

## RESTITUTION EN CONTINU ET CONSTRUCTION DE PISTES DE TRANSFORMATION AU COURS D'UNE RECHERCHE EN ERGONOMIE

**GONZALEZ G., RAFAEL E.**

Université de Carabobo, Vénézuéla et Laboratoire d'Ergonomie du Conservatoire National  
des Arts et Métiers, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, <gonzal@cnam.fr>

**TEIGER, CATHERINE**

Centre National de la Recherche Scientifique, Laboratoire G. Friedmann  
et Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire d'Ergonomie, Paris

### Résumé

La démarche ergonomique d'analyse de l'activité prévoit la restitution des résultats aux différentes personnes concernées par l'intervention sur le terrain afin que l'interprétation des résultats soit le produit des interactions entre les ergonomes et les opérateurs de tous niveaux de la situation de travail étudiée. Cette co-production facilite leur appropriation des résultats et leur implication dans les transformations envisagées. Mais il existe plusieurs modes de restitution. Nous présentons ici l'analyse de l'interaction entre l'élaboration progressive des hypothèses et la restitution « en continu » auprès du groupe de travail et du groupe de pilotage au cours d'une recherche réalisée chez des professionnelles de la petite enfance dans une crèche de collectivité locale. D'une demande de compréhension d'un taux élevé « d'absentéisme », la recherche a abouti à une remise en cause des modes de gestion du personnel de la collectivité locale, fondée sur l'analyse détaillée des perturbations de l'activité du collectif, induites par des « absences » justifiées.

**Mots clés :** restitution en continu, crèche collective, méthodologie ergonomique.

## CONTINUOUS FEEDBACK OF RESULTS DURING AN ERGONOMIC RESEARCH AND JOINT PROGRESSIVE ELABORATION OF CHANGES IN THE WORKING SITUATION

### Abstract

In the ergonomic approach of activity analysis, the results are shown to the different persons concerned by interventions in the field so that their interpretation is the result of interactions between the ergonomists and the operators at all levels of the work situation studied. This joint production facilitates their appropriation of the results and their involvement in the planned changes. But there are several ways in which the feedback of results can take place. Here, we present an analysis of the interaction between the progressive elaboration of hypotheses and the "continuous" feedback to the working group and the management group during research concerning staff in the day nursery of a local community. Following a request to find out the reason for a high rate of "absenteeism", the research led to the staff management methods being brought into question. This was based on a detailed analysis of disturbances in the collective activity provoked by "absences" that were actually justified.

**Key-words:** ergonomic methodology , continuous feedback of results, day nursery,

## INTRODUCTION

L'objectif de cette communication est de décrire l'apport d'une démarche de restitution en continu développée au cours d'une recherche en ergonomie dans une crèche collective municipale. La demande, provenant de la responsable des Ressources Humaines, était d'éclaircir les facteurs d'un taux élevé "d'absentéisme" chez le personnel de la petite enfance, attribué à un surcroît de congés maladie lié, entre autres, au vieillissement du personnel. La restitution en continu se caractérise par des échanges permanents, du début à la fin de l'intervention, entre les ergonomes et les opérateurs ou opératrices sur le terrain. Notre hypothèse est que la restitution en continu, qui ne se confond pas avec les entretiens ou avec l'auto-confrontation individuelle, par exemple (5), permet la co-construction du diagnostic, aide à l'appropriation des résultats de l'analyse et à la construction progressive des propositions de transformation avec les acteurs de la situation de travail dans une démarche participative (4,6). Bien qu'elle soit une pratique bien répandue chez les ergonomes, comme l'attestait l'enquête réalisée pour la SELF en 1996 (1), tous ne la pratiquent pas au même moment: si 90% des ergonomes enquêtés pratiquent la restitution, 55% seulement le font en continu. Ceux qui signalent avoir réalisé des restitutions font référence plutôt au type de diffusion, au nombre de réunions, aux différents niveaux et aux diverses temporalités rencontrées par l'intervention ergonomique quand elle se veut recherche-action, tandis que les manuels et les quelques programmes de formation font plutôt référence à "quoi faire" mais ils n'explicitent pas ou laissent à la discrétion de l'intervenant(e) le "comment faire" (3). Or elle est un élément-clé de la dynamique de l'intervention-action, comme on a pu le montrer antérieurement en analysant le processus au cours d'une recherche sur les soins à domicile au Québec (4). Dans ce papier, nous décrivons la construction progressive de l'objet de la recherche et des pistes de transformations grâce au va et vient entre analyse des données et restitution en continu aux différents acteurs intéressés sur le terrain.

## DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE: ENTRECROISEMENT DES ANALYSES ET DES RESTITUTIONS

La production conjointe des connaissances a progressé par l'entrecroisement des étapes d'analyse de diverses données sur le terrain et des restitutions successives. Pour réaliser la restitution en continu, nous avons constitué un dispositif devenu classique, soit deux groupes d'accompagnement de cette recherche-action: un groupe "de travail" dans la crèche, terrain de la recherche (composé de 3 auxiliaires de puériculture, deux éducatrices de jeunes enfants, le médecin, la psychologue et l'infirmière- puéricultrice) dont la mission était d'interagir en continu avec les ergonomes et de valider l'interprétation des résultats à présenter à un groupe « de pilotage » (composé des cinq directrices des crèches de la ville, d'une éducatrice de jeunes enfants, de la responsable des Ressources Humaines, de la coordinatrice des crèches, de la responsable de l'emploi et de l'élu municipal en charge de la petite enfance) dont la mission était d'analyser et de prendre en charge les orientations proposées pour résoudre les difficultés repérées. Nous ne mentionnons ici que les restitutions formelles, ayant donné lieu à des réunions, sans compter les nombreuses discussions informelles dans la crèche elle-même.

### 1° étape d'analyse: les différents points de vue sur la « demande ».

Sachant qu'en général un « absentéisme » important et surtout quasi permanent est un signe global et composite de « malaise » dans une organisation, il a été proposé de faire d'abord une première étude approfondie de type « état des lieux » dans une situation bien délimitée

(une seule crèche municipale), afin de mieux cerner les différents aspects de la demande d'autant que, lors d'une réunion préliminaire à cette proposition avec les seules directrices de crèches, ces dernières avaient attribué, de leur côté, « l'absentéisme » observé dans les crèches au passage aux 35 heures appliquées dans cette commune depuis 1982. Une première difficulté a surgi quand la directrice des ressources humaines a choisi la crèche à étudier pour éviter des conflits internes, ce qui a provoqué de la méfiance chez le personnel se demandant les vraies raisons de ce choix. Une autre difficulté tenait à ce que cette intervention ergonomique a été proposée après que plusieurs autres spécialistes soient intervenus dans cette crèche sans fournir de résultats satisfaisants pour résoudre le problème qui, à notre connaissance, datait d'au moins 11 ans. Nous étions donc considérés comme un dernier espoir mais avec beaucoup de circonspection. Nous avons pu établir la confiance en expliquant le but de la recherche, les méthodes de l'ergonomie, en garantissant le respect du volontariat des observations et de l'anonymat des résultats et, surtout, en assurant que tous les résultats seraient présentés au personnel de la crèche, discutés et validés avec lui avant d'être montrés au groupe de pilotage.

