de travailler. Elle reprochait notamment à ceux qui étaient présents depuis longtemps d'être, de manière générale, réfractaires à toute modification de leurs habitudes.

⁴⁸ La seule explication du budget est celle-ci : « le budget est construit en fonction des hypothèses budgétaires de l'année : TO (taux d'occupation), Postage »

éléments, comme la présence dans certaines crèches en DSP (Délégation de Service Publique) de titulaires de la fonction publique, qui ne sont pas sur les mêmes rémunérations que les salariés privés.

Inévitablement, on assiste régulièrement à des dépassements de masse salariale qui entraîne une critique tant des crèches que des RES, mais également du service RH, pour ne pas avoir su gérer les équipes.

Il est demandé aux directrices de crèche, par la finance, d'assurer la gestion du taux d'occupation et du nombre d'heures facturées, de respecter le nombre de salariés ETP (Equivalent Temps Plein), de respecter la masse salariale totale, d'anticiper, en lien avec l'absentéisme, les coûts de remplacement, les salaires à l'embauche, d'adapter les commandes et les dépenses liées à la l'alimentation à la présence réelle des enfants en tenant compte du taux d'occupation et des absences planifiées et de gérer les dépenses courantes (produits d'entretien, linge, facture d'électricité, etc...)

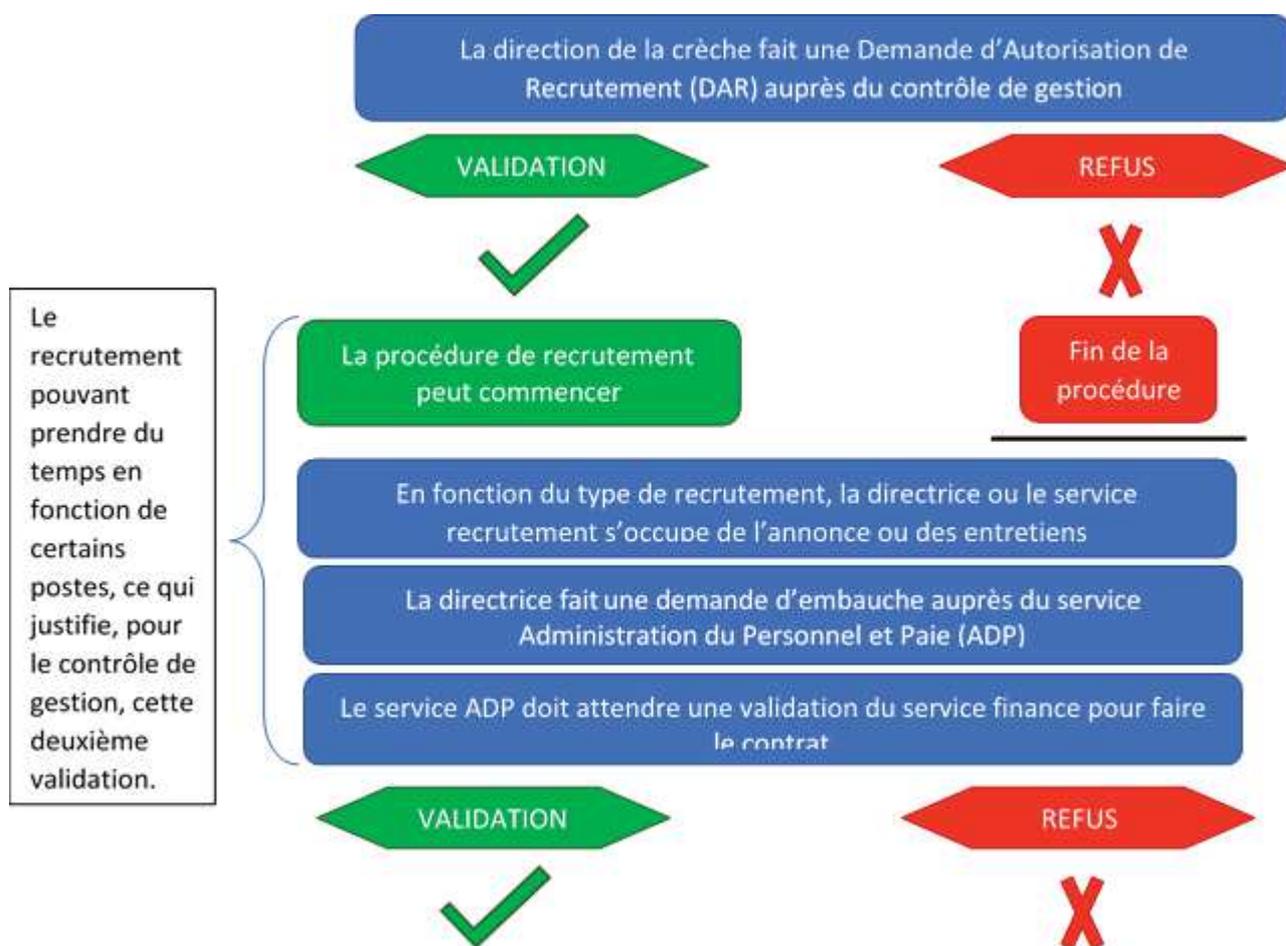
Le fonctionnement du service des Ressources Humaines

Le pôle des ressources humaines est composé à 90% de femmes d'une moyenne d'âge de 35 ans, titulaire de bac +3 et bac +5, après des formations majoritairement universitaires (notamment des parcours en droit) et des écoles RH comme l'Institut de Gestion Sociale. Le service est plutôt stable avec une ancienneté moyenne équivalente à l'ancienneté médiane, à savoir 2 ans. La médiane est certes semblable à celle du service finance, mais elle est liée à un agrandissement du service (cinq ouvertures de poste depuis que je suis arrivée dans l'entreprise) qui a entraîné de nouvelles arrivées, alors que la médiane du service finance est davantage liée au turnover important qu'a pu connaître le service.

Le personnel du service RH a souvent l'impression d'être « pris entre le marteau et l'enclume » entre les demandes des crèches et l'attente de l'autorisation (ou non) de la finance. De manière synthétique, le service RH assure le recrutement des catégories 1 des crèches (Direction, adjoint, IDE, EJE), la rédaction des contrats, avenants et autres documents administratifs, la saisie des variables de paie, les sanctions disciplinaires, la formation et l'accompagnement des opérationnels en matière de législation sociale et de management. Les gestionnaires ADP et Paie sont en contact avec les crèches de manière quotidienne, tandis que les chargées RH se rendent régulièrement sur les crèches, notamment en cas de problème avec un salarié.

L'arrivée du nouveau DRH a également déstabilisé le fonctionnement interne du service, créant une fracture entre le service Exploitation (service des chargées RH), historiquement proche de l'ancien DRH et des autres services (ADP et recrutement).

Afin d'illustrer cette relation de dépendance entre les crèches et les services, voici le détail du processus de recrutement :



Déjà longue et complexe, cette procédure pose également d'autres problèmes. En effet, il arrive – fréquemment – que les directrices de crèche ne fassent la **demande d'embauche** que la veille de l'arrivée effective de la personne sur la crèche, voire le jour-même, sinon le lendemain.

La finance pouvant prendre un certain temps pour valider la demande, même si elle doit, en théorie, répondre en ½ journée, il arrive que les nouveaux embauchés commencent à travailler sans contrat.

Le problème principal se pose lorsque la demande est refusée :

- Le service ADP doit trouver un moyen de faire partir la personne en respectant la réglementation
- La crèche se retrouve avec une personne en moins, alors même que la DAR avait été validée, et donc que les plannings avaient inclus l'embauche
- Lorsque ce problème se produit, ainsi qu'en cas de temps de validation trop long, c'est auprès du service ADP que les directrices se plaignent, alors même que ce dernier ne peut rien faire.
- **Conséquence** : une frustration tant de la part des opérationnelles, que du service RH.

L'exemple du recrutement est probant en ce sens que c'est une inquiétude majeure dans les crèches : le taux d'absentéisme est important et la réglementation prévoit un taux d'encadrement strict auquel on ne doit pas déroger. Il arrive cependant fréquemment que les crèches soient dites en « moins 1, moins 2, moins 3, etc... » en fonction du nombre de salarié manquant pour assurer un bon taux d'encadrement.

La règle, décidée unanimement par le contrôle de gestion, est qu'aucun remplacement n'aura lieu si l'absence est inférieure ou égale à 3 jours. Lorsque l'absence est plus longue ou que le salarié est en abandon de poste, le remplacement devient alors un enjeu auquel il faut répondre le plus rapidement possible, pour éviter que les salariées présentes sur la crèche ne soient débordées.

A noter qu'il arrive également qu'une personne recrutée pour remplacer un salarié absent soit recrutée en CDI par la direction de la crèche. Or, c'est un CDD qu'il convient de faire dans ce cas précis.

Le service ADP annule alors le contrat en cours et la direction de la crèche doit recommencer le processus de demande d'embauche. Cela entraîne encore une fois des frustrations de la part des opérationnels qui ne comprennent pas nécessairement toutes les applications légales qu'il y a derrière ce retard mais qui constate que le recrutement stagne toujours davantage.

b) Analyse stratégique

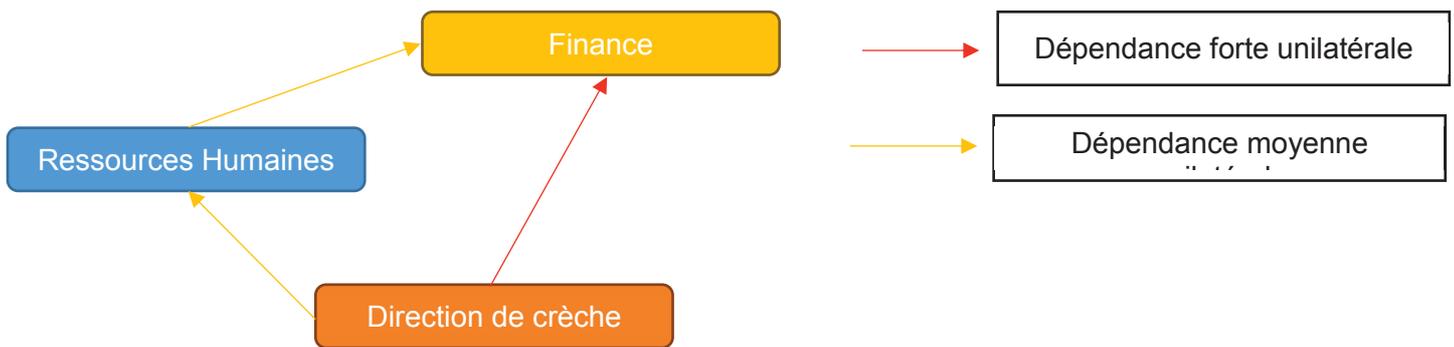
L'analyse stratégique cherche à comprendre le fonctionnement d'une organisation, au-delà des règles et des consignes. Elle tend à saisir l'usage que font les membres d'une organisation des règles existantes, et de la manière dont les enjeux de pouvoirs apparaissent dans l'organisation.

