

- SESSION M 2 -
La place de la subjectivité
dans l'analyse du travail

IMPACTS DE L'AUTO-ANALYSE SUR LES OPERATEURS ET LEUR TRAVAIL

Bénédicte SIX-TOUCHARD*,
Nicole CARLIN**

* GIRES-Antenne de Haute Normandie , 138 avenue Gallieni
76130 Mont Saint Aignan, France

** GIRES-Ergonomie, Institut de Médecine du travail,
14032 CAEN Cedex, France

Résumé : A partir de la présentation de travaux concernant les effets de la formation à l'analyse du travail dans la transmission de compétences entre tuteurs et apprentis, nous illustrons les apports possibles de l'analyse du travail par et pour les opérateurs : prise de conscience des compétences, développement de l'explicitation sur son activité, transformation de la capacité à interroger sa situation de travail, évolution des compétences...

Mots-clés : Formation à l'analyse du travail, Vidéo, Prise de conscience des compétences, Explicitation.

Depuis 1988-1990, les relations entre l'ergonomie et la formation professionnelle ont évolué, en utilisant l'analyse du travail tantôt comme objet, tantôt comme outil pour la formation professionnelle (Teiger 1993, Samurcay et Pastré 1998). Comme objet de formation, deux types de formation à l'analyse du travail se sont développés : celui pour une action des opérateurs sur les conditions de travail (IEA à Toronto en 94) et celui pour une action des opérateurs sur les conditions d'apprentissage (Vezina et Chatigny 1995). Avec des objectifs d'actions différents, l'orientation de l'analyse du travail enseignée est différente. Pour les formations aux actions sur les conditions de travail, l'analyse porte sur les effets et risques du travail sur la santé. Pour les formations aux actions sur les conditions d'apprentissage, et sur les conditions de réalisation de son travail pour un opérateur, l'orientation est celle d'une analyse des différents modes opératoires et compétences.

Aujourd'hui une réflexion peut être menée quant à l'utilisation de l'analyse du travail réunissant ses deux orientations. Diverses expériences utilisant l'outil d'analyse du travail pour mener des réflexions/formations sur les activités de travail apparaissent : l'auto-confrontation croisée de Clot 1997, les ARCAV de Mhamdi 1998, l'auto-analyse de Six-Touchard 1999. L'hypothèse adoptée par ces

formations est que la méthodologie d'analyse du travail permet aux opérateurs une prise de conscience et une formalisation des compétences nécessaires au travail d'une part, et le repérage de compétences à acquérir ou à faire acquérir dans le cadre d'une adaptation à de nouvelles situations de travail d'autre part.

Notre communication se propose d'illustrer ces apports possibles de l'analyse du travail en termes de prise de conscience des compétences et repérage des compétences à acquérir, à partir de la mise en œuvre de formation à l'analyse du travail appelée formation à l'auto-analyse en 1990 par Teiger et Laville (1989) et développée par Six-Touchard en 1999.

Caractérisation de l'auto-analyse du travail assistée de la vidéo

L'auto-analyse du travail est un outil fondé sur l'analyse ergonomique du travail, visant à susciter chez l'opérateur la réflexivité sur son activité de travail. L'opérateur se l'approprie lors d'une séance d'analyse en acte, guidée d'une part par le dialogue-questionnement d'un ergonome et d'autre part, par un feed-back d'activité de l'opérateur sur vidéo. Le but est d'aider les formés à expliciter et organiser leurs pratiques sur le plan conceptuel, à passer du faisable à l'énonçable par la médiation de l'observable, à mettre en mots leur activité. Il s'agit d'aider l'opérateur à développer lui-même son propre questionnement à partir des observables liés à la situation de travail, afin de faciliter le diagnostic de son activité et de ses compétences. On pourrait assimiler l'auto-analyse à un outil pour le développement des méta-connaissances, puisqu'il permet de développer son savoir sur ses propres compétences et savoir-faire. Mais au regard des problèmes théoriques et méthodologiques de ce concept (Noël, Romain-ville et Wolfs 1995), nous avons opté pour le terme d'activité réflexive à laquelle appartiennent les activités métacognitives. L'objectif de la démarche d'auto-analyse est donc double : favoriser une prise de conscience par l'opérateur de son activité de travail et lui fournir une structure de pensée ou schéma de questionnement de son activité, qui facilite un travail sur son propre savoir.

PRINCIPE DE FORMATION

Les auto-analyses reposent sur deux principes successifs :

1. 1 - l'observation et la description de l'activité de travail. Le sujet doit d'abord observer son activité de travail filmée puis la décrire, en nommer les opérations d'exécution : opérations qu'il effectue sur le matériel de départ et qui assurent les

transformations effectives de l'objet de l'action (Galpérine 1966).

2. 2 - l'explicitation et l'analyse des éléments des actions mis en évidence lors de l'observation et de la description. Le sujet doit verbaliser les opérations d'orientation et de contrôle de ses actions. En partant des définitions précisées par Savoyant (1979) à partir des travaux de Galpérine (1966), cela consiste à énoncer, d'une part, ce qui correspond à la planification de l'action, (les conditions et contraintes de l'action, les connaissances ou savoirs pragmatiques qui guident la réalisation des actions, les relations de causalité, les anticipations) et, d'autre part, les critères d'évaluation du bon déroulement de l'action (information de contrôle) et de l'atteinte du résultat. Enfin, conjointement à l'explicitation, le sujet doit analyser son activité et les compétences explicitées. C'est-à-dire qu'il met en relation les éléments énoncés sur les trois opérations d'exécution, d'orientation et de contrôle. Il réfléchit et évalue l'organisation et la logique de ses procédures en confrontant les actions avec les états initiaux et finaux, les propriétés de l'objet, les règles, et les lois explicatives. Ces trois temps de description, d'explicitation et d'analyse sont nécessaires pour répondre à l'objectif de conceptualisation de l'activité lors des formations à l'auto-analyse.

INTERETS DE L'OUTIL

L'intérêt de l'outil d'auto-analyse réside dans la possibilité d'une confrontation pour l'opérateur entre observations (données par l'image) et verbalisations (provoquées par l'analyse) de son activité de travail en temps réel. Par ailleurs l'image vidéo offre une possibilité de mise à distance de soi par rapport à sa propre situation de travail. Ce dédoublement provisoire permet au sujet d'acquérir des contenus et des démarches d'observation. Pour l'ergonome c'est un moyen d'aider le sujet à élaborer, analyser construire des observables sur l'action et donc à mettre en relation ces observables. Car ce que la vidéo met sous les yeux, c'est ce qu'un sujet ne peut voir quand il effectue une tâche, c'est-à-dire son comportement, ses attitudes, son occupation de l'espace, ses gestes, ses prises d'informations. C'est donc cette mise à distance donnée par l'image, ce dédoublement provisoire qui ouvre la possibilité d'un travail et peut introduire à la conscience.

Les perspectives présentées ici sont dégagées à partir d'une intervention dans une action de formation professionnelle.

