

Publié le 28 septembre 2026 Par Clarisse Bachelart

Qui décide vraiment dans une crèche ? Redonner du sens aux pratiques

Entre cadre réglementaire, décisions de direction, attentes des familles et habitudes d'équipe, les pratiques en crèche se construisent souvent à plusieurs voix. Cet article propose de comprendre ces mécanismes sans chercher de coupable, pour retrouver du sens et de la clarté sur le terrain.



Une question simple, mais rarement simple à vivre

Dans une crèche, on entend parfois : « c'est obligatoire », « la PMI ne veut pas », « la direction a décidé », « le gestionnaire demande », « les familles préfèrent », ou encore « on a toujours fait comme ça ». Ces phrases ne

sont pas des détails. Elles disent quelque chose de la manière dont les décisions circulent, se transforment et finissent par devenir des pratiques quotidiennes.

La vraie question n'est pas seulement : qui décide ? Elle est aussi : comment une décision devient-elle une règle ? Comment une règle devient-elle une habitude ? Et comment une habitude peut-elle perdre son sens, même lorsqu'elle partait d'une bonne intention ?

Dans une crèche, personne ne décide vraiment seul

Le cadre réglementaire existe, bien sûr. La PMI, les textes officiels, les normes d'encadrement, les protocoles d'hygiène, de sécurité ou de santé posent des repères nécessaires. Le gestionnaire définit aussi une organisation, des moyens, une politique d'établissement. La direction traduit ce cadre dans le quotidien. Les professionnels ajustent, observent, accompagnent, inventent des réponses concrètes. Les familles apportent leur connaissance de l'enfant, leurs attentes, leurs inquiétudes, leur culture éducative.

Mais entre le texte, l'organisation et le réel, il y a toujours un espace d'interprétation. C'est dans cet espace que se joue une grande partie de la qualité d'accueil. Ce n'est pas un espace de flou inquiétant : c'est un espace professionnel. Celui où l'on réfléchit, où l'on arbitre, où l'on adapte sans perdre le cadre.

La différence entre obligation, choix et habitude

Une difficulté fréquente vient du mélange entre trois niveaux : ce qui est légalement obligatoire, ce qui relève d'un choix institutionnel, et ce qui vient d'une habitude d'équipe. Par exemple, avoir un protocole de change est nécessaire. Mais la manière exacte d'organiser les changes dans la matinée peut relever de l'organisation interne. Respecter les règles d'hygiène est indispensable. Mais décider que tous les enfants doivent être changés à heure fixe, même sans besoin, mérite d'être questionné.

Autre exemple : la sieste. Le respect du sommeil de l'enfant est un enjeu fondamental. Mais réveiller systématiquement un enfant parce que « sinon il ne dormira pas ce soir » n'a pas le même statut qu'une obligation réglementaire. C'est une pratique qui peut être discutée avec les familles, observée, ajustée, pensée à partir du rythme réel de l'enfant.

Ce que les organisations fabriquent sans toujours le dire

Michel Crozier, sociologue français des organisations, a montré que dans toute organisation, le pouvoir ne se limite pas à l'organigramme. Il circule dans les zones d'incertitude : celui qui détient une information, une habitude, une compétence ou une marge d'action peut influencer fortement le fonctionnement. En crèche, cela se voit quand une pratique tient parce qu'une personne ancienne dans l'équipe l'a toujours portée, ou parce qu'un contrôle passé a laissé une peur durable, même si le contexte a changé.

Cela ne veut pas dire que les personnes manipulent ou bloquent volontairement. Très souvent, chacun essaie de sécuriser le quotidien. Une direction peut durcir une règle pour éviter un risque. Une équipe peut maintenir une habitude parce qu'elle donne des repères. Un gestionnaire peut standardiser pour harmoniser plusieurs établissements. La question professionnelle devient alors : cette règle protège-t-elle vraiment l'enfant, les familles et les professionnels ? Ou protège-t-elle surtout l'organisation de son inquiétude ?

