L'analyse réflexive collective de l'activité de cadres de direction dans une relation de service « centrée sur autrui » - un cas de formation-action ergonomique dans le secteur des « crèches » municipales en France

*Collective reflective analysis of the activity of supervisors in a service "focused
on others" relationship - A case of ergonomic action training in the municipal
daycare sector in France*

*El análisis de reflexión colectivo de la actividad de altos ejecutivos en la relación
de un servicio "centrado hacia los demás" - un caso de formación-acción
ergonómica en el sector de guarderías municipales en Francia*

Rafaël González

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3267>

DOI : 10.4000/pistes.3267

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2004

Référence électronique

Rafaël González, « L'analyse réflexive collective de l'activité de cadres de direction dans une relation de service « centrée sur autrui » - un cas de formation-action ergonomique dans le secteur des « crèches » municipales en France », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 6-2 | 2004, mis en ligne le 01 février 2004, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3267> ; DOI : 10.4000/pistes.3267

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

L'analyse réflexive collective de l'activité de cadres de direction dans une relation de service « centrée sur autrui » - un cas de formation-action ergonomique dans le secteur des « crèches » municipales en France

Collective reflective analysis of the activity of supervisors in a service "focused on others" relationship - A case of ergonomic action training in the municipal daycare sector in France

El análisis de reflexión colectivo de la actividad de altos ejecutivos en la relación de un servicio "centrado hacia los demás" - un caso de formación-acción ergonómica en el sector de guarderías municipales en Francia

Rafaël González

Nous remercions tous les participants à l'étude, le Ministère de la Recherche (Programme Travail) et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale de la France pour le soutien financier, ainsi que M. le professeur Pierre Falzon, directeur du Laboratoire d'Ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris (CNAM), Mmes Catherine Teiger et Annie Weil-Fassina pour le soutien scientifique.

1. Préambule

- 1 Puisque les termes utilisés dans le titre de ce papier peuvent référer à plusieurs disciplines, il est nécessaire d'expliquer la signification de ses éléments dans le cadre de cette recherche en ergonomie.
 - L'analyse réflexive collective peut être vue comme une prise de distance des opérateurs et opératrices, dans la pratique quotidienne, par rapport au contenu de leur travail et aux raisons des prises de décisions. Le concept s'inscrit dans la continuité de la réflexion en ergonomie sur l'action et le savoir, sur la relation entre ces deux termes, ainsi que sur la valorisation de l'apprentissage collectif par la pratique.
 - Les cadres du secteur de la Petite Enfance de la municipalité, dont il s'agit ici, sont des cadres de proximité, appelés « cadres de direction » (CD) : anciennes puéricultrices, infirmières ou éducatrices de jeunes enfants qui occupent respectivement les postes administratifs de directrices et directrices-adjointes dans des établissements et services d'accueil de jeunes enfants (appelés communément « crèches ») de statuts différents :
 - Accueil collectif : accueil, dans une structure spécifique, d'enfants âgés de 2 mois et demi à 3 ans, divisés en trois groupes : bébés, moyens et grands selon l'âge.
 - Accueil familial : accueil d'enfants âgés de 1 à 3 ans au domicile d'Assistants maternelles (AM) agréées par l'état, durant des périodes définies en accord avec les familles de ces enfants.
 - Accueil mixte : combinaison de l'accueil familial et collectif d'enfants âgés de 2 mois à 3 ans dans une même structure.
 - Halte-Garderie : accueil dans une structure spécifique, d'enfants âgés de 1an à 6 ans, divisés en trois groupes : bébés, moyens et grands selon l'âge, de façon occasionnelle ou permanente, mais à temps partiel.
 - Relais d'assistantes maternelles (RAM) : accueil dans une structure spécifique, d'enfants âgés de 1 à 3 ans de façon occasionnelle par des Assistantes maternelles (AM) agréées par l'état.
- 2 Certains de ces établissements correspondent, dans d'autres pays, aux garderies de jour, aux centres de la petite enfance et aux services de garde de jeunes enfants.
 - La relation de service « centrée sur autrui » fait référence aux services rendus aux personnes (Dubet, 2002). Dans ce cas précis, ce sont des enfants et des familles. Le but des professionnels du secteur, par rapport aux enfants, est d'assurer « l'éducation et l'élevage des enfants hors du milieu familial dans une organisation résidentielle », (Durning, 1986, p. 102).
 - Dans le cas présent, ces personnes, que nous appellerons « Professionnelles de la Petite Enfance (PPE) », sont des puéricultrices, des auxiliaires de puériculture (AP), des éducateurs de jeunes enfants (EJE), des agents sociaux (AS), des assistantes maternelles (AM) et des techniciennes de l'intervention sociale et de la famille (TISF).
 - Dans le cadre d'un ensemble de recherches menées récemment à différents niveaux dans ce secteur (González, 2000 ; González et Teiger, 2001), les résultats présentés ici sont centrés sur le travail des cadres de proximité -cadres de direction et adjointes (CD)-, car ce sont elles qui encadrent et guident le travail des PPE, assurent le contact avec les familles et doivent répondre aux exigences des services administratifs de la mairie et des partenaires du secteur de la petite Enfance, dans le cadre de la politique menée dans ce domaine.

2. Introduction

- 3 Les relations entre l'analyse ergonomique du travail et la formation sont anciennes ainsi que complexes et les demandes de formation ont changé au cours du temps (Teiger et coll., 1998). Plus récemment, les formations sont associées aux développements des compétences, à l'apprentissage organisationnel et à la capitalisation des connaissances, aux transformations du travail. En bref, les quelques recherches publiées lors des différentes manifestations scientifiques organisées, par exemple, par la Société d'Ergonomie de la Langue Française -1991-, et l'International Ergonomics Association (IEA) -1994 et 2003- démontrent que :
 - *l'analyse du travail* a été utilisée comme :
 - objet et outil de la formation,
 - moyen pour la formation,
 - et *la formation*, elle-même, comme
 - stratégie pour aboutir à une meilleure connaissance du travail y compris par les salariés eux-mêmes,
 - et comme moyen d'agir sur le travail.
- 4 Plusieurs éléments sont à l'origine de cette étape de la recherche dont l'objectif est d'essayer d'articuler ces trois aspects :
 - former les cadres de direction à l'analyse de l'activité,
 - construire, avec eux, des référentiels sur les différents domaines de l'activité et,
 - les aider à mieux comprendre leur fonctionnement opérationnel et cognitif en situation de travail et à élaborer collectivement des propositions de transformations organisationnelles destinées à améliorer les conditions de travail de l'ensemble des professionnels du secteur.