CONTEXTES D'INTERVENTION

L'objectif de mise en œuvre de l'auto-analyse ergonomique du travail dans une action de formation professionnelle est de donner aux opérateurs les moyens d'une meilleure connaissance de leur travail, afin de leur permettre de prendre leur activité comme objet de réflexion au lieu de s'en tenir à un mode d'apprentissage par mimétisme ou centré sur l'agir, et de faciliter ainsi leur acquisition de nouvelles compétences. Le tuteur confirmé par une pratique de plusieurs années se trouve alors lui-même en mesure de ré-identifier les savoirs, gestes, compétences fortement construites par l'expérience, ce qui le conforte, d'une part, dans l'exercice de ses compétences tutorales en situation de travail, et, d'autre part, dans le développement de ses propres compétences professionnelles.

Nous sommes intervenus dans deux formations en alternance d'opérateurs de centres de thalassothérapie et de cuisiniers. Le travail des opérateurs en thalassothérapie consiste à prodiguer des soins en utilisant des éléments du milieu marin : eau de mer, boues algues... Treize tutorats (jeunes en insertion dans l'entreprise, ou salariés en formation) ont été impliqués dans notre intervention. Dans un premier temps nous présenterons les effets d'une mise en œuvre de l'auto-analyse lors de formations auprès des tuteurs et des apprentis puis nous examinerons l'usage de l'auto-analyse par les tuteurs et les apprentis en situation de travail. Nos résultats sont obtenus d'une part, à partir de l'étude détaillée de chaque formation à l'auto-analyse et, d'autre part, à partir de l'analyse comparative de deux enregistrements d'interactions tutorales au sein de la situation d'apprentissage (en cuisine ou en cabine de thalassothérapie) : l'un avant la formation à l'auto-analyse du travail, l'autre après cette formation.

RESULTATS DE MISE EN OEUVRE DANS UNE FORMATION PROFESSIONNELLE

Nous dégageons successivement ci-dessous les effets observés lors des formations à l'outil d'auto-analyse, puis les effets observés en situation de transmission de compétences entre les tuteurs et les apprentis

Effets de l'auto-analyse

L'exercice d'auto-analyse du travail avec l'ergonome permet deux types de prise de conscience des compétences : soit par la seule observation de l'activité sans explicitations, soit par l'observation et l'explicitation.

Prise de conscience des compétences par l'auto-observation

La prise de conscience de l'opérateur par simples observations, sans verbalisations, porte sur au moins trois dimensions.

- La première dimension est celle d'une prise de conscience des erreurs. Ainsi, par exemple, un tuteur chef cuisinier s'est rendu compte qu'il n'avait pas choisi le bon couteau : celui approprié à la tâche réalisée.
- La deuxième dimension est celle d'une prise de conscience chez le tuteur de l'image de sa pratique professionnelle comme objet et support de connaissances pour l'apprenti. Lors des formations à l'auto-analyse, le tuteur prend conscience de l'impact formatif de ses actions. L'extrait suivant d'interactions d'un tuteur chef cuisinier illustre ce type de prise de conscience à propos d'une action de taille des lardons dans un morceau de lard : « Parce que. J'ai ma main si tu veux par rapport à la planche en fait. Là en fin de compte, je m'y prends mal. Si je devais expliquer cela à un jeune, je m'y prends mal... Ah oui donc là j'ai dû passer plus de temps que la normale si j'avais eu un couteau à talon. Parce que en fin de compte je travaille en bord de planche, là. Si j'explique cela à un jeune qui fait la même bêtise, au CAP il a tout faux. Je travaille avec le couteau plus ou moins levé ».
- La troisième dimension concerne la prise de conscience d'une possibilité d'auto-observation, ce que Mottet (1997) nomme la prise de conscience de la dialectique de l'implication et de la décentration. C'est à partir d'un exercice de mise à distance de l'immédiateté de l'implication que l'opérateur prend conscience de cette possibilité d'observation et d'analyse de sa propre action dans l'action, afin d'auto-diagnostiquer ce qu'il fait et comment il le fait, et de s'auto-informer.

Prise de conscience des compétences par l'explicitation

Associée à l'observation, l'explicitation, c'est-à-dire l'expression de relations entre le pourquoi et le comment des actions, conduit à la prise de conscience des tuteurs et des apprentis sur différents points.

- *Le premier est une prise de conscience des possibilités descriptives de l'activité. À partir du questionnement de l'ergonome, tuteurs et apprentis ont découvert la verbalisation des différentes entités de l'activité et des compétences. Par le questionnement de l'ergonome, ils sont amenés à s'arrêter et à mettre en mots, non seulement l'action, mais aussi le mode opératoire ou geste. Ainsi, en se référant à leur propre situation de travail, les agents en thalassothérapie ont découvert qu'ils

prenaient des informations sensorielles variées. Ils ont notamment pris conscience de l'importance du toucher dans leur travail et de son rôle de substitution par rapport au visuel quand l'eau de mer est trouble (appréciation par frôlement du bout des doigts de la distance du jet par rapport au corps du patient...). Ils ont aussi pris conscience de l'importance des informations prises sur le résultat des actions. Par exemple, le plissement de la peau (information visuelle) permet d'évaluer la distance et la pression du jet.

- Le second point est une prise de conscience de l'organisation de leur activité, en termes de déterminants. Lors des formations à l'auto-analyse, il est demandé aux tuteurs et aux apprentis de réfléchir sur les éléments de leurs compétences ou conditions de l'activité qui les ont conduits à tel mode opératoire ou tel comportement. Ainsi, les amène-t-on à mettre en relation une action et un état de l'objet d'activité, un geste et une propriété de l'objet d'activité. Par exemple en thalassothérapie, les agents prennent conscience du rôle de leur main gauche qui ne tient pas le jet, mais permet de repérer le réseau sanguin du patient quand l'eau de mer est trouble (en fonction des marées). L'opérateur explicite les savoirs pragmatiques qui orientent ses actions, soit à partir de la verbalisation sur la variabilité des modes opératoires et le champ des possibles, soit à partir de la recherche de significations : sur le pourquoi de tel mode opératoire : parce que c'est plus pratique ou parce qu'il existe telle règle d'action. La prise de conscience de l'organisation de l'action s'effectue par le recours à diverses activités réflexives comme :
 - la décomposition en suites ordonnées d'actions (classification);
 - la différenciation de l'état initial et des opérations effectuées, des états finaux et des moyens;
 - l'abstraction de différences et similitudes, de propriétés applicables à d'autres situations (généralisation);
 - l'énoncé de règles, de régularités...
 - l'explicitation de la sélection d'un traitement et des prises d'informations antérieures au choix des actions. Toutes ces activités permettent d'affirmer que les formations à l'auto-analyse aident à la prise de conscience des moyens cognitifs employés pour contrôler et planifier l'action : règles, raisonnements, relations de causalité, anticipations...

