



Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

17-2 | 2015
Regards d'ergonomes sur le travail

Le rôle de l'expérience et du collectif en situation de relève de poste

The role of experience and work teams in shift handovers

El rol de la experiencia y del colectivo de trabajo en situación de cambio de turno

Valérie Le Bris, Ghislaine Tirilly et Cathy Toupin



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4504>

DOI : 10.4000/pistes.4504

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Référence électronique

Valérie Le Bris, Ghislaine Tirilly et Cathy Toupin, « **LE RÔLE DE L'EXPÉRIENCE ET DU COLLECTIF EN SITUATION DE RELÈVE DE POSTE** », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 17-2 | 2015, mis en ligne le 08 novembre 2015, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4504> ; DOI : 10.4000/pistes.4504

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.



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

Le rôle de l'expérience et du collectif en situation de relève de poste

The role of experience and work teams in shift handovers

El rol de la experiencia y del colectivo de trabajo en situación de cambio de turno

Valérie Le Bris, Ghislaine Tirilly et Cathy Toupin

Nous tenons à remercier les différentes équipes ayant participé à ces trois études, dont Anaïs Makouke et Audrey Berton pour leur aide dans la collecte de données dans le secteur ferroviaire et Sophie Aubert dans le secteur aéronautique. Par ailleurs, nous remercions les personnes en charge de l'expertise de cet article pour leurs remarques constructives.

Introduction

- 1 La relève de poste, généralement considérée comme la période de remplacement d'une équipe par une autre, participe à assurer la continuité et la fiabilité du travail posté. Il s'agit d'une étape déterminante pour toute activité où des informations doivent être relayées d'une équipe à une autre. En ce sens, la qualité des transmissions représente un enjeu important pour l'efficacité des relèves. Cependant, leur formalisation et leur systématisation sont plus ou moins pensées selon les situations de travail. En effet, dans un contexte d'évolutions permanentes pour répondre à un marché de plus en plus concurrentiel, les nouvelles organisations cherchent à optimiser les temps de travail. Les relèves de poste n'échappent pas à ce processus. On observe alors une variation importante dans l'organisation des relèves de poste (Quéinnec et coll., 2008) : avec ou sans rencontre, supports papiers ou informatisés, durée variable, etc. Face à ces évolutions, les relèves se font bien souvent à la discrétion des opérateurs (Grusenmeyer, 1997).
- 2 En plus de la part d'organisation laissée à la discrétion des opérateurs, la question de la constitution des collectifs qui vont se relever est rarement envisagée au regard de l'activité de relève de poste. En conséquence, le contenu et le déroulement des

transmissions sont le résultat d'une activité collective où l'expérience des opérateurs concernés joue un rôle non négligeable.

1. L'expérience : un atout pour la qualité des échanges entre équipes de jour et de nuit

- 3 Des études, menées notamment en ergonomie, ont permis de mettre en évidence le rôle précieux de l'expérience professionnelle dans l'activité de travail en horaires atypiques.
- 4 Ces études ont mis en lumière la façon dont les opérateurs et les opératrices en poste de nuit, soumis aux variations circadiennes de leurs fonctions psychophysiologiques (fatigue et baisse de vigilance) et aux contraintes et exigences propres au travail en horaires atypiques (encadrement absent, travail en équipe réduite, etc.), organisent « leur nuit », pour atteindre leurs objectifs de travail, tout en préservant leur santé.
- 5 Avec l'expérience, les opérateurs de nuit construisent et mettent en œuvre des stratégies de régulation qui se manifestent par une réorganisation de l'activité, perceptible aux niveaux individuel et collectif, et à deux échelles : les opérateurs travaillent différemment de jour et de nuit, et à l'intérieur même du poste de nuit (Barthe, 2015 ; Barthe et coll., 2004).
- 6 Ces stratégies se manifestent notamment par une variabilité quantitative, tout au long des postes de nuit, de certaines dimensions de l'activité : communications, déplacements, prises d'informations... moindres la nuit, notamment entre 1 h et 3 h. À ces variations quantitatives viennent également s'ajouter des réorganisations qualitatives de l'activité. Par exemple, dans le secteur hospitalier, des soignantes en postes de nuit longs (11 heures 30) mettent en place des stratégies de soins spécifiques et plus rapides à 2 h du matin, afin notamment d'anticiper l'accumulation de fatigue par une prise de repos avant la dernière phase de soins (ressentie comme étant la plus difficile) (Barthe et Quéinnec, 2005). Dans le secteur de la surveillance, les agents en horaires nocturnes regroupent les tâches exigeant réflexion, précision et décision en début de nuit, pour ensuite en alterner d'autres, plus physiques et demandant moins d'attention (Prunier-Poulmaire, 2008).
- 7 Des réorganisations collectives se manifestent également au sein des équipes, afin de faire face aux exigences du travail tout en gérant collectivement les variations individuelles de la vigilance. Dans le contrôle de processus, les agents de surveillance s'organisent afin de confier le maximum de responsabilités à l'opérateur bénéficiant, à l'issue de la nuit, de trois jours de repos, et donc de préserver le second opérateur qui reviendra la nuit suivante (Dorel et Quéinnec, 1980). Dans le secteur hospitalier (Barthe, 2000), les soignantes organisent leur activité collectivement pour être en mesure de s'octroyer individuellement des moments de repos au cours de la nuit, ou de s'entraider afin de diminuer mutuellement leur charge de travail et s'apporter des aides techniques ou des compétences spécifiques à certains moments difficiles de la nuit.
- 8 De notre point de vue, l'expérience apparaît comme l'expression d'un processus qui se situe entre pratique et activité réflexive. On retrouve cette acception chez Pueyo, pour qui l'expérience est le
« vécu d'un ensemble d'événements, de situations dont éventuellement on peut tirer les conséquences, les enseignements » (1999, p. 26).