## **2° étape d'analyse: relation entre effectifs, horaires, tâches et activité.**

La mission de chaque professionnelle de la Petite Enfance (PPE), selon le projet pédagogique adopté dans la crèche étudiée, est de suivre les mêmes 5 enfants, de leur entrée à la crèche, dans la section des bébés, jusqu'à leur sortie trois ans plus tard. Ainsi, les enfants et les parents ont toujours la même "personne de référence" (méthode Loczy). Chaque section comporte, pour une vingtaine d'enfants, quatre auxiliaires de puériculture (AP), une éducatrice, un agent d'entretien, qui assurent les soins et le développement individuel des enfants par diverses activités. Le règlement officiel des crèches (1 adulte pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 adulte pour 8 enfants qui marchent) implique la présence de 4 adultes au moins dans la section des bébés, par exemple, qui a fait l'objet de la première analyse. Or la crèche ouvre toute l'année de 7h30 à 18h30, soit une amplitude de 11 heures par jour. Comme le montre la figure 1, les horaires journaliers des PPE sont décalés pour couvrir l'amplitude tout en respectant les 35 heures. Parallèlement aux horaires de présence des AP, on a reporté sur la figure la planification « théorique » des tâches au long de la journée et le nombre observé d'enfants présents. Il apparaît immédiatement les incompatibilités entre les variations de la composition réelle de l'équipe, à chaque période-clé de la journée, par rapport au nombre d'enfants, et les tâches à réaliser dans de bonnes conditions. Même en situation normale, cette planification ne peut jamais être absolument respectée en raison des variations du nombre et des besoins immédiats des enfants. Alors que l'accueil est prévu pour s'échelonner de 7h.30 à 10h.30, on a observé que la majorité des bébés est arrivée avant 8h.30 tandis qu'une seule AP est présente pour assurer à la fois l'accueil des parents, la surveillance des enfants, les premiers biberons et changes. De même la préparation des biberons, prévue à partir de 9h., peut commencer plus tôt si un enfant le réclame, les changes sont plus fréquents que dans les plages indiquées, etc. Dans un tel contexte, déjà limite, l'absence d'une ou plusieurs AP crée immédiatement des perturbations en cascade, par le jeu des remplacements internes à instaurer sans retard, ce qui renvoie à d'autres problèmes liés à la transmission des informations concernant les enfants.

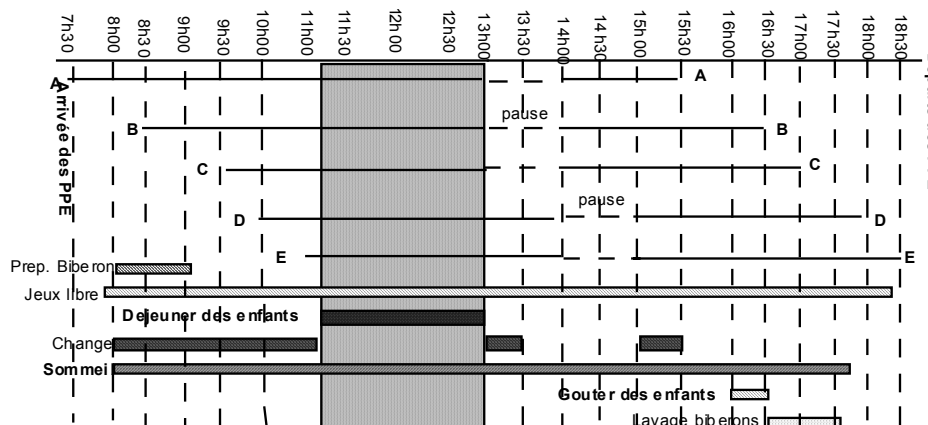


Figure 1. Plages horaires de travail journalier des personnels et planning des tâches dans la crèche (section des bébés)

D'après la figure 1, on peut repérer quelles activités sont perturbées par une ou plusieurs absences, surtout quand celles-ci sont inattendues. Les stratégies de gestion locale mises en place ne sont que des compensations partielles à court terme qui vont créer d'autres problèmes à moyen terme, par exemple la récupération d'heures supplémentaires, le recours à l'éducatrice (EJE) dont la tâche est théoriquement différente de celle des AP et qui souffre de ne pas pouvoir réaliser sa mission auprès des enfants, parce qu'elle remplace trop fréquemment des AP absentes. Cette situation entraîne une contradiction involontaire mais importante avec le projet pédagogique de la crèche (la personne de référence) et une frustration professionnelle des EJE.