Donner du sens, ce n'est pas tout remettre en question

Donner du sens ne signifie pas contester chaque règle ni transformer chaque réunion en débat infini. Le sens, c'est ce qui permet à une pratique d'être comprise, transmise et ajustée. Paul Ricoeur, philosophe français, a beaucoup travaillé sur la responsabilité et l'éthique. Il nous aide à penser une idée importante : agir de façon responsable, ce n'est pas appliquer mécaniquement une règle, c'est chercher la réponse la plus juste dans une situation donnée.

Sur le terrain, cela peut être très concret. Dire à une professionnelle : « il faut faire les transmissions autrement » n'aura pas le même effet que dire : « nous cherchons à rendre les transmissions plus utiles pour les familles, plus courtes pour l'équipe, et plus centrées sur ce qui aide vraiment à comprendre la journée de l'enfant ». Le geste demandé peut être le même, mais le sens change tout.

L'enfant ne vit pas une procédure, il vit une relation

Donald Winnicott, pédiatre et psychanalyste britannique, a beaucoup écrit sur l'importance d'un environnement suffisamment bon pour le jeune enfant. Cette idée peut parler aux professionnels de crèche : l'enfant n'a pas besoin d'un monde parfait, mais d'adultes fiables, attentifs, capables de continuité et d'ajustement.

Une procédure peut soutenir cette continuité, mais elle ne remplace jamais la relation. Par exemple, un protocole d'accueil du matin peut aider l'équipe à se coordonner. Mais si ce protocole empêche de prendre deux minutes avec un parent inquiet ou avec un enfant qui se sépare difficilement, il faut pouvoir le penser. Le cadre doit soutenir le lien, pas l'écraser.

Quand « on a toujours fait comme ça » protège quelque chose

Il serait trop facile de se moquer des habitudes. Dans les métiers de la petite enfance, les habitudes peuvent être des appuis précieux. Elles donnent une stabilité à l'équipe, aux enfants, aux remplaçants, aux familles. Elles évitent de tout réinventer chaque matin. Mais une habitude a besoin d'être revisitée de temps en temps, non pour la juger, mais pour vérifier qu'elle sert encore le projet.

Un exemple simple : dans une section, les enfants passent toujours aux toilettes avant de sortir. Au départ, cela répondait peut-être à un vrai besoin d'organisation. Mais si cette pratique devient automatique, elle peut mettre en difficulté les enfants qui n'en ont pas envie, ceux qui commencent tout juste l'acquisition de la propreté, ou ceux pour qui le passage collectif devient une pression. La question n'est pas : qui a eu tort ? La question est : qu'est-ce que cette pratique produit aujourd'hui ?

La direction : décider, traduire, protéger, ouvrir

La direction occupe une place particulière. Elle reçoit les demandes du gestionnaire, les recommandations de la PMI, les tensions d'équipe, les attentes des familles, les contraintes de planning, les absences, les urgences. Elle doit décider, mais aussi traduire. Une décision descendante, même pertinente, peut être mal vécue si elle arrive sans explication, sans espace de compréhension, sans lien avec le projet d'accueil.

Diriger, dans ce contexte, ce n'est pas seulement dire oui ou non. C'est créer les conditions pour que les pratiques soient discutables sans devenir instables. C'est pouvoir dire : « cela relève du cadre obligatoire », « cela relève de notre projet », « cela peut être ajusté », ou « cela mérite d'être retravaillé ensemble ». Cette clarification apaise souvent beaucoup de tensions.

L'équipe : un savoir de terrain irremplaçable

Les professionnels auprès des enfants voient ce que les tableaux, les procédures et les projets ne voient pas toujours : la fatigue d'un enfant, la tension d'un groupe, l'effet d'un changement d'organisation, la manière dont une règle se vit réellement. Yves Clot, psychologue du travail français, rappelle que le travail réel est toujours plus riche que le travail prescrit. Autrement dit, il y a ce qui est prévu, et il y a ce qu'il faut inventer pour que cela tienne dans la vraie vie.

Reconnaître ce savoir de terrain ne veut pas dire que chacun fait comme il veut. Cela veut dire que les décisions gagnent en qualité quand elles s'appuient sur celles et ceux qui les mettent en œuvre. Une équipe qui comprend pourquoi une pratique change coopère plus facilement qu'une équipe qui a seulement l'impression d'exécuter.

