

## INTRODUCTION :

### BIENVENUE DANS LE CHAOS

(MAIS NE VOUS INQUIÉTEZ PAS ! )

Être directrice<sup>1</sup> de crèche, c'est un peu comme être la capitaine d'un navire rempli de petits pirates en culottes courtes. Vous devez naviguer à travers des tempêtes de pleurs, des vagues administratives, des équipes à gérer, des parents à rassurer, et des enfants qui transforment chaque jour en un grand carnaval d'imprévus. Mais à la fin de la journée, malgré la fatigue (et quelques cheveux en moins), un sourire s'échappe de vos lèvres, parce que vous savez que vous avez fait une différence dans la vie de ces adorables petites terreurs.

Ce guide est ici pour vous aider à garder le cap, à affronter les défis avec sagesse, humour, et efficacité, tout en n'oubliant jamais le plaisir que peut offrir ce métier exigeant, mais tellement gratifiant. En feuilletant ce guide, vous pourriez penser que les enfants sont un peu absents des lignes qui vont suivre. Pas du tout ! C'est en pensant à eux que j'ai écrit ce guide. Après tout, c'est l'amélioration du quotidien de ces petits aventuriers qui me passionne. Ce manuel a pour mission de vous accompagner afin de mieux gérer votre quotidien et celui de votre équipe, pour que le bien-être soit au rendez-vous dans la crèche que vous dirigez. Une équipe épanouie, c'est souvent des enfants heureux. Et qui ne veut pas voir des sourires d'enfants, avouons-le !

Ce guide ne se veut pas être la bible exhaustive des tâches d'une directrice de crèche. D'abord, les responsabilités sont aussi variées que le nombre de crèches sur Terre, et elles dépendent des modes de gestion, des délégations, et des collectivités. Pas de

---

1. Ce guide s'adresse aussi bien aux directrices que directeurs, mais étant une femme ne travaillant qu'avec des femmes, il était plus facile dans la rédaction de ces lignes d'utiliser le féminin.

planning type proposé ici, chaque journée est une nouvelle aventure ! De plus, d'autres ont excellé dans ce domaine avant moi. Ici, vous ne trouverez pas de détail sur les ratios de diplômés ou qui peut ouvrir le matin, parce que les textes et décrets changent plus vite que les humeurs des enfants avant le goûter !

Ce que vous allez trouver ici, ce sont des conseils pratiques pour gérer le quotidien en crèche : comment gérer un imprévu, améliorer le bien-être de l'équipe, résoudre un conflit, ou éviter d'annuler la sortie à la ferme (par pitié, pas ça !). Bref, ce guide vous offre des idées, des conseils, des astuces pour vous faciliter la vie au quotidien.

Et en bonus, je partagerai en annexe quelques outils, jeux, et idées de projets pour que vous puissiez les utiliser comme bon vous semble (ou les piquer tout cru, je ne vous en voudrais pas, promis !). Mais si vous les partagez, n'oubliez pas de dire d'où ça vient, je vous en serai éternellement reconnaissante. Allez, en avant pour l'aventure !

## CHAPITRE I : LE QUOTIDIEN D'UNE DIRECTRICE DE CRÈCHE

### *I - La polyvalence est votre superpouvoir*

Chaque journée en crèche est un peu comme un épisode de télé-réalité : ça peut commencer avec une réunion de direction et se terminer en mode « sauvetage d'un enfant en pleurs » en un clin d'œil ! La clé pour survivre à ce tourbillon ? Accepter que vous ne puissiez pas tout prévoir et que chaque situation soit un nouveau défi à relever. Mais alors, comment jongler avec toutes ces responsabilités sans devenir la personne qui s'évanouit dans un coin ?

La réponse magique : les to-do lists ! Oui, je sais, certains diront que c'est trop protocolaire, que dans une crèche, on fait pousser des graines et on attend que les fleurs éclosent. C'est beau, c'est poétique, mais devinez quoi ? En tant que directrice, vous n'avez pas le luxe d'attendre la floraison. Votre mantra : organisation à tout prix !

Alors, attrapez votre carnet, votre application de notes ou même une serviette en papier, et commencez à faire une liste de choses à faire. Et quand vous terminez une tâche, barrez-la comme si vous veniez de gagner à la loterie ! Si vous êtes interrompue en plein milieu, pas de panique : notez où vous en êtes pour reprendre après l'interruption. C'est comme un film à suspense, mais sans les popcorns.