3. Les origines de la recherche

3.1. Le contexte législatif - horaires de travail et taux d'encadrement officiels : des exigences potentiellement incompatibles

- 5 La réduction du temps de travail (passage aux 35 heures hebdomadaires) dans la Fonction Publique Territoriale en France, mise en œuvre récemment par le Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État (2000), implique des contraintes spécifiques pour les structures et lieux d'accueil des jeunes enfants, en particulier en ce qui concerne les compromis entre le taux réglementaire d'encadrement des jeunes enfants par des professionnelles habilitées et l'amplitude d'ouverture des équipements d'accueil.
- 6 Dans la situation particulière étudiée ici, l'horaire d'ouverture des établissements d'accueil collectif et familial est de 7h00 à 19h00, soit une amplitude journalière de 12 heures, dans un cadre de 35 heures de travail par semaine par personne. De plus, tous ces établissements sont ouverts 12 mois sur 12, même si le nombre d'enfants est réduit pendant les vacances. Ainsi, en accueil collectif, pour assurer un nombre suffisant de personnel par section auprès des enfants dans la journée, les heures de début et de fin du travail des PPE étaient décalées : par exemple, dans une section d'enfants qui comprend 5 PPE, la première arrive vers 7h30, la deuxième à 8h30 et, ainsi de suite, jusqu'à la cinquième qui arrive vers 10h30. L'après-midi, la première à partir à 15h30 est celle qui

est arrivée la première le matin ; le décalage marque ainsi également le processus de départ en fin de journée, tout en maintenant une heure de coupure en milieu de journée pour chacune.

- 7 Par ailleurs, le taux d'encadrement réglementaire, qui varie selon l'âge des enfants, fixe le nombre-seuil d'enfants présents correspondant à une PPE et au-delà duquel le nombre de PPE doit augmenter d'une unité.
- 8 De fait, il arrivait fréquemment que le décalage des horaires des PPE destiné à permettre de maintenir l'amplitude des horaires d'accueil des enfants conduise à ce que le taux d'encadrement défini pour la sécurité des enfants ne puisse être respecté tout au long de la journée ou tout au long de l'année.

3.2. De l'étude des absences des PPE dans une crèche collective à l'analyse du travail des cadres de direction du secteur de la Petite Enfance

- 9 Au cours de la première étape de la recherche d'ensemble (González, 2000), une étude sur les absences dans une crèche collective pendant trois années scolaires (96-97, 97-98 et 98-99) montrait que le nombre des absences des PPE - considéré jusque-là par l'administration comme de l'absentéisme ordinaire - était effectivement très élevé mais que la majorité d'entre elles étaient liées aux congés annuels et autres types de congés légaux, donc prévisibles (formation, congés de maternité), mais non pris en compte par l'administration dans le calcul prévisionnel des effectifs nécessaires au jour le jour dans le secteur.
- 10 Parmi les suites envisagées de cette étude, il était apparu important de mieux comprendre le travail réalisé par les cadres de direction (CD = directrices des structures d'accueil et adjointes), notamment pour faire face aux absences du personnel. Le principe de la poursuite d'une recherche-formation-action avec des CD a donc été retenu avec l'objectif général alors d'enclencher une réflexion collective approfondie menant à des propositions d'action (González et Teiger, 2002). On a donc cherché progressivement à :
 - donner de la visibilité à la diversité et à la complexité du travail des CD, d'abord auprès du collectif des CD elles-mêmes puis auprès des responsables aux divers niveaux de la municipalité,
 - décrire les caractéristiques, les ressemblances, les difficultés et les stratégies de travail selon deux types d'établissement : collectif et familial.

4. Méthodologie : faire ressortir les spécificités d'une activité complexe par les intéressés eux-mêmes

- 11 Dans leurs grandes lignes, les caractéristiques de la présente démarche sont proches de celles mises en œuvre actuellement dans nombre d'interventions ergonomiques visant à l'appropriation de « l'outil analyse du travail » par les membres des milieux de travail concernés par les changements potentiels de celui-ci.¹

4.1 La formation-action à l'analyse réflexive collective

- 12 La formation-action à l'analyse réflexive collective a consisté, pour les deux ergonomes impliqués, à constituer un groupe de CD volontaires, provenant des diverses structures et n'ayant jamais fonctionné collectivement, à les mener à décrire, analyser, critiquer et expliciter de façon verbale et non verbale, les diverses contraintes de leur travail, leurs stratégies de mobilisation et de résolution de problèmes face aux situations de travail.
- 13 Le groupe s'est donné d'emblée deux objectifs concrets qui ont structuré sa réflexion et ont orienté son travail :
 - la construction collective des éléments d'un « référentiel commun » pour les missions et le métier de cadre de direction,
 - l'élaboration du « profil de poste » de coordination des structures d'accueil des jeunes enfants, poste à créer par la municipalité, étant apparu nécessaire au bon fonctionnement du secteur.
- 14 La démarche a été basée à la fois sur du travail collectif en réunions plénières et du travail individuel réalisé dans chacune de leurs structures par les membres du groupe avec ou sans la participation ponctuelle d'un des ergonomes. À certains moments, des observations ergonomiques ont été organisées localement dans les différentes structures, en fonction des besoins d'approfondissement de telle ou telle question surgie dans le déroulement du travail du groupe et ayant donné lieu éventuellement à débat. De ce fait, une dimension importante de l'activité de l'ergonome est le « sens de l'opportunité » qui guide le déroulement de l'étude et en règle les ajustements, tout en gardant en tête le modèle général de l'analyse à mener.
- 15 La formalisation des composantes du travail et de l'activité a été élaborée progressivement à travers des documents écrits, des exposés oraux, des auto-observations et relevés d'activités réalisés par les PPE, mis en forme au fur et à mesure par les ergonomes et discutés collectivement.
- 16 L'accompagnement ergonomique a visé, tout au long, à faire apparaître certains éléments afin de nourrir la prise de conscience et les réflexions du groupe. Il a visé aussi à faire émerger des propositions de transformations éventuelles, allant dans le sens d'une meilleure prise en compte des diverses facettes de ce métier mal connu et, par conséquent, mal reconnu à tous les niveaux.
- 17 La perspective du groupe visait à une amélioration des conditions de travail des CD, mais aussi de celles des PPE, ainsi que de la qualité de l'accueil des enfants. Il était entendu que ce travail constituait une étape exploratoire permettant aux membres du groupe d'amorcer collectivement une réflexion qui devrait se poursuivre dans l'avenir, sous une forme pérenne, afin de faire face aux évolutions continues de la situation de ce secteur.
- 18 L'objectif a été également de laisser des « traces » qui puissent être utiles aux actuelles participantes, mais aussi servir éventuellement à d'autres interlocuteurs intéressés à des titres divers par ces données ; par exemple : des descriptions des dimensions générales du travail, des auto-analyses de l'activité au cours d'une journée-type de travail, des états des lieux, des fiches descriptives des structures et lieux d'accueil, des états des effectifs d'adultes et d'enfants présents et absents au cours d'une période donnée, etc.

