

## TRAVAIL ET SANTÉ MENTALE : ÉTUDE DANS UNE CENTRALE D'OPÉRATIONS DU TRAFIC DANS LA VILLE DE SÃO PAULO

**LANCMAN SELMA**

Universidade de São Paulo, Rua Cipotânea, 51, Cidade Universitária, Butantã,  
São Paulo, Brésil, 05360-160, lancman@usp.br

**SIQUEIRA, A.R.**

Centro de Referência da Saúde do Trabalhador, Lapa, Secretaria da Saúde de São Paulo

**MARQUES. M.N.M.**

Centro de Referência da Saúde do Trabalhador, Santo Amaro, Secretaria da Saúde de São Paulo

**UDIHARA. M.L.**

Centro de Referência da Saúde do Trabalhador, Lapa, Secretaria da Saúde de São Paulo

### Résumé

A partir des référentiels théoriques et méthodologiques de l'Ergonomie et de la Psychodynamique du Travail et de la Recherche-action, cette recherche propose une intervention dans la Centrale d'Opérations et de Radiocommunication de la Compagnie de Génie et de Trafic de la ville de São Paulo, Cette entreprise est chargée d'assurer diverses tâches: suivi, intervention et information liés à la circulation. La recherche a débuté à la suite d'une demande du service médical préoccupé par l'augmentation d'arrêts de travail d'origine médicale dus à des troubles mentaux et à des problèmes ostéomusculaires dans cette Centrale. Nous avons cherché non seulement à susciter des transformations dans l'organisation et les conditions du travail de cette Centrale, mais aussi à comprendre les mécanismes générateurs de souffrance ou de dégradation de la santé et leur lien avec le travail en vue d'obtenir des formulations théoriques plus amples susceptibles d'être appliqués à d'autres contextes. Le Poste de travail choisi pour cette phase a été celui des Opérateurs de la Centrale d'Informations, secteur responsable du contact direct avec le public, recevant doléances et informations sur la circulation de la part des usagers et communiquant à ceux-ci les informations sollicitées ou d'intérêt général concernant le trafic.

**Mots clés:** Psychodynamique du travail; Analyse ergonomique du travail; Transformations dans le travail d'une Centrale d'Opérations du Trafic

## WORK AND MENTAL HEALTH: A STUDY IN THE TRAFFIC CONTROL CENTRAL OFFICE IN SAO PAULO

### Abstract

From the theorist and methodological references of Ergonomics, Psychodynamics of work and Research-action, this research proposes an intervention in the Operation and Radio communication central office of the 'Engineering and Traffic Company' of Sao Paulo (Companhia de Engenharia e Tráfego-CET). This firm is responsible for several actions concerning tracing, intervention and information related to transit. The research began because of a demand of the Medical Department, which was worried about the increase in medical retirements due to mental and osteo-muscular illnesses at this central office. In addition to seeking transformations in the work organization and conditions at this central office, we were willing to understand the generating mechanisms of suffering and/or damage to one's health and its connection to work, aiming broader theoretic formulations that can be generalized to other contexts. The chosen working post in this phase was the one concerning the Operators of the Central of Information, which is responsible for the immediate contacts with the public, receiving and transmitting the traffic occurrences and information to and from municipalities.

**Key words:** Psychodynamics of work; Ergonomic analysis of work; Work transformations in a traffic control central office.

## INTRODUCTION

La Compagnie de Génie et Trafic - CET est l'entreprise chargée du contrôle du trafic de véhicules des surface dans la ville de São Paulo - Brésil. Elle est composée de 6 Directions Opérationnelles Satellites (GET), réparties dans toute la ville selon des critères régionaux, et d'une Centrale d'Opérations et de Radiocommunication.

Entre autres attributions, cette Centrale assure la coordination des informations et des actions réalisées par les directions régionales, ainsi que le suivi du trafic. Elle prend les décisions et intervient dans le cas de problèmes, qui pouvant empêcher le flux normal des véhicules et provoquer des embouteillages. La Centrale doit transmettre des informations à la presse et aux habitants de la ville concernant des problèmes liés au trafic: trajets alternatifs, embouteillages, etc.