Et n'oublions pas le planning, qu'il soit en papier ou numérique ! Le mot d'ordre : ANTICIPER. Pour la facturation, créez-vous une alarme qui sonne tous les 1ers du mois, comme un réveil pour ne pas oublier les factures. Et pour la remontée des heures

supplémentaires au service RH ? Pareil ! Toutes les tâches répétitives peuvent être notifiées et avec quelques jours d'avance sur la dead-line, et voilà, vous réduisez le risque d'oubli et la charge mentale. Vous serez la super-héroïne de l'organisation, prête à affronter n'importe quelle tempête !

### ***Prévoir l'imprévisible, dompter les protocoles et coacher la dream team***

Bien que par définition, les imprévus ne puissent pas être planifiés, vous pouvez anticiper certaines situations courantes et avoir des plans d'action prêts à être déployés.

#### ***• Avoir une équipe en renfort pour pallier les absences inopinées***

Ah... l'idéal serait d'avoir une professionnelle toujours fraîche, prête à sauter dans ses pantoufles et à venir à votre secours en cinq minutes. « Salut, j'ai un arrêt, peux-tu venir ? » Et elle répondrait : « Avec plaisir ! ». Si seulement la réalité était à ce point magique ! Malheureusement, dans la vraie vie, ce genre de miracle est aussi rare qu'une licorne dans un bureau.

Vous pourriez essayer de mettre en place un pôle de remplaçants en mutualisant avec d'autres communes ou services.

En attendant que le « saint » ratio d'une professionnelle pour quatre enfants devienne une réalité, il va falloir trouver des solutions. Pourquoi ne pas organiser une réunion d'équipe pour discuter de la gestion des maladies ? Vous serez surpris des idées qui vont surgir ! Peut-être que le groupe WhatsApp de l'équipe se transformera en hotline de secours, avec la première disponible qui répond en mode super-héroïne. La professionnelle de l'horaire suivant qui arrive plus tôt pour sauver la mise, ou encore une professionnelle à temps partiel qui fait un petit coucou sur son jour de congé. Les idées vont fuser, comme du popcorn dans

une machine à maïs ! Et n'oubliez pas de tout noter, au cas-où une professionnelle ne se souviennne pas de ce qui a été décidé.

Le mot d'ordre ici, est de faire participer l'équipe. Croyez-moi, le management participatif est comme le chocolat dans un gâteau : il rend tout meilleur. Aucune décision ne sera aussi efficace que celle qui a été validée par toute l'équipe. Et n'oubliez pas de tout formaliser ! Rien de mieux que des notes bien rangées pour se souvenir des dires de chacun.

#### ***• Prévoir des protocoles***

Les premières choses à faire en arrivant sur une structure : vérifier, mettre à jour, créer les protocoles et les partager à l'équipe. Un protocole médical ? Déléguez-le à votre RSAI (ou si vous avez la double casquette, rédigez-le rapidement et formez l'équipe à son utilisation). Un protocole incendie ? Voyez avec les services techniques ou les pompiers pour qu'il soit le plus lisible, efficace et précis possible. Un protocole sortie ? Allez au plus simple !

#### ***• Former le personnel pour qu'il sache comment réagir face à différents scénarios***

Former le personnel... Quel défi ! On le sait tous, c'est crucial, mais comment le faire quand les enfants courent partout comme des petits kangourous ? Pas de panique ! Pour les crèches financées par la PSU, vous bénéficiez de trois journées pédagogiques par an, ce qui vous offre une belle occasion de former votre équipe au moins une fois ! Mais attendez, comment financer tout cela ?

Si vous êtes une collectivité, le CNFPT est votre meilleur ami ! Ils peuvent venir former votre équipe sur place, comme des super-héros. Alors, n'hésitez pas à contacter le service formation de votre ville. Et pour ceux qui font partie d'associations ou de crèches privées, ne désespérez pas. Le département pourrait

vous donner un coup de pouce financier, car certains offrent des subventions pour les formations. Allez, on sort les tambours de guerre pour obtenir ces fonds !

N'oubliez pas de faire appel à vos connexions : votre RSAI pourrait avoir des idées brillantes, et qui sait, une professionnelle de votre équipe a peut-être suivi une formation et serait ravie de partager son savoir. Cela fait toujours plaisir d'entendre parler d'une formation de la bouche d'un pair, et cela peut même faire naître des débats passionnants. Utilisez votre réseau comme une cheffe d'orchestre : en échange d'une formation que vous animerez pour une autre crèche, peut-être la directrice d'à côté a-t-elle un super pouvoir de compétence à partager !

Et surtout, chaque fois que vous formez votre équipe (ou que vous les informez), faites-les signer ! Cela vous permettra de garder une trace de qui a eu l'info et qui était en train de faire une sieste ce jour-là.

