

# Questionner les pratiques par l'observation en équipe

Anne-Marie Fontaine  
Psychologue

Parler d'observation provoque souvent des réactions négatives chez les professionnels de l'enfance : insatisfaction, malaise, voire rejet. Cela peut s'expliquer par des enjeux institutionnels – contrôle, évaluation, sélection –, mais aussi par une conception floue de l'observation, qui conduit à lui attribuer à la fois trop et trop peu de pouvoir dans les pratiques. Pour moi qui ai eu un long parcours de chercheur en développement du jeune enfant, l'observation est un outil de connaissance, une méthode qui permet de comprendre l'apparition de tel ou tel comportement. Chaque fois que j'ai filmé les jeux libres d'enfants en crèche, expliquant ma démarche aux équipes et leur montrant les documents, j'ai entendu : « *quel dommage qu'on n'ait pas cet outil-là pour notre travail ! on voit des choses qui nous échappent d'habitude* », « *nous, on ne peut pas observer comme ça* ». C'est pourquoi j'ai décidé, il y a douze ans, de devenir formatrice...

J'ai souvent demandé à des professionnels de l'enfance s'ils pensaient que l'observation était importante pour leur travail. Ils répondaient presque toujours : « *Oui, bien sûr, c'est même la base de notre travail !* » Si je demandais s'ils la pratiquaient, les réponses étaient plus variées : « *oui, évidemment, j'observe tout le temps !* », ou « *oui, mais pas assez... on n'a pas toujours le temps* », « *oui, mais c'est difficile... on est toujours dans l'action* », « *un peu, mais c'est mal vu, on n'a pas l'air de travailler !* », « *non, je n'aime pas cataloguer les enfants !* » Et si je demandais enfin comment ils faisaient pour observer, il y avait souvent un silence, puis : « *Eh bien je regarde, j'en parle à mes collègues...* » Ces réponses reflètent une conception paradoxale de l'observation assez courante – en tout cas pour les professionnels de la

**Si les professionnels de l'enfance accordent à l'observation une importance capitale, ils semblent un peu perdus quant à la manière de la pratiquer. Ils ont pourtant les compétences adéquates pour mettre à profit la méthode de l'observation scientifique.**

petite enfance – : d'une part on la juge indispensable, d'autre part on avoue ne pas beaucoup la pratiquer et ne pas savoir comment la pratiquer ! On parle de l'observation comme d'une compétence innée, mais que l'on a bien du mal à décrire et à mettre en œuvre... Pourtant, dans les réunions d'équipe, ne travaille-t-on pas à partir des observations de chacun ?

## Percevoir, prêter attention, observer...

L'embarras des professionnels vient de ce que l'on utilise le même terme pour désigner trois niveaux d'activité distincts : perception, attention et observation. Tous trois ont la même activité perceptive de base – visuelle et auditive –, mais l'activité mentale, la démarche et les effets diffèrent.

• **La perception** est permanente, au service de l'action immédiate ; elle permet à tout être humain d'être vigilant et adapté à son environnement. C'est donc la base de la pratique des professionnels de l'enfance pour assumer leurs tâches : répondre aux besoins des enfants, veiller à leur sécurité, les éduquer, interagir avec eux. C'est ce qu'on fait lorsque l'on dit « j'observe tout

le temps ». L'attention est flottante, « pare au plus pressé », se porte sur le plus manifeste. Ce qui est perçu est immédiatement interprété. L'équation personnelle est importante : l'interprétation des événements dépend de la position dans l'espace, de l'état affectif et de l'expérience individuelle. Dans la transmission aux collègues, on raconte non pas des comportements bruts, mais leur interprétation immédiate, celui qui écoute s'en fabriquant sa représentation.

• **L'attention** se caractérise par une focalisation de la perception sur certains enfants, certains comportements. On s'arrête d'agir, regarder et écouter devient l'activité principale, ou on se « dédouble » mentalement pour continuer à agir. C'est ce qu'on fait quand on dit « j'observe quand je peux, quand les enfants sont occupés ». Même de courte durée, l'attention permet de décrire précisément les actions des enfants en continu. Le cerveau prend le temps de mémoriser les comportements, ce qui diminue la part d'équation personnelle et d'interprétation à la source. Toutefois, la plupart du temps, on n'a pas d'objectif précis et l'attention passe d'un enfant à l'autre, d'un comportement à l'autre.