- 9 L'idée d'épreuve se conjugue ici avec celle d'acquisition de connaissances, de savoirs, de valeurs, etc., conférés par la connaissance de la vie. La réflexion est essentielle, et porte sur l'action en situation.
- 10 Selon Weill-Fassina et Pastré (2004), le développement des compétences avec l'expérience se traduit par l'évolution des représentations des situations et de leur gestion. Cette évolution se manifeste notamment par l'élaboration d'indicateurs plus précis et plus nombreux de la situation de travail, par la découverte et l'utilisation d'indices pertinents non clairement indiqués dans les consignes officielles. Le champ des représentations est élargi : extension des domaines couverts, augmentation du champ temporel pris en considération, modifications des relations dans le travail collectif. Ces évolutions sont fondées sur une activité réflexive sur la situation, et une prise de conscience des propriétés de l'objet de travail, de leur propre activité, puis de ses conséquences. Ces représentations élargies permettent les anticipations et améliorent la résistance aux perturbations. Ces représentations sont opératives : leur visée est de permettre un meilleur ajustement de l'action au but poursuivi compte tenu des contraintes, soit en s'adaptant à la situation, soit en en modifiant les caractéristiques.
- 11 Grâce à l'expérience, le travailleur en horaires postés et/ou de nuit connaît mieux les spécificités de sa tâche, et repère mieux les situations critiques qui vont pouvoir survenir. Il se connaît mieux, et a une vision plus élaborée des aspects collectifs de l'activité, des partages de tâche ou des aides qui sont possibles. Ainsi, il sait quelles situations sont à éviter pour ne pas se mettre en difficulté, ce qui est particulièrement précieux, dans un contexte de fatigue, de moindre présence et d'absence de l'encadrement.
- 12 Des études récentes qui portent sur le rôle de l'expérience dans le travail de nuit (Pueyo et coll., 2011) montrent que les stratégies d'anticipation sur l'activité à venir s'affirment avec l'expérience et poursuivent au moins deux objectifs : 1) limiter la fatigue (surtout en milieu de nuit, au moment du « pic » de lassitude), et 2) éviter les urgences pour avoir, la nuit, une activité plus sereine, et si possible bien maîtrisée. Or, en même temps que l'expérience amène à « vouloir anticiper », elle amène aussi à « pouvoir » le faire, grâce aux ressources qu'elle apporte.
- 13 Dans une perspective d'efficacité, les acquis de l'expérience, notamment du travail de nuit, peuvent donc être un atout dès le début du poste, lors des échanges entre équipes. En effet, l'expérience peut jouer un rôle sur la structure et le contenu des relèves de poste, notamment lors des transmissions orales (Parke et coll., 2011). Les relèves doivent permettre aux opérateurs de se construire une représentation fonctionnelle de la situation de travail qu'ils auront à gérer au cours de la nuit, afin que l'équipe montante – en déficit d'informations – soit en capacité d'intervenir. Si l'opérateur montant est peu expérimenté, il pourra poser des questions à son homologue descendant (d'autant plus si ce dernier est considéré comme « expert »), et le relancer sur des sujets non compris (Thurgood, 1995). Toutefois, le risque est que le « novice » interagisse moins avec son homologue, appauvrissant ainsi le contenu de la relève (Kerr, 2002). Cela peut provoquer un véritable problème d'incompréhension : si le novice ne pose pas davantage de questions pour essayer de mieux comprendre la situation ou lever des doutes, alors il ne pourra pas activer correctement sa représentation mentale, ce qui pourra engendrer des problèmes ou erreurs lors de sa vacation. C'est l'incompréhension opérative, connue pour être source d'erreur (que l'on rencontrera plus particulièrement dans les organisations où les transmissions ne se font qu'à l'écrit). Si l'opérateur montant est expérimenté, alors

il pourra avoir préparé au préalable des questions, par comparaison avec la situation qu'il a laissée à la fin de sa dernière vacation (Kerr, 2002), en se basant sur ses connaissances et son expérience de la situation de travail. Dans ce cas, les échanges verbaux ne se réduisent pas à une transmission d'informations de l'opérateur descendant à l'opérateur montant. Ces échanges s'apparentent à de véritables dialogues, où l'information est « conjointement élaborée » par les deux opérateurs (Grusenmeyer et Trognon, 1997).

2. La qualité des transmissions : un enjeu pour l'efficacité des relèves de poste

- 14 Les relèves de poste doivent permettre le transfert de responsabilité, l'ajustement des représentations sur la situation et la coordination du travail. Face à ces objectifs, les opérateurs ne sont pas égaux, car ils doivent composer avec des types de relève de poste très différents selon le mode de fonctionnement (Quéinnec et coll., 2008) mis en place par l'organisation. Dans un mode continu, les équipes postées se succèdent sans arrêt de l'activité ; elles peuvent donc choisir de se rencontrer, que cela soit prévu ou pas par un temps de chevauchement. Dans un mode de fonctionnement discontinu, avec par exemple un arrêt de l'activité la nuit et/ou les week-ends, il est impossible de se rencontrer à tous les changements d'équipe.
- 15 Toutefois, des transmissions entre équipes sont assurées quel que soit le mode de fonctionnement horaire. Peuvent alors être distinguées (Le Bris, 2010) : des relèves avec rencontre entre les opérateurs montants et descendants, caractérisées par la possibilité de transmissions orales directes, en face à face ; et des relèves sans rencontre, caractérisées par des transmissions écrites laissées à l'attention de l'équipe suivante (par exemple via un cahier de transmission, ou le courriel).
- 16 Les avantages de la communication en face à face des premières relèves sur les secondes ont été à maintes reprises mis en évidence (Gramopadhye et coll., 1999 ; Parke et Kanki, 2008 ; Wilson et coll., 2005), notamment pour l'actualisation des représentations entre les opérateurs montants et descendants (Le Bris et coll., 2012). En effet, la communication orale assure des fonctions d'ajustement et d'enrichissement qui nécessitent de (1) rassembler les informations éparses et de vérifier qu'elles soient partagées entre montants et descendants, pour pouvoir (2) confronter et mettre en cohérence les analyses, délibérer sur les sujets difficiles, préparer les décisions à venir, évaluer les conséquences à court terme des décisions et actions antérieures, et enfin former et se former (Grosjean et Lacoste, 1999). L'assurance de ces fonctions lors des relèves de poste permettrait aux opérateurs d'influer sur la situation de travail posté dans ses déterminants internes (formation des opérateurs) comme externes (élaboration de données plus précises sur le processus à gérer, etc.).
- 17 Ces fonctions seront plus ou moins assurées à chaque relève de poste selon les stratégies développées par les opérateurs : celle de favoriser leur vie au travail au détriment de leur vie hors travail (rester plus longtemps, téléphoner à son homologue) ; celle de laisser des traces écrites sur un cahier, par courriel, etc. Ces stratégies dépendent du type de relève de poste, des horaires et de l'expérience des opérateurs concernés.
- 18 Nos propres expériences de recherche, sur des terrains très différents, et pour lesquels pourtant nous entrapercevions des points de convergence, nous ont amené à investiguer davantage ces relations entre expérience et relève de poste. Ainsi, nous montrerons le

rôle joué par l'expérience (expérience du contenu du travail, comme des horaires de travail) dans l'activité de relève de poste pour s'adapter aux exigences de l'activité ou aux besoins du collectif de travail et ainsi plus généralement influencer sur les situations de travail, voire sur leur dynamique.

