

Introduction

Lorsque je commençai à travailler dans une crèche, un jour de 1987, sans aucune expérience préalable dans ce secteur, j'arrivai empli d'enthousiasme et la tête pleine d'images sur ce que je pensais trouver en ce lieu : des enfants impulsifs, joyeux, créatifs, déambulant à leur gré, évoluant librement, s'arrêtant en fonction de leurs intérêts multiples et changeants, et des adultes émerveillés de leurs prouesses, toujours prêts à rire de leur imagination débordante dans leur désir de découvrir et de comprendre le monde, bienveillants face aux « bêtises » toujours renouvelées et aux provocations de ces petits visant à affirmer leur existence – des images d'une communauté chaleureuse d'enfants et d'adultes apprenant au jour le jour à se connaître et à vivre ensemble.

Ce n'est pas tout à fait la réalité que j'ai découverte.

Bien sûr les enfants étaient gais, imaginatifs, aventureux, avides de découvrir et de comprendre ce qui se passait autour d'eux, captivés par les multiples expériences qu'ils entreprenaient, bien sûr les adultes étaient bienveillants et attendris devant les multiples exploits réalisés par des enfants audacieux, mais, la réalité, c'était aussi des adultes pressés, centrés sur leur souci de mener à bien leurs multiples tâches, rendues complexes par le nombre d'enfants et leur relative dépendance, agacés ou dérangés parfois par leur désir d'autonomie, leur volonté de faire tout seul, leur capacité à inventer leurs jeux et à apprendre des multiples situations qu'ils mettaient en œuvre sans que l'adulte en soit toujours l'initiateur. Du coup, l'alternance de moments de proximité tendre et de moments au cours desquels des comportements rigidifiés traduisaient la difficulté à accepter le désir singulier et dérangeant de l'enfant plongeait certains de ces enfants dans l'incompréhension et l'insécurité et les empêchait de s'adonner sereinement à leurs jeux.

Les années d'expérience en direct sur un établissement, les nombreuses observations par la suite sur divers lieux pendant plus de dix ans m'ont fait

comprendre que cette réalité était inhérente au travail des professionnelles même si, dans de nombreux endroits, les équipes arrivent à en limiter les effets néfastes. Les évolutions actuelles dans ce secteur n'ont fait qu'accroître cette réalité.

La recherche que je rapporte dans cet ouvrage est la formalisation d'une série de réflexions et de constats, l'élaboration d'un certain nombre d'hypothèses qui font suite à tous les questionnements que j'ai pu formuler plus ou moins clairement au cours de plus de vingt années de travail, direct ou indirect, dans les crèches. Elle est aussi le fruit des échanges avec un grand nombre de professionnelles¹, toutes passionnées par leur métier, mais aussi souvent fatiguées, parfois déçues, en difficulté par rapport à la complexité de leur fonction. Refusant l'idée répandue que la qualité de la prise en charge de l'enfant serait liée aux qualités personnelles (savoir être ?) des professionnelles chargées de ce travail, j'ai voulu comprendre comment elles construisaient leur activité dans le cadre d'une mission qui leur était confiée par la société².

La crèche : un service fortement « légitimé » et pourtant socialement invisible

Un rapport de recherche du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (Letablier *et al.*, 2003), met en évidence la légitimité très forte dont jouit en France la politique d'accueil de la petite enfance. La revendication dont elle est l'objet de la part des acteurs politiques comme des partenaires sociaux ou des mouvements féministes est confirmée par les entretiens réalisés par les chercheurs auprès des individus. Parmi les modes d'accueil, l'accueil en crèche collective est jugé par bon nombre de parents comme le plus bénéfique pour l'enfant même s'il présente aussi de nombreux inconvénients.

La médiatisation valorisante, essentiellement à l'attention d'un public ciblé – cadres moyens et cadres supérieurs – demandeur par rapport à la collectivisation de la garde de cette institution, est relayée par les effets d'annonces des politiques (maires, présidents de conseils généraux, ministres). Ceux-ci affirment haut et fort leur souci de développer le nombre de places d'accueil et la nécessité d'une prise en charge des enfants par des professionnels qualifiés.

Cette représentation très positive dont jouit la crèche est pourtant à mettre en relation avec ce que C. Bouve (2001) appelle l'invisibilité sociale

1. Je prends le parti dans cet ouvrage de parler des professionnelles au féminin puisque cela correspond à la réalité dans 99% des cas.

