



Texte original.*

Rôle des collectifs dans l'efficacité des relèves de poste

Laetitia FLAMARD

Doctorante en Ergonomie

Direction Cohésion & Ressources humaines- Qualité sociale
2 Place aux Etoiles- CS 70001 - 93633 La Plaine St Denis Cedex
laetitia.flamard@sncf.fr

Ghislaine TIRILLY

Docteur en Ergonomie

Direction Cohésion & Ressources humaines- Qualité sociale
2 Place aux Etoiles- CS 70001
93633 La Plaine St Denis Cedex
ghislaine.tirilly@sncf.fr

Résumé : Cette communication a pour objectif de mettre en évidence le rôle des collectifs de travail dans l'organisation et l'efficacité des relèves de poste. L'étude s'est déroulée dans un atelier de maintenance d'une grande entreprise de transport ferroviaire. La méthodologie développée s'appuie sur huit entretiens semi directifs menés, auprès de l'encadrement de proximité et des agents chargés de la validation du départ des trains après la maintenance. Ils sont complétés par dix huit observations et vingt auto-évaluations de l'efficacité des relèves de poste. Deux types de collectifs sont particulièrement impliqués dans les situations de relève de poste : le collectif dit « ponctuel » et le collectif dit « immédiat ». Ces collectifs jouent un rôle important dans les stratégies mises en place pour rendre les relèves efficaces, notamment en favorisant la rencontre (au-delà du prescrit, le temps de rencontre repose sur un engagement du collectif ponctuel) et des échanges actifs tout au long de la relève (une actualisation est réalisée au fur et à mesure des vacations au sein du collectif immédiat). Ces résultats nous amènent à poser la question de l'efficacité des relèves de poste dans un contexte d'évolutions permanente des organisations.

Mots clés : Travail posté, Organisation des relèves, Transmission des informations, Qualité du travail

The role of team work in shift handover efficacy

Abstract. The aim of this communication is to show the role of work team in shift change over organisation and efficacy. The study takes place in an maintenance unit of the french railway company. Data was assessed by eight semi-directive interviews, with supervisory staff and operators. It is completed by eighteen systematic observations, and twenty self-evaluation scale of the change over efficacy. The two specifics team work engaged in handover are called "on-time" team work and "close" team work. Both play an important role in becoming shift changeover more efficacy, particularly in promoting the shift change over (beyond dictate, exchanges' time are bsd on a commitment of on-time team) meeting and active communications during the shift (updating are

made during all the vacation by close team). These results answer the question of shift change over efficacy in a context of permanent organisational change.

Key words: shiftwork, shift change handovers organisation, transmission of informations, quality of work

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à La Rochelle du 1^{er} au 3 octobre 2014. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Flamard, L., & Tirilly, G. (2014). Rôle des collectifs dans l'efficacité des relèves de poste

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

La relève de poste peut être définie comme une période de transfert de tâches et de responsabilités entre deux agents ou équipes de travail qui occupent successivement un même poste et qui s'inscrit dans un cadre socio- organisationnel (Kotulski, 1998). La relève de poste est le plus souvent étudiée dans des systèmes dynamiques où la fiabilité et la sécurité sont des valeurs centrales. Dans les industries, elles ont également un rôle important pour la continuité de la production, notamment lorsque les opérations se chevauchent sur plusieurs vacations. Néanmoins, les relèves de poste restent des facettes du travail peu valorisées dans les organisations.

Face à une concurrence de plus en plus forte, les relèves de poste peuvent devenir des enjeux pour les entreprises qui souhaitent se démarquer par une qualité de service et de production. Les managers peuvent également les organiser pour avoir un retour à chaque vacation de ce qui se passe au sein de leurs unités. Pour autant, dans cette recherche de performance, ils optimisent le temps de travail de leurs agents pour réduire les coûts. C'est pourquoi, on observe une distorsion importante des organisations des relèves de poste (Quéinnec, Teiger & de Terssac, 2008). Elles se font bien souvent à la discrétion des opérateurs (Grusenmeyer, 1997), et leur efficacité dépend alors de l'activité collective mise en œuvre dans ces conditions.