Michel Crozier et Erhard Friedberg⁴⁹ considèrent que chaque membre d'une organisation dispose d'une marge de liberté, qu'il utilise pour faire des choix influençant le fonctionnement de l'organisation. Ces acteurs font des choix en fonction de leurs perceptions et de leurs intérêts propres, et non pas uniquement des intérêts de l'entreprise. Ils peuvent avoir des objectifs qui leur sont personnels et différents de ceux de l'organisation. Au sein d'une même entreprise, et même au sein d'un même service, les individus qui y travaillent sont susceptibles de poursuivre des objectifs dissemblables.

Ce qu'il est intéressant de comprendre, c'est donc la stratégie de ces acteurs, leurs logiques d'action, en gardant en mémoire que les choix des actions sont toujours rationnels, mais de manière limitée, car aucun acteur n'a jamais accès à toute l'information et agit en fonction de sa propre perception de la situation.

À la vue du contexte organisationnel on peut considérer que le fonctionnement des dépendances entre ces trois acteurs fonctionne de la manière suivante :

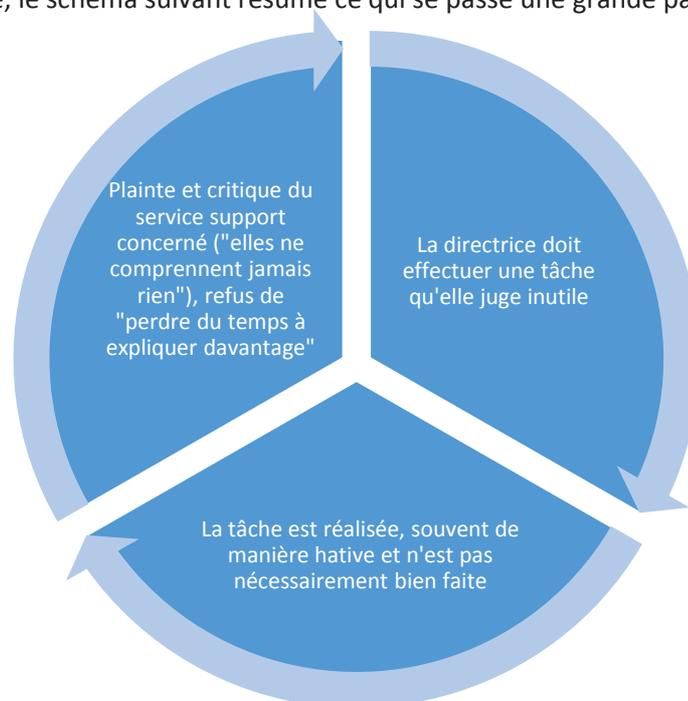
⁴⁹ M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions Seuil, 1976



La finance a plus de pouvoir sur les crèches que la RH car, étant donné que c'est elle qui fixe, à l'origine, le budget de la crèche elle est celle qui a l'impact le plus direct sur son organisation.

Les enjeux, pour la direction des crèches, sont relativement simples : assurer le bon fonctionnement de leur établissement, assurer les missions d'accompagnement des parents et des enfants. Aidée par le service des opérations et de la pédagogie sur ces missions, la direction de la crèche est, de manière générale, en relation avec tous les services. Si les directrices ne peuvent pas s'opposer au fonctionnement qui leur est imposé, cela ne signifie pas pour autant qu'il est suivi avec plaisir. Il arrive fréquemment que leurs diverses tâches administratives soient faites tardivement ou partiellement, ce qui entraîne des critiques et des relances de la part des services supports.

De manière plus globale, le schéma suivant résume ce qui se passe une grande partie du temps

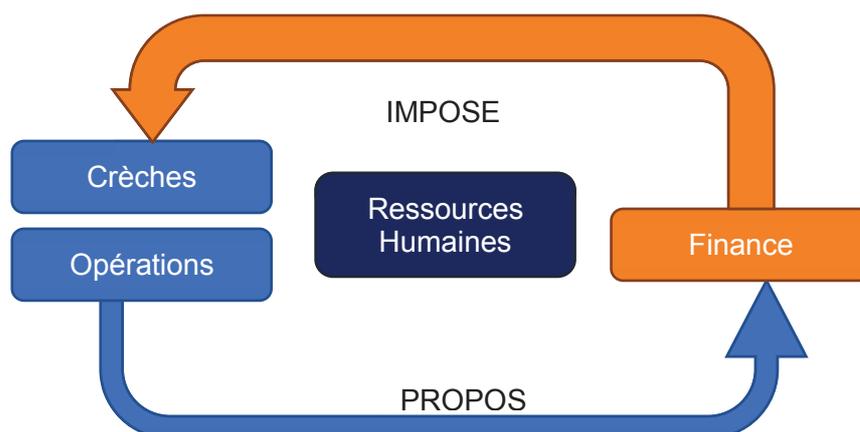


Cependant, les services ont pris conscience, suite à des discussions avec les professionnelles et le service formation, que si les directrices jugent une grande partie des tâches confiées comme inutiles ou « *ne servant*

qu'à leur faire perdre du temps », c'est avant tout parce que personne n'avait jamais expliqué l'intérêt concret pour les crèches des dites tâches.

La parcours de formation à la direction des crèches a été repensé en 2017 et a intégré cette idée que pour qu'une personne accepte de faire quelque chose et le fasse bien, elle doit avant tout comprendre pourquoi elle doit le faire et ce que ça peut lui apporter dans son travail quotidien.

De manière générale, les trois grands acteurs de cette analyse (quatre avec les opérations) agissent en réaction aux autres. Les Opérations tentent, au maximum de se mettre du côté des crèches pour les soutenir et les défendre, notamment vis-à-vis de la Finance. Les Ressources Humaines, notamment les chargées RH (les personnes se rendant en crèche, et qui travaillent conjointement avec les RES) tendent également à se ranger du côté des crèches et contre la finance, dans un but le plus souvent implicite de « rééquilibrage » des pouvoirs. Cependant, la RH doit également jouer le rôle de garde-fou sur certains points, notamment sur le « dépassement de la masse salariale »⁵⁰ et se retrouve souvent pris entre les deux « camps ».



Ce conflit entre les crèches et certaines fonctions support peut s'analyser et s'expliquer par la maîtrise de ces « zones d'incertitude » qui, en réalité, a tendance à leur échapper constamment, alors que leur responsabilité ne fait qu'augmenter avec la croissance du nombre de tâche qui leur sont déléguées. Lorsqu'un problème surgit ou qu'une difficulté est rencontrée, c'est aux opérationnels qu'incombe la responsabilité de le régler mais leur liberté d'action est très réduite, en raison du contrôle opéré par les services supports. Les opérationnels ont donc beaucoup de responsabilités (puisque si le problème n'est pas réglé, c'est, de toute manière, sur eux que la faute retombera) mais peu de marge de manœuvres.

Si on s'inspire du modèle de Karasek, introduit dans la première partie, on pourrait dire des opérationnels qu'ils se retrouvent en situation de « *job strain* » : faible contrôle et latitude décisionnelle mais forte

⁵⁰ L'expression correcte serait le dépassement du budget de masse salariale ou de l'objectif de masse salariale. Néanmoins, ce sont les termes « dépassement de la masse salariale » qui sont utilisés par les services du siège.

demande psychologique faite à l'individu (importante charge de travail, nécessité de travailler vite sans avoir toujours le temps de tout faire, travail bousculé, nécessité d'attendre le travail d'autres départements, etc...). Les RH et la Finance sont des acteurs de contrôle, ils assurent le contrôle et l'interprétation des règles organisationnelles (RH) et l'attribution des moyens financiers, matériels et humains (Finance). Finalement, on pourrait penser que tous les acteurs visent le même objectif : une crèche qui fonctionne bien, avec un *postage*⁵¹ suffisant et une qualité de vie.

Cependant, si cet objectif est global, force est de constater que ce n'est pas celui qui est d'abord recherché par les différents acteurs. Ce sont des relations de négociation qui se lient entre ces acteurs, même si des alliances peuvent être trouvées entre la RH et les crèches, la négociation avec le troisième acteur qu'est la finance est toujours inévitable.

c) L'analyse culturelle

L'entreprise est le lieu d'une socialisation secondaire. Les groupes professionnels produisent des « *cultures de travail* » qui peuvent être observées à travers des attitudes, des représentations du travail, des systèmes de valeur, ou encore des sentiments d'appartenance.

Là encore, les acteurs évoluent dans des cultures organisationnelles différentes. Les opérationnels sont dans une optique de réalisation par le travail et s'intéressent à la qualité du travail. Ce qui est recherché par une grande partie des acteurs c'est cette réalisation de soi par l'utilité sociale à savoir, permettre aux parents de concilier vie familiale et vie professionnelle et assurer un bon développement aux enfants qui leur sont confiés. Cela se constate notamment par la négative, lorsque des professionnelles expliquent qu'elles sont dans l'impossibilité de réaliser leur travail, ou encore qu'elles n'ont plus le temps d'accompagner correctement les parents.

Les conflits existent entre les professionnelles de crèche, mais, de manière générale, il y a un véritable échange qui s'opère entre eux, à travers notamment le respect du travail et des compétences métiers de la personne. En effet, dans ce milieu, c'est l'expertise qui fera d'une personne quelqu'un de reconnu. C'est pourquoi la décision évoquée plus haut de changer les origines des RES, n'est pas acceptée, ni par les opérations ni par les crèches elles-mêmes, et c'est vraisemblablement en raison de cette opposition, que tous les futurs recrutements auront lieu uniquement à l'interne.

⁵¹ Le « *postage* » est terme employé pour désigner le nombre de professionnelles dans une crèche, en lien avec le nombre d'enfant et les taux d'encadrement à respecter

Au sein du service finance, les différents services communiquent rarement entre eux, et même au sein de la comptabilité, chaque personne a « sa » manière de faire, qui peut différer grandement d'un comptable à l'autre, ce qui entraîne parfois des incompréhensions lorsqu'une directrice change de secteur et donc de comptable⁵². Si les relations interservices ne sont pas mauvaises, et mêmes bonnes entre les Opérations et les RH, la Finance reste néanmoins relativement à l'écart. Les directrices de crèche ne sont pas physiquement présentes au Siège et n'ont de contacts réguliers qu'avec leur RES, leur chargée RH ainsi que leur gestionnaire administration du personnel et paie.

Fréquemment, il arrive que des manœuvres d'« évitement » soient mises en place par les opérationnels, vis-à-vis des services supports, les mettant alors devant le fait accompli.

Les et directrices de crèche font parfois part d'un sentiment de non reconnaissance de la part des services supports, et ne comprennent pas certains des choix stratégiques de l'entreprise, qui leur paraissent éloignés de leurs besoins et de la réalité du terrain.

A l'inverse, le service finance considère que les choix stratégique et ceux de gestion correspondent au besoin de l'entreprise, dans son intégralité.

Au final, la grande différence entre les opérationnels et les services support est la vision de l'organisation : les crèches ne vont avoir conscience que de leurs propres besoins, puisqu'elles ne savent pas nécessairement ce qui se passe ailleurs, malgré les réunions de secteur qui sont animées par les responsables de secteur. Les services supports, eux, travaillant systématiquement avec un certain nombre de crèches ont une vision plus globale, ce qui est parfois source de décalage entre ces acteurs. L'objectif du responsable de crèche et celui affiché par la politique stratégique de l'entreprise différant, l'objet et le mode de reconnaissance ne peuvent pas être adaptés et correspondre à ce qu'attendent effectivement les opérationnels.