- Le troisième point est celui d'une prise de conscience de la nécessité de dire et d'explicitier (pour le tuteur) ou d'interroger (pour l'apprenti), afin de développer une réflexivité sur l'action, en situation de tutorat (et non de s'enfermer dans l'action). L'observation de son activité et le dialogue-questionnement avec un tiers (ergonome) engagent le sujet à réfléchir sur le pourquoi et le comment de ses actions. Il réfléchit aux déterminants qui le conduisent à se comporter de telle manière. Ainsi, le sujet développe la question suivante de Schon (1994) : De quoi est faite ma pratique ? Il enrichit la connaissance de son activité de travail en identifiant ses différentes dimensions, en même temps qu'il s'interroge sur la deuxième question : Que puis-je en dire ? Les auto-analyses rendent explicites et communicables les savoir-faire individuels, savoirs qui sont acquis depuis l'action. Chaque relecture du film, chaque inventaire de son activité avec l'ergonome est une occasion de transformer son point de vue, de comprendre autrement l'organisation de ses réalisations. Le questionnement développé n'interroge pas seulement la description des actions ou les opérations d'exécution : prise d'informations, organisation temporelle des actions, buts d'action et sous-but. Mais la formation à l'auto-analyse du travail interroge aussi l'anticipation et les invariants opératoires, conceptuels (règle d'action, raisonnements à partir de la verbalisation d'informations épistémiques...). Après l'analyse de ces effets, lors des formations à l'auto-analyse, nous avons cherché à identifier ce que l'auto-analyse apportait dans la transmission des compétences entre un tuteur et un apprenti en situation de travail

Effets de l'auto-analyse sur les interactions entre tuteurs et apprentis

En situation d'apprentissage sur le lieu de travail, deux éléments de transformation des conditions d'apprentissage sont imputables à l'appropriation de l'outil d'auto-analyse par les tuteurs. Le premier élément est l'enrichissement du contenu des interactions entre tuteur et apprenti. Suite aux formations à l'auto-analyse, la compétence tutorale se trouve par exemple renforcée d'un point de vue didactique par une décomposition plus importante des actions et par plus de précisions sur le pourquoi des actions apportées à l'apprenti. Ce qui nous permet d'affirmer que l'auto-analyse développe la compétence à verbaliser sur l'activité de travail. Le second élément de transformation observé suite aux formations à l'auto-analyse, est celui d'un renforcement, différent

selon les tuteurs, d'une forme interrogative du guidage, tournée vers la réflexion sur son action par l'apprenti. Cette transformation dans les interactions du tuteur s'exprime, d'une part, par un accroissement des questions à l'intention de l'apprenti et, d'autre part, par l'apparition ou le développement de chaînes de questions-réponses similaires à celles développées en phase de formation à l'auto-analyse. L'auto-analyse développe la compétence à faire verbaliser l'autre.

CONCLUSION

Cette communication rend compte d'un élargissement du champ d'intervention de l'ergonome avec une analyse du travail envisagée comme outil pour une réflexion sur leur activité et sur les compétences des opérateurs. Notre propos était de mettre en évidence les effets de l'analyse de leur propre travail sur les opérateurs : prise de conscience des différentes entités de l'activité de travail et des compétences, de ses possibilités d'auto-observation, d'interrogation et d'explicitation.

Il s'agissait dans un contexte de formation d'aider les opérateurs à maîtriser la connaissance de leur travail. Cette méthodologie est également utile dans un contexte de transformation des conditions de travail si l'objectif est de rendre les opérateurs "acteurs ergonomiques". Autrement dit, l'utilité de cet outil pour la transformation des conditions de travail est envisagée en considérant que par une meilleure prise de conscience de leur activité et de leurs compétences, souvent acquises intuitivement, les opérateurs sont ensuite en mesure de pouvoir mieux les expliciter pour les faire connaître et participer à la transformation de leurs conditions de travail.

Par des formations à l'auto-analyse ergonomique du travail, les opérateurs peuvent développer une capacité à identifier un problème comme relevant de l'ergonomie, et produire de la compréhension autour du problème, sur sa nature, ses relations entre les déterminants et les effets. Ainsi, ils sont en mesure d'agir sur leur situation de travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Clot, Y., (1997), L'échange avec un sosie pour penser l'expérience, Société française de psychologie, 3 53, 51-55,.
- Galpérine, P.,(1966), Essai sur la formation par étapes des actions et des concepts , Recherches psychologiques en URSS, édition du Progrès, Moscou P114-132.
- Mhamadi, A. (1998)Les activités de réflexion collective assistées par vidéo : un outil pour la prévention. Thèse d'ergonomie CNAM.

Mottet, G., (1997), La vidéo formation, autres regards, autres pratiques, Série références, L'Harmattan, 395p.

Noel, B., Romainville, M., et Wolfs, J-L., (1995), La métacognition : facettes et pertinence du concept en éducation, Revue française de pédagogie, n°112, p47-56

Piaget, J., (1974) La prise de conscience, PUF, Psychologie d'aujourd'hui

Samurcay, R. & Pastré, P.(1998), L'ergonomie et la didactique, l'émergence d'un nouveau champ de recherche : la didactique professionnelle. Journées de recherche et ergonomie, 9-11 fev, Université Toulouse le Mirail.

Savoyant. A., (1979) Eléments d'un cadre d'analyse de l'activité : quelques concepts essentiels de la psychologie soviétique, Cahiers de psychologie, 22, p 17-28.

Schon, D-A., (1983), Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Québec, Les éditions Logique, Collection formation des maîtres, 418p.

Six-Touchard, B. (1999), L'auto-analyse du travail : un outil de prise de conscience des compétences pour la transformation des conditions d'apprentissage. Thèse d'ergonomie, EPHE.

Teiger, C., & Laville, A., (1989), Expressions des travailleurs sur leur conditions de travail, Collection du laboratoire d'ergonomie, rapport n°100, Paris, décembre.

Teiger, C., (1993), Analyse ergonomique du travail et formation, Colloque recherche pour l'ergonomie, Toulouse 18-19 novembre.

Vézina& Chatigny, (1995), Analyse du travail et apprentissage d'une tâche complexe : étude de l'affilage de couteaux dans un abattoir, Le Travail Humain, 58, 3, 229-252

**L'ANALYSE "REFLEXIVE" DE L'ACTIVITE DE CADRES
DE DIRECTION DES STRUCTURES ET LIEUX D'ACCUEIL
DE JEUNES ENFANTS D'UNE COLLECTIVITE
TERRITORIALE EN FRANCE**

R. GONZALEZ*

&

Catherine TEIGER**

* Doctorant au Laboratoire d'Ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers et enseignant-chercheur à l'Institut des Hautes Etudes en Santé Public "Dr. Arnaldo Gabaldon", Maracay- Venezuela. gonzal@cnam.fr / 8038ra@cantv.net

** Chargée de recherches au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Laboratoire G. Friedmann et chercheur associé au Laboratoire d'Ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers. teiger@cnam.fr
41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris

L'objectif de cette communication est de montrer comment à partir d'un processus de formation-action en ergonomie les cadres de direction des structures et lieux d'accueil des jeunes enfants d'une collectivité territoriale ont fait reconnaître une partie de leurs activités, notamment par les cadres politiques et administratifs de la Mairie. La formation-action s'est déroulée entre juin 2001 et février 2002 avec les cadres de direction volontaires. La démarche a consisté, pour les ergonomes, à accompagner et à susciter, par un "questionnement ergonomique" une démarche progressive d'analyse collective (en groupe) des divers aspects du travail. Par ailleurs ont été effectuées des auto-analyses (individuelles) de certaines activités de travail sur le lieu du travail de chacune des participantes, des analyses de documents professionnels et de diverses "traces" de l'activité. Les résultats de ce travail ont permis de : a) formaliser les différentes dimensions du travail, les difficultés rencontrées et les stratégies élaborées pour tenir compte des évolutions de l'organisation, ainsi que des missions Petite Enfance et du contexte socioéconomique local; b) donner de la visibilité à la diversité et à la complexité du travail des cadres de direction, à travers des documents écrits, des exposés oraux; c) construire et proposer le profil de poste de la coordinatrice du secteur de la petite enfance, en vue de son embauche; d) proposer des pistes de réflexion pour améliorer le fonctionnement des structures et les conditions de travail des Professionnelles de la Petite Enfance (PPE) et des cadres de direction.

Mots clés : Activité de cadres. Formation-action "ergonomique". Transformation des conditions et situations de travail.

INTRODUCTION

L'intérêt de mettre en œuvre ce type de méthode, utilisée d'ailleurs en ergonomie depuis longtemps comme l'ont décrit Teiger, et al., (1998) et St-Vincent, et al., (2000), réside dans le fait que cette méthode semble concilier les compétences tant individuelles que collectives avec les exigences du secteur concerné et, par là même, représente pour la structure avec qui elle est mise en œuvre de nombreux avantages, parmi lesquels :

- ❑ une apparente économie de temps et de moyens,
- ❑ l'utilisation de connaissances et de capacités associées à la situation réelle et aux problèmes de fonctionnement de l'organisation,
- ❑ une opportunité de développer des compétences collectives nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation,
- ❑ permettre aux administrateurs, décideurs ou concepteurs d'avoir une compréhension plus adéquate de l'activité des travailleurs et travailleuses.

DEMARCHE D'INTERVENTION

Cette étude s'est déroulée entre juin 2001 et février 2002 avec les cadres de direction volontaires, suite à une recherche sur le travail des personnels d'une crèche (Gonzalez, 2000). La démarche a consisté, pour les ergonomes, à accompagner et à susciter, par un "questionnement ergonomique" (Teiger, 1993) une démarche progressive d'analyse collective des divers aspects du travail. Par ailleurs ont été effectuées des auto-analyses de certaines activités de travail sur le lieu du travail de chacune des participantes, des analyses de documents professionnels et diverses "traces" de l'activité (cahiers de réunions, démarches, correspondances, tableaux de bord etc...). La méthodologie allie donc des analyses produites collectivement et individuellement, des observations en situations particulières, une activité réflexive sur l'ensemble du travail collectif et la production collective d'un "référentiel commun de métier" (description des dimensions du travail, des caractéristiques des tâches, conséquences ressenties...). La restitution des résultats du travail du groupe et l'évaluation de l'intervention a été faite régulièrement en cours

d'intervention et à la fin de l'intervention au groupe de pilotage (González & Teiger, 2001, 2002).

Les rencontres du groupe de travail avec les ergonomes ont été enregistrées et transcrites. L'analyse a été faite à la fois par les ergonomes et les participantes du groupe de travail afin qu'elles s'approprient autant les méthodes d'analyse que ses résultats. La méthode a été divisée en plusieurs étapes faites en parallèle.

I/ constitution du groupe de travail, "règles de fonctionnement interne" et calendrier des réunions.

II/ analyse de la demande avec les cadres de direction, pour connaître mieux le but de la formation action.

III/ description (par écrite et à l'orale) aussi précise que possible, sur les différentes structures concernées par cette étude, ainsi que les tâches des cadres de direction.

IV/ restitution, validation générale de l'ensemble des résultats de l'intervention, perspectives ouvertes.

Principales difficultés de ces étapes :

- Par rapport au groupe de travail

Du fait qu'il s'agit d'une formation action, la constitution du groupe en tant que "groupe d'échange" constitue déjà une partie du travail. Il s'agit d'une pratique inhabituelle, d'autant plus que ce sont des groupes très hétérogènes : expérience, formation, type de structure, etc, et en même temps avec des "histoires" et connaissances sur le travail des unes par rapport aux autres (ou de représentations).

D'autre part, le fait que les membres du groupe ont été convoqués par la mairie a été aussi source de discussion "animée" au sens du groupe, car certaines structures "Petite Enfance n'étaient pas représentées. Ce constat a été l'occasion d'une prise de conscience du flou des appellations administratives concernant les modes d'accueil des jeunes enfants. Donc, le groupe de cadres de direction avec les ergonomes ont proposé d'élargir la réflexion sur les autres structures de la Petite Enfance. Les règles de fonctionnement du groupe ont été réajustées plusieurs fois, avec des discussions parfois, qui ont fini par des accords ou même des désaccords. Le plus "dramatique" de ce type de discussions a été la sortie volontaire "des ergonomes", de la réunion, pour permettre une discussion plus libre entre cadres de direction.

Enfin, ce type de démarche suppose une forte implication de la part des participants, ainsi que plusieurs réunions de travail, pendant toute la durée de l'étude. La démarche a entraîné, pour les cadres de direction, un surcroît de travail afin de recueillir les données précises souhaitées sur la situation dans chaque structure et de pratiquer les auto-observations de leur propre activité décidées collectivement. Par ailleurs à certains moments les décisions d'action prises par le groupe n'ont pu être réalisées car un imprévu était survenu pour l'une ou l'autre des cadres obligée, par exemple, de remplacer elle-même au pied levé un des membres du personnel absent dans la structure et de faire son travail.

- Par rapport à la demande

De fait que la demande est venue de la Direction des Ressources Humaines de la Mairie, et du fait des changements organisationnels et politiques à la mairie, le groupe de travail des cadres de direction a été méfiant vis-à-vis de cette demande au début. Donc une part de certaines réunions a été investie à comprendre mieux l'objectif poursuivi par le Directeur des Ressources Humaines et à construire la demande propre au groupe.

- Par rapport à la description de la structure et aux tâches des cadres de direction

Des fiches synthétiques d'identification comportant des renseignements utiles ont été construites avec les cadres. Ces "simples" recueils et rassemblements d'informations ont demandé plusieurs allers-retours à chaque participante du groupe et aux ergonomes, car ce type d'informations, jusqu'alors n'était synthétisé nulle part. L'étude ergonomique menée préalablement dans une des crèches par un des ergonomes a été aussi un élément positif dans l'établissement de la confiance.

La description orale et écrite des tâches par les cadres de direction, a été très complexe. Le fait que les cadres sont toujours dans l'action et ont peu de temps pour la méta-reflexion a mis en péril cette activité dans le groupe de travail. C'est à partir d'un exposé (transcrit mot à mot par les ergonomes), sur les différents aspects du travail et de la charge de travail ressentie, présenté par la directrice de la crèche que les autres cadres ont pu commencer à décrire leurs propres activités.