L'évolution des organisations des relèves de poste pose donc la question de l'efficacité de la relève, et par conséquent de la performance de l'unité, au sens de la qualité réellement produite.

On peut donc se demander d'une part, dans quelle mesure les différents collectifs de travail sont des ressources pour garantir l'atteinte de l'efficacité des relèves de poste et d'autre part, comment les collectifs s'adaptent à l'organisation ?

Nous verrons dans un premier temps que l'engagement du collectif ponctuel a un rôle essentiel dans l'organisation temporelle des relèves de poste. Dans une seconde partie, nous mettrons en avant l'importance des communications de travail dans la construction d'une relève de poste de qualité. Enfin, nous apporterons une réflexion sur l'ajustement des supports de travail par les opérateurs eux-mêmes, et leur impact sur l'efficacité de la relève de poste.

CADRE THÉORIQUE

Les relèves de poste représentent des moments clés pour la continuité de la production. Elles demandent un travail important de traitement de l'information (Grusenmeyer, 1991) et peuvent présenter un risque d'erreurs si des incompréhensions surviennent (Parke, Hobbs & Kanki, 2011). La bonne compréhension des informations nécessite une coopération de qualité entre les opérateurs impliqués. En ce sens, les collectifs et l'organisation du travail jouent un rôle dans l'efficacité des relèves de poste.

Cet objet d'étude se situe donc à la croisée des champs de recherche sur l'organisation et les collectifs de travail.

L'organisation temporelle des relèves de poste : avec ou sans rencontre

En fonction des types d'organisation, les relèves de poste se font avec ou sans rencontre. Les relèves de poste avec rencontre

Lorsqu'une période de recouvrement entre deux équipes successives est possible, qu'elle soit prescrite ou non, on parle de relève avec rencontre. De nombreux auteurs s'accordent à dire que de telles relèves s'organisent en trois temps (Grusenmeyer, 1991 ; Kerr, 2002 ; Le Bris, 2010). 1/ L'agent descendant commence par préparer l'ensemble des informations qu'il souhaite transmettre à son collègue. 2/ Lorsque celui-ci arrive une étape d'interaction débute. C'est à ce moment que l'agent montant prend connaissance du contexte de réalisation des activités (Grosjean & Lacoste, 1998), peut gérer les situations incidentielles avec son collègue (Grusenmeyer, 1997). Ils évaluent ensemble les conséquences à court terme de leurs décisions et discutent des transmissions écrites lorsqu'il y en a. C'est donc un travail de coordination qui favorise la compréhension des informations et de la situation de travail. 3/ Après le départ de son collègue, l'agent montant confronte ses connaissances aux informations échangées pour finaliser l'actualisation de sa représentation mentale.

Pour de nombreux auteurs (Le Bris, 2010 ; Le Bris, Tirilly & Toupin, 2013 ; Parke, Hobbs & Kanki, 2011 ; Wilson, Galliers & Fone, 2007), de telles relèves représentent un gain d'efficacité grâce à une validation réciproque des informations sélectionnées. Les rencontres peuvent également être à l'origine de la définition concertée des règles du métier, et de la formation des agents.

Les relèves de poste sans rencontre

Lorsque la production s'arrête, la nuit ou le week end, les agents n'ont aucun moyen de se croiser. Il s'agit de relèves sans rencontre. Des transmissions écrites sont donc rédigées pour porter les informations jugées importantes à la connaissance de la prochaine équipe (Le Bris, 2010). La littérature ne présente pas de modèles concernant la structure d'une telle relève. Mais si on reprend le modèle en trois étapes présenté ci-dessus, la rencontre est remplacée par la prise directe d'informations sur les supports à disposition des agents. Il n'y a pas de confrontation des points de vue : la représentation mentale qui s'ensuit pourrait être impactée.