Les familles : partenaires, sans devenir pilotes de toutes les règles

Les familles ont une place essentielle. Elles connaissent leur enfant, son histoire, ses habitudes, ses sensibilités. Les écouter est une condition de qualité. Mais accueillir les demandes des familles ne signifie pas que chaque demande devient automatiquement une règle collective. Là encore, il faut distinguer l'écoute, l'ajustement possible et le cadre commun.

Par exemple, une famille peut demander que son enfant ne se salisse jamais dehors. L'équipe peut entendre l'inquiétude, expliquer l'intérêt du jeu libre, proposer des vêtements adaptés, rassurer par les transmissions. Mais elle n'est pas obligée de priver l'enfant d'expériences sensorielles essentielles pour répondre littéralement à cette demande. Le dialogue sert alors à construire une confiance, pas à désigner un gagnant.

Quelques questions utiles avant de dire « c'est obligatoire »

Une piste très concrète consiste à ralentir avant d'utiliser le mot « obligatoire ». On peut se demander : est-ce écrit dans un texte réglementaire ? Est-ce dans un protocole interne ? Est-ce une demande de la PMI formulée lors d'une visite ? Est-ce une décision du gestionnaire ? Est-ce une habitude de l'établissement ? Est-ce une réponse à un événement passé ?

Cette clarification change l'ambiance. Une règle obligatoire se respecte. Un protocole interne peut être expliqué et révisé. Une habitude peut être observée. Une peur héritée d'un ancien incident peut être accompagnée. Une décision de direction peut être replacée dans son contexte. Ce travail de distinction évite de mettre tout au même niveau.

Un outil simple : la carte des décisions

En réunion, il peut être utile de choisir une pratique concrète, par exemple les repas, les sorties, les changes, les transmissions ou l'accueil du matin, puis de se demander : qui décide quoi ? Qu'est-ce qui vient du cadre légal ? Qu'est-ce qui vient du projet d'établissement ? Qu'est-ce qui vient de l'organisation ? Qu'est-ce qui vient des habitudes ? Qu'est-ce qui pourrait être discuté ?

Ce type d'exercice n'a pas besoin d'être lourd. Il peut durer vingt minutes. Il permet souvent de découvrir que certaines contraintes sont réelles, mais que d'autres sont plus souples qu'on ne le pensait. Il permet aussi à la direction de mieux voir où l'équipe a besoin de repères, et à l'équipe de mieux comprendre les responsabilités portées par la direction.

Décider avec sens, c'est tenir ensemble cadre et humanité

Hannah Arendt, philosophe allemande naturalisée américaine, a beaucoup réfléchi à l'action humaine et à la responsabilité dans l'espace commun. Une idée peut nous inspirer ici : agir, ce n'est pas seulement exécuter, c'est participer à un monde commun. En crèche, ce monde commun se construit dans les gestes ordinaires : accueillir, porter, soigner, nourrir, consoler, poser une limite, parler à une famille, soutenir une collègue.

Quand les pratiques ont du sens, elles deviennent plus solides. Non pas parce qu'elles sont figées, mais parce qu'elles sont comprises. Un cadre expliqué est plus facile à habiter. Une règle reliée à l'enfant est plus facile à respecter. Une décision discutée avec maturité devient moins verticale, même lorsqu'elle reste assumée par la direction.

Au fond, la bonne question est peut-être collective

Qui décide vraiment dans une crèche ? La réponse la plus juste est peut-être : plusieurs acteurs décident, mais pas tous de la même chose, ni au même endroit. Le problème commence quand ces niveaux se mélangent, quand une habitude se déguise en obligation, quand une peur devient une règle, ou quand une décision n'est plus reliée à son intention.

Redonner du sens aux pratiques, ce n'est pas chercher qui a tort. C'est remettre de la lumière sur ce que l'on fait déjà, sur ce qui protège réellement l'enfant, sur ce qui soutient les professionnels, sur ce qui rassure les familles, et sur ce qui permet à la crèche de rester un lieu vivant, pensé, humain. Un lieu où l'on ne fait pas seulement parce qu'il faut faire, mais parce que l'on sait pourquoi l'on fait.