La description de ces différentes tâches et dimensions du travail a conduit le groupe à se poser la question du rôle de la Coordinatrice du secteur de la Petite Enfance à la mairie. Depuis longtemps, ce poste était occupé par

une personne avec des compétences plutôt administratives. Alors, elles ont profité du départ à la retraite de l'ancienne coordinatrice, pour construire un profil de poste correspondant à leurs attentes qui a été transmis à la D.R.H. Ce travail n'était pas prévu au départ : les ergonomes ont du faire face à cette contrainte ce qui implique une recherche exhaustive sur les caractéristiques de ces métiers.

- Par rapport au travail des ergonomes au sein du groupe de travail

Notre rôle au sein du groupe fut celui de co-workers, de médiation (avec l'administration et eux-mêmes), et d'accompagnateur (au sein du groupe de travail).

Ce mode de fonctionnement nécessite une communication, un partage et une mise en relation entre les ergonomes pour éviter des malentendus de part et d'autre. Enfin le groupe disposait d'expériences complémentaires : expérience du terrain (crèche) pour l'un, expérience plus large en ergonomie pour l'autre. Cette double expérience donnait d'une part la légitimité de pouvoir discuter certains aspects, d'être en accord en désaccord ou avec le groupe de directrices, voire même avec la direction de Ressources Humaines (Ce qui a été le cas plusieurs fois) et d'autre part, l'assurance de la systématisation du recueil de données et des résultats. En bref plusieurs fois des situations "délicates" ont aussi pu être rattrapés au sein de ce groupe, mais aussi avec les administratifs et responsables politiques de la ville.

Limite de la formation-action :

La principale limite de la formation-action tient essentiellement à l'articulation entre la formation et le système de décision. Si cette articulation n'est pas soigneusement organisée à l'avance, on constate souvent une dégradation du processus. Ce que nous avons vu c'est que la clé de la réussite entre la formation et les instances de décision a été le désir des cadres de direction de changer une situation ancienne, mais aussi la reconnaissance. Elles sont arrivées à faire face aux problèmes de la collectivité, tout en se confrontant à leurs propres capacités et à celles des autres. Il nous semble que l'analyse réflexive est une loi de l'apprentissage, à savoir que quiconque se trouve reconnu peut se découvrir des compétences qu'il ne croyait pas détenir.

RESULTATS DE L'INTERVENTION-ACTION

Les cadres de direction qui sont traditionnellement des infirmières puéricultrices et, plus récemment, des éducatrices de jeunes enfants, rencontrent, dans l'exercice de leur fonction, 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. La prévention, dont elles ont la responsabilité en commun avec le médecin, le psychologue et les autres PPE, est à concevoir dans son sens le plus large : prévention des carences nutritionnelles, prévention des maladies infectieuses ou des troubles psychologiques, dépistage précoce des maladies ou de la maltraitance physique ou psychologique. Leurs autres missions sont le développement des enfants sous toutes ses formes et le soutien des familles.

De façon très générale, on peut décrire les principales caractéristiques du rôle des cadres de direction de ce secteur par rapport aux enfants, par rapport aux familles, par rapport à l'équipe de travail et à la structure elle-même, par rapport à l'administration municipale et aux différents autres services extérieurs et par rapport au secteur professionnel et à ses structures propres.

Par rapport aux enfants

Le rôle du cadre de direction consiste à ce que les PPE respectent les rythmes de vie de l'enfant, de l'éveil du bébé, de la qualité du sommeil, les règles d'hygiène et de sécurité. 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 et les traitements médicamenteux.

Par rapport aux familles.

Le cadre de direction accueille la famille, privilégie l'écoute dans cette relation et répond aux attentes des parents en tenant compte des problématiques particulières, par exemple dépister des problèmes de santé et des troubles précoces de la relation parents - enfants.

Par rapport à l'équipe de travail et à la gestion de la structure les cadres de direction assurent :

La gestion de l'équipe dans ses aspects matériels, organisationnels et pédagogiques, la transmission du savoir en donnant des informations et

des formations d'éducation sanitaire et sociale du personnel dont elles ont la charge.

Par rapport à l'administration municipale et aux différents services extérieurs.

Les cadres de direction 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. Par ailleurs elles sont en relation constante avec différents services de la municipalité à qui elles fournissent des informations et/ou qui leur fournissent différents types de prestations. Elles assurent une partie de la gestion financière de leur structure. Elles peuvent aussi être en relation directe avec d'autres services extérieurs à la municipalité, qu'ils soient d'ordre professionnel ou autre.

Par rapport au secteur professionnel de la PE et à ses structures.

Le travail avec les ministères des Affaires Sociales, de la Famille, de l'Éducation Nationale et la Caisse d'Allocation Familiale et ses conseillers techniques est décrit comme particulièrement fécond, malgré parfois certaines divergences dans l'appréciation des actions pouvant entrer dans le contrat Enfance passé avec la municipalité. Avec la P.M.I, les relations sont plus apparentes sur le terrain que sur le plan institutionnel au travers, notamment, des actions d'animation dans les consultations, qui visent la prise en compte de tous les enfants et croisent des approches médico-sociales, juridiques et culturelles.

DISCUSSION

L'ensemble des résultats montrent bien, à partir des diverses sources de données analysées, que 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 ...), parfois difficilement compatibles les unes avec les autres mais en lien étroit avec la réalité du terrain. Elles doivent intégrer, dans leur activité quotidienne, 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.

La difficulté du métier des PPE réside dans le fait que leurs activités sont à l'articulation d'attentes ou de prescriptions différentes provenant de cinq "mondes" (secteur de la Petite Enfance; Municipalité (élus et administration) ; lieu d'accueil ; familles, et enfants, intervenant à trois niveaux : national, municipal et local (Gonzalez et al., 2003).

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 les PPE: par exemple, conflit des normes d'encadrement des enfants et horaires de travail.

Dans le but de maintenir les services rendus par la crèche dans les meilleures conditions possibles pour les bénéficiaires directs et indirects (enfants et parents), les PPE et leurs cadres 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 "mondes" concernés.

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.

Les cadres de direction ne se contentent pas simplement d'agir en appliquant en l'état des règles définies d'avance et ailleurs, elles déploient une activité "d'interprétation" des diverses 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" provenant du personnel, des enfants et des parents, voire des collègues, qui doit être également "interprétée" et traduite en décision d'action.

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.

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 cadres de direction des structures d'accueil des jeunes enfants a ceci 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 al., 1999).

Toutes les questions à traiter à un moment donné obéissent à des dynamiques temporelles multiples et sont donc à traiter de façon plus ou moins urgente, tout en occupant l'esprit en permanence. Parfois, enfin, les informations vraiment nécessaires au travail peuvent manquer comme c'est le cas, souvent, pour les cadres et professions intermédiaires qui, selon l'enquête " Conditions de travail " de 1998, " déclarent plus que les employés et ouvriers qu'ils ne disposent pas, pour effectuer correctement leur travail d'informations claires et suffisantes " (Cézard, Hamon-Cholet, 1999).