4.2 La démarche suivie avec le groupe

- 19 Le volontariat des personnes faisant l'objet des observations du travail et des enregistrements a été garanti ainsi que l'anonymat des résultats individuels.
- 20 Toutes les rencontres ont été fixées avec l'accord des participantes. Plusieurs types de réunions ont eu lieu pendant les 9 mois de la durée de l'étude : au total, 25 rencontres pour une durée totale de 77 heures de travail avec une dizaine de participantes assidues.
- 21 La restitution en continu des résultats du travail collectif a été faite régulièrement en cours d'intervention, et jusqu'à la fin de l'intervention, au groupe de travail et au groupe de pilotage au début, au milieu et à la fin de l'étude (González et Teiger, 2001).
- 22 L'évaluation a eu lieu au fur et à mesure par les participants à l'intérieur du groupe de travail, à travers la discussion sur chaque compte-rendu de réunion et sur la formalisation progressive des résultats des analyses mise en forme par les ergonomes, afin de réajuster en permanence les objectifs et les moyens du travail collectif par l'intermédiaire des « traces » de celui-ci.

5. Résultats

- 23 Les résultats sont présentés en quatre parties :
 1. Les difficultés pour mettre en marche l'analyse réflexive collective,
 2. Les caractéristiques du travail des CD,
 3. Les difficultés auxquelles elles doivent faire face,
 4. Les stratégies de régulation mises en œuvre pour assurer la prestation de service.

5.1 Difficultés pour mettre en marche l'analyse réflexive collective

5.1.1 La constitution et le fonctionnement du groupe de travail : la création collective de « règles pour l'action »

- 24 Du fait qu'il s'agit d'une formation-action, la constitution du groupe en tant que « groupe d'échanges » est déjà une partie du travail des ergonomes. Et ce, d'autant plus, comme dans le cas présenté ici, quand il s'agit d'une pratique inhabituelle dans le milieu de travail, ou quand les groupes sont très hétérogènes, soit par l'ancienneté (ici, de 10 ans en moyenne mais avec une dispersion importante, allant de 1 mois à 27 ans), soit par leur formation initiale influençant la façon de concevoir le travail (orientation sanitaire ou pédagogique). Afin d'homogénéiser ces deux façons de voir l'encadrement et la gestion d'établissement, le groupe a créé des « règles pour l'action », autrement dit des « règles de fonctionnement interne ». Ces normes ont été essayées et réajustées plusieurs fois au fur et à mesure de l'avancement du processus collectif au prix de vives discussions faisant apparaître des accords mais aussi des désaccords. Le fait le plus marquant de ce type de discussions a été la sortie volontaire des ergonomes d'une réunion très conflictuelle, afin de permettre une discussion plus libre entre les CD. Le groupe exerce donc une activité réflexive continue sur son propre fonctionnement, en même temps que sur l'objet même de l'étude, c'est-à-dire le travail de chacune.

- 25 Ce mode de fonctionnement collectif suppose une forte implication de la part des participants, une reconnaissance de l'importance des enjeux et une confiance dans les bénéfices escomptés à moyen ou long terme. Par ailleurs, dans l'immédiat, il entraîne un surcroît de travail individuel pour recueillir des données précises sur la situation dans chaque structure et pour pratiquer les auto-observations de leur propre activité, décidées collectivement, sans compter le temps passé en réunions. À certains moments, la participation des CD ou les décisions d'action prises n'ont pu être réalisées car une charge de travail imprévue était survenue pour l'une ou l'autre des cadres, obligée, par exemple, de remplacer elle-même au pied levé un des membres du personnel absent et ainsi de faire son travail.

5.1.2 La constitution « évolutive » du groupe

- 26 Le fait que les responsables de certaines structures « Petite Enfance » n'aient pas été convoquées par la Mairie au départ de la recherche, à l'insu des ergonomes, a été l'occasion d'une prise de conscience, entre autres, du flou des appellations administratives concernant les modes d'accueil des jeunes enfants. C'est pourquoi, après quelques séances, le groupe des CD, en accord avec les ergonomes, a proposé d'élargir la réflexion sur le travail dans toutes les structures de la Petite Enfance, au-delà des seules crèches.

5.1.3 La mise en place du programme du travail du groupe : l'élaboration de fiches synthétiques sur les structures d'accueil et les tâches des CD

- 27 La définition du programme de travail du groupe et de ses étapes a été laborieuse : finalement, l'accord s'est fait sur la nécessité de commencer par une mise à plat et en consensus d'informations concrètes de base pouvant constituer un « référentiel commun », point de départ de la réflexion.

a. Les structures d'accueil

- 28 Le premier travail, décidé et réalisé par le groupe, a été de faire une description aussi précise que possible des différentes structures concernées par cette étude. Ces fiches synthétiques d'identification comportaient des renseignements utiles comme le type et le nombre de personnes intervenant dans la structure, y compris les cadres de direction et les intervenants ponctuels, le nombre d'enfants et de familles « bénéficiaires », le nombre de locaux le cas échéant, et l'organisation interne (amplitude d'ouverture, périodes de fermeture, nombre de sections, horaires des personnels, etc.). Ces « simples » recueils et rassemblements d'informations ont demandé plusieurs allers-retours à chaque participante du groupe et aux ergonomes puisque ce type d'informations n'était jusqu'alors synthétisé nulle part. L'étude ergonomique approfondie du travail des PPE (essentiellement des auxiliaires de puériculture), citée supra (González, 2000), menée préalablement dans un des établissements a été un élément important pour la construction des fiches et la compréhension de leur contenu.

b. Les tâches des CD

- 29 La description orale puis écrite de leurs tâches par les cadres de direction a été très longue et complexe. Le fait que les cadres soient toujours dans l'action et aient peu de

temps pour la métaréflexion a mis en péril cette activité dans le groupe de travail. C'est à partir d'un exposé sur les différents aspects du travail et de sa charge ressentie, effectué spontanément par une des directrices dans une réunion du groupe de suivi de la recherche, enregistré et retranscrit par les ergonomes, puis « restitué » au groupe des CD, que les autres cadres ont pu commencer à décrire leurs propres activités.

5.2 Les caractéristiques du travail des cadres de direction (CD)

- 30 Dans l'exercice de leur fonction, les CD rencontrent non seulement tous les problèmes de puériculture classiques, mais elles doivent aussi les aborder et les traiter en fonction des formes particulières qu'ils revêtent en collectivité.
- 31 La prévention, dont elles ont la responsabilité en commun avec le médecin, le psychologue et les PPE de base, est à concevoir dans son sens le plus large : la prévention des carences nutritionnelles, la prévention des maladies infectieuses ou des troubles psychologiques, le dépistage précoce des maladies ou de la maltraitance physique ou psychologique.
- 32 Outre cette mission générale de prévention, la fonction de cadre de direction, dans ce secteur de l'accueil de la Petite Enfance, recouvre beaucoup d'autres aspects de gestion dans les domaines administratifs, financiers, pédagogiques et, enfin, surtout dans le domaine relationnel, concernant le personnel, les parents, les instances municipales, les structures professionnelles au-delà du niveau local...

