

Quand la Petite Enfance découvre l'ergonomie : un double investissement sur l'humain

Thierry Morlet

Ergonome Européen, cabinet ANCOE, Albertville

Claire Topenot

Directrice de l'Enfance, ville de Lyon

1. Le monde étrange et fabuleux des collectivités territoriales

Claire Topenot

Dans le secteur privé, les décisions prises amènent vite à une sanction si elles sont mal réalisées.

Dans les collectivités territoriales, la première particularité est celle de l'intérêt général, et non particulier de l'entreprise.

Une deuxième particularité est la double tête :

- il y a à la fois le côté exécutif émis par la direction,
- et de l'autre côté l'administratif qui doit suivre des choix de décisions, faire tenir des éléments contradictoires.

Cette double tête peut perturber les décisions et la gouvernance. Ce n'est pas toujours évident pour les équipes de terrain.

La ville de Lyon

- Quelques éléments sur le grand royaume de la ville de Lyon :
- 474 946 habitants en augmentation
- 7 600 naissances par an
- 9 arrondissements : loi PML
- 2e agglomération nationale
- Dynamique économique et urbaine

2. Le monde fantastique de la petite enfance

Cette intervention porte sur le domaine public, mais il faut également préciser que nous sommes dans un monde un peu fantastique : celui de la petite enfance.

En effet, nous avons à faire face, dans nos métiers, à des demandes fortes des familles. L'arrivée d'un enfant est une grande révolution et face à cela, les demandes des familles sont très importantes.

Nous sommes dans un environnement sociétal évolutif : avant il y avait la famille, aujourd'hui il y a les familles et il faut que nous répondions à ces différentes attentes très vite.

Il faut savoir aussi qu'en plus de ce côté humain, important dans l'évolution d'une famille, il y a des éléments très contraints, très normés.

Le monde de la petite enfance s'adresse à un public très fragile. Il y a donc des normes très strictes en termes d'alimentation, de qualité de l'air, d'encadrement pour l'accueil de son enfant. La conciliation entre côté humain et côté très encadré peut être un peu complexe au sein des équipes.

Nous avons la chance au sein de la ville, comme d'autres grandes villes, c'est que la petite enfance est une priorité politique importante et, à ce titre, cela fait partie des éléments qui sont souvent prioritaires dans les développements et dans le choix des arbitrages budgétaires.

2.1. Les valeurs portées par la petite enfance

Les valeurs portées au sein des services de la petite enfance ont une grande mission. En effet, elle permet d'embellir la qualité de vie des habitants et est également facteur d'attractivité du territoire.

Les solutions d'accueil pour les enfants font partie des critères importants pour les palmarès des villes où il fait bon vivre.

Le monde de la petite enfance est également une compétence dite de proximité qui participe à des choses très importantes que sont notamment la cohésion sociale, l'égalité femme-homme et la conciliation entre vie professionnelle et familiale. Ce service permet de reprendre une vie professionnelle pour beaucoup de femmes, mais aussi pour un certain nombre d'hommes qui de temps en temps prennent des congés parentaux également.

2.2. Éléments de contexte

Suite à ces grandes valeurs portées dans ce monde un peu étrange, voici quelques éléments de contexte.

La ville de Lyon compte 50 crèches. C'est un service important avec 900 agents, très féminin puisque les femmes représentent 98% du personnel et comme c'est un métier féminin, choisi tôt dans le parcours professionnel, on pense généralement que le fait de garder des enfants est naturel, inné pour les femmes.

C'est donc un métier qui n'est pas très valorisé dans le monde de la fonction publique territoriale. Le professionnalisme n'est pas très reconnu. C'est assez flagrant si l'on rencontre des professionnels de la petite enfance, ils insistent sur le fait qu'ils sont bien professionnels et non un parent qui a décidé de garder des enfants.

Ensuite, puisque ce métier a été choisi et que ce sont des femmes, elles ont parfois du mal à dire que cela peut être pénible de garder des enfants.

Il y a une véritable censure sur cette notion de pénibilité du travail dans ces domaines, ce qui peut conduire à l'épuisement. C'est parfois une chance pour le manager, en tout cas pour les dirigeants, mais c'est quand même une notion importante et un enjeu aujourd'hui en matière d'usure professionnelle. À la fois sur les troubles musculo-squelettiques puisqu'il faut savoir que notamment dans la section des bébés il peut y avoir 90 portées par jour, mais également en termes de troubles psychosociaux. En effet, on se dit à un moment donné que les enfants deviennent pénibles, mais on ne veut pas le dire, se l'avouer. On va donc passer après, s'oublier parce que l'enfant passe avant tout, qu'on participe à son épanouissement.