La relation conflictuelle est encouragée par un système de délégation et de responsabilités toujours plus importantes, mais qui ne sont pas suivies, ni d'une réévaluation des salaires, ni d'une autonomie réelle.

Elle est aggravée par le refus, notamment de la part du service Finance, de comprendre les difficultés que peuvent rencontrer les opérationnels face à la quantité de travail qu'on leur demande de faire. Enfin, du fait de ces conflits latents, une lassitude certaine se ressent chez tous les acteurs, qui cessent, petit à petit, de faire les efforts qu'ils pouvaient fournir avant, se contentant de faire ce qui est demandé, sans chercher à aller au-delà.

L'entreprise attend d'elles qu'elles soient des gestionnaires et les critique lorsque, selon elle, la gestion est mauvaise. Cependant, ces dernières, issues de formations du social ont parfois du mal à devoir s'éloigner de leur cœur de métier. Pour beaucoup, l'aspect pédagogique leur permet de rester en contact avec ce cœur de

⁵² Les comptables sont affectés à un secteur géographique et chaque crèche a un référent à comptabilité.

métier, mais il arrive souvent qu'elles n'aient plus le temps de s'en occuper, la gestion administrative et financière devenant trop chronophage.

5) Turnover et absentéisme : conséquences possibles d'une mauvaise reconnaissance

a) Un taux de turnover important

Le turnover est le taux de rotation des salariés, représentant les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation, au cours d'une période donnée.

Exprimé en pourcentage, il est calculé à partir du rapport entre le nombre de personnes arrivées et parties de l'entreprise au cours de la période étudiée, et le nombre total de personnes au début de ladite période.

Il n'existe pas de taux « idéal » du turnover, cependant de grandes tendances peuvent être dessinées. Un taux faible est généralement considéré comme représentant une bonne situation sociale de l'entreprise, qui continue d'attirer de nouveaux collaborateurs tout en parvenant à fidéliser ceux déjà présents dans l'entreprise. En revanche, un taux quasiment nul témoigne d'une entreprise en manque d'attractivité et peut signifier une mauvaise santé économique. À l'inverse, un taux élevé est apparenté à un climat social dégradé : l'entreprise arrive à recruter mais ne parvient pas à fidéliser ses collaborateurs.

De manière générale, les métiers à faible qualification (contrats précaires et bas salaires) connaissent des taux plus élevés, tout comme les secteurs pour lesquels les compétences sont très recherchées, et où la concurrence est redoutable.

Le taux de turnover peut cacher différentes réalités, et il convient de s'interroger sur la façon de l'interpréter : s'agit-il de départs volontaires ou initiés par l'employeur ? Le chiffre est-il synonyme de problème de recrutement, de management ou encore de compétitivité sur le marché de l'emploi ?

Au 1^{er} juin 2018, le taux de turnover pour les salariées des crèches au sein de La Maison Bleue était de près de 31%, dont 22% de départs volontaires, tandis que celui des directrices atteignait près de 40%, dont 28% de départs volontaires. Les départs peuvent être divisés en différentes catégories : les démissions, qui sont prévisibles, permettent d'anticiper le remplacement ce qui limite la désorganisation de la crèche, les licenciements (généralement pour motif disciplinaire) et les abandons de poste, qui peuvent être source d'une désorganisation importante pour la crèche.

Ces derniers sont relativement répandus pour une raison qui n'est pas propre à La Maison Bleue mais plutôt au fonctionnement de l'assurance chômage. Les salariées souhaitant démissionner ne pouvant pas bénéficier

d'allocations chômage, ils ont tendance à demander une rupture conventionnelle. Or, la rupture conventionnelle coûte à l'employeur l'équivalent, au minimum, d'une indemnité de licenciement, ce qui entraîne, sauf cas exceptionnel, un rejet systématique des demandes. Lorsque le salarié désire réellement partir, et qu'il ne souhaite pas démissionner, il cesse donc tout simplement de venir au travail, et est licencié environ un mois plus tard, ce qui lui permet de toucher le chômage et évite à l'entreprise de payer des indemnités de licenciement ou préavis puisqu'il s'agit d'un licenciement pour faute grave. L'entreprise réagit de manière plutôt rapide aux abandons de poste. Pendant toute la durée de la procédure, le salarié, en absence injustifiée, n'est pas rémunéré.

Le coût direct de cette rotation forte se mesure à travers les coûts de recrutement et de formation. A noter qu'en cas d'abandon de poste, la crèche se retrouve obligée d'engager une personne en Contrat à Durée Déterminée, ce qui entraîne, si le CDD ne se transforme pas en CDI pour quelques raisons que ce soit, une prime de précarité équivalente à 10% de la rémunération brute totale perçue pendant le contrat.

Les raisons de ce turnover ne peuvent pas toutes être résumées à un manque de reconnaissance. Néanmoins, dans un secteur où le salaire moyen est relativement faible, les leviers de fidélisation de l'entreprise sont restreints. La reconnaissance, et, au-delà, le bien-être au travail et la question du sens, sont des éléments qui peuvent être des facteurs de différenciation. Il n'est pas dit ici qu'il n'existe pas d'éléments de reconnaissance au sein de La Maison Bleue, mais qu'ils n'ont pas une place stratégique : ce sont des individus et non pas l'entreprise qui vont en être vecteur.

Certaines crèches vont connaître des taux de turnover très importants, notamment dans les cas de rachats ou de reprises, en raison de « conflits » de vision et d'objectifs entre les salariées et l'entreprise. Comme cela a été expliqué précédemment, le rôle des managers est très important : il a pu être constaté que certaines directrices étaient capables de « redresser » une crèche qui connaissait des problèmes d'absentéisme et d'abandon de poste. D'après ces directrices, si elles parviennent à s'incarner dans ce rôle de manager, c'est avant tout parce qu'elles sont conseillées et guidées par leur propre manager et par leur chargée RH. Lorsqu'il y a un déficit de management, inévitablement, le taux de turnover et les indicateurs de mal-être au travail augmentent.

Enfin, la perte de compétences dues à une trop forte rotation de personnel, comme cela semble être le cas au sein de La Maison Bleue, peut devenir une véritable faiblesse stratégique. Cela se ressent notamment sur les postes de direction, dont la formation s'étend sur 7 mois, pour en maîtriser tous les aspects.

En effet, le coût moyen de remplacement d'un salarié ayant quitté l'entreprise est évalué entre 3 à 6 mois de salaire, voire davantage en fonction de la période de formation. Ce coût intègre à la fois les charges administratives liées au départ et le coût de recrutement d'un nouveau collaborateur. Il comprend également

des coûts indirects, notamment la perte de productivité et l'impact sur l'équipe concernée, ainsi que la durée d'apprentissage du nouveau salarié.

En plus d'un coût financier, l'entreprise paye également un coût social, les « départs en série » ayant tendance à impacter le moral des collaborateurs et l'image de la société.

b) Arrêts de travail et congés parentaux

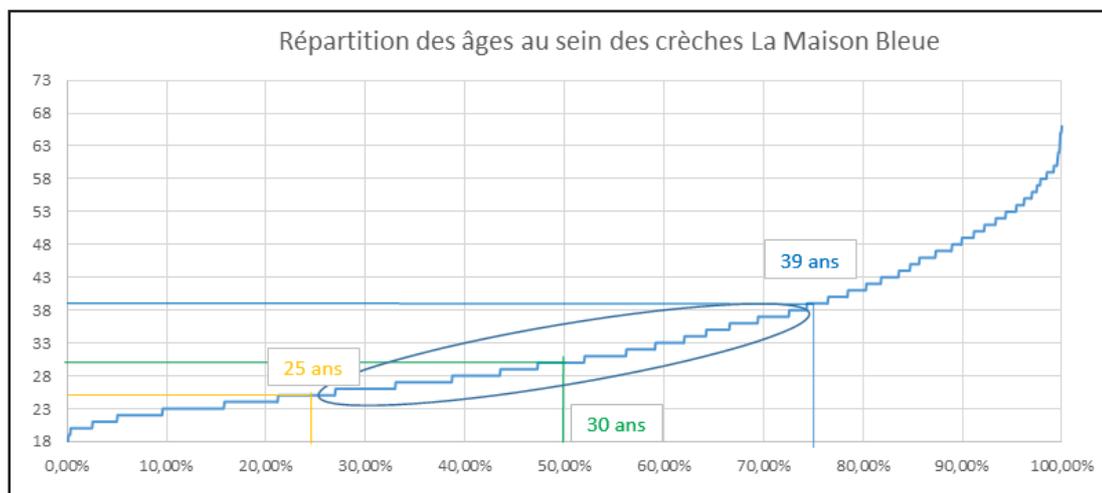
Le taux d'absentéisme total des professionnelles des crèches La Maison Bleue en mars 2018 était de 7,1%, dont 5,56% d'absence liées aux arrêts maladie, 0,98% liées aux accidents du travail et 0,56% d'absences injustifiées.

D'après la chambre régionale des comptes d'Île de France, les agents techniques de la Petite Enfance et les auxiliaires de puériculture font partie des catégories de personnel étant le plus souvent absent⁵³.

L'une des explications, outre les arrêts maladie, liés à leur environnement de travail ⁵⁴est cette méconnaissance de la réalité terrain, et que la réalité est parfois difficile.

D'après Sarah Ferrand, les principales motivations affichées par celles qui passent le concours d'auxiliaires de puériculture sont issues de ces idées reçues : le fait d'être issue d'une famille nombreuse ou d'aimer le contact avec des enfants. De plus, 80% des auxiliaires de puériculture qui passent le concours souhaitent en réalité travailler à l'hôpital et non pas dans les crèches alors que ce sont dans ces établissements que se trouve la principale demande.

Il y a un certain nombre de congés parentaux au sein des crèches La Maison Bleue, pour plusieurs raisons. La première est le nombre de femmes en âge d'avoir des enfants.



⁵³ Chiffres publiés en 2013 par la chambre régionale des comptes d'Île de France

⁵⁴ Un grand nombre de crèches, dont celles La Maison Bleue, acceptent les enfants malades

La deuxième raison, avancée par Sarah Ferrand est la difficulté, pour les professionnelles de se séparer de leur propre enfant, et donc de les faire garder par quelqu'un d'autre, pour s'occuper des enfants des autres. Sur le terrain, les directrices ont remarqué une crainte et une difficulté de « lâcher prise », notamment lorsque l'enfant est gardé par une assistante maternelle. Or, surtout en Île-de-France, il n'y a pas forcément d'alternative pour les parents.

La troisième grande raison qui peut être avancée est d'ordre économique. Pour une personne au SMIC ou avec un salaire faible, il peut être plus intéressant, financièrement parlant, de prendre un congé parental. Elle fait ainsi l'économie d'un mode de garde, tout en bénéficiant des aides de la CAF (notamment la prestation partagée d'éducation de l'enfant).

