

Silvia Valentim, Doctorante en Sciences de l'éducation,

Laboratoire EMA

Université de Cergy-Pontoise

Co-tutelle : Université Fédérale Fluminense (Brésil)

Formatrice IRTS-Ile de France

Courriel : [silvia.valentim@gmail.com](mailto:silvia.valentim@gmail.com)

Colloque AIFRIS : « Construction, Transformation & Transmission des Savoirs :  
*les enjeux pour l'intervention sociale.* »

**Communication : Quand la gestion du travail intervient dans la construction des savoirs professionnels. Le cas de la petite enfance**

En 2011 j'ai réalisé une enquête ethnographique (LAPASSADE, 1996), (WEBER, BEAUD, 2003), (WEBER, 2009) au sein des trois entreprises de crèches parisiennes dans le cadre d'un master 2 Recherche. Mon objectif était de savoir si cette nouvelle forme de gestion, des structures petite-enfance, changeait la manière dont les professionnels concevaient leur travail quotidien auprès des enfants.

L'ouverture du marché des crèches était dénoncée un peu partout comme étant complexe pour tous les acteurs. Dans le cadre de mon activité d'éducatrice au sein d'une association, j'ai été témoin, suite à la perte d'un appel d'offre, du transfert de la gestion d'une crèche à une entreprise. Cette question me tourmentait et j'ai voulu aller voir plus loin.

En effet, il me semble que les questions liées aux mouvements gestionnaires dans le champ de la petite-enfance, méritent notre attention. Elles interviennent dans le travail et par conséquent dans les formes de construction et de transmission des savoirs sur les pratiques. Les résultats démontrent déjà que le champ de la petite-enfance constitue un socle particulier de l'intervention sociale. Toutefois, j'ai retrouvé également des questions communes à d'autres secteurs du travail social.

En effet, jusqu'en 2004 la gestion des crèches était réservée aux collectivités territoriales, aux associations de loi 1901 et aux crèches d'entreprises. L'ouverture du marché de la petite-enfance, la création du contrat enfance-jeunesse, introduit l'idée de rentabilité, de l'amélioration des taux d'occupation, ainsi que la PSU (Prestation de Service Unique) pour accroître le nombre de places d'accueil proposées aux familles. Ceci n'a pas le même sens s'il s'agit d'un gestionnaire privé associatif relevant de loi 1901 ou d'un gestionnaire privé

lucratif comme c'est le cas des entreprises de crèches<sup>1</sup>. Il est donc bien question de l'exploitation des capacités des structures par l'augmentation du nombre de places d'accueil.

Nous pouvons nous demander comment les acteurs publics et privés non lucratif définissent cette exploitation? Comment les professionnels travaillant au sein des entreprises privées conçoivent leur mission d'accueil et comprennent ces transformations ? Comment la formation professionnelle prend en compte cette nouvelle réalité ? Considère-t-elle que cela produit un impact sur les pratiques ? Les savoirs de la pratique peuvent-ils se construire en dehors de cette nouvelle réalité gestionnaire?

La cadre conceptuel de la recherche est celui de l'analyse institutionnelle (Lourau, 1990) (Lamihi et Monceau, 2002) (Monceau, 2012). L'enquête ethnographique qui se poursuit actuellement dans le cadre de mon doctorat, est complétée par des entretiens semi-directifs, des observations participantes et une analyse documentaire composée des écrits de la pratique (notes de services, protocoles, projets éducatifs, etc). Il s'agit de dégager des analyseurs (éléments communs identifiés à plusieurs niveaux permettant à tous les acteurs d'en donner un sens) afin de saisir dans les discours, mais aussi dans les actes, les sens donnés par les professionnels à leurs pratiques et aux savoirs constitutifs de celle-ci.

J'ai fait le choix dans le cadre de cette communication de vous présenter une réflexion sur des situations professionnelles rencontrées dans le cadre de l'enquête. Ces situations démontrent comment l'évolution du champ de la petite-enfance, construit et transforme les savoirs de la pratique et sur la pratique. Ces transformations demandent aux professionnels de mobiliser et/ou d'acquérir des nouvelles compétences en termes de communication et réflexivité.

### **Savoir Communiquer**

Lors de mon enquête j'ai rencontré et observé plusieurs professionnels sur leur lieu d'exercice.

Les personnes travaillant directement avec les enfants étaient souvent plus difficile à approcher, du fait de la difficulté de quitter leur poste de travail pour un entretien.

De ce fait, les entretiens les plus approfondis se sont principalement réalisés avec les éducatrices de jeunes enfants ayant un poste à responsabilité au sein des crèches ou dans les sièges des entreprises ; elles étaient directrices, adjointes de direction ou ayant une expérience dans ces fonctions. La question de la gestion ou le fait de travailler dans une entreprise n'a pas pu être abordé d'emblée. En effet, cela ne paraissait pas impacter les pratiques pour les professionnelles. La question des bénéfices ou bien de l'exploitation des services semblaient loin de leur réalité (GUILLIER, 2002).