La relève de poste, un travail collectif

Le travail collectif peut être défini comme la manière dont les opérateurs vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail (de la Garza & Weill Fassina, 2000). De ce point de vue, les relèves de poste peuvent être envisagées comme un travail collectif, ayant des

caractéristiques particulières (Grusenmeyer, 1997). En effet, les opérateurs impliqués ont comme objectif commun à minima la continuité de la production. Cependant, l'agent descendant ne voit pas forcément les résultats des actions qu'il a initiées. À l'inverse, son collègue qui prend le poste poursuit des actions déjà engagées, sans nécessairement en connaître les motivations. Pour eux, l'évaluation de leur propre contribution à l'objectif commun s'avère difficile. Ils ont donc besoin de se coordonner et d'ajuster la répartition des tâches au fur et à mesure des vacations. Cette mise en commun peut se faire lors des périodes de rencontre, et en devient l'objectif principal (Grusenmeyer, 1996).

Les différents collectifs de travail intervenant dans le cadre des relèves de poste et leurs fonctions

Les collectifs de travail ne correspondent pas toujours aux équipes prescrites par l'organisation (Maggi & Lagrange, 2002). Ils se construisent entre des opérateurs qui partagent des objectifs renvoyant à la réalisation d'un travail de qualité (Caroly & Barcellini, 2013). De notre point de vue, nous pouvons définir deux types de collectifs engagés dans les situations de relèves de poste.

Le collectif « ponctuel »

Il s'agit ici des opérateurs qui se succèdent à un même poste de travail et qui sont donc impliqués dans une même relève de poste. Notre définition se rapproche de celle donnée par Le Bris (2010) avec le terme de « collectif périphérique », à l'exception que nous prenons en considération uniquement les opérateurs qui exercent le même métier. On pourrait également parler de « collectif contextualisé » dans la mesure où ces opérateurs n'interagissent qu'au moment des rencontres, généralement courtes. La dimension temporelle a, ici, une importance essentielle : Woods (1988, cité par Petit, 2005, p.54) parle de « time critical nature of the work » pour insister sur la nécessité de réactions instantanées dans le travail collectif. Dans les cas où les rencontres entre les opérateurs ne sont pas possibles, il est d'autant plus nécessaire que le collectif ait une vision partagée du métier pour assurer la continuité de la production.

Comme nous l'avons évoqué, ce collectif peut être considéré comme une ressource dans les processus de décision face à des situations stressantes pour l'individu (Canon-Bowers & Salas, 1998 ; cité par Caroly, 2011). Il peut également être à l'initiative « d'un travail d'organisation qui assure la « transfiguration » de l'organisation officielle afin de la maintenir face au réel » (Caroly & Clot, 2004, p.5).

Le collectif immédiat

Comme nous l'avons décrit, un temps de préparation est nécessaire au déroulement des relèves de poste, qu'elles soient avec ou sans rencontre. Lors de celle-ci, le collectif ponctuel ne peut coopérer puisque l'un des agents ne travaille pas. Cependant, l'opérateur présent peut communiquer et échanger avec d'autres collègues présents sur son lieu de

travail. C'est ce que Le Bris (2010) a défini comme le « collectif immédiat », dans le cadre d'une étude portant sur l'analyse de l'activité de relève de poste dans le secteur aéronautique. Il s'agit de l'ensemble des personnes, de la même équipe ou non, qui travaillent en même temps que l'agent qui prépare la prochaine relève de poste.

Les communications entre ces opérateurs peuvent ainsi permettre d'orienter la réalisation de la tâche lors de situations stressantes (Canon-Bowers & Salas, 1998 ; cité par Caroly, 2011), ainsi que face à des situations où le travail est laissé à la discrétion de l'agent (Caroly, 2011). Une telle collaboration est renforcée par la complémentarité des compétences de chacun (Caroly, 2011). D'une part, ces échanges représentent autant d'opportunités de développement des compétences qui peuvent se traduire par une évolution des stratégies de travail, de plus en plus multifonctionnelles (Pueyo, 1999 ; cité par Caroly & Weill-Fassina, 2004, p.25). D'autre part, ces échanges possèdent des fonctions sociales et émotionnelles (Kerr, 2002), ainsi que psychologiques en donnant à une certaine autonomie d'action aux opérateurs (Caroly & Clot, 2004).

Ces collectifs apparaissent comme des ressources pour l'activité de chacun car ils permettent un travail collectif plus opérant (Caroly & Barcellini, 2013). Dans ce contexte, l'efficacité des relèves de poste semble reposer aussi sur les stratégies mises en place par les agents pour la mener à bien (Le Bris, Tirilly & Toupin, 2013).