Or il est reconnu, à l'heure actuelle, qu'une grande partie du ressenti d'une surcharge de travail avait souvent pour origine des lacunes organisationnelles empêchant d'exercer l'activité de travail comme on le souhaiterait (De Coninck, 2001).

Certaines atteintes à la santé des cadres pourraient s'expliquer par le difficile rapport au travail qui résulte des caractéristiques de leur activité :

la double injonction contradictoire de la confrontation au cadre prescrit du travail et sa réalité concrète,

la gestion des incertitudes relatives aux diverses informations qu'ils ont à traiter, la sous-estimation des délibérations intérieures à propos de décisions à prendre sur de problèmes comportant à la fois des dimensions d'efficacité et d'éthique (Carballeda, 1997).

CONCLUSION

Il est nécessaire de reconnaître toutes les dimensions du travail des CD, leur travail organisationnel 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, donc leur manière 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. La reconnaissance des caractéristiques et des difficultés du travail des cadres de direction des structures et des lieux d'accueil des jeunes enfants et du centre de la protection maternelle et infantile est une condition nécessaire à une transformation organisationnelle positive pour la santé de l'ensemble des travailleurs de ce secteur.

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 process continu. Thèse de Doctorat d'ergonomie, Paris : CNAM.
- Cézard, M., Hamon-Cholet, S. (1999) Travail et charge mentale. Premières Synthèses, DARES, n° 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. n° 67, pp. 63-75.
- Coninck, F. de (2001) Performance, capacité d'action, qualification: trois points de vue sur l'intensification du travail. In G., Jeannot, & P. Veltz, (coord) Le travail, entre l'entreprise et la cité. Cerisy-la-Salle: Editions de l'Aube, pp. 195-206.
- Gonzalez, R. (2000) Surveillance et gestion des tâches interférentes par des Auxiliaires de puériculture en crèche. DEA d'Ergonomie. Conservatoire National des Arts et Métier. Paris.
- 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 la SELF. Montréal, 3-5 octobre, v., 3, p.30-35.
- González, G. R.E., Teiger, C. (2002) Activités et conditions de travail des cadres de direction 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 CNAM. Rapport final. (83 p).
- González, G., R.E., Teiger, C., Weill-Fassina, A. (2003) Le travail des professionnelles de la petite enfance entre organisation du service public et relations de service: la quadrature du cercle. Actes du colloque "l'Action Publique au Travail". 30-31 octobre 2002, Paris (à paraître).

St-Vincent, M., Toulouse, G., Bellemare, M. (2000) Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculo-squelettiques : bilan et réflexions. Revue électronique Pistes.

Teiger, C. (1993) Représentation du travail, travail de la Représentation. In A. Weill-Fassina, P. Rabardel, D. Dubois (Coord.) Représentations pour l'action. Toulouse : Octarès, pp. 311-344.

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: Octarès, pp.97-125.

**CONTRIBUTIONS APORTEES PAR L'ETUDE DE LA
SUBJECTIVITE A L'ANALYSE DU TRAVAIL: UNE
ENQUETE SUR LES OPERATEURS DE TRAFIC DE LA
VILLE DE SÃO PAULO**

Selma LANCMAN*

&

J. K. NOGUCHI**

* Enseignante au Département d'Ergothérapie de la Faculté de Médecine, Université de São Paulo. Doctorat en Santé Mentale, Post-doctorat en Psychologie du Travail. E-mail: lancman@usp.br. Rua Ferreira de Araújo, 450, CEP- 05428-000, São Paulo, Brésil.

** Élève du Département d'Ergothérapie à l'USP, boursier d'initiation à la recherche du Conseil National de Recherche du Brésil

Résumé : Cet article présente un travail de recherche réalisé sur des opérateurs de trafic de la Compagnie d'Ingénierie du Trafic (CET) de la Ville de São Paulo – Brésil. Nous cherchons à comprendre une situation de travail générant des niveaux de souffrance élevés chez les travailleurs au travers de ses aspects subjectifs et de leur relation à cette souffrance psychique. Nous voulons également donner plus de visibilité à ce travail pour favoriser le surgissement de mécanismes de coopération et diminuer l'isolement.

Pour comprendre ces aspects subjectifs, il convient de mettre au point des méthodes permettant de créer un espace collectif d'expression et de réflexion sur le travail pour ceux qui le réalisent. L'exercice de la discussion collective suppose plus que la simple discussion en commun. Son action vise l'appropriation d'une intelligibilité commune, régie par l'intercompréhension d'accords et de normes, par la production de nouvelles règles du travail et du métier. Pour cela, il faut créer un espace public de délibération, où les gens puissent parler et s'écouter mutuellement, et qui favorise la transformation de l'organisation du travail. La confrontation des opinions sur le travail permet de développer la capacité des personnes à penser individuellement et/ou collectivement. Pour arriver à exécuter leur tâche réelle, les travailleurs mettent en oeuvre une intelligence rusée et astucieuse liée au Travail, qui découle de leur expérience et de leur pratique. C'est elle qui leur permet de faire face aux contraintes et aux énigmes du Travail. Connaître cette intelligence est essentiel pour découvrir les aspects subjectifs du travail. (Dejours, 1993).

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

En raison de son caractère invisible et peu évident, l'étude de la dimension subjective du travail est complexe. Notre objectif était de comprendre, à partir d'une étude clinique, certains aspects liés à cette dimension, comme le contenu symbolique du travail, les rapports subjectifs du travailleur à son activité et leurs conséquences sur l'exécution du travail, la souffrance et l'épuisement engendrés par ce travail et les effets de ces rapports sur la santé des travailleurs (Clot, 1999; Leplat, 2000; Dejours, 1999c). Nous cherchions aussi à mieux comprendre les aspects invisibles du travail et le savoir-faire des opérateurs, pour favoriser la création de mécanismes de coopération et de reconnaissance mais aussi de processus de communication entre les divers niveaux hiérarchiques.

MÉTHODOLOGIE

La Compagnie d'Ingénierie du Trafic (CET) est responsable du contrôle du trafic de surface de la ville de São Paulo. Elle comprend 6 Directions opérationnelles distribuées dans toute la ville selon de critères régionaux, et une Centrale d'Opérations et de Radiocommunication. Entre autres attributions, cette Centrale assure la coordination des informations et des actions entreprises par les directions régionales. Elle se charge aussi de surveiller le trafic, de prendre des décisions et d'intervenir en cas de problèmes pouvant empêcher le flux normal des véhicules et provoquer des embouteillages.

Les opérateurs des Postes avancés de Terrain (PAC) doivent gérer les conditions de fluidité et de sécurité de la circulation dans les principales artères de la ville. Équipés de jumelles et d'un poste radio portable, ces employés observent le trafic et communiquent à la Centrale les informations sur le moindre incident de circulation susceptible de nuire à sa fluidité. Ils sont en outre chargés de calculer la longueur des files de véhicules et leur vitesse moyenne en cas de bouchons, informations que la CET transmet aux médias et au public. Pour cela, ces employés s'installent sur les terrasses de tours situées dans des zones de trafic intense, qui leur offrent une vision ample des principales rues de la ville.