Dans ces métiers, on a des référentiels qui s'adressent principalement aux enfants. À la fois on se dit que c'est important de développer sa santé, car c'est un préalable pour tout épanouissement, on fait en sorte de lui donner les cartes pour pouvoir s'épanouir correctement, on a de la bienveillance vis-à-vis de ces enfants et bien sûr on est dans l'accueil de la diversité et dans la coéducation avec les parents.

À la ville de Lyon, on a la chance d'avoir une sorte de tradition humaniste avec une forte présence des structures associatives dans le monde de la petite enfance. Il n'y a pas aujourd'hui de délégués des services publics ou privés à la ville de Lyon ; il y a des partenariats avec des structures associatives comme la Croix-Rouge française, les mutualités, etc.

Il est important de retracer tout cela pour comprendre dans quel environnement on intervient comme manager dans ce domaine-là.

3. Il était une fois un manager

Dans ce monde, il était une fois un manager qui arrive fin 2011. C'est un manager qui est financier au départ et dans le monde de la petite enfance regardé avec beaucoup d'appréhension. Dans un contexte où le service a traversé une période d'analyse appuyée sur le lean management, certains ont pu penser que j'arrivais dans la continuité de ce lean management pour cadrer, structurer, gérer les éléments.

Ce n'est pas faux non plus dans le sens où il y a tout de même des éléments de gestionnaire (budgets, équipes à gérer), mais malgré tout ce n'était pas évident d'arriver avec cet héritage.

3.1. Le lean management : une approche industrielle d'analyse et de standardisation des processus

Le lean management est une approche industrielle et le plaquage de cette modalité qui vient de l'industrie et du privé sur un service public, surtout ce service public de proximité, était malvenu. On a réussi ensuite à contourner la problématique, mais initialement les résultats étaient très mitigés.

D'abord parce qu'il y avait eu un préjugé trop fort de la part des consultants sur la partition public/privé. Pour beaucoup de consultants, le public ne sait rien faire et le privé a été. Or, on ne peut pas appliquer une méthode du privé aussi facilement.

Les annonces de gains en termes de productivité étaient trop ambitieuses et n'ont pu être tenues.

Il a fallu mobiliser de manière très importante les équipes sur des outils de mesure afin d'objectiver le temps passé sur chaque processus et ceci a produit l'épuisement des équipes au niveau du central.

L'analyse des processus a donc nécessité des ajustements en cours de route.

On passait donc de quelque chose qui soi-disant était scientifique et qui allait apporter toutes ses solutions à un système à une démarche qui montrait vite ses limites.

La formalisation par un œil externe, Thierry Morlet, des efforts de productivité engagés et le constat de la difficulté de dégager de nouvelles marges a été un plus. On avait oublié que tous ces processus étaient interdépendants. On ne peut pas les analyser si on ne met pas en perspective toute la gouvernance que l'on développe dans les services.

3.2. Un choix : le management par le sens

Face à cette situation, j'ai eu la volonté d'affirmer un vrai changement. L'équipe de direction a choisi de travailler sur le management par le sens. L'idée a été d'investir sur l'humain, sa santé, les valeurs que le service public porte aujourd'hui et le sens de l'activité dans le but de redonner une perspective à l'ensemble des équipes.

Cela a été facilité, car l'équipe de Direction Générale a changé avec la mise en avant de la tendance du développement durable et de la logique de responsabilité sociétale des organisations, qui permettrait de dire combien il était cohérent de s'inscrire aujourd'hui dans cette démarche.

Deux axes ont permis de compléter l'analyse des situations des équipes : l'analyse du travail par rapport au sens des missions et l'équilibre du management entre bienveillance (vis-à-vis des enfants bien sûr, mais aussi des professionnels) et exigence.

3.3. Démarche ergonomique et management par le sens

- La rencontre avec l'ergonome

Pour assurer la visibilité des changements, l'idée de l'équipe de direction était d'engager rapidement l'analyse des espaces. C'est-à-dire les locaux qu'on avait investis tels quels et qui ne correspondaient pas à nos modalités de travail. On disposait d'un bout de mission ergonomique, mais sans savoir ce que c'était. L'intervention de l'ergonome a donc été une bonne manière de régler un certain nombre de dysfonctionnements et surtout d'avoir une action visible. L'aménagement de l'accueil a permis de montrer qu'il y a eu du changement. On a découvert alors la richesse de l'approche ergonomique, qui ne se limite pas à des tables et des chaises : la notion subjective du travail, le sens que l'on donne à notre travail, les ressources et les freins dans le travail. C'est une manière de réinterroger les situations de façon plus positive, objective, permettant d'adapter aussi en fonction des collaborateurs. On peut faire des choses différentes, c'est cela la vraie équité. Mais on n'a pas découvert tout d'un coup.