Cette communication porte sur une réflexion sur l'organisation de la relève de poste suite au constat d'un manque de temps de rencontres entre deux équipes de travail successives. L'objectif est d'en dégager des recommandations quant à l'organisation de ces relèves en s'appuyant sur la réalité des activités au sein de l'établissement. D'en tirer des enseignements pour d'autres établissements de l'entreprise dans lesquels les temps de relève ne sont pas organisés.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été réalisée dans un établissement de maintenance ferroviaire autour du métier de Dirigeant Opérationnel (DOP) chargé de réaliser la gestion des rames depuis leur arrivée sur le site de maintenance jusqu'à leur validation avant leur retour vers la gare. Ces opérateurs travaillent en 3*8 selon les horaires suivants : matinée (6h30-14h30), soirée (14h-22h05) et nuit (22h05-06h30). L'ensemble des sept DOP qui se succèdent au poste forment le collectif ponctuel, tel que nous avons pu le décrire précédemment. Leur fiche de poste leur impose une rencontre brève de 5 minutes mais l'organisation ne reconnaît pas de temps de chevauchement entre deux passations successives. Ils ont à leur disposition trois cahiers de passation, destinés chacun à un interlocuteur spécifique et deux logiciels. Ces derniers leur permettent de gérer d'une part, l'évolution des chantiers de l'établissement, et

d'autre part, les ressources (matérielles et humaines) pour effectuer les manœuvres entre la gare et le site de maintenance.

Au sein de son unité, le DOP travaille dans le même espace que l'agent d'affectation, chargé d'attribuer des rames sur les trains qui doivent repartir de l'établissement, et le coordinateur mouvement qui gère la mise en place des rames sur les chantiers du site à l'heure prévue. On entend par "collectif immédiat" ce trio d'agents qui travaillent de manière coordonnée dans un même espace de travail

Dans un premier temps, une série d'entretiens individuels avec des agents et l'encadrement ont été menés pour comprendre l'organisation de l'unité ainsi que celle des relèves de poste. Les questions posées abordent 4 thèmes. Le premier porte sur le parcours professionnel de l'agent ou du manager. Le second s'intéresse à l'organisation de l'unité, aux métiers qui la constitue. Les deux derniers thèmes portent davantage sur la question des relèves de poste proprement dite et à leur contenu (ordre des informations, supports à disposition).

Dans un second temps, des observations ont été réalisées de manière systématique tout au long de la prise de poste. Elles sont réparties sur les trois vacations décrites précédemment. Neuf vacations et dix huit passations ont été suivies.

En complément, une échelle d'auto-efficacité avec une graduation allant de zéro à cinq a été construite. Elle a pour but de recueillir le point de vue des agents et leurs attentes vis-à-vis de l'organisation des relèves de poste. Chaque échelle a été distribuée, à la suite des relèves de poste observées, aux agents montants et descendants soit trente six. Vingt nous ont été retournées, soit un taux de retour de 55%.

RÉSULTATS

Pour mettre en avant les rôles de ces deux collectifs sur l'efficacité de la relève de poste des DOP, nous avons choisi de présenter les différentes fonctions des collectifs que nous avons identifiées.

La création d'un temps de rencontre effectif par le collectif ponctuel

Pour réaliser une relève de poste de qualité, le collectif ponctuel estime qu'il est d'abord nécessaire de mettre en place des temps de rencontre informels, même lorsque l'organisation n'en a pas prévu. En effet, d'après les résultats de l'auto-évaluation de l'efficacité de la relève de poste, les agents ont jugé qu'en moyennel'efficacité des passations les plus courtes, l'efficacité est de 3/5 au lieu de 4,7/5 pour les rencontres les plus longues. Dans la plupart des cas, ce sont les DOP montants qui arrivent en avance au poste, pour créerun temps de coprésence. Les DOP descendants prennent également du temps pour rester après leur vacation s'ils le jugent nécessaire. Ainsi, lors de 4 rencontres sur les 18 observées, les DOP descendants sont restés plus de cinq minutes après

l'horaire prescrite et 3 d'entre eux sont restés moins de cinq minutes.