3. Méthodologie

- 19 Les trois études présentées dans cet article s'appuient sur des analyses détaillées de l'activité de travail menées avec des objectifs de recherche différents et dans des secteurs très distincts (et donc dans des situations de travail et auprès de populations très diverses) : l'hôpital, l'aéronautique, et le secteur ferroviaire.

3.1 Dans le secteur hospitalier

- 20 L'objectif de la première recherche, menée dans le secteur hospitalier, était de mettre en évidence les stratégies et compétences spécifiques des personnels de nuit, et de proposer une approche dynamique de l'articulation entre horaires et activité de travail – en repérant comment cette articulation s'est forgée au cours du parcours professionnel avec l'expérience, et comment ce processus est « lisible » dans l'activité d'aujourd'hui (Toupin, 2008, 2012).
- 21 Ce travail de recherche a permis de proposer des pistes de réflexion relatives à l'élaboration de programmes de formation visant à rendre visibles et mutualiser les pratiques professionnelles nocturnes.
- 22 L'étude s'est déroulée auprès de 13 infirmières en poste de nuit fixe (21 h – 7 h) de services de pneumologie de 2 hôpitaux de la région parisienne. Dans ces services, 3 équipes d'infirmières se succèdent sur les 24 heures : deux en journée (en alternance), et une de nuit (fixe). Des périodes de relèves (orales et écrites) sont prévues entre les équipes, avec des temps de recouvrement d'environ 30 minutes.
- 23 Les soignantes ont entre 25 et 55 ans, et une ancienneté dans le travail de nuit (en tant qu'infirmière) variant entre 2 mois et 34 ans. Certaines soignantes (7/13) ont, dans un premier temps, travaillé de jour, puis ont demandé à passer de nuit, alors que d'autres (6/13) ont débuté le travail de nuit immédiatement après leur formation.
- 24 Les observations, entretiens et analyses effectués, selon les critères et méthodes de l'intervention ergonomique, cherchaient à mettre en évidence la façon dont l'expérience permet aux soignants de mieux organiser leur nuit, en tenant compte de leur propre état de santé (fatigue, baisse de la vigilance) et du contexte particulier de l'hôpital la nuit (des patients angoissés qui doivent se reposer, un travail en effectif réduit, des médecins et cadres de santé absents, etc.).
- 25 Nous avons notamment choisi d'orienter nos analyses sur certaines périodes ou situations de travail présentant des enjeux spécifiques en période nocturne, dont celle des transmissions orales inter-équipes (en début et fin de nuit). Lors des observations systématiques, nous avons relevé précisément le temps consacré à parler de chaque malade, les éléments (questions, demandes ou ajouts de précisions, etc.) échangés et discutés au sein du collectif de soignantes (entre les montantes et descendantes), et les informations notées (ou non) par les infirmières sur leurs feuilles de soins. Puis, lors d'auto-confrontations individuelles, nous leur avons demandé de commenter certains

faits observés au cours de leur activité. Il s'agissait notamment de discuter des stratégies observées en lien avec les enjeux et difficultés relatifs à la période des transmissions, et de tenter d'expliquer leur construction au cours du parcours professionnel. Nous pensions notamment pouvoir mettre en évidence des façons de faire différentes, en matière de questionnements et de pratiques.

3.2 Dans l'aéronautique

- 26 L'objectif de la deuxième recherche, menée dans l'aéronautique, était de caractériser les relèves de poste de chefs d'équipe travaillant en horaires discontinus : préparation des écrits par le descendant, organisation des échanges oraux quand une rencontre est possible, utilisation des écrits du descendant par le montant (Le Bris, 2010 ; Le Bris et Barthe, 2013). Ce travail a notamment permis d'enrichir le contenu de la formation « chef d'équipe » dispensée au sein de cette entreprise.
- 27 L'étude s'est déroulée auprès de deux binômes de chefs d'équipes en charge d'opérations d'assemblage structural d'avions : soit en charge des activités de montage (des trains d'atterrissage, des éléments de la queue de l'avion, des mâts réacteurs), soit en charge des activités de jonction des trois tronçons du fuselage de l'avion. Ils avaient sous leur gouverne une équipe composée d'une quinzaine d'agents de fabrication.
- 28 Les chefs d'équipe suivaient un horaire 2×8 avec une vacation de jour (7 h 30 – 16 h 15) et une vacation de soir (16 h 15 – 0 h 30), avec une rencontre possible à 16 h, et aucune entre (0 h et 7 h).
- 29 Les chefs d'équipes étaient âgés de 25 à 35 ans. Leur ancienneté minimale dans la fonction de chef d'équipe était de 3 ans, et dans l'activité supervisée de 6 mois. Ils étaient donc considérés comme expérimentés.
- 30 Les changements organisationnels (départ et nomination d'un nouveau chef d'équipe dans l'un des deux binômes étudiés) intervenus peu de temps après le recueil systématique ont apporté des données complémentaires (entretiens, observations) révélant le rôle de l'expérience sur le contenu des transmissions de relève de poste. Les résultats présentés souligneront les modifications de l'activité de relève de poste du chef d'équipe expérimenté vis-à-vis de son homologue novice.

3.3 Dans le secteur ferroviaire

- 31 Enfin, dans le secteur ferroviaire, l'objectif était d'évaluer les effets de changements (fusion d'établissements, intensification du travail de nuit et déménagement) sur l'organisation du travail, le collectif de travail, ainsi que sur la santé et la sécurité des agents.
- 32 L'étude s'est déroulée auprès d'une équipe d'agents de maintenance des infrastructures caténaires (13 agents) et son encadrement de proximité (2 agents). Ces agents ont pour mission la surveillance, le diagnostic et l'entretien (réparation, remplacement) des installations sur un territoire défini, ainsi que la mise en sécurité des zones de chantier, pour eux-mêmes ou d'autres intervenants.
- 33 L'équipe travaille en 2×8 sans chevauchement, avec une vacation de jour (7 h – 16 h) et une vacation de nuit (22 h – 6 h).