Cependant, dans les crèches La Maison Bleue, il a été remarqué par le service pédagogique et celui des opérations que lorsque les professionnelles adhèrent réellement au projet éducatif ainsi qu'au projet pédagogie mis en place au sein de la crèche, le taux d'absentéisme est beaucoup moins élevé : « *Lorsque la péda va, tout va* ».

Au sein de La Maison Bleue, l'organisation stratégique de l'entreprise ne semble donc pas s'inscrire dans une logique de reconnaissance. Si les professionnelles ne se sentent pas reconnues dans leur travail par leur employeur, elles le sont davantage, en revanche, par leur manager et leurs collègues et par certaines des personnes avec qui elles sont en contact au siège (référente pédagogique, chargée RH, responsable formation).

Cette absence de reconnaissance « organisationnelle » (par opposition à la reconnaissance qui pourrait être qualifiée d'individuelle, et qui elle, existe) peut expliquer, en partie, les difficultés de fidélisation rencontrées par l'entreprise, tant sur les postes de « catégorie 1 » que sur les postes de « catégorie 2 ».

III - Les leviers de reconnaissance à la disposition de La Maison Bleue

La principale problématique liée à la reconnaissance dans l'entreprise La Maison Bleue est qu'elle n'est pas une réalité organisationnelle. Elle s'exerce au niveau des individus qui vont reconnaître les qualités et les compétences des directrices à leur échelle mais pas à un niveau plus global.

Pourtant, une reconnaissance réelle et sincère des individus et de leur pratique de travail permettrait une facilitation de l'acceptation des obligations vécues de manière contraignantes par les directrices et les professionnelles, comme les aspects financiers.

A l'échelle de l'individu, ce sont essentiellement les pratiques de travail et la personne qui sont reconnues. Ces modes de reconnaissance portent plus particulièrement sur la façon dont le travail est fait, sur les comportements des salariées et les compétences auxquels ils font appel dans le cadre de leur travail. Ces reconnaissances s'expriment uniquement de manière orale, *via* des félicitations ou des encouragements, prononcés par des personnes dont la parole a de la valeur pour ceux qui la reçoivent.

La reconnaissance récompense n'apparaît pas comme étant un levier de reconnaissance sur lequel l'entreprise puisse jouer. En effet, si elle désire rester compétitive elle est dans l'obligation de fixer des salaires dans la moyenne de ce qui se fait dans le secteur.

Cependant, comme cela déjà été souligné, la récompense, et a fortiori la rétribution financière, ne sont pas les seuls éléments de reconnaissance que l'entreprise peut mettre en place.

1) La place dominante de la pédagogie

a) Un rôle central et historique dans l'entreprise

« La pédagogie est un vecteur de motivation pour toutes les catégories au sein des crèches », Mélanie Peulvast, référente pédagogique, et ancienne directrice puis responsable de secteur.

Il a été expliqué dans l'introduction que la pédagogie avait toujours tenu un rôle important dans l'entreprise. Aujourd'hui, encore, cet aspect fait partie intégrante de la culture d'entreprise et de la manière dont elle communique à l'externe, tant d'un point de vue marque employeur que dans le cadre des appels d'offre publics et privés.

Les responsables des établissements de La Maison Bleue, lorsqu'ils sont recrutés rencontrent les responsables pédagogiques qui leur présentent le projet éducatif de La Maison Bleue. Leur adhésion à ce projet fait partie des critères de sélection.

Dans le cadre des rachats et des reprises, il y a une volonté de ne pas « brusquer » la mise en place du projet, tant pour les familles et les enfants que pour les professionnelles, qui peuvent travailler dans la structure depuis de nombreuses années. Dans le cadre des reprises, le projet est déployé de manière progressive, sur trois ans, qui correspondent à un « cycle d'enfant dans la crèche »⁵⁵. La première rentrée qui suit le rachat, le projet est mis en place pour les enfants qui viennent d'entrer dans la crèche, et les suivra pendant toute la durée de leur présence. Dans les crèches, les enfants sont divisés dans différentes sections en fonction de leur âge, ce qui permet de procéder avec le groupe des plus jeunes différemment d'avec le groupe des plus âgés. Les équipes sont accompagnées, tant par les responsables exploitation de secteur que par les référentes pédagogiques pour qu'elles puissent mettre du sens dans le projet qui sera déployé et qu'elles puissent adhérer. Lorsque les professionnelles n'adhèrent pas au projet éducatif, les départs sont courants.

b) La liberté de rédiger le projet pédagogique : un autre type de reconnaissance

Le projet pédagogique est propre à un établissement. Il détermine les actions concrètes à mettre en place pour être en accord avec le projet éducatif. Il est rédigé par l'équipe éducative, sous la direction de la directrice et constitue la « feuille de route » des professionnelles de la crèche. A partir de ce projet, vont être élaborées et définies les activités et les attitudes professionnelles.

Autrement dit, le projet pédagogique dépeint les moyens concrets qui seront développés pour atteindre les principes fixés par le projet éducatif.

Tout le personnel de la crèche en contact avec les enfants contribue à l'élaboration de ce projet pédagogique, dans l'optique que chaque personne amenée à le mettre en place et à l'appliquer au jour le jour, y adhère. Cette adhésion de toutes les professionnelles de l'établissement se met en place via un travail institutionnel et des réunions au sein des structures.

Dans nos sociétés modernes, la pédagogie prend de plus en plus d'importance. Pour Jacky Beillerot, professeur émérite en Sciences de l'éducation, « après le sommeil, la pédagogie est la première activité de notre société »⁵⁶. Permettre à des professionnelles de s'exprimer sur un sujet « reconnu » par la société peut être perçu par ces derniers comme une forme de reconnaissance de leurs compétences et de leur savoir.

⁵⁵ Un cycle d'enfant correspond à trois années, l'entrant pouvant commencer la crèche dès l'âge de 2 mois jusqu'à son entrée en école maternelle

⁵⁶ Jacquy Beillerot. *La société pédagogique*. Page 35

c) Un facteur d'adhésion et de fidélisation

Dans la deuxième partie, était évoquée l'idée que, pour les responsables d'EAJE, le cœur de leur métier n'était pas la gestion, mais bel et bien le relationnel et la pédagogie, dans le sens étendu du terme : « Ensemble des méthodes dont l'objet est d'assurer l'adaptation réciproque d'un contenu de formation et des individus à former »⁵⁷.

L'attachement à la pédagogie développée par l'entreprise et la liberté laissée aux professionnelles pour la développer au sein de leurs crèches est un levier de reconnaissance réel. En cela, il permet dans certains cas, d'atténuer la lassitude voire la frustration entraînée par l'aspect gestionnaire du métier de responsable d'EAJE, aspect renforcé par la position de l'entreprise vis-à-vis de cette profession.

« Une professionnelle qui adhère vraiment au projet va avoir plus tendance à demander une mobilité interne ou un rapprochement de domicile, puisque les deux sont liés, plutôt que de quitter vraiment le groupe LMB. Il y a certaines professionnelles qui adhèrent vraiment au projet et qui sont prêtes à attendre. J'ai une directrice [...] qui travaille sur la région bordelaise et qui attend depuis maintenant presque 2 ans qu'un poste de direction se libère sur Nice. Mais comme il n'y a pas de poste de direction, LMB, de disponible, elle reste à Bordeaux, et elle attend, alors qu'elle pourrait très bien aller travailler ailleurs »⁵⁸

2) La place de la formation au sein de l'entreprise

a) Les différentes formations dispensées aux professionnelles des crèches

Le pôle formation a été à l'origine créé par Antonia Ryckbosh, cofondatrice de l'entreprise, et placé sous la direction de la pédagogie. Son objectif initial était de décliner les objectifs pédagogiques du référentiel lors des formations, afin de permettre une meilleure assimilation, par les professionnelles, de ces derniers. Il s'agissait d'assurer le développement égal du projet éducatif à l'ensemble des crèches.

De là, s'est développée un plan de formation axé sur le domaine de la Petite Enfance, également appelé la « partie métier », en lien avec le projet pédagogique. Au total, il existe une dizaine de formations qui s'articulent autour des fondamentaux de l'accueil, de la bientraitance, du jeu, du soin, ou encore de l'aménagement de l'espace.

Ces formations du « socle métier » sont dispensées en interne, par un réseau de formateurs constitués à la fois des référents pédagogiques, dont cela fait partie des missions, mais également par des directrices et des

⁵⁷ Définition du Centrale National des Ressources Textuelles et Lexicales

⁵⁸ Voir annexe n°3 page 85

responsables de secteur. Le développement de formateurs à l'interne, permet non seulement d'avoir des interlocuteurs qui ont une connaissance concrète des besoins et de la réalité terrain de leur public, mais également de les confirmer. En effet, le fait de devenir formateur est une forme de reconnaissance certaine pour le collaborateur, en légitimant leur expertise et en valorisant leurs connaissances. Souvent les directrices font remonter leur demande de devenir formatrice interne au moment de l'entretien annuel d'évaluation. Il s'agit généralement des directrices en poste depuis un peu plus de deux ans qui ont accompagné leurs équipes et qui désirent accompagner d'autres équipes et de transmettre leur savoir.

En plus de l'aspect de ce « socle pédagogique », la formation se divise en quatre autres aspects : l'éveil, le management, la partie réglementaire et la partie diététique.

Le socle « éveil » s'est développé autour de thématiques en lien avec les activités que les professionnelles peuvent proposer aux enfants. Il s'agit de formation « clef en main » par rapport un projet, en ce sens que les professionnelles sont formés à la fois à l'activité en elle-même, et à la façon de développer le projet auprès des enfants.

Aujourd'hui, ces formations sont animées uniquement par des personnes externes issues d'organismes considérés comme « *les experts du domaine* »⁵⁹. Le pôle formation a fait le choix de travailler avec différents organismes qui sont « *ciblés par rapport à leur domaine d'expertise* ».

Le troisième domaine développé, est celui du management et de l'accompagnement des équipes de direction des crèches. Des formations sont dispensées non seulement aux directrices, mais également aux adjointes et aux éducateurs jeunes enfants. Il a été décidé récemment de former les éducateurs, afin de les aider à se positionner en tant qu'animateurs d'équipes, mais également pour les préparer à prendre un poste de direction. Les formations au management sont apparues aux alentours de 2013-2014 dans l'entreprise mais l'ajout des adjointes et des éducateurs jeunes enfants est plus récente, ces formations ayant été principalement développées depuis 2016-2017.

Cet ajout peut s'expliquer en partie par le turnover élevé des directrices, évoqué précédemment. En leur absence, il est nécessaire qu'une personne soit en mesure d'assurer le relai sur tous les aspects du poste.

La thématique réglementaire, qui est présente depuis le début, regroupe l'ensemble des formations obligatoires, portant sur le HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires), le bionettoyage, la gestion des urgences.

⁵⁹ Voir annexe n°4 page 92

Enfin, la dernière thématique qui travaille autour de la cuisine et de la diététique a été élaborée récemment, et s'adresse exclusivement aux cuisiniers, qui jusqu'ici n'avaient pas de formation « propre », hormis, les formations réglementaires.

b) Le développement du plan de formation

Le plan de formation rassemble les actions de formation, de bilan de compétences et validation des acquis de l'expérience (VAE) définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel.