Selon les DOP, une relève de poste sans rencontre engendrerait une discontinuité dans la transmission des informations et donc de la production: "*Avoir une information brute c'est bien, mais on fait comment si on a des questions ?*" (DOP 1).

Parmi les agents interrogés, 83% d'entre eux estiment que la rencontre est un élément de préparation de la vacation pour le DOP montant. Celle-ci leur permet d'actualiser leur représentation de la situation, et d'être opérationnel à partir de l'heure prescrite de la prise de poste: "*Pour moi, s'il n'y avait pas de rencontres, je ne pourrais pas me faire une idée de l'environnement dans lequel je vais passer ma vacation*" (DOP 2).

Les observations ont permis de mettre en évidence chez les DOP un temps d'échanges plus important que les 5 minutes demandées aux agents (entre 8 et 23 minutes).

De plus la durée des rencontres et l'heure d'arrivée des agents montants au poste, varient en fonction des horaires. Cette variation met en avant le fait que le collectif prend en compte d'autres facteurs que le temps de rencontre dans l'organisation des temps de coprésence. Pour illustrer ce résultat, nous prendrons deux exemples. Lors des observations, nous avons montré que sur les six relèves nuit-matinée, les six DOP montant arrivent avant 6h10 pour une prise de poste prévue à 6h30. Les entretiens nous ont permis de comprendre que cela est dû à leur volonté d'être opérationnel avant 6h30, horaire à partir duquel le trafic entre le site et la gare devient plus important, ainsi que la charge de travail qui y est liée. D'autre part, certains agents arrivent en avance par rapport à leur prise de poste de soirée à 14h30. Nous avons pu mettre ce résultat en relation avec l'existence d'une réunion entre plusieurs entités pour faire un point sur la matinée. Pour le DOP montant, ce temps peut être une opportunité pour actualiser sa représentation de la situation: "*La Messe ? Il n'y a pas mieux. Tu vas tout savoir sur tout*" (DOP 4). Leur participation reste néanmoins ponctuelle. Le cas a pu être observé deux fois sur les six relèves matinée/soirée suivies. Cependant, dans ces deux cas, les agents ont été absents de leur poste respectivement pendant 3 et 5 jours, pour cause de congés. Ces résultats montrent donc que la mise en place d'un temps de coprésence ne suffit pas. D'autres déterminants influencent l'organisation réelle, tels que les horaires, la charge de travail et les opportunités de prises d'informations supplémentaires.

Des échanges actifs par les collectifs ponctuel et immédiat

De nombreuses communications au sein du collectif ponctuel durant la relève

Le temps de coprésence constitue pour les DOP, montant et descendant, des opportunités d'échanges actifs. Les DOP s'accordent à dire que la rencontre leur permet de "*transmettre tous les éléments qui ne*

sont pas habituels au service” (DOP 2). Au cours de nos observations, nous avons relevé que les agents abordent en moyenne 30 sujets parrencontre.. De plus, la précision de l’information varie en fonction du support d’échange (oral vs écrit). En effet, l’information peut-être réduite à quelques lignes sur les cahiers de pasation alors que ce même sujet peut occuper entre une et cinq minutes du temps d’échange oral.

Les DOP descendants initient la plupart des prises de paroles de la relève. Ainsi, avant de quitter leur poste, ils informent leur collègue des caractéristiques des rames actuellement en maintenance. De plus, ils évoquent de nombreux éléments de contexte, notamment des événements qui ont eu lieu durant leur prise de poste. Selon eux, ces informations contextuelles supplémentaires participent à la qualité de la relève : *“C’est bien de savoir que la rame X elle est là, mais si tu ne sais pas qu’il y a eu un retard ou... Par exemple, l’autre fois il manquait une pièce pour elle, ben si M.X me l’avait pas dit, on n’aurait pas pu anticiper pour changer le roulement quoi”* (DOP 1). Dans 80% des cas, ces échanges se font sous la forme d’informations spontanées, à l’initiative du descendant dans le but de apporter de nouvelles connaissances à leur collègue (73% de ses prises de paroles), et de l’aider à planifier des actions ultérieures (12% de ses prises de paroles). Il peut également s’agir de questions ou de demandes de précisions à l’initiative de l’agent montant. Elles portent sur les rames actuellement présentes sur le site de maintenance, les actions qu’il est nécessaire d’effectuer ainsi que les problèmes en cours au moment de la relève. A travers ces prises de parole, les opérateurs montant cherchent à mieux comprendre certaines informations (43% de ses prises de paroles) et/ou à confirmer leur représentation de la situation (33% de ses prises de paroles).