Quant aux formations que je remets en place chaque début d'année, il y a les classiques : les protocoles d'urgence (sous forme de jeux, bien sûr, car qui a dit que l'apprentissage devait être ennuyeux ?), l'utilisation de la biberonnerie et la confection des biberons, le protocole incendie, et enfin le fameux protocole de diversification alimentaire, inspiré des recommandations du GEM-RCN. Si vous ne savez pas ce que c'est, pas de souci ! Un petit copier-coller de «GEM-RCN petite enfance» dans votre moteur de recherche et vous êtes en route pour devenir la reine de la nutrition !

### **Cas concret : le jeu – de l'oie et les mises en situation – pour (re) former**

Les formations protocole, c'est souvent assez barbant. On lit le protocole à l'équipe, on attend les éventuelles questions (souvent, il n'y en a pas), et finalement, personne n'a retenu

grand-chose. Alors, pour retravailler un peu tout ça de manière plus ludique, je vous propose quelques pistes.

#### **• Pour les gestes d'urgences**

Avec votre RSAI, il est temps de faire preuve de créativité lors d'une journée pédagogique ! Imaginez un poupon au centre de l'attention, entouré par d'autres professionnelles, pendant que le reste du groupe joue les observateurs.

Alors, première mise en scène : Victor, 8 mois, est allongé sur le sol. Il ressemble à une petite étoile de mer... immobile. Que faites-vous ? Allez, ne restez pas là à contempler son potentiel avenir dans le mannequinat !

Deuxième scénario : Élixa, 2 ans, est à table avec ses quatre copains. Tout à coup, elle se met à tousser, puis son visage prend une teinte de bleu qui ferait pâlir une baie. Pas le temps de sortir le pop-corn, il faut agir !

Les professionnelles doivent se comporter comme si ces situations étaient bien réelles. Donc, on se lève, on va voir le poupon (qui ne va pas mordre, promis), on parle avec lui comme s'il était le roi de la crèche, et on passe à l'action. Il faut s'organiser, prendre le téléphone pour appeler les secours (mais ne vous inquiétez pas, on ne va pas déranger le 15 pour des situations factices, on n'est pas fous !), tout en gérant la panique des autres enfants.

Après chaque scénario, on fait un petit débriefing avec les observateurs. C'est à ce moment-là qu'on glisse un peu de théorie dans tout ce fun ! Parce qu'après tout, apprendre en s'amusant, c'est la clé.

Et pourquoi ne pas tester un petit coup de théâtre un jour ? Pas pendant les périodes d'adaptation, hein ! Mais vous pourriez glisser un poupon dans le coin dinette et dire à une profession-

nelle : «Regarde, Cassandra ne bouge plus ! » Bien sûr, choisissez un prénom qui n'existe pas, on ne veut pas déclencher une alerte générale ! Ensuite, avec les enfants autour (les vrais cette fois-ci, pas les faux), demandez aux professionnelles de gérer la situation. Cela permet de faire des rappels de manière ludique et de s'entraîner en mode pseudo-réalité. Préparez-vous pour les rires et les révélations !

- *Pour d'autres protocoles*

Vous pouvez aussi faire des mises en situation pour la préparation des biberons ou d'autres protocoles. Mais autrement, je vous propose un jeu de l'oie reprenant les protocoles et ce que doivent savoir les professionnelles. Vous pouvez facilement le construire au travail avec du matériel qu'on a tous en crèche : une feuille A3 que vous plastifierez pour le plateau de jeu, des feuilles cartonnées de couleur pour les cartes et un dé fait maison (vous pouvez même demander de l'aide à Pierrette qui adore les travaux manuels, voire faire peindre les cartes de couleur aux enfants avant de les écrire). Je vous décris un peu plus ce jeu en annexe. À vous de créer les questions en fonction de vos protocoles et de vos besoins !

### ***Garder le sourire même en pleine tempête***

Votre attitude en tant que directrice influencera celle de votre équipe. Si vous paniquez, votre équipe paniquera, et cela se répercutera sur les enfants. En cas d'urgence, prenez une grande respiration et agissez.

- *Évaluez la situation rapidement*

Alors, quelle est l'urgence ? Est-ce un parent mécontent qui s'improvise critique de cinéma ou bien une situation qui pourrait tourner au vinaigre ? Si c'est juste un parent en mode diva, respirez profondément et évitez de réagir comme un kangourou

sous caféine. Par contre, si ça devient vraiment urgent, sortez le manuel de l'agent secret et suivez les protocoles.