5.2.1 Le travail des CD à l'intersection de cinq « centres de décision », producteurs de règles hétérogènes

- 33 De façon très générale, on peut décrire les principales caractéristiques du rôle des cadres de direction de ce secteur par rapport aux 5 « centres de décision » ou lieux de production de « règles pour l'action » spécifiques, dont elles dépendent, à savoir : l'administration municipale, le secteur professionnel, la structure d'accueil, les familles et les enfants (González et Teiger, 2002) (figure 1).

Figure 1. Le travail des CD, à l'intersection de cinq « centres de décision », producteurs de règles hétérogènes

- *1^{er} centre de décision :* la *Municipalité* (élus et administration), à la fois employeur, garant et responsable du service offert à la population. La municipalité représente la Fonction Publique Territoriale et elle est en interaction administrative et financière, à travers le « contrat Enfance », avec la Caisse d'Allocation Familiale. Les CD répertorient les besoins en modes d'accueil exprimés par les familles et ont ainsi une vision globale des problèmes qui se posent à la municipalité dans ce domaine. Les CD sont donc en relation constante avec les différents services de la localité à qui elles fournissent des informations et/ou qui leur fournissent différents types de prestations. Elles peuvent aussi être en relation directe avec d'autres services extérieurs à la municipalité, qu'ils soient d'ordre professionnel ou autres, comme nous le verrons ci-dessous d'une façon plus détaillée.
- *2^{ème} centre de décision :* le *Secteur Professionnel de la Petite Enfance*, instance de gestion au niveau national, régional et départemental, est garant du « professionnalisme », de la progression des personnels habilités auprès des jeunes enfants, de la qualité des structures et des lieux d'accueil.
- *3^{ème} centre de décision :* la *structure d'accueil des jeunes enfants* particulière à chaque CD, avec les différentes catégories de personnel qui y interviennent. Les interactions avec les deux domaines précédents portent sur les règles professionnelles et la définition d'un certain nombre de conditions de travail (effectif, salaires, congés légaux, droits et devoirs des fonctionnaires...). Outre la gestion de l'équipe, les CD assurent la transmission du savoir par des formations en éducation sanitaire et sociale dans chacune des structures.
- *4^{ème} centre de décision :* les *familles*, qui sont les bénéficiaires et les évaluateurs indirects du service, mais en relation avec la municipalité en tant que demandeurs, électeurs et citoyens. Le CD accueille la famille, privilégie l'écoute dans cette relation et répond aux attentes des parents, en tenant compte des problématiques particulières (familles monoparentales ou

recomposées, précarité, etc.). Par ailleurs, comme les mères passent un temps de plus en plus court à la maternité, les cadres de direction doivent être vigilantes afin de dépister des problèmes de santé des nourrissons et des troubles précoces de la relation parents - enfants.

- *5^{ème} centre de décision : les enfants*, bénéficiaires directs des tâches de suppléances domestiques assurées par les PPE. Le rôle du CD consiste à veiller au respect des rythmes de vie de l'enfant, de l'éveil du bébé, de la qualité du sommeil, des règles d'hygiène et de sécurité. Elle se préoccupe de l'enfant normal, bien traité, de l'enfant malade ou handicapé ou de l'enfant en difficulté ou maltraité. Prévenir, repérer, dépister, partager les informations sur les enfants, signaler un enfant à risque, une maltraitance, tout cela fait partie de ses tâches. En coordination avec le médecin et la psychologue, elle met en place et fait respecter les protocoles concernant les mesures préventives ainsi que les traitements médicamenteux.

34 **En résumé**, les CD insistent sur le fait que le problème principal posé par ces tâches est leur « invisibilité » pour l'employeur qui ne réalise pas l'importance du temps passé à la diversité et à la multiplicité de ces activités, ni les moyens qui seraient nécessaires. En particulier, le temps de parole essentiel au « travail relationnel » est rarement reconnu dans la charge de travail. En tant que puéricultrices (aussi), elles réalisent de fait une quantité de « petites choses qui, mises bout à bout, font de l'enfant un adulte » ou encore, dit autrement, pour elles, « c'est en développant la thérapie de l'anodin qu'elles agissent au quotidien » (extraits des verbatim des séances). En bref, conciliantes, tolérantes, les CD tiennent le coup, malgré la difficulté de leur travail, malgré les consignes paradoxales qui foisonnent dans le domaine psycho-médicosocial, car elles sont convaincues de leur responsabilité et de l'importance de l'enjeu que représente la première « éducation » de l'enfant.

35 Dans le fonctionnement quotidien des structures d'accueil, il existe des contradictions entre les prescriptions et les besoins, qui conduisent à des perturbations difficiles à compenser au plan local.

5.2.2 Les difficultés du travail des CD : une gestion prévisionnelle de l'emploi inexistante et une non-reconnaissance du travail

a. Une gestion prévisionnelle de l'emploi inexistante : les congés légaux non remplacés et les conséquences

36 Pendant toute la durée de la présente étude, un des thèmes abordé à de nombreuses reprises par les CD fut les répercussions de l'inexistence, dans l'administration locale, d'une politique de gestion prévisionnelle des absences pour congés légaux et de remplacement systématique du personnel, sur la qualité et la sécurité de l'accueil dans les établissements. L'importance du phénomène des absences du personnel était totalement sous-estimée et interprétée à tous les échelons comme de l'absentéisme injustifié. De ce fait, le traitement des absences et l'accueil quotidien des enfants se traduisent, pour les CD, par des activités de planification et de re-planification constante de la composition de l'équipe des PPE, réalisées toujours plus ou moins dans l'urgence.

37 Cette gestion sera plus ou moins difficile et les conséquences des absences seront différentes selon que les PPE travaillent dans une même structure, comme c'est le cas des crèches collectives, ou séparées géographiquement comme dans les mini-crèches, ou encore réparties dans une partie de la ville, comme dans le cas pour les Assistantes Maternelles de l'accueil familial.