- L'expérimentation à la direction de l'enfance

On avait commencé par une approche pragmatique que j'avais engagée sous le vocable des « 4C » :

- la clarté dans ce que l'on affiche comme gouvernance ou idée de faire, par rapport au sens du travail dans nos missions,
- la cohérence entre le fait d'avancer des principes et de les mettre en œuvre, pour être crédible,
- le courage pour un manager qui contraste avec l'idée de « faire comme si », mais qui ne fonctionne pas longtemps, se remarque vite. Il faut avoir le courage de pouvoir dire non à ses équipes ou son patron, ou réorienter les éléments concernés pour perdurer,
- la considération, puisque l'on n'est rien tout seul. Le collectif fonctionne que si l'on crée quelque chose ensemble. Seul, on est un peu « bête ». Les idées germent souvent en groupe et ne doivent pas venir seulement des managers.

En parallèle, on a lancé l'appui avec le cabinet d'ergonomie pour permettre de se rendre compte des propositions au fur et à mesure et de la culture à cette modalité de fonctionnement. La visée ergonomique a quelque chose de très profond, de touchant quand on arrive à aller au bout. Nous avons mis en place un séminaire avec l'équipe de direction qui a été un moment fort du fait qu'on a créé une intimité dans un temps du management.

On ne passe pas assez de temps à réfléchir sur ce que l'on veut faire passer comme message et comment le traduire concrètement. Ce séminaire, très intéressant, a permis d'instaurer une liberté de parole au sein de l'équipe de direction, et de concrétiser le temps du management. On le sait bien, mais il faut se redire que le temps de travail est concentré. Il y a eu un effet de croyance qu'on allait embaucher, alors que non. On a fait avec les gens qui étaient présents. On a dû réduire tous les temps « conviviaux », ou temps de régulations informelles qui existaient dans les équipes, et qui aujourd'hui ne sont plus là. Le deuxième effet « kiss cool » en petite enfance c'est la mise en place du multiaccueil en 2003. Avant, les parents demandaient à ce que l'on garde l'enfant cinq jours dans la semaine. Il pouvait y avoir cinquante enfants pour une crèche de cinquante berceaux. C'était simple. En revanche, avec l'introduction du multiaccueil, si une famille demande 1h, il faut pouvoir ouvrir 1h. Aujourd'hui, il y a cinquante berceaux pour cent trente enfants à accueillir dans la semaine. Cela a aussi tendu les approches.

Autre temps de management : sortir de l'action et remettre du sens dans les consignes, autrement dit sortir de la compensation de la carence. Les consignes étant un peu floues, on a

demandé à nos équipes de compenser sans penser aux flux et aux outils dans la mise en œuvre opérationnelle de l'activité. Cela a été une révélation pour nous, apportée par Thierry Morlet, qui va pouvoir reprendre les éléments du diagnostic.

4. Quelques éléments du diagnostic

Thierry Morlet

Je vais resituer quelques éléments du diagnostic qui avaient été portés auprès de l'ensemble des agents de la direction, au niveau du plateau. C'est-à-dire au niveau de l'administration pure et non pas dans les établissements. À l'issue du diagnostic on a eu recours aux services d'un ergonome en formation (Stéphane Martinache) qui a pu faire un travail dans la continuité dans certains établissements avec les directrices de crèches.

On a remis en question le lean et les facteurs de risques psychosociaux fortement marqués par des situations de débordement, des injonctions contradictoires, une déshumanisation des relations, des absences de traitement de conflit, bref, une situation fortement tendue. Les relations fonctionnelles entre le plateau central et les établissements étaient mises à mal, avec méconnaissance des interlocuteurs.

On avait également relevé la situation des coordinatrices dans la petite enfance qui faisaient la liaison permanente entre le plateau et les établissements. À nos yeux elles disposaient d'un pouvoir qui n'allait pas dans le même sens que le management de la direction.

On avait également identifié avec Arnaud Tran Van beaucoup de problématiques, de l'ordre du manque de recul : on n'arrivait pas à parler de ce que l'on faisait ni à faire des retours d'expériences sur ce qui avait bien, ou moins bien, marché dans les conduites de projets. Ces dernières étaient en souffrances par défaut de pilotage, de prise de décision. Finalement, la chose première à faire était de réinvestir le management par rapport à son rôle et son fonctionnement, notamment de travailler sur la question de la communication et de la décision.