2. Dans cette recherche j'ai fait le choix de ne pas aborder la question de la prise en compte des parents pour me centrer sur ce qui occupe la plus grande partie de la journée des professionnelles : la prise en charge de l'enfant.

de cette institution et du travail qui y est fait. Définie plutôt négativement, comme ce qu'elle n'est pas – ce n'est pas une école, ce n'est pas un hôpital, ce n'est pas une famille (Mozère, Aubert, 1977) –, il est difficile, si on se place du point de vue de l'enfant, de dire quelle est la fonction qui lui est dévolue (garde, soin, éducation ?). D'ailleurs, dans les discours médiatiques qui vantent la nécessité de cette institution, l'enfant est toujours curieusement absent. La recherche de C. Bouve montre que la grande majorité des parents n'ont aucune connaissance réelle du fonctionnement d'une crèche avant d'y amener leur enfant. Le choix de ce mode de garde se fait sur une représentation totalement imaginaire de ce lieu et de ce que l'accueil va pouvoir apporter à l'enfant. De même, la majorité des parents utilisant ces structures ignore les qualifications précises des personnels et la formation qu'ils ont suivie même si l'argument de la qualification est un des critères de choix de la structure.

En réalité, on sait peu de choses sur ce que les professionnelles des crèches font au fil de leur activité quotidienne, sur la façon dont elles assument les tâches qui leur sont prescrites et sur ce qui est attendu d'elles. Elles-mêmes donnent d'ailleurs peu à voir de ce qu'elles font réellement.

L'activité de ces professionnelles s'inscrit dans les évolutions contemporaines du travail marquées par le développement de la flexibilité et de la précarisation, l'intensification de la charge de travail sous l'effet combiné d'exigences de rentabilité et de réduction des effectifs, la tendance à la déqualification, la promotion d'une polyvalence qui réduit la référence au métier. Mais ces évolutions vont se lire de façon particulière dans cette activité de service si on considère que l'« objet » de ce service est la relation au tout petit enfant. La spécificité de cet *objet* détermine en particulier l'absence de prescriptions et de procédures précises quant à la réalisation du travail et justifie l'imprécision concernant les qualifications nécessaires pour l'accomplir, tant il est vrai que la prise en charge de l'enfant dans tous les moments de sa vie quotidienne est ramenée à une réplique de la prise en charge parentale. Attachés que nous sommes à l'idée de la présence indispensable de la mère près du petit enfant, nous ne pouvons penser qu'un type de relation d'un autre ordre puisse être mis en œuvre. La séparation entre la mère et l'enfant ne peut être acceptée que si elle est simplement conçue comme une délégation de mère à mère. Si, comme l'écrit G. Jobert (1999), on considère le plus souvent la notion de travail comme allant de soi, ce travail-là, qui renvoie à des tâches réalisées habituellement dans la sphère domestique par les femmes, paraît d'autant plus insignifiant. Je montrerai que cette « insignifiance » est intégrée par les professionnelles elles-mêmes.

L'activité des professionnelles de crèche fait partie des métiers qui souffrent d'un « impensé social » (Lhuillier, 2006a). Cette réalité s'accompagne d'un déficit de reconnaissance sociale qui contribue largement à un certain mal-être d'une partie de ces professionnelles provoquant parfois une certaine démotivation. Mais, alors même que la majorité d'entre elles (essentiellement

les plus qualifiées) revendiquent d'être reconnues professionnellement, cette demande est pour le moins imprécise dans la mesure où il est difficile de savoir ce qu'elles voudraient effectivement voir reconnaître. On se heurte bien à une contradiction entre une demande répétée de reconnaissance et l'impossibilité à réellement pouvoir donner à voir en quoi consiste l'importance de leur travail. Le mouvement « Pas de bébé à la consigne³ » a bien traduit ce hiatus. Que penser de la réalité du travail qui se fait en crèches quand les professionnelles défilent avec des biberons, des sucettes et en chantant des comptines... ?

Je fais l'hypothèse que le travail réel mené en crèche, invisible socialement, l'est aussi pour les professionnelles qui en sont les actrices. Les écoutant me parler de leur travail, cette invisibilité que j'avais pressentie se confirme. Je cherche alors à mettre à jour leur expérience vivante pour savoir si elles peuvent s'appuyer sur les ressources d'un métier – métier entendu comme ce qui leur permet de savoir ce qu'elles ont à faire et comment elles peuvent le faire. Ou encore, si je reprends le vocabulaire de Y. Clot (2006 : 168), au sens où, faire son métier c'est accomplir la tâche et, au travers de cette réalisation, fabriquer son métier, en éprouver les limites en développant le répertoire d'actions possibles, les gestes envisageables ou déplacés, les mots qu'on peut dire ou qu'il faut écarter dans le patrimoine des sous-entendus d'une histoire collective. Le métier peut être aussi défini comme l'existence de représentations communes des situations et des façons de les traiter, pour permettre l'articulation des activités de chacun mais aussi la coopération des sujets (Dejours, 1993b).