- 38 Les CD font tout ce qui est en leur pouvoir et même au-delà pour assurer la mission d'accueil des enfants, pour compenser les aléas et les dysfonctionnements divers au détriment de leur propre travail lorsqu'elles assument, elles-mêmes, les tâches des absents, qu'il s'agisse de soins aux enfants, de cuisine, de lingerie etc. Ainsi, comme le disent ces cadres de direction, les équipements d'accueil de jeunes enfants de la ville fonctionnent, certes, tous jusqu'à ce jour, cependant, toujours « sur le fil du rasoir ! » ou, autrement dit à la limite du maintien de la sécurité. En effet, la récupération des absences sans les moyens nécessaires a ses limites.
- 39 Plusieurs types de conséquences repérables à divers niveaux peuvent être reliés à cet aspect :
- 40 *Sur le travail des CD*
- 41 Les conséquences évoquées par certains cadres sont le sentiment de culpabilité de ne pas pouvoir pratiquer à fond leur métier, des problèmes de santé, le risque de démotivation et l'envie de quitter le métier ou de changer de ville, comme certaines l'ont déjà fait dans les dernières années.
- 42 Au plan de leur activité proprement dite, elles évoquent des difficultés telles que :
- le manque de disponibilité pour rencontrer les parents et établir un vrai dialogue, anticiper les difficultés ou les conflits entre les personnels de la Petite Enfance et les parents et suivre l'évolution de l'enfant,
 - le manque de temps entraînant la réduction de la possibilité de réflexion sur les pratiques professionnelles des CD elles-mêmes et du personnel qu'elles encadrent,
 - des oublis et des ratés concernant quelques informations, des annulations d'une partie de leurs activités habituelles : rendez-vous, réunions, visites des AM à domicile, visites aux sections des structures d'accueil, rencontres avec les parents,....,
 - un déficit de leur formation formelle devenue presque inexistante pour l'équipe de direction par manque de temps encore et en raison de la fatigue,
 - une réduction progressive du nombre et de la qualité des visites de suivi des PPE dont les CD sont responsables, en accueil collectif ou familial,
 - les heures supplémentaires non rémunérées : par exemple, un calcul fait dans un des établissements d'accueil familial montre qu'en moyenne, pour 5 personnes au total (CD et éducatrices), 10 heures supplémentaires par semaine et par personne ne sont pas payées et devraient être récupérées, soit plus des 35 heures hebdomadaires auxquelles équivaldrait un emploi supplémentaire.
- 43 *Sur la gestion du personnel au niveau municipal*
- 44 Les CD ont relevé, à plusieurs reprises, des irrégularités et des imprécisions dans les listings officiels des effectifs de base des PPE affectées aux établissements, telles que :
- PPE comptée comme permanente auprès des enfants alors qu'elle n'est pas habilitée ou qu'elle réalise d'autres activités ;
 - PPE venue faire un remplacement puis repartie, mais toujours présente sur la liste et prise en compte pour l'établissement ;
 - PPE arrivée en fin d'année, prise en compte sur l'année entière ;
 - PPE à temps partiel, prise en compte à temps complet ;
 - PPE en congé longue maladie, maternité ou parental non remplacée ;
 - PPE partie depuis longtemps et qui apparaît encore sur la liste de l'établissement ;
 - PPE décédée, mais toujours prise en compte dans les effectifs.

45 Par le manque de mise à jour des données par l'administration, le besoin d'embauche de nouveaux PPE dans ces différents établissements, pour remplacer les absences légales du personnel, n'apparaît pas de façon suffisamment manifeste.

46 *Sur les Professionnelles de la Petite Enfance*

47 Certaines PPE, découragées, déposent des demandes de mutation là où de meilleures conditions de travail leur sont offertes : dans une seule des structures, depuis une vingtaine d'années, 15 éducatrices, 15 auxiliaires de puériculture, 10 agents d'entretien et 8 infirmières ont demandé leur mutation dans une autre ville, ce qui amplifie le problème du manque d'effectifs.

48 *Sur les familles*

49 Au moins 25 lettres ont été envoyées à la mairie au cours des 10 dernières années par des parents « usagers » de l'une des structures, en demandant une meilleure organisation des équipements d'accueil de la petite enfance dans la ville, sans résultat tangible.

50 *Sur les enfants*

51 Dans un établissement, il s'est produit, ces trois dernières années, 45 incidents enregistrés dans le cahier de transmission de l'accueil : 20 chez les bébés, 10 chez les moyens et 15 chez les grands (enfants mordus, tombés, blessés, colle avalée, maladies contagieuses non identifiées). Ces incidents sont reconnus par tous comme conséquence du manque de personnel et traduisent l'impossibilité dans laquelle se trouvent les PPE en sous-effectifs d'assurer une surveillance efficace des enfants à tout moment. Les CD sont responsables de cet état de fait devant les parents.

52 *Sur l'accueil familial*

53 Dans le cas de l'accueil familial, lors d'une indisponibilité d'une ou plusieurs des assistantes maternelles (pour congés annuels, vacances d'hiver, de Pâques, ponts, congé maladie ou jours de formation...), le ou les enfants concernés doivent être transférés chez une ou plusieurs autres AM pendant la durée de l'absence. Ce transfert peut être à court, moyen et long terme, planifié à l'avance ou réalisé dans l'urgence. Vu de l'extérieur, un tel transfert peut être considéré « sans difficulté majeure ». Pourtant, pour accomplir cette tâche, les CD prennent en considération plusieurs critères dont quelques-uns sont énumérés ci-dessous bien qu'ils ne soient pas exhaustifs et que nous ne connaissions pas en profondeur le poids de chacun et leur hiérarchie, toutes les activités annexes qu'ils entraînent, ni la combinaison des facteurs du contexte qui guident l'équipe d'encadrement dans les décisions de transfert des enfants vers une ou plusieurs AM. Ces principaux critères sont les suivants :

- les caractéristiques des AM : nombre maximum d'enfants prévus par l'agrément de l'AM (en principe une AM ne peut pas accueillir plus d'enfants que le nombre prévu par l'agrément officiel), l'âge des enfants qu'elle reçoit, sa disponibilité horaire et toute autre caractéristique personnelle ; l'environnement, le contexte familial, les caractéristiques du logement sont des facteurs très importants aussi.
- les caractéristiques, besoins et histoire des parents et des enfants. Par exemple, si un enfant est allergique, asthmatique, handicapé, ou si la mère est enceinte et qu'elle ne peut pas monter d'escaliers, l'enfant pourrait être difficilement transféré vers une autre AM, situation qui pourrait créer plutôt un problème qu'apporter la solution pour l'enfant, la famille ou les deux ensemble ; le secteur géographique de la résidence de l'AM par rapport au lieu de domicile de la famille et de l'enfant oblige à considérer aussi la question du

transport pour les parents : possession ou non d'un véhicule, accès facile à un moyen de transport pour se déplacer avec l'enfant.

b. La non reconnaissance du travail

54 La question des difficultés pour faire reconnaître par certains services de la Mairie les spécificités du travail des CD du secteur de la Petite Enfance a été soulevée régulièrement pendant toute la durée de cette étude, presque à toutes les rencontres individuelles ou collectives, notamment par rapport aux quelques aspects suivants, énumérés ici à titre d'exemple :

55 *Les aspects administratifs*

- Les CD n'ayant jamais demandé de rémunération pour leurs heures supplémentaires effectuées, les établissements d'accueil des jeunes enfants sont, aujourd'hui, des services de la mairie où ces heures supplémentaires ne sont pas payées ; or, elles existent du fait des différentes réunions du projet pédagogique, entre autres, mais aussi parce qu'il leur faut remplacer le personnel absent, souvent au pied levé, comme on l'a vu ci-dessus.
- Le départ ou le changement de poste d'un PPE, d'un agent d'entretien ou d'un technicien est parfois décidé sans l'avis du cadre de direction de l'établissement concerné.
- Certains cas impliquent des décisions difficiles à prendre : quelle conduite à tenir, par exemple, face à un agent dont le nombre des congés légaux pour enfant malade est épuisé, mais dont l'enfant est à nouveau indisposé ? Pourquoi l'embauche ou le remplacement d'un personnel est-il si long alors que le profil de poste a été communiqué aussitôt que le besoin a été identifié ?
- La création d'un poste de cadre supérieur (Coordinatrice de la Petite Enfance), faisant office de médiateur entre les CD, cadres de direction des établissements et les services de la Mairie, leur semble nécessaire ; elle est souhaitée et attendue.