• **L'observation** proprement dite commence dès qu'un objectif est posé : observer un enfant nouveau, un enfant en difficulté, la réaction des enfants dans une activité. Regarder, écouter n'est plus un but mais se met au service d'un projet de compréhension. La méthode est encore souvent sommaire car, la plupart du temps, on continue d'agir en parallèle. Mais, parfois, on prend des notes, on utilise des outils qui matérialisent l'objectif de l'observation, orientent la focalisation de l'attention et permettent des transmissions. Le problème est qu'ils sont souvent fournis « tout prêts » ou imposés ; ils peuvent s'inscrire alors dans une pratique non investie par les professionnels, voire rejetée.

• **L'observation scientifique**, enfin, part toujours d'une question et intercale entre perception et interprétation un recueil d'informations le plus objectif possible. C'est seulement à partir de là que l'on s'autorise à analyser, à tirer des enseignements ou de nouvelles hypothèses. La démarche complète est la suivante : on pose clairement la question, on émet des hypothèses, on cible les comportements pertinents à observer, on crée un outil pour leur recueil, on programme l'observation sur le terrain, on la réalise et on analyse les résultats selon la question de départ.

Si tant de mises en commun d'observations en réunion sont décevantes, c'est qu'elles sont réalisées sans méthode ; elles conduisent plus à un échange d'anecdotes ou d'interprétations personnelles qu'à une analyse apportant des éléments nouveaux. Souvent, l'observation est censée apporter des réponses à des questions qui n'ont même pas été explicitement posées ! Il n'y a donc pas eu de recueil systématique d'informations : on ne dépasse pas de beaucoup la perception basique. L'ayant expérimenté avec de nombreuses équipes, j'affirme qu'on peut faire mieux en s'appuyant sur la démarche de l'observation scientifique, tout en l'adaptant. L'observation professionnelle est trop souvent pensée comme l'apanage des psychologues ou des médecins... J'affirme encore que tout professionnel de l'enfance a des compétences d'observation qu'il peut et doit améliorer, et que la meilleure façon de le faire est de les travailler en équipe.

### Une observation valorisée, ciblée et préparée

Donner un statut professionnel à l'observation dans une équipe, c'est affirmer que :

- tous les professionnels peuvent et doivent la pratiquer, qu'elle constitue un travail à part entière qui doit être valorisé comme tel ;
- elle ne se réduit pas à la perception ou à l'attention spontanée, ne s'improvise pas, mais qu'elle est programmée, quand le besoin s'en fait sentir, pour organiser un recul par rapport à l'action quotidienne, dissocier la perception de l'interprétation immédiate par un examen méthodique et d'analyse, avec un objectif préalable ;

- dans un travail d'équipe, l'observation doit être partagée dès sa préparation.

Faire des projets d'observation en équipe, c'est se donner les moyens de confronter les « intentions pédagogiques » à ce qui se passe concrètement pour les « usagers ». C'est une envie de comprendre : le développement des enfants sous tel angle - interactions sociales, niveaux de jeu ou d'activité, points forts et difficultés de chacun, etc. -, ou bien de changer quelque chose : l'organisation de certains moments de la journée - accueil, repas, moment difficile à vivre, etc. -, l'aménagement d'une pièce... Tout peut être sujet à observation, mais, quand une question se pose, le réflexe de penser à l'utilité du temps d'examen distancié manque. Pourtant, même des conflits de pratiques en seraient éclairés : si certains pensent qu'il vaut mieux faire comme ceci, d'autres comme cela... testons les deux et observons les enfants !

### Un projet d'observation : les repas

Si l'on reprend le schéma de la démarche d'observation scientifique, ou « professionnelle », on voit que l'analyse n'est que la phase finale... Chaque question du type « pourquoi observer ? », « quoi ? », « quand ? », « comment ? » doit avoir été posée et travaillée avant l'observation elle-même... Il faut donc prévoir deux réunions : une avant l'observation, l'autre après.

• **Fixer l'objectif** : dépasser les impressions pour expliciter le but de l'observation, les questions auxquelles on veut répondre. Donner un objectif à l'observation, c'est aller plus loin que dire « on va observer le repas ». Il faut prendre le temps d'exprimer toutes les questions que chacun se pose. D'habitude, on s'exprime plutôt par affirmations et négations : « ça ne va pas », « les enfants sont trop bruyants », « je pense qu'il faut changer l'emplacement des tables »... S'obliger à les remplacer par des questions et se renvoyer la balle est très intéressant : « l'emplacement des tables est-il satisfaisant ? », « satisfaisant... pour quoi ? », « l'organisation du repas en self-service apporte-t-elle ce qu'on en attendait ? », « mais qu'en attendait-on ? », etc. Puis on trie les questions et l'on s'accorde sur celles que l'on veut traiter en priorité.