Dans la première partie de cet ouvrage, je construis l'idée que ce métier est défaillant dans ses différentes dimensions et ne peut réellement servir de ressource pour l'activité, laissant chaque professionnelle seule face au réel : « Le silence du chœur conduit vite à parler seul, à penser seul, à faire seul, sans aucune garantie. À ce moment-là, chacun ne possédant plus que les ressources de son histoire personnelle, agissant sans caution, la santé au travail est en danger » (Clot, 2007 : 14). Cette solitude a plusieurs conséquences importantes : elle constitue un danger pour la santé physique et psychologique des professionnelles ; elle constitue un risque pour l'enfant, dans la mesure où elle peut conduire à des attitudes irrespectueuses et parfois involontairement « maltraitantes » quand l'activité est conduite par les seules stratégies de défense. Enfin, elle implique l'impossibilité de transmettre le métier.

Si la « beauté » et l'intérêt du métier ne résident pas uniquement dans son exercice mais dans la conscience partagée qui unit ceux qui le pratiquent,

3. Le collectif « Pas de bébé à la consigne » s'est créé en 2009 en réaction au projet de décret modifiant la réglementation des modes d'accueil du jeune enfant. Les professionnelles des établissements se sont mobilisées massivement pour protester contre l'augmentation des capacités d'accueil à moyen constant, la déqualification annoncée des personnels, la création de formes d'accueil jugées contraires à l'intérêt de l'enfant. Le collectif a élaboré un plan d'urgence en faveur de l'accueil de la petite enfance.

un certain nombre d'éléments que je relève dans cette étude font obstacle à ce partage : « Tout ce qui gêne la cristallisation de cette conscience contribue à entamer la vitalité du métier car c'est elle qui lui fournit son ressort » (Clot, 1999a : 68). On sera alors face à la conjonction de deux autres manières de concevoir et de parler du métier, marquées par une visée opératoire plus que par un souci d'analyse et de compréhension : la première centrée sur une préoccupation de faire, plus attachée à la résolution des problèmes qu'à leur définition ; la seconde privilégiant une définition de l'activité selon les procédures du « bien faire » (Litim *et al.*, 2005 : 83).

La dernière partie de cet ouvrage vise à comprendre ce qui construit l'invisibilité sociale de cette activité. Classé dans les activités de service, l'accueil de l'enfant en collectivité combine à la difficulté qu'il y a à définir la nature des services en général des spécificités qui l'accroissent : double bénéficiaire du service (parent, enfant) dont on ne sait lequel est essentiellement visé, dévalorisation du travail de *care* (qui concerne la prise en charge de personnes dépendantes), confusion quant à la nature du service en question (soin, garde, éducation). Ces ambiguïtés quant à la teneur de ce service se retrouvent dans les politiques publiques concernant l'accueil du petit enfant qui, tout en avançant la nécessité de développer l'accueil, ne donnent pas à voir clairement si celui-ci a une fonction particulière par rapport à l'enfant. Les nouveaux modes de financement des établissements vont accentuer la confusion en introduisant de façon très forte un critère de gestion économique qui vient brouiller un peu plus ce qui fait le cœur de la mission des professionnelles de crèches. L'entrée du secteur privé à but lucratif, s'il est inscrit dans une logique globale de privatisation des services à la personne, en faisant pénétrer la notion de profit dans le secteur de l'accueil, vient troubler l'idée que peuvent se faire les professionnelles de leur utilité sociale, pour les inscrire dans un registre purement commercial, beaucoup moins valorisant.

Tous ces éléments contribuent à l'occultation de la nécessaire professionnalisation du travail spécifique des professionnelles des crèches : la prise en charge de tout petits enfants dans un cadre collectif, travail alliant en même temps des objectifs de soin, de développement et d'éducation, ce travail ne pouvant être la reproduction simple d'un modèle familial mais nécessitant l'élaboration de pratiques professionnelles propres participant à la construction de sujets autonomes (adultes et enfants). Ils contribuent aussi à masquer l'utilité sociale de l'activité de ces professionnelles et leur difficulté à construire une identité professionnelle.