56 *Les aspects matériels*

57 Du fait que les enfants ne sont pas des objets inanimés, une activité d'anticipation, de planification des mesures d'hygiène et de sécurité est très présente chez les CD, d'où l'urgence des commandes d'eau et de couches, de la réparation des machines à laver, du remplacement des objets devenus inutilisables. Le fait de devoir passer par un service central municipal et de ne pas pouvoir contacter directement un service technique externe à la Mairie complique parfois la résolution du problème et en allonge souvent les délais. La disponibilité de téléphones sans fil ou portables, inexistants actuellement, est fortement souhaitée par les CD.

58 La question de l'équipement informatique des établissements d'accueil de jeunes enfants est à l'ordre du jour, ce qui présente des avantages et des inconvénients qui ont été discutés : un tel équipement muni, entre autres, d'un logiciel «accueil», serait sans doute utile pour la gestion du personnel, des familles (dossiers administratifs et médicaux), des présences et absences des enfants ainsi que des PPE, et, enfin, du matériel (stock, commandes, budget), tâches qui incombent aux CD et qu'elles réalisent directement, sans même l'aide d'une secrétaire la plupart du temps. Par ailleurs, cela pourrait faciliter la communication, tout au moins en temps, avec les services de la mairie, en évitant des «documents papiers» dont le parcours est difficilement repérable d'un service à un autre. Toutefois, le risque est d'entraîner une augmentation directe de la charge de travail des CD, dans la mesure où un certain nombre de tâches administratives supplémentaires pourraient leur être répercutées sans contrepartie.

5.3 Les stratégies mises en œuvre par les cadres de direction (CD)

- 59 Les stratégies des CD, pour faire face à ces deux problèmes, sont décrites et présentées sous deux dimensions : la dimension managériale et celle de la participation des PPE de base. Ces descriptions sont non exhaustives et laconiques ; elles visent simplement à permettre aux personnes intéressées de rebondir sur ces aspects de l'activité des CD et d'en poursuivre l'explicitation pour nourrir la réflexion collective.

5.3.1 La participation des PPE

- 60 En situation de « débordement » ou pour prévenir une telle situation, les CD font appel à la participation des PPE sous un certain nombre de formes, différant selon les structures :
- Délégation de certaines tâches aux éducatrices, aux auxiliaires de puériculture et aux agents techniques et, parfois, à la cuisinière pour l'élaboration des menus, par exemple,
 - Échanges permanents d'informations orales et écrites avec les équipes de chaque section, et les assistantes maternelles,
 - Utilisation quotidienne d'outils de travail normalement réservés aux CD (le téléphone, les différents cahiers de transmissions de la journée et de chaque section).
 - Demandes systématiques des dates de congés des parents et des AM, entre 3 et 6 mois à l'avance au moins,
 - Existence d'un groupe d'AM agréées de référence, avec un maximum de deux enfants, pour pouvoir gérer mieux le transfert éventuel des enfants,
 - Enfin, mise à jour régulière des dossiers de chaque enfant, de chaque famille et de chaque AM pour pouvoir prendre rapidement la meilleure décision avec le plus d'éléments objectifs possibles.

5.3.2 Les stratégies managériales

- 61 Les CD ont aussi des stratégies par rapport à leurs activités propres, par exemple :
- S'entraider entre CD pour certaines activités externes et internes,
 - Consulter la coordinatrice de la Petite Enfance de la municipalité et du département, à propos de l'évolution légale et sanitaire du secteur.
 - Accorder des congés annuels en concertation avec les autres CD, dans les périodes généralement les plus propices pour les structures. Cependant, comme elles l'affirment, c'est très difficile de concilier les besoins professionnels de la petite enfance avec les congés du PPE « demandeur », en général une jeune femme qui est elle-même soumise à des impératifs de vie familiale, avec des enfants d'âge scolaire, etc.
 - Transférer une ou plusieurs personnes d'une section à l'autre d'une crèche, pour équilibrer la charge de travail. Parfois, c'est la directrice ou l'adjointe qui se substitue à la personne absente. Ce n'est pas une solution car les besoins des enfants sont différents en fonction de leur âge, d'une section à l'autre. Ils peuvent demander exclusivement une manutention physique mais, parfois, c'est une activité d'orientation et d'éveil qu'il faut dispenser auprès des plus grands et, de plus, dans ces cas, le CD fait le travail d'une PPE au détriment du sien que personne ne peut faire à sa place.
 - Réorganiser les sections, les horaires du personnel (heure d'arrivée et de départ) pour assurer le maximum réglementaire de personnel auprès des enfants tout au long de la journée : tâche impossible à faire sans générer des situations de conflit avec le personnel,

- Planifier au mieux les absences du personnel (pour congés légaux) en relation avec l'absence prévisible des enfants (vacances des parents ou temps de travail particulier) ; ce qui n'est pas évident lorsque, par exemple, les parents ont chacun un statut d'intérimaire avec des déplacements ou des horaires de travail dits atypiques, situations de plus en plus fréquentes.
- Recourir à l'équipe des auxiliaires volantes de la municipalité. Mais le nombre de celles-ci n'est pas suffisant parce que plusieurs absences peuvent survenir en même temps dans toutes les structures. Les volantes sont actuellement, la plupart du temps, en remplacement de longue durée dans l'une ou l'autre structure. Elles sont, en conséquence, indisponibles pour des dépannages instantanés non prévus, les plus pénalisants même s'ils ne sont pas les plus fréquents. En outre, ces professionnelles prennent aussi des congés annuels et ont, elles aussi, des heures à récupérer.
- Réaliser des regroupements de sections, ou parfois des déplacements de certaines activités, par exemple, celles de l'accueil familial dans les locaux de l'accueil collectif, afin de pallier - momentanément - les non-remplacements des absences du personnel liées aux congés légaux et aux récupérations d'heures supplémentaires.