• **Préparer l'œil** : choisir les indicateurs utiles à observer. Pour déterminer les

comportements à étudier, on observe les enfants en se demandant quels sont les comportements que l'on devrait voir chez eux si la situation leur convient ou répond à l'objectif voulu. Pour le repas, selon l'âge des enfants, on répondra : manger en quantité suffisante, équilibrée, être autonome, rester assis, attendre calmement, avoir des échanges « conviviaux » avec les autres. Cela donne les fils directeurs de l'observation. Puis on examine les facteurs qui peuvent jouer sur la situation : l'organisation matérielle et temporelle du repas, le positionnement et le rôle des adultes, la composition des tables, les consignes données aux enfants, les interdits, etc.

• **Préparer un outil pratique** : construire une grille et une feuille d'observation. À partir des indicateurs, on établit la liste des comportements possibles - avec des abréviations - et on la présente sur une feuille d'observation, de sorte qu'on ait juste à noter si tel comportement est apparu ou non (cf., en encadré, l'exemple d'outils expérimentés en crèche).

• **Programmer et réaliser l'observation** : quand et comment observer ? C'est à l'équipe de décider des jours les plus favorables pour observer le repas. L'observation peut se faire en notant en direct sur les feuilles d'observation ; selon le nombre d'enfants, on peut les observer au cours du même repas ou observer une ou deux tables à chaque repas. Armé des feuilles d'observation, on se positionne un peu en retrait des tables et on procède par « balayage » : on observe un enfant le temps de remplir chaque colonne, puis on passe à son voisin ; quand on a fini la série d'enfants prévus, on revient au premier et on recommence... On peut déléguer quelqu'un pour observer, ou décider que chaque membre de l'équipe le fera à tour de rôle au cours de plusieurs repas - on signifie alors aux enfants le rôle inhabituel de l'adulte ce jour-là. On peut aussi noter en différé après avoir filmé le repas. On doit respecter des règles déontologiques - autorisation des parents et des adultes filmés - et méthodologiques - le filmage est continu, le caméraman n'est pas un adulte de référence du groupe, n'interagit avec personne, la caméra fixe chaque table environ une minute, puis la suivante, etc., puis revient à la première et continue tout le long du repas.

• **Analyser les observations**. Une fois l'observation réalisée, l'équipe se réunit. Si

le repas a été filmé, il faut d'abord remplir les feuilles d'observation : on se répartit le travail en regardant la vidéo séquence par séquence. On fait ensuite le point sur les comportements de chaque enfant - donc de tous -, on les compare et les confronte avec les informations tirées des autres grilles. On fait un va-et-vient entre les grilles pour répondre aux questions de départ qui ont motivé l'observation.

• **Interroger les pratiques** : tester des changements en organisant des observations comparatives. La méthode la plus instructive pour analyser et changer les pratiques professionnelles est celle de la comparaison avant/après qui se réalise en trois étapes :

- **filmer ou observer en direct la situation à analyser**, construire une ou plusieurs grilles d'observation pour tester les réactions des enfants aux composantes de la situation, analyser en équipe, en tirer des hypothèses de changement ;
- **changer certaines composantes de la situation**, laisser s'installer le nouveau fonctionnement ;
- **filmer une seconde fois, deux ou trois semaines après, en appliquant exactement la ou les mêmes grilles** et la même analyse que la première fois, et comparer les deux analyses : si les changements ont été bien ciblés, les « gains » doivent être évidents sur tous les comportements clés des enfants.

Cette méthode permet de tester le bien-fondé des changements effectués, mais aussi de les affiner, par la prise en compte de facteurs non perçus la première fois. Si une équipe hésite entre plusieurs solutions, cette méthode peut tester les variantes d'une situation.