Comprendre la dynamique d'action des professionnelles de crèches

Comprendre la façon dont les professionnelles élaborent leur activité par rapport à l'enfant implique de préciser ce qu'est le travail : une énigme toujours renouvelée qui ne consiste nullement en l'application de consignes

mais plutôt en la façon de gérer l'imprévu. C'est dans le champ de la clinique du travail que j'ai trouvé un écho à mes préoccupations et notamment au désir d'imbriquer une approche sociale et une approche psychologique du travail, l'ordre du singulier et celui du collectif. Le sujet aux prises avec les situations concrètes et réelles du travail est au cœur de l'investigation : un sujet divisé par les conflits intrapsychiques et un sujet social qui ne peut se construire hors du rapport à l'autre, un sujet doté d'un corps sur lequel s'étaient les fonctions psychiques. Mais, parce que le travail n'est pas seulement une création individuelle, il doit s'inscrire dans un cadre de référence collectif constitué de connaissances, de normes, de prescriptions permettant aux sujets de savoir ce qui est attendu d'eux.

La non-reconnaissance de l'existence d'un travail spécifique peut expliquer l'absence de prescriptions réglementaires en ce qui concerne la relation directe à l'enfant. Les apports théoriques amenés par les formations appartiennent à plusieurs champs extérieurs au champ professionnel et chaque profession (éducatrice de jeunes enfants, puéricultrice, auxiliaire de puériculture) a une proximité plus ou moins grande avec un certain type de savoir(s) (psychologie de l'enfant, médecine, diététique) sans qu'aucune professionnelle soit réellement formée à la pratique du travail en crèche. Le fait qu'une partie du personnel puisse n'avoir aucune formation accentue la méconnaissance de l'importance mais aussi de la complexité de ce travail. Enfin, les normes concernant la posture éducative, la place respective de l'adulte et de l'enfant dans cette relation, les finalités de celle-ci sont au cœur de débats idéologiques et politiques (par exemple autour de la socialisation) dans lesquels les professionnelles sont elles-mêmes impliquées en tant que personnes. Elles ne peuvent donc s'appuyer sur des normes stabilisées pour construire leur façon de se comporter vis-à-vis des enfants.

En l'absence de prescriptions, de savoirs et de normes utilisables, chaque professionnelle dans chaque équipe se retrouve en position d'« autoréférencement » (Lhuillier, 2006a) et dans l'obligation de construire seule son métier. L'absence de prescription a deux conséquences essentielles : d'une part les professionnelles ne savent pas, lorsqu'elles arrivent sur ces établissements ce qu'elles ont réellement à faire, et surtout comment elles doivent le faire, d'autre part elles intègrent l'idée qu'elles n'ont pas à élaborer leur pratique auprès des enfants puisque celle-ci repose sur des conduites « spontanées » et naturelles.

Au cours d'un temps d'analyse des pratiques d'encadrement en crèche lors d'une séance de formation pour des directrices, une douzaine de personnes occupant un poste de direction d'établissements plus ou moins grands ont évoqué des situations dans lesquelles elles s'étaient senties en difficulté ; rapidement, elles en sont venues à évoquer les relations avec les membres de l'équipe.

L'une d'elles parle de la situation dans laquelle elle se trouve. Au fur et à mesure qu'elle raconte, sa voix se fait moins assurée, elle a les larmes aux yeux, elle est obligée de se reprendre à plusieurs reprises pour réussir à finir son récit. Elle commence par dire brutalement : « *Je pense qu'on ne travaille pas bien dans*

la structure que je dirige et je ne le supporte pas !» La structure associative dont elle est directrice a été créée une année auparavant. Elle explique qu'avant l'ouverture et durant les premiers temps de fonctionnement, elle n'a pas trouvé utile de réfléchir avec l'équipe à la façon dont elles allaient travailler ensemble. «*Tout s'est fait au feeling*», dit-elle. Elle était intimement persuadée que les autres membres de la petite équipe qu'elle devait diriger – constituée d'éducatrices de jeunes enfants et de personnes titulaires d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) petite enfance – étaient forcément d'accord avec sa façon de penser le sens du travail auprès des enfants. C'est au fil des jours, dans la mise en place concrète du travail, qu'elle s'aperçoit qu'il y a de grandes divergences dans la conception de la prise en charge de l'enfant, des incohérences importantes dans les pratiques, beaucoup de moments d'hésitation et de flou qui mettent adultes et enfants en difficulté. Elle apparaît complètement désemparée, ne comprenant pas ce qui se joue dans cette situation.