**1° restitution: au groupe de travail. Donner à « voir » ce que l'on ne faisait que « savoir »: accès à de nouvelles données et hypothèses.**

La formalisation et la restitution auprès du groupe de travail de ces premiers résultats qu'elles connaissent très bien mais n'avaient jamais visualisés ont incité les PPE et cadres de la crèche à nous donner accès à de nouveaux documents, à exprimer des commentaires et des rappels de faits que nous n'avions pas entendus ou pas su entendre auparavant. Les 35 heures, appliquées de fait dans la commune depuis 1982 n'ont pas eu d'impact sur les modes de gestion du personnel (calcul des effectifs et prévision des remplacements des congés et des heures supplémentaires qui doivent être récupérées) malgré les demandes réitérées de la directrice: en 11 ans, depuis l'ouverture de la crèche en 1989, envoi à l'administration communale de 25 lettres demandant toujours des effectifs supplémentaires en raison des 35 heures et du remplacement des congés annuels, certaines de ces lettres ayant été signées aussi par les parents et le PPE. En retour, 10 lettres ont été envoyées par la Mairie avec la même réponse: "La municipalité ne dispose pas de moyens supplémentaires, pour faire face à votre demande". Cette restitution auprès du groupe de travail de la crèche a permis de fixer de nouveaux objectifs à la recherche: éclairer la question des absences à partir des statistiques fournies alors par la directrice, la nouvelle hypothèse étant que l'absentéisme supposé (absences injustifiées) tenait plutôt à des absences légales et observer les effets des absences sur les activités des AP à un moment-clé de la journée.

### **3° étape d'analyse: l'analyse des statistiques d'absences et les premières observations des activités des AP pendant l'accueil des enfants (bébés).**

L'analyse des absences du personnel (sur 3 ans, 1996-1999) a permis de les classer en 5 catégories: congés annuels, congés de formation, congés de maternité, congés spécifiques et congés de maladie et a montré que le plus fort pourcentage des absences (81,7%) est lié aux congés annuels et autres types de congés légaux (formation, congés de maternité). Ces absences, qui peuvent être considérées comme *prévisibles*, représentent 4 fois celles qui peuvent être considérées comme *imprévisibles* (congés de maladie ou congés spécifiques). Parmi les absences prévisibles, les *congés annuels* entraînent en moyenne annuelle entre 2/3 et 3/4 des absences annuelles (70,4%), tandis que le pourcentage des *congés formation* ne dépasse pas 5% et que celui des *congés maternité*, le plus variable, va de 0 à 18,41%. On peut distinguer les absences prévisibles régulières relativement planifiables d'une année sur l'autre, comme les congés annuels, et les absences prévisibles mais aléatoires d'une année sur l'autre et planifiables seulement à moyen terme, comme les congés pour maternité ou formation. Pour les absences imprévisibles, le pourcentage des *congés maladies* et *congés spécifiques* se situe régulièrement entre 10 et 20%. Ainsi il manque en moyenne en permanence une personne au moins dans chaque section qui peut fonctionner, de fait, avec 3 et même parfois 2 PPE alors que la presque totalité des enfants est présente régulièrement.

### **2° restitution: au groupe de pilotage. « Voir » la réalité: des représentations a priori à la reconnaissance des faits: une ouverture.**

A la première réunion du groupe de pilotage, nous avons montré la figure 1 et représenté (graphiquement) la répartition des causes d'absences et leur regroupement selon leur prévisibilité. Nous avons justifié ainsi la substitution du terme « absentéisme » par celui d'absences ayant des raisons structurelles et organisationnelles plus qu'individuelles. La mise en relation de ces résultats avec les règles officielles qui définissent le cadre temporel et organisationnel du travail des PPE montre que le sous-effectif constant équivaut à une situation de « crise » permanente dans la crèche: la répartition du travail des absentes sur le personnel présent, souvent faite dans l'urgence, provoque une augmentation de la charge de travail pour pouvoir assurer la qualité des soins aux enfants.