- 34 Les agents sont âgés de 24 à 54 ans avec une répartition bimodale : 8 agents ont entre 45 et 54 ans alors que 5 ont entre 24 et 32 ans. L'équipe se caractérise par un déséquilibre entre les agents en matière d'ancienneté au poste et dans le métier (de moins de 1 an à 32 ans), et une séparation géographique et temporelle entre les agents expérimentés et les nouveaux arrivants (les membres de l'encadrement de proximité travaillent de jour). Seulement 6 personnes de l'équipe possèdent toutes les habilitations et permis de conduire nécessaires pour occuper tous les postes. Parmi ces 6 agents, un est inapte au travail de nuit, et 2 sont aptes avec restrictions, ce qui a pour conséquence l'absence d'expérimentés sur certains chantiers de nuit.
- 35 Nos données s'appuient sur des observations ouvertes (un chantier de nuit) et des observations systématiques (trois semaines) afin de recueillir les différents modes de transmissions (par téléphone, courriel, ou mots écrits sur papier), leur contenu, l'émetteur et le destinataire. De plus, neuf entretiens semi-directifs avec les agents de l'équipe ont été menés, sur la base du volontariat, pour compléter les données d'observation.

4. Résultats

4.1 Enjeux des transmissions dans les secteurs étudiés

4.1.1 DANS LE SECTEUR HOSPITALIER

- 36 Le travail de soins peut être assimilé à une activité de processus, à risques plus ou moins vitaux, s'inscrivant dans un environnement dynamique. À l'hôpital, plusieurs soignants interviennent auprès d'un même patient, que ce soit au cours d'une même vacation, ou au cours des vacations successives. L'infirmière ne peut donc pas « contrôler » en permanence tous les aspects de l'hospitalisation des patients dont elle a la responsabilité. Les transmissions orales permettent aux soignantes de se construire une représentation fonctionnelle de l'état des patients, rendant ainsi l'équipe de nuit capable d'intervenir. La transmission orale sera ensuite prolongée par la lecture des observations notées par les collègues dans les fiches de transmission et les dossiers de chaque patient.
- 37 Les transmissions orales de début de nuit présentent des enjeux particuliers à l'hôpital, dans la mesure où le reste de la nuit en dépend très fortement. En effet, outre leur fonction première d'échange d'informations (relatives à l'état des patients, aux examens passés ou à passer, aux traitements et soins en cours ou à donner, etc.), les transmissions permettent aux infirmières, d'une part, de se faire une première représentation de l'état de santé de leurs patients, et d'autre part de programmer l'ensemble des soins de la nuit des patients dont elles auront la charge. Cela est d'autant plus important compte tenu des particularités de la vie à l'hôpital à cette période du nyctémère : soignantes davantage isolées (moins de personnels, médecins et cadres absents), avec des prescriptions et des actions auprès des patients moins nombreuses : patients fatigués, angoissés, isolés et moins sollicités, mais nécessitant néanmoins une surveillance clinique accrue.
- 38 Compte tenu de ces particularités contextuelles, les soignantes de nuit de pneumologie redéfinissent leur tâche nocturne en se prescrivant des buts d'action « temporellement situés » et des actions à mettre en œuvre pour y répondre, notamment durant la période des transmissions orales avec l'équipe de l'après-midi. Par exemple, durant ces transmissions, des échanges visent à obtenir les informations pour faire face, le cas

échéant, à toute situation qui se révélerait problématique du fait de l'absence de l'équipe médicale.

« La nuit, c'est toujours le problème du médecin qui n'est pas à côté. [...] Et tant que la prescription n'est pas faite, je ne peux absolument rien faire ; alors que je sais ce qu'il faut faire. »

- 39 Nous avons également relevé, lors de ces échanges inter-équipes de début de nuit, la transmission d'informations relatives au besoin de surveillance de certains patients du service au cours de la nuit. Cet objectif de connaissance et de diagnostic prend une dimension particulière à cette période, car les patients sont isolés et endormis une grande partie de la nuit, mais nécessitent d'être surveillés attentivement (évolution de l'état de santé, « suivi » des problèmes survenus en journée, comportements de patients pouvant être à risque, etc.). Les soignantes ont besoin d'une représentation précise de la dynamique de la situation de chaque malade pour pouvoir agir dans des conditions moins coûteuses pour elles, et moins risquées pour les patients, en cas d'imprévus et d'urgences.

4.1.2 DANS LE SECTEUR AÉRONAUTIQUE

- 40 L'assemblage final aéronautique est une situation de production manufacturière qui se caractérise par une fabrication de petite série avec un produit hautement « customisé », des cycles d'assemblage longs avec l'avion qui va rester pendant plusieurs vacations sur une même station, et un grand nombre d'opérations à réaliser sur une même station (pour la station étudiée, environ quarante opérations de jonction des fuselages et cent vingt opérations de montage), réparties sur plusieurs zones de l'avion, dont la durée de réalisation varie de l'heure à plusieurs vacations.
- 41 L'objectif des chefs d'équipe est de sortir un avion conforme à la définition du Bureau d'étude dans le temps alloué. Nonobstant la préparation prescrite par l'organisation (procédures, approvisionnement logistique, ordonnancement des opérations, moyens mis à disposition, maintenance réalisée, etc.), les chefs d'équipe doivent piloter des activités jalonnées d'aléas : des aléas sur les ressources (humaines, relatives aux outils disponibles, etc.) ; des aléas sur les entrées (approvisionnement logistique, conformité des tronçons et des pièces à installer) ; des aléas sur le processus de production (détérioration de pièces, réalisation non conforme, etc.). Ce pilotage des opérations nominales et des aléas s'appuie pour partie sur les outils et les processus mis à disposition par l'organisation, et pour partie sur les initiatives prises par les chefs d'équipe qui sont des régulations à chaud permettant d'atteindre le résultat demandé (par exemple, finaliser une opération en empruntant un outil sur une autre station pour remplacer celui qui est tombé en panne). Ainsi, la gestion de la continuité demeure à la discrétion des opérateurs qui se relèvent. Et les relèves de poste sont alors cruciales pour la bonne utilisation des moyens de production, pour une réalisation appropriée du travail, pour l'assurance de la continuité de production dans des contraintes de délais, de coût, de qualité et de sécurité.

4.1.3 DANS LE SECTEUR FERROVIAIRE

- 42 Depuis plusieurs années, les agents de maintenance sont soumis à de nombreuses évolutions structurelles (l'extension des territoires d'intervention, des fusions et scissions d'établissements, etc.) et organisationnelles (augmentation des chantiers de nuit, notamment).