6. Discussion

- 62 L'ensemble des résultats démontre bien, à partir des diverses sources de données analysées, que les CD, ces cadres de direction qui sont aussi des femmes ayant des responsabilités familiales et citoyennes, sont soumises à des exigences multiples, plus ou moins urgentes, provenant de différentes origines (personnel, parents, enfants, services de la mairie, secteur professionnel...), parfois difficilement compatibles les unes avec les autres mais en lien étroit avec la réalité quotidienne du terrain. Les CD doivent intégrer, dans leur activité journalière, une multiplicité de contraintes (et de ressources) issues des différentes logiques et tenter de les gérer au mieux en élaborant des compromis complexes pour des solutions toujours remises en question. Elles doivent, en particulier, évaluer et réévaluer, à chaque moment, la hiérarchie d'importance et d'urgence variables des questions à traiter, en fonction des moyens (humains et matériels), variables eux aussi, dont elles disposent ou ne disposent pas à chaque instant.
- 63 La difficulté du métier des CD réside dans le fait que leurs activités sont à l'articulation d'attentes ou de prescriptions différentes provenant de ces cinq « *centres de décision* » déjà évoqués : secteur professionnel de la Petite Enfance, municipalité (élus et administration), structure d'accueil, familles et enfants, situés à trois niveaux : national, municipal et local). Il existe des tensions, voire des contradictions et des incompatibilités, entre les règles issues de ces instances alors qu'elles constituent des « *prescriptions* » que devraient respecter l'ensemble des professionnels de la petite Enfance : par exemple, conflit des normes d'encadrement des enfants et horaires de travail (González et Teiger, 2002).
- 64 Dans le but de maintenir les services rendus par l'accueil des jeunes enfants dans les meilleures conditions possibles pour les bénéficiaires directs et indirects (enfants et parents), les CD et les différents personnels (PPE) mettent en place des régulations fonctionnelles individuelles et collectives qui aboutissent à des compromis partiels et donnent peu souvent entière satisfaction à l'ensemble des acteurs et des « *centres de décision* » concernés.
- 65 On peut ainsi caractériser une partie du travail que réalisent ces cadres de direction d'établissements de la petite enfance comme une activité de « *traitement de l'information* » (demandes, consignes, projets, état des situations, etc.), ne pouvant pas être décrite dans

- un seul registre. Il s'agit, en effet, de gérer à la fois des informations « *descendantes* » émanant des échelons hiérarchiques supérieurs et relatifs aux objectifs définis par la Mairie et par le secteur professionnel et des informations « *ascendantes* » émanant des professionnelles de la petite enfance qu'elles dirigent, des enfants mais aussi des parents.
- 66 L'activité de gestion porte donc notamment sur les difficultés d'application des règles formelles qui régissent le secteur de la petite enfance, la fonction publique territoriale et la municipalité, qui sont non seulement hétérogènes mais parfois incompatibles.
- 67 Les CD ne se contentent pas simplement d'agir en appliquant l'état des règles définies d'avance et ailleurs, elles déploient une activité « *d'interprétation* » des diverses informations, règles et/ou instructions venant de plus haut qui doivent être « *traduites* » en permanence pour tenir compte des spécificités locales et de la situation immédiate de chaque service. Il en est de même de l'information « *ascendante* », demandes et/ou exigences provenant du personnel, des enfants et des parents, voire des collègues, qui doivent être également « *interprétées* » et traduites en décisions d'action, le plus souvent dans l'urgence et sans disposer toujours des moyens adéquats. En effet, toutes les questions à traiter, à un moment donné, obéissent à des dynamiques temporelles multiples et sont donc à être considérées de façon plus ou moins urgente, tout en occupant l'esprit en permanence. Parfois, enfin, les informations vraiment nécessaires au travail peuvent être absentes comme c'est le cas, souvent, pour les cadres et professions intermédiaires qui, selon l'enquête « Conditions de travail » de 1998,
- « déclarent plus souvent que les employés et ouvriers qu'ils ne disposent pas, pour effectuer correctement leur travail, d'informations claires et suffisantes » (Cézar, Hamon-Cholet, 1999).
- 68 Or, il est reconnu, à l'heure actuelle, qu'une grande partie du ressenti d'une surcharge de travail a souvent pour origine des lacunes organisationnelles empêchant d'exercer l'activité de travail comme on le souhaiterait (Coninck de, 2001).
- 69 Ces caractéristiques sont typiques de l'activité des cadres, comme l'ont montré la plupart des études ergonomiques : multiplicité des tâches et des interlocuteurs, traitement simultané de nombreuses histoires comportant des horizons temporels différents et faisant l'objet de fréquentes interruptions (Carballeda, 1997). Toutefois, la situation des CD, cadres de direction des structures d'accueil des jeunes enfants, a de particulier que leur activité a pour « *objet* » des enfants et non des machines, des objets inanimés ou des dossiers administratifs et que les décisions concernant les priorités et les urgences comportent des enjeux, enjeux éthiques en particulier, qui débordent les dimensions purement gestionnaires de leur fonction, comme c'est le cas, aussi, des activités de soins à domicile, par exemple (Cloutier et coll., 1999).
- 70 Enfin, la description approfondie des dimensions de leur travail a conduit le groupe des CD à se poser la question du rôle de la Coordinatrice du secteur de la Petite Enfance à la Mairie et à le redéfinir. Depuis longtemps, ce poste était occupé à temps partiel par une personne ayant des compétences plutôt administratives. Alors, elles ont profité du départ à la retraite de l'ancienne coordinatrice et de la situation exceptionnelle d'activité réflexive collective offerte par la formation-action ergonomique pour construire un « *profil de poste* » de coordinatrice de la Petite Enfance correspondant à leurs attentes et qui a été transmis à la direction du Service des Ressources Humaines de la municipalité. Ce profil a été accepté et un concours administratif a été organisé au niveau national par la mairie pour pourvoir ce poste. Aujourd'hui, la coordinatrice de la Petite Enfance qui est en place réalise, auprès des cadres administratifs de la Mairie et des Cadres de Direction,

un travail qui a permis de rapprocher les services internes municipaux et les structures et lieux d'accueil de la Petite Enfance de la Commune, afin de traiter les problèmes de façon plus collective et efficace.

- 71 De plus, au vu des résultats chiffrés, un certain nombre de PPE - permanentes et remplaçantes - a été embauché dans les différentes structures d'accueil depuis la fin de la recherche, ce qui a contribué à soulager la charge générale de travail et, en particulier celle des CD se rapportant à la gestion des aléas.