Depuis 2017, le plan de formation La Maison Bleue, hiérarchise les formations existantes pour créer des parcours métiers. Le premier exemple est celui du « parcours de direction », qui a été pensé à partir de formations déjà dispensées et de nouvelles, développées à partir des fiches de poste. Les parcours métiers des autres professionnelles ne sont pas encore officialisés et structurés comme le parcours de direction, mais les formations sont néanmoins présentées aux responsables de secteur et aux directrices de manière hiérarchisées, dans l'optique d'un « chemin pédagogique », avec un certain nombre de formations à suivre pour les nouveaux arrivants, dans un certain ordre et avec un délai à respecter. Toutes les formations du catalogue sont organisées dans un ordre précis en fonction de l'emploi occupé en crèche et de ce qui leur est demandé de faire.

Le plan de formation de formation est construit de manière annuelle : les orientations de formation sont définies en juillet, en rapport, notamment, avec les retours des entretiens annuels. Le plan est ensuite communiqué aux crèches début décembre, au moment du lancement de la campagne des entretiens annuels. C'est aux directrices de construire ensuite leur propre plan de formation prévisionnel, par rapport au projet pédagogique qu'elles désirent mettre en place dans leur crèche, par rapport aux parcours métiers de leurs salariées et aux besoins de développement des compétences.

Les directrices doivent élaborer leur plan dans le respect du nombre de jour qui leur est imparti : en moyenne, les professionnelles disposent d'environ deux jours de formation par an par personne. Une fois que les responsables ont construit ce plan de formation en fonction de leurs besoins prioritaires, elles l'envoient à leur manager, qui va ou le valider ou, si besoin, le revoir avec elles.

Même si certaines directrices reconnaissent que la construction de ce plan n'est pas toujours simple et souvent chronophage, surtout à cette période de l'année, elles reconnaissent qu'elles sont vraisemblablement les mieux placées pour le réaliser.

De manière générale, d'après Véronique Pivert, responsable formation, il y a une « note moyenne de 8.5/10 de satisfaction » sur les formations dispensées, tant à l'interne qu'à l'externe. Elle explique que, même s'il arrive parfois que les salariées « râlent quand elles doivent se déplacer », elles sont généralement satisfaites d'avoir « fait l'effort de venir ».

La formation est perçue, par l'ensemble des professionnelles de crèche comme un moment où non seulement leurs compétences mais également leur rôle est réellement reconnu. D'après les retours non seulement des directrices mais également des salariées des crèches, c'est un moment particulier où ils peuvent échanger avec des pairs, sur les connaissances et leur savoir-faire, où ils peuvent avoir des retours et où ils se sentent réellement valorisés dans leur métier.

3) Former ses collaborateurs : les aides à la formation continue

a) Qu'est-ce que la VAE ?

Dans un milieu où le diplôme d'origine détermine les postes qui peuvent être occupés, l'accès et l'accompagnement à des formations diplômantes constitue un élément de motivation fort pour les professionnelles.

Au 1^{er} juin 2018, à La Maison Bleue, il y avait 35 dossiers en préparation pour une demande de Congé Individuel de Formation (CIF) et une quinzaine pour la VAE (Validation d'Acquis de l'Expérience).

La Validation des Acquis de l'Expérience est une voie d'accès au diplôme, créée en 2002. Elle permet à des personnes justifiant d'au moins trois ans d'activité dans un domaine spécifique, de faire reconnaître leurs compétences professionnelles par la validation d'un titre, certificat ou diplôme. Contrairement au CIF (Congé Individuel de Formation), qui permet d'acquérir des connaissances en retournant à l'école, la VAE a pour but de faire reconnaître que l'expérience passée a permis d'obtenir des compétences équivalentes à celles qui auraient été acquises en suivant la formation.

La VAE est un dispositif individuel complexe qui demande, en plus d'avoir une expérience significative, d'avoir des capacités de recul et de rédaction. Il nécessite également un travail personnel important, puisque le temps de rédaction pour le « livret 2 » est estimé à 250 heures sur neuf mois. Enfin, ce dispositif s'inscrit dans la durée, le temps moyen d'une VAE étant de deux ans.

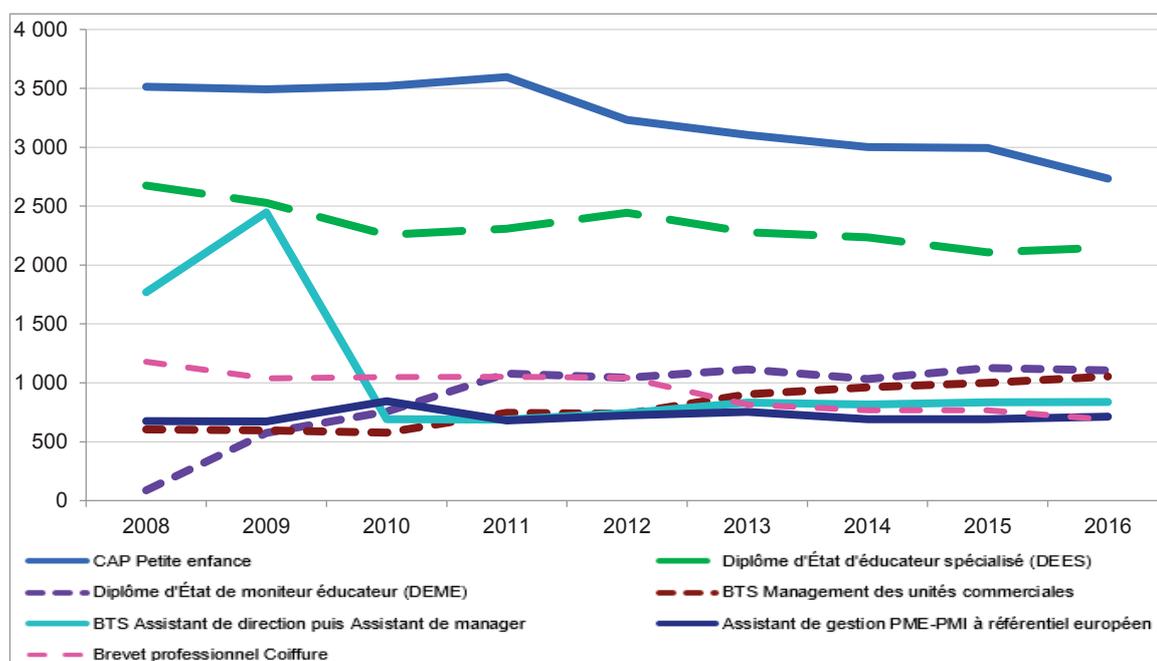
Une fois que l'UNACESS (Unité Nationale d'Appui aux Certifications Sanitaires et Sociales) reçoit le dossier (aussi appelé « livret 1 ») et adresse un avis de recevabilité à la personne, cette dernière peut passer à la rédaction du « livret 2 ». A la réception de ce « livret 2 », le salarié dispose de trois ans pour effectuer sa VAE. L'écriture de ce livret a pour but de faire valoir que son expérience professionnelle lui a permis d'acquérir les connaissances et compétences qu'il aurait obtenues s'il avait suivi la formation. La difficulté de cette étape

se trouve dans le fait que le salarié est seul face à un travail d'analyse et de rédaction qu'il n'a pas forcément coutume de faire : le risque d'abandon de la procédure est assez important.

Enfin, le salarié soutient un oral devant un jury afin de valider que son « livret 2 » est en adéquation avec le parcours présenté et le diplôme demandé. Le jury, mixte est composé d'enseignants et de professionnelles et ne se rassemble qu'une ou deux fois par an, ce qui entraîne une phase d'attente de plusieurs mois entre le dépôt du dossier et l'oral.

Le jury peut rendre trois décisions : si le dossier ne démontre pas au jury en quoi l'expérience permis au salarié d'acquérir les principales compétences visées par le diplôme, celui-ci peut refuser la délivrance du diplôme. Si le dossier démontre que le salarié n'a acquis que certaines compétences visées par le diplôme, le jury peut délivrer une validation partielle. Le salarié doit alors valider les modules manquants, soit par le biais d'une nouvelle VAE, à condition d'avoir acquis, entre temps, l'expérience nécessaire dans les domaines qui lui ont fait défaut, soit dans le cadre d'un CIF. Enfin, si le dossier démontre que toutes les compétences du diplôme ont été acquises au travers de l'expérience, le jury délivre une validation totale : le salarié est diplômé.

En 2015, d'après la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), 75% des candidatures se concentrent sur 30 des 700 diplômes référencés, et les spécialités les plus demandées se situeraient surtout dans les secteurs plutôt féminisés. En 2016, le premier diplôme demandé était celui du CAP Petite Enfance⁶⁰, avec, pour 2 734 demandes, 2043 validations totales, 448 validations partielles, et 243 demandes qui n'ont obtenues aucune validation. Même si le CAP Petite Enfance reste le premier diplôme demandé, une baisse nette a été notée par la DEPP :



⁶⁰ Voir annexe n°7 page 101

Au sein de La Maison Bleue, en revanche, la demande est de plus en plus importante, en raison des possibilités de mobilité internes qui sont mises en avant.

Toujours d'après la DEPP, la baisse des demandes est liée essentiellement à la difficulté de monter et de financer un dossier VAE : c'est au cours de cette période que près de 10% des personnes abandonnent le projet.

b) La VAE en pratique à La Maison Bleue : la mise en place d'une VAE collective

La Maison Bleue commence à travailler sur une offre d'aide, non seulement pour la VAE mais également pour la préparation aux concours. Véronique Pivert souligne que *« la VAE c'est lourd et ça demande de l'expérience, on voit quand même qu'on a acquis la compétence qu'on aurait appris si on avait été à l'école. C'est vrai que la démarche en termes de prises de recul, de rédaction elle est énorme. Et administrativement c'est très lourd »*.

L'objectif est donc de développer un accompagnement collectif interne de VAE, dans une optique de formation, de montée en compétence et de fidélisation des talents. A l'heure actuelle, le processus de VAE collectif est axé sur le diplôme d'EJE, mais il est envisagé de l'ouvrir plus tard à tous les autres postes, l'idée étant de parvenir à pallier les problématiques de recrutement sur ces publics.

L'accompagnement à la VAE se fera par un formateur externe mais également par des tuteurs internes volontaires, qui devront être en mesure de répondre aux questions quotidiennes. Il pourra s'agir de personne ayant déjà fait une VAE ou qui sont titulaires du diplôme visé. Ces derniers seront par ailleurs formés afin de rester dans la même ligne directrice que le formateur interne afin d'assurer une cohérence.

Pour ce faire, un travail a été réalisé pour déterminer les critères de sélection (compétences, capacités intellectuelles) et les profils type. Les directrices, les responsables de secteur, et les chargées RH font partie aujourd'hui des acteurs de sélection au sein de « comités de carrière » qui sont développés par secteur géographique.

L'accompagnement se fera sur le temps de travail et sera pris en charge dans le cadre du CPF (Compte Personnel de Formation).