L'intervention que nous rapporterons provient d'une autre étude qui était en cours dans cette Centrale (Lancman et al. 2002). En effet, nous avons pu observer que le Poste de Travail choisi possédait des caractéristiques spécifiques provoquant, chez les employés, des situations de souffrance psychique intense, un taux élevé de congés maladie et de demandes de changement de fonction (Wisner, 1993; Guerin et al. 1991).

Notre méthode d'analyse et d'intervention, inspirée de la Psychodynamique du travail (Dejours, 2000), est dénommée Groupes d'Expression. Nous avons commencé par une série de visites à quelques postes de travail pour avoir une idée des tâches réalisées. Nous avons ensuite invité les travailleurs des deux équipes qui se relaient durant la journée à participer à des réunions pour une première présentation de l'étude que nous nous proposons de faire avec eux. Nous avons essayé d'identifier ceux qui voulaient participer aux groupes en insistant sur le caractère volontaire et sur notre objectif, qui était de mieux connaître la perception qu'eux, travailleurs, ont de leurs activités.

La constitution du groupe a pris en compte certaines variables, comme sexe, âge, ancienneté et équipe. Six séances, d'une durée de deux heures chacune, deux fois par semaine, ont compté sur la participation de sept travailleurs. Elles ont débouché sur un rapport indiquant notre compréhension des faits discutés et l'interprétation que nous en faisons. Ce rapport a été présenté au groupe qui l'a validé. Il a été ensuite présenté à l'ensemble des employés (les autres PAC, les chefs directs et des représentants d'autres postes de travail de la Centrale). Notre but était de divulguer le rapport, d'atteindre une validation élargie et de collaborer à des processus de communication.

LE TRAVAIL DANS LE POSTE AVANCÉ DE TERRAIN – PAC

Les PAC sont situés aussi bien sur des immeubles commerciaux que résidentiels. Certains ont un accès restreint au dernier étage (terrasse). Seuls y circulent les employés chargés de l'entretien. Dans les immeubles commerciaux, l'accès est libre aux usagers et dans certains cas, la terrasse est un espace fréquenté par les fumeurs.

Quelques tours sont dotées de terrasses couvertes et spacieuses où l'opérateur dispose d'un bureau, d'une chaise et d'un placard pour garder ses affaires personnelles. D'autres ressemblent à des dépôts de gravats et leur mobilier est dans un état lamentable. Les terrasses sont normalement protégées pour un garde-fou, mais certains postes, dans des immeubles de plus de 20 étages, ne présentent aucune protection entre les travailleurs et le vide. Le sol présente quelquefois des niveaux irréguliers, une tuyauterie apparente, des trous et des flaques d'eau. Plusieurs équipements comme chaudières du système de chauffage, antennes de télévision et de radio, paratonnerres, réservoirs et pompes à eau pour l'air climatisé interfèrent sur les conditions de travail des PAC, surtout sur l'écoute des messages radio. La qualité des jumelles rend parfois difficiles l'observation de la circulation et l'identification des incidents.

En outre, l'excès de clarté durant le jour et le manqué de clarté dès la tombée de la nuit nuisent également à l'exécution du travail.

Une des particularités du travail dans ces Postes est la solitude et l'isolement, puisqu'on y travaille seul, six heures par jour. Durant la journée de travail, la seule possibilité de communication est avec la Centrale, mais dans des situations préalablement définies ou au cas où un fait particulièrement grave se produirait. La principale difficulté signalée par les travailleurs est le fonctionnement du poste radio, qui laisse beaucoup à désirer aussi bien pour la transmission que pour la réception. D'un modèle dépassé, ces appareils ont été adoptés provisoirement mais ce qui ne devait être que provisoire a fini par devenir définitif.

SUBJECTIVITÉ ET TRAVAIL

Parmi les principaux aspects subjectifs, il convient de signaler le manque de visibilité du travail ainsi que la souffrance causée par le manque de reconnaissance, l'isolement durant la journée, la monotonie et le manque d'intégration avec les autres postes.

Le savoir-faire des employés, construit au quotidien, dans l'exercice de leur fonction - qui leur permet de juger de l'importance des faits dont ils sont témoins, d'observer plusieurs points en même temps et d'indiquer des itinéraires de remplacement - est invisible. Certains secteurs de l'entreprise sont pour la suppression de ces postes de travail, qui estiment que des caméras pourraient très bien exécuter ce même service.

Les divers opérateurs recevant les informations des travailleurs des PAC ignorent les limites exactes de leur champ visuel et exigent des informations dont ils ne disposent pas. Quand les informations transmises sont insatisfaisantes, ils en sont rendus responsables et sont jugés comme des « mauvais travailleurs » ce qui les embarrasse et les humilie.

La méconnaissance du champ visuel dont ils disposent conduit également à sous-utiliser leur travail. C'est le cas quand on ne fait pas appel à leur collaboration dans certaines situations, alors qu'ils pourraient faciliter le travail aussi bien de la Centrale que des opérateurs qui travaillent dans la rue. Les PAC sont capables d'évaluer le temps que va durer le trafic lent, la gravité du cas et si la lenteur se doit à une mauvaise régulation des feux de signalisation d'une artère voisine.

La volonté de ces travailleurs d'apporter leur contribution par leur travail manifeste leur grand désir de collaborer plus et mieux, de participer activement, mais quand on ne leur demande pas leur collaboration, ils se sentent frustrés et inutiles.

En raison de son invisibilité, leur travail n'est pas davantage perçu par les citadins de São Paulo qui ignorent qu'ils existent et que, du haut des

édifices, ils orientent les voitures de police pour leur permettre d'arriver le plus rapidement possible en cas d'accident. Cela les a conduit à se surnommer « *anges gardiens des citoyens* », qui paraissent croire que l'aide surgit magiquement et que personne n'en est responsable.

La CET ne s'est pas développée à l'aune des besoins de la ville et les ressources disponibles sont insuffisantes. L'évolution rapide, l'imprévisibilité et la gravité des accidents de la circulation obligent à disposer d'une communication rapide et efficace, ce qui est justement l'un des points les plus critiques de ce travail.

Parfois, le système radio est congestionné et empêche l'envoi d'une information même si elle est prioritaire. Souvent, au moment où la communication redevient possible, l'information a déjà été transmise par un autre opérateur, ce qui produit, chez l'opérateur « empêché », un sentiment de frustration et d'inutilité.

Face à une situation grave, on oriente l'opérateur du PAC à demander la priorité pour transmettre son information. En raison des difficultés à faire entendre leurs sollicitations, tous les travailleurs ont tendance à tricher et à exagérer l'importance de leur priorité, ce qui ne fait que compliquer plus encore le travail de chacun (Dejours, 1992).