Le rôle du collectif immédiat dans la préparation de la relève de poste

Au-delà des périodes de relèves, les communications constituent une part importante de l’activité du DOP pour pouvoir traiter les informations qu’il reçoit tout au long de sa vacation. En effet, quelque soit l’horaire, il communique avec ses collègues durant 60% de son temps de travail (dont 5% au moment de la relève).

Ainsi, les prises de paroles à l’initiative de l’agent d’affectation et du coordinateur mouvement sont le plus souvent des informations spontanées pour porter à la connaissance du DOP, ou des questions pour confirmer leurs choix et valider une prise de décisions. En revanche, les communications ne concernent pas les mêmes types de rames en fonction de l’interlocuteur. Celles initiées par l’agent d’affectation portent surtout sur des rames qui vont sortir du site, tandis que le coordinateur mouvement apporte des connaissances sur celles qui vont entrer pour des opérations de maintenance. Pour sa part, le DOP pose davantage de questions pour pouvoir

prendre des décisions en vue d’anticiper des situations futures.

Plus de 80% des rames évoquées durant la relève correspondent au sujet d’un ou plusieurs échanges lors de la vacation. Les connaissances produites durant la vacation, leur pertinence et leur fiabilité, constituent donc un des points de départ de la relève de poste suivante. Ainsi, l’information transmise au DOP montant, de manière écrite ou orale, a d’abord été construite au cours de la prise de poste du descendant avec le collectif immédiat.

Les outils seraient une aide au collectif ponctuel au-delà du prescrit

Pour appuyer leurs échanges verbaux, les DOP utilisent plusieurs supports à leur disposition. L’ensemble des DOP utilisent ces supports, au-delà de l’usage prescrit. Ainsi, ces outils permettent au DOP descendant d’évoquer différentes informations qui auraient pu être omises.

D’une part, le DOP descendant utilise les logiciels que nous avons décrit. Il présente d’abord à son collègue l’état actuel des chantiers à partir d’un premier logiciel. Puis il complète à partir de données de gestion des rames entre l’établissement et la gare, s’il juge que certaines situations sont à surveiller. 60% des sujets discutés durant la relève s’appuient sur ces outils. Pour les DOP, ils constituent un support essentiel. Cela leur permet de *“rendre plus fiable les informations: on est sûr de ne pas oublier”* (DOP 3).

D’autre part, les DOP montant et descendant terminent la relève en évoquant les informations inscrites sur les cahiers de passation. Ils s’y rapportent même si de nouveaux écrits n’ont pas été rédigés. Le descendant déclare alors à son collègue: *“Rien à déclarer”*.

Dans le cas de la relève de poste des DOP, les informations orales complètent les traces écrites transmises par l’intermédiaire des différents cahiers de vacation.

Sur le plan quantitatif, les échanges oraux abordent au minimum deux fois plus de sujets qu’à l’écrit. Sur l’ensemble des relèves suivies, 186 sujets ont été notés dans les cahiers de passation, pour 478 sujets évoqués à l’oral.

Sur le plan qualitatif, même si certaines informations sont transmises à la fois de manière écrite et orale, celles-ci n’ont pas la même forme. Les informations inscrites dans les cahiers sont *“brutes”*, sous forme d’interactions spontanées pour porter à la connaissance générale des autres DOP, et éventuellement des supérieurs hiérarchiques. En revanche, comme nous l’avons présenté, les informations transmises à l’oral sont principalement des éléments de contexte, des questions et des confirmations.

Il ressort des entretiens menés avec les DOP que cette complémentarité, possible grâce à l’appropriation des supports, participe également à l’efficacité des relèves de poste: *“L’information brute, ça nous sert car c’est durable, mais quand t’arrives,*

que tu échanges 10 minutes avec ton collègue, t'as quand même une vision plus globale de ce qui s'est passé quoi" (DOP 4).