- 43 Depuis 2009, une partie de leur activité est réalisée de nuit. En 2010, cela représente trente-deux semaines de travail de nuit. Cependant, les tâches administratives, la surveillance des lignes et certaines opérations de maintenance sont encore effectuées en journée. Ainsi, l'encadrement de proximité a vu sa charge de travail s'accroître fortement. Dans le même temps, un éloignement géographique de l'encadrement de proximité et temporel s'est installé entre les équipes et leurs hiérarchies.
- 44 Ces évolutions ont des répercussions sur les effectifs et la composition des équipes. En outre, dans l'entité étudiée, le passage au travail de nuit s'est fait dans une équipe âgée (plus de la moitié des agents de l'équipe ont entre 50 et 54 ans) entraînant de nombreux reclassements professionnels et déclarations d'inaptitude au travail de nuit en particulier chez les plus expérimentés.
- 45 Ainsi dans l'équipe étudiée, seuls trois agents étaient aptes à travailler de nuit après la réorganisation. Les effectifs ont alors été renforcés, à la fois par des jeunes en formation, et par des transferts d'agents d'autres régions. Le résultat est une hétérogénéité des niveaux d'expérience des agents qui composent l'équipe, en matière d'expérience dans le métier, et en matière d'expérience sur le parcours.
- 46 De même, les modalités de réalisation de leur activité, et notamment la répartition des tâches entre équipe de jour et de nuit, ont été impactées par cette réorganisation. Deux équipes se succèdent : une de jour et l'autre de nuit, sur un cycle « trois semaines de nuit / une semaine de jour », et sans rencontre. Dans les faits, l'équipe de jour part à 16 h 30, et l'équipe de nuit arrive à 21 h 30. Ils sont en moyenne trois agents la journée, et six la nuit.
- 47 Ainsi, étant donné l'absence de rencontre entre les deux équipes, la transmission des informations représente un enjeu d'efficacité pour la continuité des activités de maintenance. Cependant, les moyens et ressources sont limités pour assurer la fiabilité de ces informations. Si l'échange en face à face est préférentiellement utilisé entre les agents ou avec l'encadrement, il n'est pas toujours possible. Les agents ont alors recours à des transmissions sur le mode écrit et oral, à l'aide des moyens mis à leur disposition (téléphone portable professionnel équipant chaque agent qui doit être joignable durant son temps de travail et continuellement lorsqu'il est d'astreinte, papiers volants).

4.2 Modifications de l'activité de relève de poste avec l'expérience

4.2.1 MODIFICATION DE L'ACTIVITÉ DE RELÈVE DE POSTE DES EXPÉRIMENTÉS POUR CONTOURNER LES DIFFICULTÉS LIÉES AUX BESOINS DES PATIENTS

- 48 À l'hôpital, les pratiques et modes de questionnement lors des transmissions orales de début de nuit sont différents en fonction de l'ancienneté dans le travail de nuit. Ainsi, une infirmière expérimentée – notamment en matière de temps passé de nuit – ne pose pas les mêmes questions qu'une soignante commençant le travail de nuit. Méthodologiquement, deux approches ont permis de mettre en évidence ces différences : des comparaisons inter-individuelles des modes opératoires de soignantes qui sont à des instants différents de leur vie professionnelle ; des comparaisons intra-individuelles de modes opératoires mis en œuvre par une même soignante, à quelques semaines, mois ou années d'intervalle.
- 49 Le niveau d'angoisse d'un patient en début de nuit est un paramètre important à prendre en compte, car il conditionne beaucoup la manière dont la nuit va se passer : pour le

patient, pour l'équipe soignante dont la soignante responsable, mais également pour les autres patients du service (qui, réveillés par les sollicitations d'un malade angoissé, pourront avoir des difficultés à se rendormir, et voir leurs angoisses et/ou douleurs se réveiller). Or, les soignantes ne pourront pas agir sans prescriptions.

- 50 La pratique répétée d'une même tâche, la confrontation à des situations problématiques, et la réflexion sur les résultats de ces dernières engendrent des prises de conscience et conduisent les soignantes à modifier leurs pratiques et questionnements lors des transmissions inter-équipes. Certains questionnements ont ainsi pu se construire et se consolider après que les soignantes aient été confrontées, à plusieurs reprises, à des patients angoissés au cours de la nuit, et pour lesquels elles ne disposaient d'aucune prescription.

« Je n'avais pas encore suffisamment d'expérience par rapport à la nuit pour pouvoir voir... Mais, au fur et à mesure, tu vois ce qui ne va pas ; donc automatiquement, après tu commences à poser des questions (aux infirmières sur les prescriptions d'anxiolytiques ; note de l'auteure).

Suite à des événements qui se répètent, des situations qui se répétaient aussi. [...] Suite à des nuits que je passais avec des personnes qui étaient angoissées, et pour lesquelles je n'avais rien du tout. »

- 51 Les soignantes expérimentées cherchent donc à anticiper les angoisses nocturnes des patients. Elles font en sorte que les situations pouvant les mettre en difficulté ne surviennent pas. Pour cela, dès la période des transmissions de début de nuit, elles cherchent à faire évoluer l'état du patient (du point de vue de la prescription par exemple) de façon à ce que la nuit se déroule au mieux.

4.2.2 MODIFICATION DE L'ACTIVITÉ DE RELÈVE DE POSTE DES EXPÉRIMENTÉS POUR DOTER LES NOVICES DES CONNAISSANCES ET RESSOURCES POUR AGIR

- 52 Dans l'aéronautique, les chefs d'équipe ont pour tâches de piloter les activités de production et de coordonner l'avancement de l'ensemble des travaux réalisés en respectant les objectifs de coûts, de qualité et délais, ainsi que de sécurité. La continuité des activités de production n'est considérée qu'à travers l'objectif de gestion des opérations d'assemblage et des dysfonctionnements afférents au cours des vacations. La gestion de la continuité demeure à la discrétion des opérateurs qui se relèvent. L'appropriation de cette tâche s'est traduite par la mise en place d'un cahier de liaison dans lequel les chefs d'équipe dressent un état d'avancement des opérations réalisées et restant à réaliser sur les différentes zones de travail de l'avion en cours d'assemblage, un état d'avancement des dossiers relatifs au traitement d'aléas techniques (défaut de réalisation par exemple) ou logistiques (défaut d'approvisionnement par exemple), et un état d'avancement des opérations en reliquat sur des avions antérieurs.
- 53 Les résultats obtenus auprès des binômes de chefs d'équipe tous expérimentés montrent que la rédaction des écrits s'effectue tout au long des postes, quelle que soit la relève à venir, et qu'elle est systématique à l'approche d'une relève sans rencontre. De plus, les informations transmises sont plus concises à l'approche d'une relève avec rencontre (en moyenne 6 (topiques ou sujets ?) transmis) qu'à l'approche d'une relève sans rencontre (10 (topiques ou sujets) transmis).
- 54 Les transmissions écrites des relèves sans rencontre sont majoritairement des demandes d'action adressées au chef d'équipe montant de jour (64 % des topiques transmis de relève sans rencontre), alors que les transmissions écrites des relèves avec rencontre visent en

majorité à informer le chef d'équipe montant du soir sur un état de fait (68 % des topiques transmis de relève avec rencontre). Ces résultats sont concordants avec le fait qu'en journée plus de services fonctionnent (Bureau d'étude, planification visite client, gestion paie, etc.).