Chaque situation doit avoir son petit protocole, un peu comme une recette de cuisine : cela vous évite de vous retrouver à mélanger les carottes et le chocolat ! Avoir des procédures en place, c'est un peu comme avoir un GPS dans la jungle de la crèche : ça vous aide à ne pas vous perdre et à garder votre calme.

Et souvenez-vous, même si vous avez une conscience professionnelle qui pourrait faire rougir Superman, ce n'est pas toujours de votre faute si un enfant se casse le poignet en jouant les cascadeurs dans le jardin. Oui, ça arrive, mais si vous avez décidé d'accueillir 40 enfants pour seulement 2 professionnelles, là, c'est un peu comme jouer à la roulette russe !

- *Travaillez votre communication*

Ah... La communication, ce grand art ! Gardez-la claire et simple avec votre équipe, sinon vous risquez de vous retrouver avec des malentendus qui feraient rougir une sitcom. Et surtout, ne laissez pas l'oral prendre le pas sur l'écrit ! C'est comme une pizza sans fromage : ça manque de substance. Consignez tout ce que vous pouvez, parce que le bon vieux dicton «Qui ne dit mot consent» ne marche pas trop quand il s'agit d'éviter des conflits !

Si vous n'êtes pas la reine de l'informatique, pas de panique ! Prenez quelques cours ou utilisez la dictée vocale de votre logiciel de traitement de texte. Croyez-moi, ça va plus vite que d'essayer de taper avec vos dix petits doigts, et, en prime, ça réduit les fautes d'orthographe qui pourraient transformer vos comptes-rendus en chef-d'œuvre comique.

Et surtout, rédigez vos comptes-rendus juste après un incident ! C'est comme prendre un café chaud : ça se consomme mieux frais. Ça vous évite d'accumuler une liste de tâches pour le lendemain et, en plus, ça vous permet de mettre de l'ordre dans

le chaos. Comme le jour où Matéo a décidé de faire une démonstration de sa puissance de morsure sur Alba. Non, les enfants n'étaient pas seuls, oui, il y avait assez de professionnelles pour gérer la situation, et oui, des objets de décharge étaient à disposition. Écrire tout ça vous permet de répondre aux parents avec une distance respectable tout en gardant une touche d'empathie. Parce que, parfois, un enfant mord en crèche, et c'est juste une autre journée au bureau !

- *Appuyez-vous sur les éléments forts, moteurs et solides de votre équipe.*

Ah, les talents cachés de chaque professionnelle ! C'est un peu comme une équipe de super-héroïnes, chacune avec son pouvoir spécial. Par exemple, Joséphine est la reine de la créativité. Elle pourrait transformer un carton d'œufs en œuvre d'art, mais si vous lui demandez de faire le planning, vous risquez de vous retrouver avec des horaires qui ressemblent plus à un casse-tête qu'à un vrai planning. En revanche, Germaine, la pro de l'organisation, est votre alliée pour cette mission. Elle pourrait faire un planning aussi rigide que la parade d'un régiment, et c'est exactement ce qu'il vous faut !

Mais attention, ne lui confiez pas les décors de la fête d'anniversaire, à moins que vous ne vouliez que les enfants pensent que les bonhommes en papier mâché sont des extraterrestres. Et c'est tout à fait normal, chacun a ses propres talents ! Vous non plus, vous ne pouvez pas tout faire, et admettons-le, il y a des jours où vous êtes aussi perdue qu'un poisson rouge dans un désert. N'hésitez pas à en parler à votre équipe ! Ça rend votre direction bien plus humaine et ça aide tout le monde à comprendre que même les chefs ont leurs petites galères. Attention toutefois à ne pas jouer les pleureuses toute la journée, sinon vos collègues risquent de prendre la fuite !

Faites confiance à votre équipe et confiez-leur des tâches, toujours en concertation, bien sûr. Quand une professionnelle prend une responsabilité, ça lui donne un petit coup de fouet d'importance et met en valeur ses talents. Mais n'oubliez pas de faire le point régulièrement. Une professionnelle peut avoir voulu endosser une responsabilité un jour, mais trois mois plus tard, avec un déménagement ou un chien qui a décidé de ne plus écouter, tout peut changer. Et c'est parfait ! Cela nécessite juste quelques ajustements de rôles, comme dans une danse de salon. L'important est de danser ensemble, même si parfois on doit changer de partenaire !

Concrètement, que pouvez-vous déléguer à votre équipe ? Gestion des stocks, relecture des plannings, préparation d'une sortie, communication aux parents (n'oubliez pas de vérifier le contenu de ce qui est transmis quand même!), création et organisation d'activités, prise de notes lors des réunions, mentorat pour de nouvelles professionnelles... la liste dépend de vos missions, de celles que vous êtes prêtes à déléguer et des capacités de vos professionnelles.