CONCLUSION

Les relèves de poste sont des périodes centrales lors du travail posté car elles garantissent la sécurité et la performance d'une organisation. Telles qu'elles ont lieu actuellement, les passations peuvent être dites efficaces puisqu'elles atteignent les objectifs fixés par l'organisation. De plus, lors de nos observations, aucun problème de compréhension n'a été relevé.

Cependant, ce sont les régulations et les ajustements réalisés par les collectifs de travail, à la fois ponctuel et immédiat, qui permettent de fiabiliser les informations, de s'assurer qu'elles soient complètes, contextualisées et comprises.

D'une part, le collectif ponctuel prend sur son temps personnel pour organiser un temps de rencontre qui repose sur un engagement du collectif ponctuel pour assurer des durées de rencontre suffisantes selon eux. Ce temps de coprésence leur permet d'échanger sur les éléments de contexte et les incidents ou problèmes en cours (Grosjean & Lacoste, 1998 ; Grusenmeyer, 1996). Ces temps de coprésence semblent donc nécessaires à la bonne conduite des relèves de poste des DOP mais les horaires actuels sont en inadéquation avec leur activité réelle. Dans l'optique du gain d'efficacité, il pourrait être envisagé de modifier l'heure des relèves de poste.

Ainsi, le DOP de matinée embauche à 6 heures (au lieu de 6h30), celui de soirée à 14 heures (au lieu de 14h30 actuellement), et celui de nuit à 22 heures. Ces heures sont suggérées en fonction de l'heure des prises de poste observées dans le cadre de l'étude, ainsi que des informations mises en avant lors des entretiens menés avec les DOP.

D'autre part, les DOP s'appuient sur un ensemble de ressources afin de rendre efficace ces relèves de poste. Ainsi, une actualisation des informations est réalisée au fur et à mesure des vacations au sein du collectif immédiat. Les communications entre ses membres, tout au long des vacations sont un bon indicateur de la construction de la coopération nécessaire à l'atteinte de cet objectif. Cette s'activité s'appuie sur un ensemble d'outils

De plus, les DOP utilisent un ensemble d'outils (cahiers et logiciels) pour fiabiliser les informations. Les entretiens mettent en évidence la difficulté à transmettre la même information sur plusieurs vacations ou journées de travail. Aussi, il pourrait être envisagé d'informatiser deux des cahiers avec un onglet par vacation ou par journée de travail. Ceci éviterait le risque de non réécriture des informations répétitives.

Néanmoins, les organisations reconnaissent encore trop peu ces temps de travail qu'ils jugent le plus souvent non productifs. Ils cherchent alors à les réduire au minimum, voir à les supprimer. Dans les entretiens menés avec les supérieurs des DOP, la

richesse de ces relèves ne semble pas être perçue. En effet, dans leurs représentations, seules les situations perturbées sont abordées. De plus, ils perçoivent la phase d'échanges entre les deux DOP mais font abstraction de sa préparation et du temps d'actualisation nécessaire au montant.

Par ailleurs, les nombreux changements organisationnels ont tendance à disperser les collectifs de travail alors que l'efficacité des relèves repose en partie sur leur cohésion (Caroly & Barcellini, 2013) et leur confiance mutuelle qui sont à la base de la qualité du travail. Ces évolutions permanentes des organisations peuvent entraîner une fragilisation des collectifs de travail et un raccourcissement des relèves de poste qui auraient pour conséquence d'une part, une perte de la richesse et de la fiabilité des informations transmises (Grusenmeyer, 1997) ; et d'autre part, une perte du rôle actif de l'agent montant durant les échanges oraux. Ces éléments peuvent donc remettre en cause l'efficacité des relèves de poste.

Pour faire perdurer cette activité collective, il serait nécessaire de réfléchir à des évolutions qui favoriseraient une activité de qualité articulant des objectifs de développement de la santé et de la performance. Pour mettre en place une telle organisation, dite capacitante, les acteurs de l'entreprise doivent mettre en place des processus réflexifs et participatifs (Falzon, 2013) pour aider au débat collectif des règles de travail, ainsi qu'à la définition d'un critère commun de la qualité du travail (Caroly & Barcellini, 2013).