- 55 Trois constructions grammaticales des transmissions écrites se dégagent :
- pour demander le traitement d'un aléa, la construction est de type : référence avion / action / catégorie d'interlocuteur / finalité de l'action (« Av 8z7 => Relancer BC pour pièces en commande [cône arrière] ») ;
 - pour poursuivre les opérations nominales en cours, la construction est de type : référence avion / dernière opération ok / action (« 8z7 Cône OK, on peut le poser ») ;
 - pour informer d'une action réalisée, une annotation est inscrite en bout d'une transmission rédigée par le prédécesseur de type « ok soldé ».
- 56 Avec le remplacement dans la fonction d'un chef d'équipe expérimenté par un novice, l'expérimenté restant modifie ses écrits de relève de poste. Ces modifications portent surtout sur le niveau d'information de chaque transmission, qui est plus détaillé.
- 57 Ainsi, l'expérimenté explique que s'il est de jour :
- « Je vais croiser [le novice] donc... non, je n'écrirais pas, enfin pas plus... j'écrirais les problèmes qu'on a eus dans la journée comme ça... pour que ce soit tracé pour lui davantage... ».
- 58 Ce qui était peu le cas entre expérimentés...se réservant le fait de parler des situations problématiques lors de la rencontre orale.
- 59 Dans le cas où l'expérimenté est de soir et qu'il doit demander au novice de jour de relancer des interlocuteurs particuliers, l'expérimenté est plus précis :
- « C'est à moi d'être plus précis sur le cahier. Un truc que je faisais en une phrase ou 3-4 mots pour [son ex-binôme], je vais le faire en 4 lignes. C'est à moi de faire gaffe. »
- 60 L'expérimenté est donc plus précis :
- sur les étapes du process réalisées et à réaliser :
« Dérive => bielles Y ok, axes ok, tresses restent bleu, hydraulique ok => les élec sont passés (sauf bleu), reste qualité élec. => une fois qualité élec. + bleu ok, tu peux faire nettoyer puis contrôle méca + hydrofuge, client » ;
 - sur les membres du collectif de travail périphérique à solliciter :
« Voir Mme Dezat=> Coordination¹ » ;
 - l'expérimenté note sur le cahier liaison les membres de son réseau au fil des problèmes rencontrés, là où avec un expérimenté il n'aurait cité que le nom du service.
- 61 Les expérimentés modifient leurs transmissions dans le but de former le novice aux subtilités de son nouveau poste. Selon que le novice est nouveau dans la fonction de chef d'équipe ou inexpérimenté par rapport aux opérations qu'il doit superviser, les expérimentés leurs donnent les informations et les ressources pour agir et ainsi font évoluer les connaissances des novices au fil des vacances.

4.2.3 MODIFICATION DE L'ACTIVITÉ DE RELÈVE DE POSTE DES EXPÉRIMENTÉS POUR RECONSTITUER DES COLLECTIFS BOUSCULÉS PAR LES RÉORGANISATIONS

- 62 Une des évolutions majeures subie par les agents de maintenance ces dernières années est l'augmentation du nombre de nuits travaillées par an. Cette évolution s'accompagne de nombreuses modifications, notamment organisationnelles qui, dans bien des cas, n'ont

pas fait l'objet d'ajustements. Par exemple, dans les équipes de maintenance suivies, aucun temps de chevauchement n'est prévu entre les équipes de jour et de nuit, et rien n'est mis en place pour assurer les fonctions que remplit traditionnellement ce temps.

- 63 De plus, l'augmentation du travail de nuit a entraîné de nombreuses restrictions et inaptitudes, notamment parmi les agents les plus âgés. Les organisations doivent alors recruter de jeunes agents, ce qui a pour conséquence la formation de collectifs récents, souvent inexpérimentés. Il y a donc une perte de complémentarité de l'expérience qui peut amener des problèmes de fiabilité des systèmes au cours de la vacation, et plus particulièrement lors de la relève de poste. Par exemple, à la suite d'une réorganisation totale des chantiers imposant notamment un plus grand nombre de nuits de travail, seuls trois agents étaient aptes à travailler de nuit. Les effectifs ont alors été renforcés, à la fois par des jeunes en formation et par des transferts d'agents d'autres régions. Cela a pour conséquence une hétérogénéité des niveaux d'expérience des agents qui composent l'équipe, en matière d'expérience dans le métier et d'expérience du parcours d'intervention.
- 64 Les agents ont donc développé une organisation informelle. Ils ont établi une répartition des tâches entre les équipes de jour et de nuit et entre les chefs d'équipe. Pour partager une représentation de l'activité, ils ont mis au point un système de communication. Ils ont également redéfini les personnes référentes dans la hiérarchie qui jouent un rôle majeur dans la transmission des informations. Les équipes de jour et de nuit fonctionnent donc entre elles sur le mode de la coopération distribuée et doivent, par conséquent, se transmettre des informations et documents. De même, les chefs d'équipe doivent partager des informations pour maintenir cette répartition des tâches. Si l'échange en face à face est privilégié, nous avons vu qu'il n'est que rarement possible (du fait de l'éloignement géographique et temporel). Les agents ont alors recours à des transmissions médiatisées (par courriel, téléphone ou mot sur feuilles volantes ou *post-it*).
- 65 Nous avons relevé un total de 123 transmissions en 3 semaines entre les agents, dont 75 entre les équipes de jour et de nuit : 17 de l'équipe de nuit vers celle de jour, et 58 de l'équipe de jour vers celle de nuit. La majorité des transmissions ont lieu entre les agents de nuit et de jour. Cela atteste la nécessité de ce partage d'informations entre des équipes qui ne se croisent pas, et n'ont aucun temps de chevauchement prévu. 48 % des transmissions sont médiatisées par courriels, 42 % par mots posés sur le bureau, et 10 % par téléphone. Ainsi, 90 % des transmissions s'accomplissent selon un mode écrit. Ces échanges présentent l'avantage de pouvoir être différés dans le temps. Les deux acteurs n'ont pas besoin d'être simultanément présents, ni même éveillés au moment de l'échange. Ainsi, c'est une solution pour faire face à l'absence de relève avec rencontre et préserver le temps de repos des agents.
- 66 Les deux modes les plus utilisés par les agents (les courriels et les mots) n'ont pas été prévus par l'organisation ; en outre, aucun cahier de liaison n'existait à cette date. De plus, les transmissions écrites sont incomplètes et reposent sur une connaissance partagée de l'activité et des situations, pas encore stable dans ce collectif naissant. Par ailleurs, les échanges à l'oral entre les deux équipes sont limités. Nos observations nous ont permis de mettre en évidence également que la centralisation des informations se fait par les plus expérimentés afin de garantir des transmissions optimales.
- 67 Les expérimentés modifient leurs activités de relève de poste dans le but de développer les moyens disponibles (et le moment où ils sont disponibles) pour reprendre la main sur

d'indispensables échanges entre équipes et ainsi reconstituer des collectifs bousculés par les réorganisations.