Cette restitution a généré des commentaires divers selon les fonctions des participants, comme de juste: la directrice de la crèche étudiée, qui connaît pourtant les résultats, exprime sa surprise et son émotion de « voir comme ça la crèche » alors qu'elle « sait tout ça » mais qu'elle l'oublie quand elle « est dedans ». Ses collègues comparent ces résultats avec ce qui se passe dans leur crèche et, soit apportent des confirmations ou des correctifs des faits, soit expriment leurs inquiétudes sur les conséquences sur la qualité de leur travail de professionnelles vis à vis des enfants, la coordonatrice généralise le problème à l'ensemble des crèches et renvoie la responsabilité sur les gestionnaires, la gestionnaire découvre l'apport de l'analyse de « la réalité de l'activité » comme déclencheur possible de la recherche d'une solution, enfin l'élue municipale tire sa calculatrice et compte le nombre de personnes supplémentaires nécessaires et le coût à envisager pour la Mairie, ayant pris conscience de l'impact éventuel de tels résultats sur les parents, électeurs, à l'approche d'une période d'élections! Le groupe a compris qu'on ne peut pas agir sur un seul élément. La proposition est faite d'analyser plus finement les conséquences des absences sur l'activité de travail du personnel et sur les enfants.

#### **4° étape d'analyse: caractérisation du travail et de ses variations.**

Par des observations répétées du travail des AP lors de l'accueil (dans la section des bébés), on a montré des variations de l'activité individuelle et collective en fonction des effectifs présents et en fonction du degré d'expérience des AP. Cette période de la journée exige une attention constante partagée entre enfants, parents et collègues; on observe une interférence de tâches, une prédominance de la surveillance-protection et des actions non-verbales sur les actions verbales avec des contenus différenciés selon les personnes, une orientation préventive dominante de l'ensemble des actions qui disparaît au profit d'actions réactives lors d'une absence ou de la présence d'une AP moins expérimentée, ce qui entraîne des risques plus grands pour les enfants.

#### **4° et 5° restitutions: au groupe de pilotage, à l'ensemble de la crèche et aux parents: de l'analyse de l'activité aux pistes de transformation.**

L'exposé de ces derniers résultats à la deuxième réunion du comité de pilotage n'a fait que confirmer les premières réactions et susciter l'accord pour trouver des solutions organisationnelles au plus vite, au vu de l'impact possible sur les enfants et sur la mobilisation du personnel. Une réunion dans la crèche avec l'ensemble du personnel, les parents et l' élu municipal a poussé ce dernier à intervenir officiellement auprès des instances de la Mairie pour débloquer des embauches. Au niveau municipal, les règles de gestion et de calcul des effectifs pour l'ensemble des crèches sont en révision.

Par ailleurs, dans la crèche étudiée, des essais de changements organisationnels ont été initiés par les PPE et apparaissent aussi comme des conséquences de cette méthodologie de restitutions et d'interactions, associant production conjointe de connaissances et stratégies d'action convergentes des différents acteurs (4, 6). Un prolongement de la recherche a été demandé, il est actuellement en cours.

#### **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- (1) Drouin A. (1996). Enquête sur la pratique professionnelle de l'ergonomie. Rapport pour la Société d'Ergonomie de Langue Française.
- (2) Gonzalez R.E., Teiger C. (2000) Etude ergonomique sur le travail en crèche. Laboratoire d'Ergonomie du CNAM, rapport de recherche, 46 p.
- (3) Lamonde L. (2000). L'intervention ergonomique. Un regard sur la pratique professionnelle. Octarès éditions, Toulouse.
- (4) Teiger C., Cloutier E., David H., Prévost J. (1998). Le temps de la restitution collective des résultats de recherche dans les dynamiques de l'intervention. Temps et Travail. Actes du XXXIIIème congrès de la SELF, 16-18 Septembre 1998, pp. 739-751.
- (5) Theureau J. (1992) Le cours d'action: analyse sémiologique. Peter Lang, Berne.
- (6) Villatte R., Caroly-Flageul S. (1998). Temps et Recherche-action. Temps et Travail. Actes du XXXIIIème congrès de la SELF, 16-18 Septembre 1998, pp. 707-712.