---

<sup>1</sup> Selon un article paru dans le magazine de la Caisse des Allocations Familiales (CAF) *Recherches et Prévisions* en 2007, *une entreprise de crèche est définie comme étant un prestataire spécialisé dans la création et l'exploitation de structures d'accueil de la petite enfance*

Au fil des entretiens une compétence qui a été rapidement observable est celle de savoir communiquer au travail et sur son travail.

En effet, la communication professionnelle est apparue comme une inquiétude majeure pour les professionnels.

La dimension communication professionnelle est très présente dans la formation et dans la pratique des travailleurs sociaux. De manière transversale on la retrouve comme axe essentiel dans tous les référentiels de formations. Dans le cadre de la formation continue la communication professionnelle est souvent sollicitée comme thème central. Dans la pratique en crèche, elle renvoie à différentes situations, liée aux enfants et à leurs parents, à l'équipe, à la hiérarchie et aux partenaires extérieurs.

### **Une nouvelle compétence professionnelle à créer ?**

Les nouvelles formes de gestion avec l'introduction de la PSU, demandent aux professionnels de trouver d'autres façons de communiquer de construire d'autres formes de concertation. Par exemple, afin d'exploiter au maximum les capacités d'accueil d'une structure, dès que des places se libèrent, il est possible d'en proposer aux familles. Cela peut varier de quelques heures à des journées entières, ce qui demande au service de fonctionner toujours au maximum. Cette réalité ne facilite pas le travail de réflexion des équipes, qui pouvaient auparavant profiter de la baisse des effectifs pour se réunir et communiquer sur leur pratique.

Mes observations m'ont cependant permis de me rendre compte que le collectif construit d'autres manières de communiquer. Les temps informels constituent ainsi des moments importants, bien qu'ils ne soient pas valorisés comme en étant des temps d'élaboration de la pratique.

*Dans une salle de repos par exemple, les professionnels communiquent sur des évènements intervenus au cours d'une matinée et se mettent d'accord sur les horaires de leur pause.*

Cette communication informelle régule l'activité (Caroly et Clot, 2004), elle représente les formes de réflexivité mais elle ne suffit pas au travail de pensée sur la pratique. Jacques Rojot dans un texte sur La théorie de la structuration chez Anthony Giddens<sup>2</sup> écrit que « la réflexivité est d'abord la conscience de soi, l'exercice de la capacité de situer l'action par rapport à soi. Mais elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler, le flot continu de la vie sociale qui se déroule, ses contextes, et de s'y situer. »

### **De la communication à la réflexivité**

Ainsi j'ai constaté une contradiction entre la réduction des temps de réflexion sur la pratique et la demande toujours croissante en termes de compétences discursives chez les

---

<sup>2</sup> [http://www.numilog.fr/package/extraits\\_pdf/e2627.pdf](http://www.numilog.fr/package/extraits_pdf/e2627.pdf), consulté en avril 2013

professionnels. N'ayant rencontré le plus souvent que des cadres, c'est la communication avec la hiérarchie qui a retenu mon attention. Les éducatrices rencontrées m'ont fait état de leur besoin de bien savoir parler et communiquer sur leur pratique mais surtout sur leur demande et besoins.

Dans leur description, il est question de réflexivité. *Je dois savoir argumenter et bien savoir dire ce que je veux et pourquoi.* me dit une éducatrice adjointe de direction lorsque je l'interroge sur son rapport avec les nouveaux gestionnaires de la crèche où elle travaille. *Une fois que c'est fait tout va très vite.* dit-elle.

On pourrait donc imaginer que ce travail de réflexion comporte seulement un aspect positif et rejoint des principes selon lesquels les professionnels doivent réfléchir sur leurs actions afin de trouver du sens à leur pratique, en interrogeant le pourquoi de tel ou tel choix.

Cependant ici, il me semble qu'il est question d'une autre forme de réflexivité. Il s'agit pour moi d'une réflexivité contrôlée.

J'ai constaté que la réflexivité ici mobilisée est contrôlée car elle est au service de la rentabilité. Savoir parler et communiquer sur sa pratique veut aussi dire convaincre de l'utilité de son travail. Or, ce travail s'inscrit déjà dans un cadre social où sa validité et nécessité a été déjà démontré. Je fais l'hypothèse que l'introduction des nouveaux acteurs travaillant à but lucratif et des nouvelles formes de gestions dont la rentabilité est au cœur des principes d'action, induit cette logique.

Une éducatrice ayant une expérience de sept ans dans deux entreprises de crèche dit : *Au départ, c'est compliqué ce n'est pas notre monde. On ne m'interrogeait pas sur mes choix des jeux, j'étais maître de mon affaire. Aujourd'hui on me demande de comptes avant même que j'achète ce que je pense acheter. Je trouve ça pas trop mal ça me demande de savoir argumenter, beaucoup d'éducatrice ne le savent pas* ». (...) elle continue en disant *je dois être au clair avec ce que je dois faire.*

Cette posture plutôt conforme aux évolutions du secteur pourrait paraître normale. En effet, différents secteurs du travail social se voient dans une logique de justification, de contrôle des comptes et d'équilibre budgétaire. On pourrait dire que cela rejoint l'aspect économique et d'efficacité au travail.