### Essayer, même un peu...

J'ai tenté de présenter la démarche pratique d'une observation professionnelle d'équipe, applicable à n'importe quelle situation. Si vous vous dites que c'est trop compliqué, que vous ne pourrez pas le mettre en pratique immédiatement, alors lancez-vous au moins dans les deux phases d'avant l'observation : fixez un objectif, posez les questions auxquelles vous voulez répondre et décidez en commun des indicateurs utiles à observer. J'en prends le pari, votre observation en sera déjà de meilleure qualité et votre analyse d'équipe bien plus

riche. Pour les autres phases, il suffira d'un ou deux membres de l'équipe un peu plus « courageux » pour mettre l'outil en forme et photocopier les feuilles d'observation... et vous pourrez vous y mettre !

Au lieu d'avoir des réunions avec des échanges « de cerveau à cerveau » dans lesquels chacun branche son décodeur

personnel pour entendre ce que les autres disent, construire un projet d'observation ensemble permet de fabriquer un « décodeur commun » enrichi des propositions de chacun. C'est une pratique qui crée des surprises en permettant de nouveaux angles de vue sur des situations quotidiennes qu'on croit connaître par cœur... ■

## Exemple d'outils pour l'observation des repas

### Grille 1 : Observation de l'organisation du repas

- **installation et regroupement des enfants** : sur les genoux d'un adulte, dans un transat, à table - on note le nombre d'enfants par table - ;
- **présence de l'adulte** : présence assise constante, intermittente, debout et mobile, etc. ;
- **confort des enfants** : mobilier - hauteur, espace personnel -, posture - pieds qui touchent terre, etc. - ;
- **confort des adultes** : mobilier, posture - assis, debout, penché, mobile, etc. - ;
- **autonomie proposée à l'enfant** : matériel à disposition - serviette, assiette, plateau, couteau, verre, etc. -, possibilité de se servir - préciser -, de préparer la table - préciser -, de desservir, de nettoyer, etc. ;
- **règles et usages en vigueur** : ordre des plats - rigide, souple -, ordre des enfants - surtout pour les repas des bébés et les self-services -, consignes et interdits - énumérer.

**La feuille d'observation** : chaque rubrique est proposée avec un espace pour répondre. Remplir *une seule feuille* par repas observé, en détaillant, pour chaque rubrique, les différents cas de figure rencontrés habituellement. Cela peut se faire en équipe, hors contexte du repas.

### Grille 2 : Observation de l'activité de l'enfant pendant le repas

On note *la durée* du repas - début, fin, repères temporels pour les principales phases.

On note 5 comportements tests avec leurs variantes :

- **mange quoi ?** : entrée (E), légume (L), viande (V), dessert (D), avec indication de quantité (++, +, +/-, -) ;
- **mange comment ?** : seul (S), aidé totalement (Aide T), aidé partiellement (Aide P) - on précise comment - ;

- **ne mange pas** : observe les adultes (OA), observe les enfants (OE), joue avec le matériel ou la nourriture (J), est passif (P), montre des signes de malaise, pleure (M) ;
- **bouge** : est calme (C), s'agite (Ag) - préciser comment -, se déplace (Dépl) ;
- **échange** : avec les enfants (E+ ou E-), avec les adultes (A+ ou A-) selon la tonalité des échanges.

**La feuille d'observation** : tracer 6 colonnes, une pour chaque indicateur, avec le rappel des abréviations pour les comportements possibles, en haut. *Préparer et remplir une feuille par enfant*, en observant tout au long d'un repas.

### Grille 3 : Observation du rôle des adultes (de leurs paroles)

On pourrait noter ce que font les adultes, mais les gestes sont répétitifs et pratiquement toujours accompagnés de paroles qui sont de bons témoins de l'action. On note les thèmes de parole :

- **le repas** : paroles utilitaires - « tu en veux ? », « je te sers », « tu tends ton assiette », « c'est chaud », etc. - ;
- **les aliments** : les nomment, les valorisent - « c'est bon les carottes », « c'est joli », etc. - ;
- **autre chose que le repas** : conversation sur des thèmes variés, encouragements - « bravo ! tu manges bien », etc. - ;
- **les règles et interdits** : ne pas bouger, ne pas manger avec les doigts, etc. ;
- **les adultes parlent à leurs collègues**.

**La feuille d'observation** : tracer 5 colonnes, une pour chaque thème. *Remplir une seule feuille d'observation pour tous les adultes* - notation anonyme et collective -, en observant tout au long d'un repas. À chaque type de paroles émis par l'un des adultes, on trace *un bâton dans la colonne concernée* ; pour les règles et interdits, on note, en plus du bâton, le contenu. ■