Le groupe pour la préparation du dossier se tiendra pour la première fois en octobre 2018 et l'accompagnement à la méthodologie commencera en janvier 2019. Les candidats seront donc sélectionnés avant la fin du mois de juillet, sur la base de grilles de sélections, en cours d'élaboration par le service formation et le service des opérations. L'objectif affiché de cette VAE collective est d'obtenir 70% de validation totale.

c) Parcours métiers valorisés et encouragement de la mobilité interne

Les parcours internes des salariées sont valorisés par la communication interne de l'entreprise. Lors du séminaire des directrices qui a eu lieu en mars dernier, deux d'entre elles ont été mises à l'honneur, pour leur parcours dans l'entreprise.

La première a commencé à La Maison Bleue, en 2007, en tant qu'auxiliaire de puériculture et a occupé des missions de relais de direction. Elle a été accompagnée pour réaliser une VAE éducatrice jeunes enfants en 2012 et a été positionnée sur ce poste en 2014. Elle est nommée directrice adjointe six mois plus tard puis directrice en 2015.

La deuxième, diplômée Educatrice Jeunes Enfants en 1996 et engagée en tant qu'adjointe sur une crèche La Maison Bleue en 2007 a été promue directrice au sein de la même crèche en 2016, mais a assuré des fonctions de relais de direction à compter de 2014. C'est le refus de la PMI (Protection Maternelle et Infantile) en 2015 qui a empêché de la maintenir dans le poste de direction.

De plus, une grande partie des responsables de secteur de La Maison Bleue sont d'anciennes directrices qui ont évoluées ou directement vers ce poste ou d'abord vers un poste de directrice volante. Il en va de même pour les référentes pédagogiques qui sont toutes d'anciennes directrices.

L'encouragement de la mobilité interne et la valorisation de la formation interne répond à trois enjeux : premièrement, la « création de main d'œuvre » dans un milieu qui est constamment en recherche de professionnelles, qu'ils s'agissent des CAP Petite Enfance, d'auxiliaire de puériculture ou d'éducateur jeunes enfants. Deuxièmement, la fidélisation des salariées, en leur proposant de les aider à atteindre des objectifs professionnels et en leur assurant un poste correspondant à leur nouvelle qualification. Troisièmement, l'investissement dans la formation professionnelle est perçu de manière positive par les salariées et incarne une forme de reconnaissance de l'employeur, tant de l'individu que de ses compétences.

4) Les modes de reconnaissances applicables au sein d'une entreprise comme La Maison Bleue

a) La nécessité de quitter la logique « reconnaissance-rétribution »

Les entreprises tendent souvent à confondre la notion de reconnaissance avec celle de la rétribution financière. La « reconnaissance-récompense » paraît difficilement applicables dans les entreprises comme La Maison Bleue, car les marges d'actions sont réduites.

De plus, comme cela a été expliqué dans notre deuxième partie, les primes versées ne peuvent pas être considérées comme une marque de reconnaissance de la part de l'employeur. En effet, pour les salariées ces

augmentations annuelles sont davantage perçues comme un « dû » que comme une reconnaissance de leur travail, tandis que pour l'employeur, il s'agit avant tout « d'acheter la paix sociale », le système d'augmentation n'étant pas directement corrélé à ce qu'ont réalisé les salariées. En ce qui concerne les primes, leurs critères d'attribution ne sont pas en adéquation avec la vision que les responsables d'EAJE ont de leur travail.

Le problème de cette « reconnaissance-rétribution » est qu'elle ne parvient pas à répondre aux quatre sujets de reconnaissance : celui de la personne, des résultats, et l'effort et des pratiques de travail. Or, la reconnaissance dans les entreprises, tend parfois à se laisser enfermer dans une logique gestionnaire, se limitant aux questions des œuvres sociales, primes et augmentations.

Des quatre modes de reconnaissance évoqués, la reconnaissance rétribution pourrait pourtant s'appliquer à la reconnaissance des résultats mais aussi des efforts. Comme cela a été précisé précédemment, le système des primes, s'il peut s'inscrire dans un système de reconnaissance des résultats pour l'entreprise, ce n'est pas ainsi qu'il est perçu par celles qui en bénéficient, puisque les résultats évalués ne sont pas les résultats « importants » pour les directrices. Le problème est bien que la perception de la valeur accordée à cette récompense n'est pas en adéquation avec les attentes des directrices.

Jean Pierre Brun, directeur de la Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la sécurité du travail à l'université de Laval, souligne qu'il faut voir la reconnaissance des efforts consentis comme la cause du travail bien fait, et non pas comme sa conséquence⁶¹ : c'est le fait de souligner les efforts et donc de faire comprendre à la personne qu'ils ont été vus, qui lui permettra d'aller vers les résultats attendus. Néanmoins, du moins au sein de La Maison Bleue, au niveau organisationnel, seul le résultat compte et est reconnu, la reconnaissance étant ici uniquement pécuniaire.

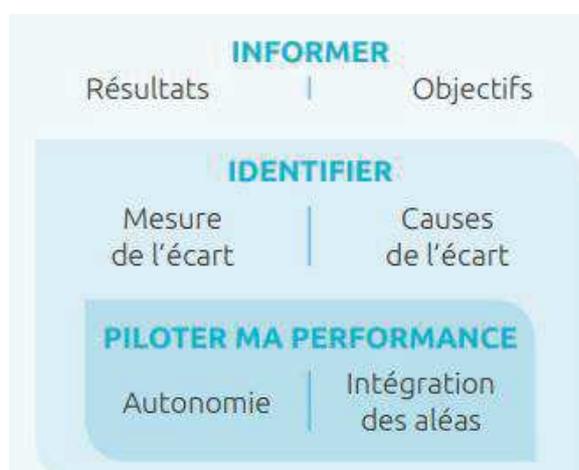
L'absence d'une véritable politique de reconnaissance peut entraîner une dégradation de la qualité des produits ou des prestations et une augmentation des conflits, de l'absentéisme ou des départs volontaires. Or, dans les entreprises de crèche, ce ne sont pas des produits matériels qui se situent au bout de la chaîne, mais des êtres humains : « *Dès qu'il y a un problème en termes d'organisation, dès qu'il y a quelque chose qui ne se passe pas correctement, si on a un professionnel qui dysfonctionne, on a un humain au bout de la chaîne. Ce n'est pas du tout les mêmes enjeux* »⁶².

⁶¹ BRUN Jean Pierre. La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration. [en ligne]

⁶² Voir annexe n°3 page 85

L'ANACT⁶³ expliquait en 2016 que les services RH d'un grand nombre d'entreprise ont pris conscience de ces difficultés et s'efforcent de mettre en œuvre divers outils de reconnaissance. Elle souligne cependant qu'il faut prévenir certains écueils, notamment le fait d'interpréter le besoin de reconnaissance à travers le seul prisme de la rémunération, ou de mettre en place des indicateurs de mesure de la performance trop complexe.

De plus, le système de reconnaissance des résultats instauré à La Maison Bleue est nécessairement source de frustration car si les directrices connaissent les objectifs à atteindre, elles n'ont pas la possibilité de pouvoir réduire les écarts entre les objectifs et les résultats, car de nombreuses variables ne dépendent pas de leur travail. De plus, elles ne sont pas en mesure de réduire l'écart en revoyant les objectifs ou la manière de les atteindre car elles n'ont pas d'autonomie sur ces points.



Ce tableau, issu de la présentation de l'enquête de l'ANACT intitulée « 10 questions sur La reconnaissance au travail » met en avant les conditions requises pour que la reconnaissance des résultats soit effective : informer des objectifs à atteindre, identifier les écarts et leur motif et trouver une solution pour les limiter.

b) Pour aller vers une logique de reconnaissance intégrative⁶⁴

La reconnaissance intégrative vient en complément de la reconnaissance gratitude. Là où la première « remercier » les personnes pour leur travail, leur effort ou leur pratique, la reconnaissance intégrative invite les salariés à contribuer à la conduite de leur travail. Cette reconnaissance a pour objet de faire plus de place aux personnes dans la dynamique des entreprises, de leur permettre de participer aux décisions stratégiques de l'entreprise.

⁶³ Les balbutiements de la reconnaissance au travail, Enquête menée par Fidal, Anact et Amplitude entre le 19 avril et le 13 mai 2016 auprès de 423 décideurs et responsables RH.

⁶⁴ BRUN Jean Pierre. La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration. [en ligne]

La composante première de cette reconnaissance est l'écoute, afin de comprendre ce que les salariés peuvent ressentir et en tenir compte dans les décisions de l'entreprise : l'individu est pris en compte, il n'a plus le sentiment qui pouvait exister parfois, de n'être qu'un « numéro de matricule interchangeable ».

Aujourd'hui, à La Maison Bleue, les crèches et le siège semblent évoluer dans deux univers différents et chaque partie n'est pas nécessairement consciente des impératifs de l'autre. Les crèches se retrouvent à devoir appliquer les décisions prises par les autres services, sans avoir été consultées au préalable, sans que la raison qui a motivé cette décision ne leur soit expliquée et sans en voir l'intérêt pour leur crèche.

Lorsque des projets impliquant les crèches et leur mode de fonctionnement sont mis en place, seuls les intérêts pour l'entreprise sont mis en avant, comme les gains de temps pour les fonctions supports. Mais il est plus rare que l'entreprise explique aux directrices ce que ces changements peuvent avoir de positif pour elles, dans leur travail de tous les jours. Cette démarche d'explication, d'écoute de la personne est réalisée par certains responsables de secteur ou RH, mais il ne s'agit pas d'une politique de l'entreprise, ce n'est pas inscrit au sein de la culture organisationnelle et n'appartient pas aux pratiques courantes.

Il s'agit également d'impliquer les salariés dans la gestion des projets et des changements qui sont prévus par l'entreprise, à plus forte raison lorsque ces projets impactent directement le travail des salariés. A titre d'exemple, il a été décidé à La Maison Bleue de déléguer les sanctions disciplinaires mineures (lettre d'observation et d'avertissement) aux directrices de crèche. La décision a été prise au cours de l'année 2017, et les modules du projet ont été créés entre 2017 et 2018 (livret d'explication, matrice d'évaluation, support de formation, etc...). Les opérationnels n'ont pourtant entendu parler de ce projet qu'au moment où un « territoire test » était défini, en avril 2018. Il n'est pas ici question de conditionner la tenue ou non du projet à l'acceptation des opérationnels, mais de le construire avec eux afin de limiter les risques d'échec et de refus. En agissant ainsi, l'entreprise passe d'une logique verticale où les directives sont données sans pouvoir être discutées à une logique de co-construction.

Permettre une plus grande participation des employés à l'entreprise est à la fois un outil de reconnaissance et de motivation efficace, pour un coût quasi inexistant pour l'entreprise.

C'est en se sentant réellement intégré et considéré comme partie prenante de l'entreprise que l'individu sera susceptible de se sentir véritablement reconnu.

- c) Penser la reconnaissance comme étant à l'origine de la performance et non pas comme venant la récompenser

Lorsque l'entreprise prend le temps de créer des conditions de travail et des conditions organisationnelles correctes, en mettant en place des objectifs clairs et en intégrant effectivement les salariés aux projets développés dans l'entreprise, les salariés seront davantage susceptibles de s'engager dans leur travail

entraînant de fait une amélioration de la performance. Le sentiment de reconnaissance est institué par le sens que les salariés peuvent trouver dans leur travail.