7. Conclusion

- 72 Il est nécessaire de reconnaître les dimensions du travail des CD, c'est-à-dire leur travail organisationnel, relationnel et administratif, de même que leur travail psycho-socio-sanitaire. Il s'agit d'en comprendre les spécificités en vue de progresser collectivement vers une autre représentation de la fonction de ces cadres de direction, en intégrant mieux tous les aspects de leur activité, c'est-à-dire leurs manières de faire, la diversité des logiques qu'elles ont à prendre en compte et les moyens nécessaires à la réalisation de leur mission vis-à-vis des enfants, des familles et du personnel, de la municipalité.
- 73 La reconnaissance des caractéristiques et des difficultés du travail de ces cadres de direction a été une condition nécessaire de transformation organisationnelle positive pour la santé de l'ensemble des travailleurs de ce secteur. Ce qui veut dire que la reconnaissance s'est d'abord construite entre les CD durant la formation-action. Les échanges oraux et écrits, les observations et auto-observations de leur travail leur ont permis de prendre une meilleure conscience et de rendre compte des difficultés inhérentes à leurs situations, puis de réaliser que les solutions possibles étaient associées aux caractéristiques de chaque établissement.
- 74 D'autre part, ces échanges ont permis d'élaborer des documents écrits qui ont pu être mis à la disposition des cadres administratifs et politiques de la mairie, sur les éventuelles solutions aux difficultés identifiées, communes aux établissements et lieux d'accueil des jeunes enfants de la commune, et de laisser des traces durables de cette activité réflexive collective.
- 75 Enfin, notre rôle au sein du groupe, en tant qu'ergonomes, fut celui de partenaires (suggérant à l'occasion mais n'imposant pas les objectifs ni les méthodes au sein du groupe de travail), et d'accompagnateurs-formateurs sur les questions survenant au cours du travail (concepts ou méthodes), enfin de médiateurs (entre l'administration et le groupe). Ce mode de fonctionnement a nécessité, d'une part une communication, un partage et une mise en relation entre les ergonomes et les CD pour éviter des malentendus d'un côté et d'un autre. D'autre part, l'équipe d'ergonomes disposait d'expériences complémentaires : expérience de ce type de terrain (activités de travail des PPE dans une crèche collective) pour l'un, expérience plus large de formation-action en ergonomie pour l'autre. En bref, ce mode de fonctionnement a permis de rattraper des situations « délicates » au sein de ce groupe, mais aussi avec les services administratifs et les responsables politiques de la ville. Il resterait à effectuer un « suivi » de ce type d'action à moyen et long terme pour mieux en connaître les conditions de pérennité.

BIBLIOGRAPHIE

Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de procès continu*. Thèse de Doctorat d'Ergonomie, Paris, Laboratoire d'Ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers.

Cézard, M., Hamon-Cholet, S. (1999). Travail et charge mentale. Ministère du Travail, DARES, *Premières Synthèses*, 27, 1.

Cloutier, E., David, H., Teiger, C., Prévost, J. (1999). Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées dans la gestion des contraintes de temps et des risques de santé. *Formation et Emploi*, 67, 63-75.

Coninck, F. de (2001). Performance, capacité d'action, qualification : trois points de vue sur l'intensification du travail. Dans G., Jeannot et P. Veltz (coord.) *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Cerisy-la-Salle, Editions de l'Aube, pp. 195-206.

Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris, Seuil.

Durning, P. (1986). *Education et suppléances domestiques. Psycho-sociologie de l'Internat « spécialisé »*. Université Paris X- Nanterre. Laboratoire de Sciences de l'éducation, France.

González, R. (2000). *Surveillance et gestion des tâches interférentes par des Auxiliaires de puériculture en crèche*. DEA d'Ergonomie. Paris : Laboratoire d'Ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers.

González, R., Teiger, C. (2001). Restitution en continu et construction de pistes de transformation au cours d'une recherche en ergonomie. Actes du Congrès de l'ACE-SELF, Montréal, Québec, Canada, 3-5 octobre, 3, 30-35.

González, R., Teiger, C. (2002). *Activités et conditions de travail des cadres de proximité des structures et lieux d'accueil des jeunes enfants et de la Protection maternelle et infantile et état de santé des personnels de la Petite Enfance d'une municipalité*. Paris, Laboratoire d'ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers, rapport final (83 p).

International Ergonomics Association (1994). Symposium Ergonomics and Training in the Workplace. In S. Mcfadden, L. Innes, M. Hill (dir.) *Bridging the Gap*. Proceedings of the 12th triennial Congress / Comptes rendus du 12^e congrès triennal de l'Association Internationale d'Ergonomie, 5, Toronto, Canada, pp. 67-139.

International Ergonomics Association (2003). Organisational changes, Learning and Training from Ergonomic Work Analysis in Intervention Studies. In Proceedings of the XVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and the 7th Joint Conference of Ergonomics Society of Korea/Japan Ergonomics Society, Seoul (Korea), August 24-29, 7, 431-471. (aussi sur CD-ROM).

Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat (2000). Décret no 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat, France. www.legifrance.gouv.fr

Société d'Ergonomie de Langue Française (1990). *Méthodologie et Outils d'Intervention et de Recherche en Ergonomie*. Section québécoise de l'Association Canadienne d'Ergonomie, Institut

de Recherche en Santé et Sécurité du Travail et Université du Québec à Montréal : Actes du XXVIème Congrès, 3-5 Octobre, Montréal, Québec, Canada, 400 pages

Teiger, C., Lacomblez M., Montreuil, S. (1998). Apport de l'ergonomie à la formation des opérateurs concernés par les transformations des activités et du travail. In M.F. Dessaigne et I. Gaillard (coord) *Des évolutions en Ergonomie*, Toulouse, France : Octarès, 97-125.

NOTES

1. Voir à ce sujet les numéros thématiques des périodiques suivants : *Relations industrielles / Industrial Relations* (2001), *Ergonomie, formation et transformation des milieux de travail*, 56, 3 ; *Performances humaines et techniques* (1998), *Analyse ergonomique du travail, formation et changements dans les situations de travail*, no hors-série, décembre ; *Safety Science* (1996), *Ergonomists, training and occupational health and safety*, 23, no 2/3.

RÉSUMÉS

L'objectif de ce texte est de décrire comment une formation-action ergonomique à l'analyse réflexive collective des cadres de direction des lieux d'accueil de la petite enfance d'une collectivité territoriale, en France, leur a permis de prendre conscience d'une partie de leurs activités et de les faire reconnaître, notamment, par les cadres politiques et administratifs de la municipalité. Cette approche a permis d'améliorer les conditions de travail de l'ensemble des personnels et de proposer des transformations dans l'organisation du secteur de la Petite Enfance.

The purpose of this paper is to describe how ergonomic action training in the collective reflective analysis of supervisors in daycare centers in a territorial community in France raised awareness about some of their activities and allowed them to be recognized, in particular by local politicians and administrative staff in the municipality. With this approach, the working conditions of all of the personnel were improved and changes to the organization of the early childhood care sector were proposed.

El objetivo de este estudio es describir cómo una formación-acción ergonómica con análisis colectivo de los altos ejecutivos de los lugares de acogida para niños de una colectividad territorial, en Francia, les permitió darse cuenta de una parte de sus actividades y hacerles reconocer, en particular, por los altos ejecutivos políticos y administrativos de la municipalidad. Este enfoque ha permitido mejorar las condiciones de trabajo del conjunto de los empleados y proponer transformaciones en la organización del sector de la primera infancia.

INDEX

Mots-clés : activité de travail, analyse réflexive collective, relation de service

Keywords : work activity, collective reflective analysis, service relationship

Palabras claves : actividad de trabajo, análisis de reflexión colectivo, relación de servicio

AUTEUR

RAFAËL GONZÁLEZ

Institut des Hautes Études en Santé Publique Dr. Arnolfo Gabaldon, Ministère de la Santé et du Développement Social.C. P. : 4739, Zone Postale : 2101-A, Maracay, Venezuela, 8038ra@cantv.net