BIBLIOGRAPHIE

- Caroly, S. (2011). Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique : le cas de la police nationale, *Le travail humain*, 74(4), p. 365-389. DOI : 10.3917/th.744.036.
- Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France : PUF
- Caroly S., & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, 88, 43-55.
- Caroly, S., & Weill Fassina, A. (2004). Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service. *Le travail humain*, 67(4), 305-332.
- Cheung, D.S., Kelly, J.J., Beach, C., Berkeley, R.P., Bitterman, R.A., Broida, R.I., Dalsey, W.C., Farley, H.L., Fuller, D.C., Garvey, D.J., Klauer, K.K., McCullough, L.B., Petterson, E.S., Pham, J.C., Phelan, M.P., Pines, J.M., Schenkel, S.M., Tomolmo, A., Tubiak, T.W., Vozenilek, J.A., Wears, R.L., & White, M.L. (2010). Improving handoffs in emergency department. *Annals of Emergency Medicine*, 55(2), 171-180.
- De la Garza, C., & Weill Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In T.H. Benckroun et A. Weill Fassina (Coord) *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.217-234). Toulouse, France : Octarès

- Falzon, P. (2013). Introduction. In P. Falzon (Coord) *Ergonomie Constructive* (pp.1-15). Paris, France : PUF
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1998). L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du tout écrit. *Sociologie du travail*, 40(4), 439-461.
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*. Presses universitaires de France.
- Grusenmeyer, C. (1991). La relève de poste : une phase critique du travail en équipes successives. *Cahiers de notes documentaires*, 144(3), 407-418.
- Grusenmeyer, C. (1996). De l'analyse des communications à celle des représentations fonctionnelles partagées. Une application à la relève de poste. Thèse de doctorat.
- Grusenmeyer, C. (1997). La relève de poste : importance des dialogues coopératifs pour la fiabilité et la sécurité des systèmes de production. *Cahiers de notes documentaires*, 166(1), 56-67.
- Karsenty, L. (2011). Confiance interpersonnelle et communications de travail. Le cas de la relève de poste. *Le travail humain*, 74(2), 131-155.
- Kerr, M. (2002). A qualitative study of shift handover practice and function from a socio-technical perspective. *Journal of advanced nursing*, 37(2), 125-134.
- Kotulski, K. (1998). Communications et rationalités collectives dans les équipes de travail : analyse formelle des transmissions écrites et orales au sein de deux équipes de soins à l'hôpital. Thèse de doctorat.
- Le Bris, V. (2010). La continuité des activités de production dans des systèmes postés discontinus : Approche ergonomique des activités de relève de poste de l'encadrement de proximité. Thèse de doctorat.
- Le Bris, V., & Barthe, B. (2013). Ecrits de relève de poste : une activité continue. *Activités*, 10(1). 31-54. <http://www.activites.org/v10n1/v10n1.pdf>.
- Le Bris, V., Tirilly, G., & Toupin, C. (2013). Le rôle de l'expérience dans les relèves de poste. In *Ergonomie et Société : Quelles attentes, quelles réponses ?*, XXXXVIII^{ème} congrès de la SELF, Paris, France
- Maggi, B., & Lagrange, V. (2002). Le travail collectif dans l'industrie à risque. Six points de vue de chercheurs étayés et discutés. Toulouse, France : Octarès.
- Parke, B., Hobbs, A., & Kanki, B. (2011). Passing the baton : An experimental study of shift handover. *Proceedings of the human factors & ergonomics society annula meeting*, 502-506.
- Payne, S., Hardey, M., & Coleman, P. (2000). Interaction between nurses during handovers in elderly care. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 277-285.
- Petit, J. (2005). Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé. Thèse en ergonomie, Bordeaux, France.
- Quéinnec, Y., Teiger, V., & Terssac, G. de. (2008). *Repères pour négocier le travail posté* (1^{ère} édition : 1992). Toulouse : Octarès.
- Wilson, S., Galliers, J., & Fone, J. (2007). Cognitive artefacts in support of medical shift handover : an in use, in situ evaluation. *International Journal of human computer interaction*, 22(1/2), 59-80.