La décision déterminant ce qui est de fait priorité se trouve d'autant plus compromise que les opérateurs travaillent dans l'isolement et sentent le besoin d'amenuiser l'angoisse générée par un travail privé de rapports et d'échanges personnels. Pour eux, la seule interaction possible avec l'entreprise est la radio. Il existe très souvent chez eux un mélange entre priorités de la circulation et leurs propres priorités de communication, de partage des informations. Cela finit par créer des heurts avec la Centrale, qui les empêchent parfois de donner une réponse immédiate à des situations qui en exigeraient une.

Il existe des normes internes pour des situations types qui, quand elles sont enfreintes, entraînent des punitions, même si cette attitude a été dictée par un souci de résoudre des problèmes précis. Les normes n'autorisent le contact direct entre les PAC et les opérateurs travaillant dans les rues qu'après consultation de la Centrale. Or, face à certains cas urgents, les PAC se sentent obligés, malgré l'interdiction, à transmettre directement l'information aux intéressés. L'un d'eux explique, par exemple, qu'ayant été témoin d'un capotage, il pouvait indiquer, de son poste d'observation, le meilleur moyen pour que l'ambulance arrive rapidement sur les lieux, mais comme il n'a pas réussi à contacter la Centrale, il a respecté la norme et a vu l'ambulance parcourir une longue distance sans nécessité, ce qui a retardé les secours. Le manque d'autonomie et de flexibilité concernant les communications empêchent les opérateurs de prendre les initiatives qui pourraient accélérer certaines

opérations, et la crainte de sanctions les inhibe et provoque en eux de la souffrance et un sentiment d'impuissance face aux problèmes qui surgissent dans leur travail.

L'isolement accentue le sentiment d'abandon et la peur d'être oubliés par l'entreprise chez les opérateurs. « *La Centrale a oublié de me renvoyer chez moi* » raconte un opérateur qui attendait l'autorisation de rentrer chez lui à la fin de sa journée de travail. Un autre cite le cas d'un immeuble où il travaillait qui a été désinsectisé sans qu'on l'en ait averti. Quand il s'en est rendu compte, le produit avait déjà envahi son local de travail et il a dû être transporté d'urgence dans un hôpital pour désintoxication.

La centrale fait rarement appel aux opérateurs du PAC. La période de plus grande activité correspond aux heures de pointe, c'est-à-dire à environ trois heures de service pour chaque équipe. Le reste du temps, il y a une longue période d'oisiveté forcée et de monotonie, interrompue seulement par les accidents et les piétons renversés. Pour eux, la monotonie est aussi synonyme d'isolement, car quand il n'existe aucun fait anormal à signaler, ils ne peuvent pas communiquer par radio. Afin d'amenuiser la monotonie et l'isolement, ces travailleurs cherchent à faire connaissance avec les habitants et les employés travaillant dans les immeubles. Ils lisent, écoutent la radio et bavardent sur leur portable, bien que ce ne soit pas permis par l'entreprise.

Ils vivent la souffrance provoquée par la solitude et la monotonie comme une situation mettant en jeu leur santé et leur vie. Ils se sentent quelquefois déprimés, ont des idées suicides, ce qui rend parfois insupportable la permanence dans un poste.

CONCLUSION

Le processus de discussion qui a eu lieu durant les groupes d'expression a permis de découvrir certains aspects liés aux conditions et à l'organisation du travail. Les discussions ont permis aux employés de mieux se connaître, d'échanger leurs expériences, de discuter de leur travail, d'identifier les différences et les similitudes marquant leur manière de travailler et de chercher ensemble des solutions nouvelles aux problèmes que les uns et les autres peuvent affronter.

La distance séparant chacun des PAC de la Centrale et l'isolement où ils se trouvent par rapport aux groupes de deux agents travaillant dans la rue font que les PAC ont du mal à se sentir liés à un groupe de travail. Le seul contact qu'ils ont avec l'entreprise est via radio ou lors d'éventuelles réunions convoquées par leurs chefs, où ils parlent très peu entre eux.

La création d'un espace de discussion leur a permis de découvrir que certains de leurs problèmes sont communs aux uns et autres et comportent une dimension collective, liée à l'organisation de ce travail. Cela leur a permis de réfléchir et de proposer des changements susceptibles de transformer leur travail au quotidien.

Pour les PAC, l'augmentation des contacts et l'interaction durant le travail sont des points très importants. Cela pourrait prendre la forme de visites que leur feraient leurs chefs directs ou d'autres employés ou de l'utilisation d'autres moyens de communication, comme le téléphone et, en dehors du travail, de la création d'espaces de rencontre entre eux.

Lors de la présentation du rapport établi à partir des discussions de groupe à l'ensemble des opérateurs, chefs directs et représentants d'autres postes de travail de la Centrale, il a été possible de donner plus de visibilité à ce travail et à son savoir-faire, et aux diverses contributions qu'ils pourraient apporter au processus de travail de la Centrale, mais sont sous-utilisées. Le processus de discussion a géré une nouvelle organisation du travail où les opérateurs passeront un jour par semaine à la Centrale pour mieux intégrer le travail de chacun. Les opérateurs vont également commencer à se rencontrer une fois par mois, pour pouvoir partager leurs expériences et augmenter leur convivialité.

Nous pensons que les réflexions sur les aspects subjectifs du travail, telles qu'elles sont proposées par les études cliniques, surtout celles réalisées dans le cadre de la Psychodynamique du Travail et de l'Analyse de l'Activité, ont fourni d'importantes contributions à ceux qui travaillent dans ce secteur d'activité. Le travail est un acte synthèse où les facultés de l'homme sont totalement engagées, objectivement et subjectivement et les études réalisées le fragmentent parfois. Ici, au moyen de groupes d'expression sur le travail, nous essayons d'ajouter l'étude des aspects subjectifs du travail à celle des dimensions objectives et de contribuer à une compréhension plus globale du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Clot, Y. 1999. La fonction psychologique du travail. Le Travail Humain, PUF, Paris.
- Dejours, C. 2000. Travail, usure mentale: nouvelle édition augmentée, Ed. Bayard, Paris,.
- Dejours, C. 1992. Pathologie de la communication, situation de travail et espace public: le cas du nucléaire. Raison Pratique, 3. pp. 177-201, Paris.
- Dejours, C. 1993. Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel. Comprendre le travail. Education Permanente, No.116, 47-70. Paris.

Dejours, C. 1995:Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail? *Le travail Humain*, tome 58, no.1,1-16. Paris.

Guerin, F. Laville, A., Daniellou, F. Durraffourg, J. Kerguelen, A. 2001. *Compreender o trabalho para transformá-lo*. Edgard Blucher. São Paulo, Lancman, S & Marques, M.N & Siqueira, A R. & Udihara, M.L2002. *Trabalho e saúde: Em busca de uma nova relação. Relatório da Intervenção realizada na CET-São Paulo*.

Leplat, J. 2000, *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie: Aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*, Octares Editions. Toulouse, France

Wisner, A.1993. *A inteligência no trabalho, Textos selecionados de ergonomia*. FUNDACENTRO, São Paulo.