5. Conclusion

- 68 Les exemples présentés ici confirment le rôle de l'expérience sur l'efficacité et la fiabilité des relèves de poste, en particulier pour les transmissions d'information entre équipe de jour et de nuit. De plus, ils soulignent les régulations mises en œuvre par les opérateurs concernés pour faire face aux exigences de l'activité de travail (délai, qualité des soins, etc.), besoins du collectif de travail en constante mutation (nouveaux arrivants, développement de l'expertise, etc.), mais surtout pour suivre, voire influencer les situations dans leur dynamique. Les recherches présentées montrent au final de nombreuses actions permettant d'anticiper les évolutions pour tenter de rester en maîtrise des situations, d'aménager les contraintes elles-mêmes, et plus encore d'agir sur la dynamique du travail pour en modifier le déroulement.
- 69 Ainsi, comme les résultats le soulignent, l'expérience en jeu dans les relèves de poste s'acquiert sur la base de sa propre pratique professionnelle, dont la pratique du travail de nuit. Mais au-delà de cette pratique, la fiabilisation des relèves de poste repose plus généralement sur la connaissance des exigences et contraintes associées aux différents horaires de travail : le travail de nuit avec la variation de la vigilance et des effectifs réduits, le travail de jour avec toutes les sollicitations externes possibles (ex. : les familles des patients, les sollicitations de services administratifs, etc.), et les interactions possibles avec des services périphériques pour traiter un dossier (ex. : gestion paie, bureau d'étude, etc.). Ces connaissances sont très importantes, car elles permettent d'organiser sa propre activité. Barthe (2000) a, par exemple, montré comment des infirmières de nuit modifiaient leurs modes opératoires pour réduire leur temps de soin au moment de leur hypovigilance pour, d'une part, pouvoir s'allouer un temps « calme » plus long et, d'autre part, être en forme pour la dernière période de soin avant la relève de poste du matin. Ces connaissances acquises avec l'expérience permettent à l'opérateur descendant d'anticiper les besoins d'informations de l'opérateur montant, et à l'opérateur montant de former des attentes sur la situation qu'il devrait retrouver à sa prochaine vacation. À l'inverse, le manque d'expérience et de connaissance de la situation de travail peut aboutir à des incompréhensions et/ou des perturbations de la production (manque de matériel, retards, annulation de chantier, par exemple). Ces différents registres d'expérience ont donc des conséquences directes ou indirectes sur la fiabilité des systèmes de travail.
- 70 Ces connaissances acquises avec l'expérience permettent aussi d'organiser l'activité des opérateurs qui se succèdent en décidant de se réserver certaines tâches et d'en transférer d'autres à l'équipe suivante qui sera en capacité de les traiter (Le Bris et Barthe, 2013). Cela signifie que les opérateurs doivent acquérir des connaissances sur le fonctionnement des collectifs qui les entourent quotidiennement (Le Bris, 2010). D'une part, il s'agit des collectifs travaillant aux mêmes horaires : le collectif dit « immédiat » (composé des collègues travaillant dans le même service, sur le même poste), et le collectif « périphérique » (en interaction avec le service ou le poste). D'autre part, on trouve aussi un lien avec les collectifs temporellement distribués, c'est-à-dire le collectif immédiat et périphérique que l'on retrouvera aux différents horaires de travail.
- 71 En plus de sa pratique professionnelle et de son expérience des horaires de travail, l'expérience se base aussi sur la connaissance du ou des collectif(s) de travail. L'influence

des « autres », comme source d'échange et d'apprentissage, se manifeste à différents niveaux : par l'observation des modes opératoires mis en œuvre par les collègues, par leurs conseils, voire par leurs anecdotes (Marchand, 2011). Par conséquent, la composition des collectifs est une donnée à prendre en compte puisque la mixité permet une complémentarité (Caroly et coll., 2006). En outre, un collectif de travail hétérogène en matière d'âges et d'expériences permet la transmission des savoir-faire et stratégies pendant les vacations pour réaliser le travail à faire, pour préparer les changements d'équipe (rassemblement et synthèse des informations à transmettre). Cette mixité permettrait donc des échanges plus interactifs et plus efficaces lors de la relève de poste.

BIBLIOGRAPHIE

- Barthe, B. (2000). Travailler la nuit au sein d'un collectif : quels bénéfices ? Dans, *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*, eds, T.H. Benckekroun, A. Weill-Fassina, p. 235-255, Octarès éditions, Toulouse.
- Barthe, B. (2015). La déstabilisation des horaires de travail. Dans, *Les risques du travail*, eds, A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel et S. Volkoff, p. 223-232, Éditions La Découverte, Paris.
- Barthe, B., Quéinnec, Y. (2005). Work activity during night shifts in a hospital's neonatal department: How nurses reorganize health care to adapt to their alertness decrease. *Ergonomia IJE&HF*, 27, 2, 119-129.
- Barthe, B., Quéinnec, Y., Verdier, F. (2004). L'analyse de l'activité de travail en postes de nuit : bilan de 25 ans de recherches et perspectives. *Le Travail Humain*, 67, 1, 41-61.
- Caroly, S., Lorient, M., Boussard, V. (2006). Collectif de travail et règles de métiers, coopération entre jeunes et anciens, hommes et femmes dans les brigades de Police-secours. *Laboreal*, 2, 2.
- Dorel, M., Quéinnec, Y. (1980). Régulation individuelle et interindividuelle en situation d'horaires alternants. *Bulletin de psychologie*, 33, 344, 465-471.
- Gramopadhye, A.K., Kelkar, K., Watson, J. (1999). *Analysis of shift change in the aircraft maintenance environment: findings and recommendations*. FAA Office of the Aviation Medicine.
- Grosjean, M., Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective : Le travail à l'hôpital*. Presses Universitaires de France, Paris.
- 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, 59-67.
- Grusenmeyer, C., Trognon, A. (1997). Les mécanismes coopératifs en jeu dans les communications au travail : un cadre méthodologique. *Le Travail Humain*, 60, 1, 5-31.
- Kerr, M. (2002). A qualitative study of shift handover practice and function from a sociotechnical perspective. *Journal of Advanced Nursing*, 37, 2, 125-134.
- Le Bris, V. (2010). *Travail posté, conscience de la situation et modalités de la coopération : L'exemple des relèves de poste*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Toulouse, Toulouse.
-