### ***Devenir une pro du jonglage... avec les plannings !***

Un imprévu, qu'il s'agisse d'une absence dans votre personnel ou d'un problème technique, demandera parfois de revoir l'organisation du jour. Restez flexible. L'organisation est importante, mais la souplesse est essentielle. Les enfants ne suivent pas toujours un planning, et les situations d'urgence (un enfant malade, un parent en retard) surviennent sans prévenir.

Soyez prête à :

- *Réorganiser les plannings*

Ah, les plannings ! Ces joyeuses tortures que nous connaissons tous. Comment être équitable quand on jongle avec les diplômes de chacun, les horaires de Gertrude qui ne sont jamais



fixes et les contrats des parents qui changent comme la météo ? C'est un peu comme essayer de faire un puzzle avec les pièces d'un autre jeu !

Alors, comment s'y prendre ? Ça dépend d'une multitude de facteurs : la taille de votre crèche, le nombre d'unités, le nombre de professionnelles (sans oublier le nombre de tasses de café nécessaires pour tenir le coup !).

Ici, pour garantir un peu d'équité (mais je préviens, il est possible que cela ne plaise pas tout le monde), nous avons opté pour un planning tournant sur 4 semaines, établi à l'année. Les jours ne sont pas fixes, histoire que personne ne soit «toutes les semaines du matin», comme si on était sur une boucle temporelle. Tout le monde veut être de service le mercredi ou le vendredi, après tout ! Bien sûr, certaines râlent un peu, car il est plus compliqué de prendre un rendez-vous quand les jours changent tout le temps. Mais avec un planning annuel, on a le temps de s'organiser, non ?

En plus, on a décidé que, sauf pour deux référentes de section, tout le monde tournerait entre les deux unités. Après quelques cafouillages dignes d'une comédie de situation, l'équipe a trouvé le bon rythme : une semaine dans une unité, la semaine suivante dans l'autre. Cela apporte une certaine continuité tout en cassant la routine. Et croyez-moi, c'est sûrement le meilleur moyen d'éviter que les clans se forment, comme dans un épisode de télé-réalité. Fini les duos ou trios qui se murmurent des propos peu amicaux sur l'unité d'à côté. Tout le monde travaille ensemble, donc critiquer devient un sport difficile !

Je sais que ce système ne conviendra pas à une crèche avec 4 unités, sinon on aurait l'impression de tourner en rond plus qu'un hamster dans sa roue. Mais pourquoi pas par groupe de deux unités ? On mélange un peu sans non plus laisser les référentes sur le bord de la route.

Ce système peut même s'implémenter un peu plus tard dans l'année. Commencez avec des unités fixes pour donner des repères aux enfants et aux parents, puis introduisez progressivement des changements. Mais attention ! Il faudra anticiper le confort des troupes. Si en janvier, on vous dit «on est bien comme ça, pourquoi changer ?», vous savez qu'il est temps de sortir les charts explicatifs !

Permettre à chaque professionnelle de tourner, c'est également se donner un coup de main pour gérer les imprévus. Quand une professionnelle connaît le quotidien et les enfants de plusieurs unités, elle est bien plus à l'aise si elle doit sauter dans une nouvelle équipe à la dernière minute. Une vraie sauveuse en cas de crise !

- *Moduler les activités pour s'adapter aux effectifs ou aux changements imprévus*

**Cas concret : la sortie à la ferme et le manque de personnel : en mode « où est Charlie » ?**

Ah ! Enfin la sortie à la ferme que vous attendiez avec impatience ! Mais voilà, coup de théâtre : Griselda est en arrêt, Galinetta (oui, oui, je parle bien de la célèbre poule) est en retard, et pour couronner le tout, un enfant a décidé de jouer au volcan. Donc, que faire dans cette situation ?

Option 1 : annuler la sortie. Honnêtement, je ne suis pas fan de cette idée. Les sorties qui sortent un peu du cadre, c'est ce qui pimente l'année ! Sans ça, on risque de sombrer dans la routine et de voir l'équipe s'essouffler comme un soufflé raté.

Option 2 : trouvez une organisation pour y aller quand même ! En général, combien nécessite une sortie à la ferme ? Deux professionnelles. Légalement, c'est un ratio de 1 professionnelle pour 5 enfants, mais, entre nous, gérer 5 petits monstres à l'extérieur, c'est comme essayer de garder des chatons dans une boîte :