Moins à l'aise dans le discours, une jeune directrice de crèche, se trouve plutôt en difficulté pour faire face aux différentes exigences de son employeur.

Elle constate que les différents modes de communication y compris les «mails» la mettent souvent dans des situations délicates qu'elle n'avait pas l'habitude de gérer. Elle me dit : *je découvre la joie des mails en copies. A chaque fois mon écrit est interprété par quelqu'un qui n'a pas suivi la situation, ça crée des vrais conflits que je ne sais pas toujours régler et gérer.*

*(...) je passe plus de temps à justifier et à rapporter ce que j'ai fait, qu'en faisant. Et les équipes ont besoin de moi.*

Savoir rendre compte, communiquer et rendre visible sa pratique, demande des compétences nouvelles aux professionnels. Cependant ces compétences ne sont pas forcément en lien avec le travail réel, mais plutôt avec la manière subjective dont chacun comprend son travail, le valorise, le rendant utile et rentable.

*Faire vite et bien, voilà ce que nous est demandé au quotidien*, dit une éducatrice travaillant dans le milieu associatif. Il ne faut pas oublier que les crèches indépendamment de leur statut, doivent obéir aux mêmes logiques, en termes d'exploitation des structures petite-enfance.

## **Conclusion**

Demander aux professionnels de penser leur pratique en la rendant visible, peut être un exercice de valorisation de savoirs constitutifs du travail. Cependant ces espaces doivent être reconnus et valorisés afin que l'exploration de la combinaison complexe des différents savoirs théoriques et pratiques soit possible.

Le travail de recherche réalisé par Marie-France Custos Licidi et Jean-Luc Chaplain, sur l'identité des professionnels de la petite-enfance démontre combien ce milieu professionnel est exposé au risque d'enfermement et d'aliénation lié au travail. De ce fait, l'arrivée de la logique marchande ne peut nous laisser indifférent sur les enjeux et les risques d'instrumentalisation que cela représente, tout en sachant que ceci n'est pas exclusif au secteur de la petite enfance.

Les espaces de pensées collectifs constituent ainsi des temps indispensables. Il semble important de construire des cadres d'échange qui permettent une réélaboration collective du travail réel, de sorte que la créativité et la singularité des professionnels puissent se développer. Ce processus pourrait être construit à partir de la prise en compte de la réalité sociale dans laquelle est inscrite leur travail, afin qu'ils puissent se reconnaître en reconnaissant l'importance de leur action. Cela consisterait alors surtout à créer un cadre utile pour émanciper la pensée et développer les pratiques professionnelles sur les aspects jugés prioritaires par ceux-là même qui en mesurent les enjeux et difficultés.

## **BIBLIOGRAPHIE**

CAROLY S., CLOT Y., Du travail collectif au collectif de travail développer des stratégies d'expérience, *Formation Emploi*, N° 88, La documentation Française, 2004

CHAPLAIN D.-L., CUSTOS-LUCIDI M.-F., *Les métiers de la petite enfance, des professions en quête d'identité*, Éditions Syros, Collections : Alternatives Sociales, Paris, 2001

GUILLIER, D., «Petite histoire de l'analyseur argent», Les Cahiers de l'implication. Revue d'analyse institutionnelle, Université Paris 8, hiver 2001-2002, p. 9-24

LAPASSADE, G., Microsociologies, Anthropos. Paris, 1996

LOURAU, R., « *Implication et Surimplication* », in La revue du Mauss, n°10, La découverte, Paris, 1990, p.110-119

MONCEAU, G., LAMIHI, A., *Institution et Implication*, l'œuvre de René Lourau, Ed. Sullepse, Paris, 2002

ROJOT, J., La théorie de la structuration chez Anthony Giddens, [http://www.numilog.fr/package/extraits\\_pdf/e2627.pdf](http://www.numilog.fr/package/extraits_pdf/e2627.pdf), consulté en avril 2013

VALENTIM, S. « Développer la pensée pour mieux travailler : le cas des professionnels de la petite enfance », in *Travailleurs sociaux en recherche-action*, Éducation, insertion, coopération (Dujarier M.A, dir.), Collection "Recherche-action en pratiques sociales", L'Harmattan, Paris, 2010, p. 81-99

VALENTIM, S., Entreprise de crèche, nouvelle forme de gestion, nouvelle manière de penser la prise en charge éducative du jeune enfant ?, Master 2, Sciences de l'Éducation, Université Paris 8, 2011

WEBER, F. BEAUD, S. *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques*, Ed. La Découverte, Paris, 2003

WEBER, F., *Le travail d'à-coté, une ethnographie des perceptions*, Ed. EHESS, Paris, 2009