Dans cette optique, la reconnaissance n'est plus une contrepartie, une récompense à un travail fourni, elle est un facteur d'adhésion et de motivation, qui permet de garantir, à travers l'amélioration des conditions de travail et de la perception des salariés, une meilleure performance. Plutôt que d'être une conséquence du bon travail, il faut traiter la reconnaissance comme un élément constitutif du bon travail ; la reconnaissance produit de la qualité plutôt qu'elle ne la récompense.

Il est important, pour les entreprises d'aujourd'hui, de prendre conscience que l'efficacité ne s'oppose pas à l'amélioration des conditions de travail : les deux ont intérêt à ce que le travail réel, effectué par les salariés, soit reconnu et évalué.

CONCLUSION

Aujourd'hui, la demande de reconnaissance est devenue un élément fondamental de la vie au travail, pour toutes les organisations, qu'elles soient privées, publiques ou associatives, mais également pour toutes les professions ; « *elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime dus* »⁶⁵.

La problématique de ce mémoire interrogeait les causes, à l'échelle de la société et à celle de l'entreprise, du manque de reconnaissance des professionnelles de la petite enfance, mais également sur les leviers à disposition de l'entreprise pour permettre de contrer ce phénomène.

Au cours de notre première partie, il est apparu que l'histoire des crèches et de leur développement dans la société française jouait un rôle primordial dans cette idée selon laquelle les professionnelles des crèches n'avaient pas besoin d'être formées, malgré une évolution de la compréhension du développement du tout petit. Cette spécificité contribue sans doute à faire de la formation professionnelle un bon vecteur de reconnaissance.

Les métiers de la Petite Enfance souffrent non seulement d'un manque de reconnaissance de leurs compétences, mais également de leur pénibilité, tant physique qu'émotionnelle. Pour Mélanie Peulvast, ancienne directrice de crèche La Maison Bleue et référente pédagogique, la fatigue est très importante dans les crèches, car « *il n'y a jamais de pause, même quand les enfants dorment* ».

Au-delà de cette méconnaissance des compétences des salariées des crèches, il y a une indifférence, à l'échelle de la société, comme si le plus important était le fait que le système d'accueil des jeunes enfants fonctionne et non pas comment il fonctionne. L'État lui-même, lorsqu'il tente de répondre aux problématiques rencontrées par le milieu de la Petite Enfance, n'échappe pas à cette méconnaissance, renforçant le sentiment des salariées de la Petite Enfance de ne pas être reconnues pour ce qu'elles sont : des professionnelles.

A cette négation des difficultés auxquelles les professionnelles doivent faire face, s'ajoute un élément susceptible de bouleverser le sens que ces salariées, et notamment les directrices, peuvent trouver dans leur travail. Il existe en effet un paradoxe entre la réglementation actuelle des établissements d'accueil des jeunes enfants et la vision gestionnaire qui leur est imposée tant par les entreprises que par les organismes d'État comme la CAF.

⁶⁵ Jean-Pierre Brun, *Sciences Humaines*, Grands Dossiers N° 12 - automne 2008 - Malaise au travail

Un parallèle possible peut être réalisé avec les hôpitaux ou les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées (EHPAD) où les praticiens ont des revendications similaires aux professionnelles de crèches : il s'agit de métiers du soin à qui il est demandé de raisonner d'une manière gestionnaire, parfois déshumanisée : on parle, par métonymie, de « nombre de lits », « nombre de berceaux » et non pas de malades, de pensionnaires ou d'enfants. On raisonne de manière chiffrée et en termes de rentabilité, alors que les métiers du « *care* » semblaient, il y a encore quelques années, ne pas pouvoir être enfermés dans cette logique.

Au cours de la deuxième partie, la question de la reconnaissance employeur a été abordée par le biais de l'étude de La Maison Bleue.

Il est apparu qu'au niveau organisationnel, le système mis en place ne répondait pas à une exigence de reconnaissance. En entreprise, les fonctions comme celles de contrôle de gestion manipulent des objectifs qui sont censés représenter le réel mais qui sont en premier lieu des abstractions : les objectifs et les règles s'éloignent du terrain et deviennent de plus en plus désincarnés. Lorsque des métiers comme ceux de la Petite Enfance sont résumés à des chiffres, des heures facturées, et des « remplissages de berceaux », le sens même du travail des professionnelles est remis en question. Cette logique renvoie à l'idée d'une « industrie de main d'œuvre », qui est ressentie de manière forte par les salariées des crèches, qui ne se sentent ni valorisées dans leur travail ni reconnues.

Les salariées des crèches, si elles se sentent reconnues sur leur lieu de travail, par leurs directrices, par les responsables de secteur ou même par les RH, n'ont pas l'impression d'appartenir à un groupe. De plus, le taux de turn-over élevé dans le milieu des crèches, ainsi que le taux d'absentéisme marquent, pour les professionnelles qui restent en poste, que leur situation n'est pas désirable. L'enchaînement de départs et d'arrivées peut être une source importante de démotivation, notamment lorsque ce sentiment de perte de sens n'est pas nécessairement compris par l'entreprise et que la personne n'évolue pas dans un cadre sécurisant.

Enfin, cette partie s'interrogeait sur le rôle des directrices d'établissement d'accueil de jeunes enfants et cherchait à comprendre le rôle qu'elles étaient amenées à jouer aujourd'hui dans leur crèche. Il est ressorti que l'entreprise voyait avant tout dans les directrices de crèche des gestionnaires. L'aspect relationnel et humain de leur métier, ainsi que l'aspect pédagogique de leur formation ne sont pas considérés par l'entreprise. Ils le sont, en revanche, par les autres professionnelles de la Petite Enfance, et par les salariés du siège.

Enfin, la troisième partie se concentrait sur les formes de reconnaissances à disposition de l'entreprise ainsi que sur l'importance que celles-ci pouvaient représenter pour les salariées.

Au sein de La Maison Bleue, la pédagogie et la formation sont les deux leviers qui agissent effectivement comme une forme de reconnaissance forte auprès de toutes les professionnelles, quelles que soient leurs catégories : CAP, auxiliaire de puériculture, éducatrice jeunes enfants, adjointe et directrice. De là, il apparaît que lorsque l'institution n'est pas en mesure de fournir de la reconnaissance, le collectif devient protecteur, c'est pourquoi la reconnaissance subsiste au niveau individuel, et que les directrices, s'aident, entre elles, acceptant de « prêter » certaines de leurs salariées lorsqu'une de leur collègue est en difficulté. Cette protection est vectrice de reconnaissance, et au sein des crèches, il y a une reconnaissance du travail accompli et une valorisation de l'équipe, par les salariées elles-mêmes, par la directrice, mais également par les responsables de secteur et les chargés de ressources humaines.

Cette forme de reconnaissance contrebalance la logique froide et gestionnaire qui est imposée aux crèches par l'entreprise et permet aux professionnelles de retrouver du sens dans leur travail et de partager leurs expériences.

Ce qui, au final, est ressorti de cette analyse est que les entreprises, et notamment La Maison Bleue, tendent, aujourd'hui encore, à rester enfermées dans des logiques de rétributions de l'effort ou de résultats, sans nécessairement penser que le cycle pourrait être inversé : considérer l'individu et améliorer ses conditions de travail pour améliorer la performance. Il est tout de même important de souligner que la reconnaissance ne doit pas avoir pour objectif de viser uniquement à l'efficacité organisationnelle, au risque de perdre tout intérêt et sincérité pour celui qui la reçoit.

Les entreprises de crèche n'ont pas nécessairement une bonne réputation dans le milieu de la Petite Enfance. Ces entreprises, enfermées dans une logique gestionnaire ne considèrent pas les professionnelles de crèche autrement que comme de la main d'œuvre interchangeable, alors même que ce sont elles qui permettent à l'entreprise d'exister.

Pourtant, les entreprises de crèche fonctionnent et continuent de croître de plus en plus, notamment parce que les mairies délèguent toujours davantage cette mission de l'accueil du jeune enfant.

Lors de mes entretiens, j'ai demandé aux personnes comment elles imaginaient le monde de la crèche dans 10 ans. De manière assez uniforme, elles m'ont toutes répondues qu'elles le voyaient encore plus privatisé qu'aujourd'hui, mais ce n'est pourtant pas l'idée d'une amélioration qui ressortait de ces échanges.

Pour Véronique Pivert, responsable formation, le milieu va être confronté à deux grandes problématiques : Premièrement, *« il risque de perdre un peu de son cœur de métier pédagogique, de la vraie pédagogie. Autant de l'innovation en veux-tu en voilà, mais la vraie pédagogie, tout ce qui est du domaine de l'enfant, j'ai un peu peur qu'elle devienne juste un argument de vente, c'est quand même le risque si on se privatise à outrance »*.

Le deuxième problème serait lié aux diplômes, « *parce qu'aujourd'hui on n'a pas assez de diplôme et le problème ne peut que s'accroître si les crèches continuent de se développer* ». Elle est rejointe en cela par Sarah Ferrand, pour qui l'un des risques est que les problématiques d'aujourd'hui seront multipliées par dix, avec « *un nivellement par le bas en termes de qualification et donc ça sera encore moins reconnu comme un métier* ». La politique actuelle du gouvernement, représentée par cette proposition de VAE aux parents de trois enfants, n'est pas pour aller vers une vision plus optimiste.

Cependant, les entreprises de crèche pourraient également contribuer à faire évoluer le regard de la société sur les métiers de la Petite Enfance, c'est l'une des possibilités évoquées par Sarah Ferrand : « *si on fait reconnaître cet enjeu [l'importance d'une qualité d'accueil] on fera reconnaître aussi les adultes qui travaillent dans ce milieu* »⁶⁶.

Le monde de la Petite Enfance est important : d'après l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), près de 767 000 enfants sont nés en France en 2017. Au 1^{er} janvier 2016, la France comptait 2,3 millions d'enfants de moins de trois ans, et près de deux tiers des familles avec au moins un enfant de moins de trois ans sont des couples avec deux actifs ou des familles monoparentales avec un parent actif⁶⁷.

Depuis 2015, la forme du congé parental a évolué : pour un premier enfant, la durée initiale est de 6 mois maximum pour un seul parent et passe à un an si les deux parents prennent un congé. Si le congé parental peut toujours être pris jusqu'aux trois ans de l'enfant, chaque parent ne peut prendre que 24 mois au maximum, et c'est au second de prendre les 12 mois restants. Cependant, cette réforme qui visait, à l'origine, à mieux répartir la prise du congé parental entre les deux parents, ne fonctionne pas réellement aujourd'hui, de nombreux pères ne prenant pas les 12 mois auxquels le second parent a droit : seuls 4,4% des pères en ont bénéficié en 2016. Symptôme supplémentaire de cet échec, la ministre des Solidarités et de la Santé, Agnès Buzyn a annoncé une nouvelle réforme pour le congé parental d'ici la fin du quinquennat.