Le récit livré sans faux-semblant par cette directrice libère la parole des autres qui expriment alors combien il est difficile pour elles aussi d'être parfois confrontées à des pratiques qu'elles jugent néfastes voire maltraitantes pour les enfants sans savoir comment intervenir. Elles expliquent : «*On dit les choses en réunion, tout le monde est d'accord et après on s'aperçoit que ça n'est pas fait !*»

Cette difficulté est renforcée par le fait que, du fait du recours aux contrats aidés, certaines équipes sont régulièrement renouvelées en partie avec des personnes sans qualification ni expérience dans ce secteur.

Cet exemple est révélateur de la situation éminemment complexe dans laquelle sont placées les directrices chargées d'organiser le travail d'une équipe sans avoir la moindre connaissance des processus en jeu dans le travail et qui vont découvrir, souvent au cours d'expériences douloureuses, que pour travailler il ne suffit pas d'avoir des connaissances, de la bonne volonté et le désir de travailler ensemble. Il ne suffit pas non plus d'expliquer clairement ce qu'on attend des personnes pour qu'elles le mettent en place. Elles ont alors à abandonner l'illusion qu'il est possible d'avoir une maîtrise de l'autre. Elles font l'expérience concrète du caractère profondément «*énigmatique*» du travail qui, contrairement à une représentation classique, ne peut pas simplement être rationnel, nettoyé de tous les aléas de la vie, pour être efficace.

Si on étudie le travail en partant du sujet qui l'accomplit, on se trouve devant quelque chose de réellement mystérieux quand il s'agit de comprendre ce qui se joue pour ce sujet chaque fois qu'il met en œuvre ce qu'il est appelé à réaliser. Plusieurs chercheurs appartenant à des champs disciplinaires divers – ergonomie, psychodynamique du travail, clinique de l'activité, ergologie – ont travaillé à conceptualiser cette énigme. Toutes ces disciplines ont en commun d'avoir fait le choix d'abandonner un regard d'expert extérieur au travail pour se placer au côté de l'opérateur (appelé aussi acteur, agent, sujet) et se faire enseigner par lui son activité. C'est avec lui qu'il est possible d'analyser la manière dont il s'y prend avec les moyens dont il dispose : quels sont les indices et les repères qu'il a construits, quelles sont ses règles opérationnelles. La subjectivité devient un élément d'intelligibilité

primordial (Molinier, 2006 : 66) même si le travail ne peut être limité à un fait de subjectivité mais est aussi un fait social (Clot, 1999 : 105). Y. Clot complète cette définition en mettant l'accent sur le fait que le travail comme activité matérielle et symbolique sur le monde extérieur est aussi constitutif de la vie subjective (*ibid.* : 95). Il ne peut y avoir absence de continuité entre fonctionnement psychique individuel et fonctionnement social.

Il s'agit alors d'être centré sur le rapport que la personne entretient avec le milieu dans lequel elle est engagée. C'est une approche renouvelée du travail qui n'est plus considéré comme quelque chose qui s'impose à l'homme sans que cela ait du sens pour lui mais cherche à prendre en considération le sens qui échappe à l'ambition de rationalisation. Pour Y. Schwartz, entre en jeu dans l'activité une entité fondamentalement énigmatique qu'il appelle « le corps-soi » (l'intelligence, le système nerveux, l'histoire) et ce corps-soi résiste à l'objectivation en particulier par tout ce qu'il a d'inconscient (1992 : 197). En ce sens, il y a toujours variabilité des actes des individus. Tout change dans l'infime et il y a toujours infiltration de l'historique dans les situations standard (*ibid.* : 242).

L'analyse de l'activité tente de mieux cerner la contribution véritable des sujets pour obtenir un résultat. Elle invite à une approche toujours située et contextualisée. Elle introduit une tension entre la détermination d'éléments standard qui permettent sa conception ainsi que l'organisation et l'indétermination de toute réalisation en situation pratique comportant nécessairement du contextuel, de l'historique et de l'aléatoire. L'activité peut être pensée comme l'effort d'ajustement jamais stabilisable en permanence entre détermination (la tâche codifiée) et indétermination (Baudouin, 2000 : 153).

Une série de concepts permettent d'approcher plus finement le sens de l'activité de travail.