- Le Bris, V., Barthe, B. (2013). Écrits de relève de poste : une activité continue. *Activités*, 10, 1, 31-54.
- Le Bris, V., Barthe, B., Marquié, J.C., Kerguelen, A., Aubert, S., Bernadou, B. (2012). Advantages of shift changeovers with meetings: Ergonomics analysis of shift supervisors' activity in aircraft building. *Applied Ergonomics*, 43, 2, 447-454.
- Marchand, A.-L. (2011). Les retours d'expériences dans la gestion des situations critiques. *Activités*, 1.8, 2, 100-113.
- Parke, B. B., Hobbs, A. A., Kanki, B. B. (2011). Passing the baton: An experimental study of shift handover. *Proceedings of The Human Factors & Ergonomics Society Annual Meeting*, 502-506.
- Parke, B., Kanki, B. (2008). Best Practices in Shift Turnovers: Implications for reducing Aviation maintenance Turnover Errors as Revealed in ASRS Reports. *International Journal of Aviation Psychology*, 18, 1, 72-85.
- Prunier-Poulmaire, S. (2008). Horaires décalés. Salariés à contretemps. Concilier horaires et activité. *Santé et travail*, 61, 30-31.
- Pueyo, V. (1999). *Régulations de l'efficacité en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle dans la gestion du contrôle qualité de la sidérurgie*. Thèse de doctorat en ergonomie, École Pratique des Hautes Études, Paris.
- Pueyo, V., Toupin, C., Volkoff, S. (2011). The role of experience in night work: lessons from two ergonomics studies. *Applied Ergonomics*, 42, 251-255.
- Quéinnec, Y., Teiger, V., de Terssac, G. (2008). *Repères pour négocier le travail posté* (1re édition : 1992). Octarès éditions, Toulouse.
- Thurgood, G. (1995). Verbal handover reports: what skills are needed? *British Journal Of Nursing*, 4, 12, 720-722.
- Toupin, C. (2008). *Expérience et redéfinition de la tâche dans le travail des infirmières de nuit : une recherche menée dans des unités de pneumologie*. Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris.
- Toupin, C. (2012). L'expérience du travail de nuit chez des infirmières de pneumologie. Dans, *La vie professionnelle - Âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, eds C. Gaudart, A.F., Molinié, V. Pueyo, p. 161-177. Octarès éditions, Toulouse.
- Weill-Fassina, A., Pastré, P. (2004). Les compétences professionnelles et leur développement. Dans, *Ergonomie*, ed P. Falzon, p. 213-231. PUF, Paris.
- Wilson, S., Galliers, J., Fone, J. (2005). Medical handover: a study and implications for information technology. *Proceedings of Healthcare Systems, Ergonomics and Patient Safety*, Florence, Italy, Apr.

NOTES

1. Service de coordination avec les partenaires industriels responsables de sous-ensembles de l'avion.

RÉSUMÉS

La relève de poste assure la continuité du travail et la fiabilité des informations à relayer d'une équipe à une autre. Cependant, la formalisation et l'organisation de ces périodes de transmission sont plus ou moins pensées selon les situations de travail. Les études montrent que le contenu et le déroulement des transmissions sont bien souvent le résultat d'une activité collective, où l'expérience des opérateurs concernés joue un rôle non négligeable. Notre article aborde ces relations entre expérience et relève de poste à travers trois recherches menées dans des secteurs distincts (hospitalier, aéronautique et ferroviaire). L'expérience concerne ici sa propre pratique professionnelle (notamment du travail de nuit), mais également des connaissances relatives au fonctionnement des collectifs de travail. Les résultats montrent des modifications de l'activité de relève de poste pour s'adapter aux besoins du service ou du collectif, modifications importantes à prendre en compte pour garantir l'efficacité des relèves de poste.

Shift handovers contribute to the continuity of the work process and the reliability of information relays between two teams. However, the formalization and organization of these transmission periods are more or less devised in response to each specific work situation. Many studies show that the information content and the way this information is relayed are the result of a collective activity in which experience plays an important role.

Our article approaches the relations between experience and shift handovers through three studies from different sectors (hospital, aeronautical, and railroad). In our study, experience refers to the workers' way of working (especially night work), but also to knowledge relative to the functioning of the work teams. The results show that changes in shift handover activity occurred to cope with the needs of the department and work team and that these changes should be taken into account in efforts to improve shift handover efficiency.

El cambio de turno asegura la continuidad del trabajo y la fiabilidad de las informaciones a transmitir de un equipo a otro. Sin embargo la formalización y organización de estos periodos de transmisión son más o menos concebidas según el contexto de trabajo. Los estudios demuestran que el contenido y el desarrollo de estas transmisiones son a menudo el resultado de una actividad colectiva, donde la experiencia de los operadores involucrados juega un rol importante. En este artículo se analiza la relación entre la experiencia y el cambio de turno a través de tres investigaciones realizadas en sectores separados (hospitales, aviación y ferrocarriles). La experiencia aquí se refiere a su propia práctica profesional (en particular en el trabajo nocturno), y también al conocimiento sobre el funcionamiento del colectivo de trabajo. Los resultados muestran modificaciones en la actividad de cambio de turno para adaptarse a las necesidades del servicio o del colectivo, modificaciones significativas que deben considerarse para garantizar la eficacia de los cambios de turno.

INDEX

Palabras claves : trabajo por turnos, cambio de turno, experiencia, colectivo de trabajo

Keywords : shift work, shift handover, experience, collective work

Mots-clés : travail posté, relèves de poste, expérience, collectif de travail

AUTEURS

VALÉRIE LE BRIS

ergonova - Conseil, Étude & Formation en ergonomie. 78, Chemin des 7 Deniers - 31200 Toulouse.
v.lebris@ergonova.fr

GHISLAINE TIRILLY

SNCF - Direction cohésion et ressources humaines – Qualité sociale 2, place aux Étoiles - CS 70001
- 93633 La Plaine St-Denis Cedex. ghislaine.tirilly@sncf.fr

CATHY TOUPIN

Université Paris 8 – Équipe C3U, Laboratoire Paragraphe (EA 349) 2, rue de la Liberté - 93 526
Saint-Denis, France. cathy.toupin@univ-paris8.fr