Autrement dit, en 2018, 2019 et 2020 va se poser la question de la garde d'enfant de deux ans, qui n'ont jamais été ni à la crèche ni chez une assistante maternelle. Ces enfants n'auront probablement jamais été dans un milieu collectif, avec les contraintes que cela implique.

Si les études sur l'importance de l'accueil collectif prêtent à débat, notamment car elles sont fondées sur deux études américaines réalisées dans les années 1970 dans des circonstances différentes de ce que sont les crèches aujourd'hui, il paraît impossible de nier l'importance des établissements d'accueil des jeunes enfants dans la société française. Mais s'inquiéter du nombre de place en crèches n'est pas suffisant : si le

⁶⁶ Voir Annexe n°3 page 85

⁶⁷ Rapport 2016 de l'Observatoire national de la petite enfance

bien-être de l'enfant est souvent au cœur des inquiétudes des parents, il passe en grande partie par le bien-être des professionnelles, qui, aujourd'hui, est loin d'être assuré.

Les besoins d'accueil des jeunes enfants augmentent mais l'attractivité que ce milieu exerce sur individus va en diminuant : la reconnaissance de ces métiers, de la difficulté qu'ils peuvent présenter et des compétences qu'ils nécessitent est nécessaire pour donner envie de nouveau à des personnes, hommes et femmes d'exercer ces métiers.

Je n'ai pas abordé la question de l'absence quasi-totale d'homme dans le milieu de la Petite Enfance. Ce point pourrait sans doute faire l'objet d'un mémoire dans son intégralité mais soulève une problématique qui va au-delà de la reconnaissance : comment promouvoir l'égalité homme-femme et la diversité dès l'enfance, si le tout-petit, pendant ses trois premières années n'est en contact qu'avec des femmes ?

Pour beaucoup, les soins corporels sont du « *maternage et le maternage ne peut être fait que par des femmes* »⁶⁸. Les hommes sont éloignés du milieu de la Petite Enfance non seulement parce que les salaires sont bas, mais également parce que ce ne sont pas des métiers « valorisant ».

Cette tendance se retrouve par la suite, dans la répartition homme/femme de l'éducation nationale où la proportion d'homme, très faible en maternelle et en primaire, augmente de plus en plus avec le collège, le lycée et bien sûr l'université : les femmes représentent 83,4% des enseignants du premier degré, 58,4% du second degré, alors qu'elles ne sont plus que 39,4% dans l'enseignement supérieur⁶⁹. Cela laisserait à penser que plus l'enfant est âgé et plus les enjeux d'enseignement deviennent une affaire masculine.

Le monde de la Petite Enfance est, aujourd'hui encore, en pleine évolution et c'est aussi aux entreprises de crèche qu'appartient la possibilité de faire reconnaître ces métiers et les professionnelles qui les pratiquent. Si les entreprises restent dans la logique gestionnaire dans laquelle elles sont aujourd'hui, et qu'elles ne s'inquiètent pas de la qualité de vie au travail de leurs salariés, si la perception qu'elles ont des professionnelles de crèche n'évolue pas, alors ces métiers continueront d'être considérés comme n'étant pas des « vrais » métiers : ils continueront de perdre de leur attractivité, ce qui entraînera une nécessaire remise en question des diplômes car il n'y aura plus assez de personnels et donc une perte – réelle – de compétences et d'expertise dans le domaine de la Petite Enfance.

⁶⁸ Voir annexe n° 3 page 85

⁶⁹ Les personnels du ministère de l'Éducation nationale en 2016-2017, études et statistiques de la Direction de l'Évaluation, de la prospective et la performance

Il peut être difficile de d'appréhender la reconnaissance autrement que par la gratitude et la rétribution, mais c'est un point nécessaire pour que la pratique quotidienne et sincère de la reconnaissance fasse partie de la culture organisationnelle.

L'évolution des mentalités sera longue, mais elle ne se fera pas si les acteurs du secteur eux-mêmes ne prennent pas conscience des enjeux qu'implique la reconnaissance des professionnelles de la Petite Enfance.

BIBLIOGRAPHIE

Sites internet :

Caisse nationale des allocations familiales. La Lettre de l'Observatoire national de la petite enfance – Avril 2009 [en ligne]

https://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/Dser/observatoire_petite_enfance/lettredel%27Obvn%C2%B06.pdf

BRUN Jean Pierre. La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration. [en ligne].

<https://ordrechra.org/ressources/TBD/2012/02/la-reconnaissance-au-travail-de-la-gratitude-a-l-integration>

GIORGIO Marie-Thérèse. Mesure du déséquilibre "efforts-récompenses" : questionnaire de Siegrist. [en ligne]. <https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>

HURTIG Marie-Hélène. LA PSU 2014 ; des effets paradoxaux qui interrogent. [en ligne] <http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/mh-hurtig-temoignage-autour-de-la-psu.pdf>

MOISSET Pierre. Le directeur de structure d'accueil face aux réalités du terrain » in *Métiers de la petite enfance* n°229, janvier 2016

POISSON Dominique. Des salariés en quête de reconnaissance [en ligne]. <http://laqvt.fr/des-salaries-en-quete-de-reconnaissance/>

RASSE Miriam. Evolution des structures Petite Enfance. [en ligne]. <https://ressources-cemea-pdll.org/spip.php?article81>

Articles :

Ancelin Jacqueline. « D'hier à aujourd'hui : l'action sociale des jeunes CAF des DOM ». In: *Recherches et Prévisions*, n°75, 2004. pp. 49-60.

Appell Jean-Robert, « Un homme à la crèche », *Spirale*, 2006/2 (n° 38), p. 21-24.

Blanc Marie-Claude, Bonnabesse Marie-Laure, « L'évolution de la place des parents dans les établissements d'accueil de jeunes enfants », *Spirale*, 2008/4 (n° 48), p. 115-129.

Brun Jean-Pierre, Dugas Ninon, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 2005/2 (Vol. 30), p. 79-88.

La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens / sous la direction de Jean-Pierre Brun

Dejours Christophe, « 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », dans *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*. Paris, La Découverte, « TAP/Bibliothèque du MAUSS », 2007, p. 58-70.

Fender R, Mangematin Yahn, Husson Julien et al., « Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail », *Projectics / Proyética / Projectique*, 2011/2 (n°8-9), p. 51-65.

Gernet Isabelle, Dejours Christophe, « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/2 (n° 8), p. 27-36.

Grunstein Anne et Marie-Françoise Rouxel (1997). « Les conditions de travail mises en débat... » In Pascale Molinier et al. (Éd.), *Actes du 1er Colloque international de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail* (pp. 135-144), (1). Paris : CNAM.

Jeannerod-Dumouchel Nathalie, « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, 2014/2 (n° 11), p. 7-29.

Knibiehler Yvonne, « Modes de garde : permanences et changements à travers l'histoire », *Spirale*, 2004/2 (no 30), p. 15-22.

Loriol Marc. Sens et reconnaissance dans le travail. Traduction d'un texte de Marc Loriol, 2011, publié (en grec) dans le *Traité de sociologie du trava..* 2011, pp.43-67.

Malherbe Denis, Saulquin Jean-Yves, « Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2005/3 (N° 168 - 169), p. 37-53.

Meuret-Campfort Ève, « Dire la pénibilité du travail en crèche ? Une enquête auprès d'auxiliaires de puériculture syndicalistes », *Sociétés contemporaines*, 2014/3 (N° 95), p. 81-108.

Molinier, Pascale. « La haine et l'amour, la boîte noire du féminisme ? Une critique de l'éthique du dévouement », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. vol. 23, no. 3, 2004, pp. 12-25.

MOZÈRE L., JONAS I., 2006« Comment repenser petite enfance et rapports de genre : l'exemple des auxiliaires de puériculture en France », *Recherches féministes*, 2 (19), p. 63-84.

Odena Sophie. Travailler en crèche : un choix par défaut et une hétérogénéité des professions source de tensions.. In: *Politiques sociales et familiales*, n°109, 2012. Métiers de la petite enfance : registres et dimensions de l'activité. pp. 23-33.

Renault Emmanuel, « Reconnaissance et travail », *Travailler*, 2007/2 (n° 18), p. 119-135.

Sadock, Virginie. « L'enjolivement de la réalité, une défense féminine ? Étude auprès des auxiliaires puéricultrices », *Travailler*, vol. 10, no. 2, 2003, pp. 93-106.

Ulmann Anne-Lise. Le travail émotionnel des professionnelles de la petite enfance.. In: *Politiques sociales et familiales*, n°109, 2012. Métiers de la petite enfance : registres et dimensions de l'activité. pp. 47-57.

Vanovermeir, Solveig. 2012. « L'accueil des jeunes enfants : axe majeur de la politique familiale française depuis les années 1970 », *Dossiers Solidarité et Santé (Drees)*, n° 31.

Ulmann Anne-Lise, Betton Emmanuelle, Jobert Guy. L'activité des professionnelles de la petite enfance. [Rapport de recherche] Cnam; CNAF. 2011, Dossier d'études n° 145, 88 p.

Wieviorka Michel, « Le travail aujourd'hui. L'hypothèse de la reconnaissance », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 23 avril 2018.

Winnicott Donald W. (1969, 1987). *De la pédiatrie à la psychanalyse*. Paris : Payot.

ANNEXES

Annexe n°1 : Organigramme Direction (Comité Exécutif et Comité de Direction)	82
Annexe n°2 : Organigramme détaillé par direction	83
1) Les Opérations.....	83
2) Les Ressources Humaines.....	83
3) La Finance.....	83
4) Pôle Micro-Crèches	84
5) Stratégie et Métier	84
6) L’immobilier.....	84
7) Le service Commercial.....	84
Annexe n° 3 : Interview de Sarah Ferrand, Directrice Pédagogique	85
Annexe n° 4 : Interview de Véronique Pivert, Responsable Formation	92
Annexe n° 5 : Fiche de poste « Responsable d’EAJE » :	98
Annexe n° 6 : Répartition géographique.....	100
Annexe n°7 : Les trente premiers diplômés examinés en VAE en 2016	101

Pour des raisons de droits, les pages 82 à 101 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

RÉSUMÉ ET MOTS-CLEFS

Aujourd'hui, alors que la demande de reconnaissance est un élément central de la vie au travail, les salariées des crèches souffrent d'une méconnaissance de leur travail et de leurs compétences, tant de la part de leur employeur que de la part de la société.

Ce mémoire cherche à interroger les causes aux échelles de la société et l'entreprise de ce manque de reconnaissance et sur les leviers que peuvent utiliser les entreprises pour contrer ce phénomène, à travers la monographie d'une entreprise de crèche : La Maison Bleue.

Today, while the request for recognition is work life's key element, the crèche's employees suffer from the lack of knowledge of their work and skills, not only on the part of the employer but also by the society.

This essay tries to question the causes of this lack of recognition, for the society and the company, and tries to identify the available means by the employer to change this fact of things, through the monograph of a "crèche's company": La Maison Bleue.

Mots-Clefs : reconnaissance, petite enfance, organisation du travail, crèche, gratitude, récompense, intégration, qualité de vie au travail

Key-Word: recognition, early childhood, work organization, crèche, gratitude, reward, induction, quality work life