Dans ce diagnostic on avait relevé des points forts qui nous permettaient de penser que l'on pouvait aller vers la transformation et vers l'action. On avait des compétences, certes hétérogènes, mais de réelles compétences, des savoir-faire spécifiques. On avait surtout un comité de direction conscient de ce qui se passait, lucide sur les difficultés auxquelles il devait faire face.

Par contre, on devait lutter contre des effets négatifs, comme la perte de sens au travail, que l'on entendait dans la parole des agents, le sens de l'objectif commun, avec beaucoup de repli sur soi, la perte du collectif et ce déficit d'outil que l'on pouvait identifier en termes de planification, de retour d'expérience.

À l'issue de ce diagnostic avec Arnaud Tran Van, nous avons relevé un certain nombre d'orientations que l'on pouvait prendre, mais qui restaient des décisions du management.

Ces orientations : réaffirmer par de la formalisation des fonctionnements, des périmètres, travailler sur les changements des représentations. Car on avait dans cette direction de l'enfance des compétences très diverses : des médecins, des psychologues, des directrices de crèche, des financiers... Chacun vivait dans son monde, avait des représentations de l'autre très déformées et finalement un réinvestissement fort dans la transversalité, un besoin de retrouver aussi le sens dont parlait Claire.

Finalement, l'activité de management sera donc plus dans une dimension de proximité de ses orientations, de ses décisions.

Claire Topenot

S'interroger dans le travail c'est produire de la santé pour l'individu et la performance pour la structure. On a pu mettre en place un travail sur les activités managériales, un travail sur les instances, un petit journal parce que les équipes de terrain sont loin et n'ont pas le temps de se mettre sur internet, on a

engagé une analyse des conditions de travail sur l'équipement et on a tenté de mettre en place un groupe miroir.

Nous avons apprécié le fait de pouvoir mettre en place cette intervention en dehors d'une situation d'urgence.

5. L'apport de l'ergonome dans ce monde particulier

L'ergonome est souvent interpellé en situation de crise ou de conflit dans lequel il faut apporter rapidement une alternative. Le cas présent, hors contexte d'urgence, nous a permis d'en faire une démarche de management qui s'inscrit dans une approche durable.

C'est un double investissement sur l'humain : on investit sur l'enfant, c'est évident, mais c'est normal de donner les mêmes valeurs et le même investissement aux professionnels qui mettent en œuvre ce service public.

Aujourd'hui on sait et on sent qu'il y a une vraie écoute sur les conditions de travail. Le personnel nous interpelle plus facilement au travers de différentes instances. On a des perspectives d'adaptation plus rapides à des situations complexes. À partir du moment où on a une liberté de parole et qu'on sait qu'on sera entendu, cela permet de faire avancer les choses, amène un climat positif et un vrai poids sur l'absentéisme, qui est une vraie difficulté dans beaucoup de structures et notamment quand les gens s'épuisent.

J'espère que cela permettra une curiosité et un enthousiasme de la part d'une partie des collaborateurs et j'espère à terme de 100% des collaborateurs puisque l'on participe tous à l'évolution du service public, même si on sait que l'on a des contraintes budgétaires ; donc des bénéfices à court terme très positifs.

À long terme, on espère une organisation qui va s'adapter en continu aux enjeux que l'on a chaque jour à relever, un développement réel des collaborateurs avec un enrichissement du collectif et des risques psychosociaux « prévenus », c'est-à-dire que l'on sait que cela aura un vrai impact sur ces éléments qui jusqu'à présent n'étaient pas tellement traités.

L'approche est coconstruite et permet de dynamiser une approche des conditions de travail qui était plutôt subie jusqu'à présent.

- Les points positifs :

Je suis en accord avec les valeurs que je porte personnellement.

La particularité de la transversalité se lit davantage maintenant. Elle peut être interpellée, nous savons qu'elle amène des bénéfices dans la gestion des équipes.

Un autre point positif est l'opérationnalité, car l'ergonomie c'est aussi très opérationnel, ce n'est pas qu'un concept et il est important de pouvoir repenser les valeurs que l'on met en œuvre de manière coconstruite avec les équipes.

- Les difficultés :

Les difficultés, malgré tout, c'est la visibilité pour tous. Comment on rend visible ?

C'est aussi de ne pas confondre l'ergonomie et le « bon sens », c'est vraiment l'analyse du travail, c'est réinterroger toujours cette notion de « qu'est-ce qui fait obstacle / qu'est-ce qui fait ressource, mais ce n'est pas du bon sens.

Il faut aussi se bagarrer en interne vis-à-vis de nos équipes et il faut tenir le cap au-delà des mots...