La Centrale comprend trois secteurs qui travaillent de manière indépendante : 1) Secteur Technique de Contrôle du Trafic (TCT)- les employés de ce secteur coordonnent la circulation par un système de radiocommunication qui les met en contact avec les directions et les employés travaillant sur le terrain; 2) Employés responsables de la Centrale d'information (194) - ils sont en contact direct avec le public par téléphone et se chargés de la réception et de la retransmission d'informations concernant le trafic; 3) Employés responsables de la coordination des deux autres secteurs.

## DEMANDE

Cette démarche de recherche/ intervention est partie d'une demande des techniciens du Secteur de Médecine du Travail (DSM) de la CET, préoccupés de l'indice très élevé d'absentéisme provoqué par des troubles psychiques et musculo squelettiques chez les travailleurs de la Centrale.

Ces techniciens étaient à la recherche d'une aide technique pour mieux comprendre et réduire les facteurs de risque à l'origine de ces troubles, ainsi que pour réfléchir sur le processus de production afin de définir les changements à opérer dans l'organisation du travail.

## OBJECTIFS

Nous avons réalisé une intervention visant à la transformation et à l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail. Nous voulions aussi, en réfléchissant sur certains aspects présentés par ce genre de travail, voir si nos conclusions pouvaient être étendues à d'autres contextes. Parmi ces aspects nous avons cherché à comprendre les mécanismes générateurs d'atteintes à la santé et de souffrance psychique, leur lien avec le travail et leurs réflexes sur l'exécution des tâches et les relations de travail.

Pour comprendre le processus de production/travail dans la Centrale d'Opérations, nous avons cherché à apprécier la situation des différents postes de travail, à y susciter au moyen d'entretiens de groupe des réflexions et des changements dans le travail, à évaluer les propositions de transformation du processus de travail, à les faire valider par les employés, à les étendre à l'ensemble des travailleurs, et enfin à favoriser l'établissement de stratégies opérationnelles pour mettre en oeuvre les transformations qui s'imposent.

## MÉTHODOLOGIE

Pour mener à bien cette recherche nous avons utilisé à la fois les principes théorico-méthodologiques de l'Ergonomie participative et de la Psychodynamique du Travail. Ce type de production scientifique, appelé également dans le domaine de la santé recherche-

action, se fonde sur l'idée que la production de connaissance et l'intervention sont indissociables et que des constructions théoriques données ne peuvent être mises en oeuvre qu'à partir d'interventions concrètes dans des situations de travail spécifique.

Pour l'analyse du travail nous avons fait appel aux méthodes communément utilisées par l'Ergonomie (2, 6, 9) et par la Psychodynamique du Travail (3, 4, 5). L'analyse ergonomique du travail englobe l'observation systématique de situations de travail à des moments et dans des situations diverses. Elle implique également le dialogue avec les travailleurs au moyen d'entretiens ouverts et de groupes de réflexion. La psychodynamique du travail est mise en oeuvre grâce à des dynamiques de groupe qui permettent la compréhension des stratégies et des mécanismes que les travailleurs mettent en place pour réaliser leur travail et les aspects subjectifs que celui-ci mobilise chez eux.

Nous avons encore créé des groupes tripartites comprenant travailleurs, maîtrise et notre équipe en vue de faciliter le processus de communication et de promouvoir des changements. (7).

Nous avons mis en route auprès des travailleurs et de l'entreprise un processus permettant d'évaluer les résultats, de notre enquête intervention et d'en faire apprécier la validité en leur présentant nos rapports d'activité et en les soumettant à la discussion des uns et des autres. En raison d'une série de changements technologiques qui étaient en cours d'implantation chez les opérateurs de radio, nous avons décidé dans un premier temps de faire porter notre analyse sur le Poste 194, où nous avons concentré notre attention sur les problèmes psychiques résultant de ce type de travail.

## RÉSULTAT

Dans cette Centrale travaillent 124 travailleurs dont 65 sont liés au secteur Technique de Contrôle du Trafic, 46 travaillent dans la Centrale d'Information et 13 sont responsables de la coordination.

Le premier aspect observé se référait à l'ambiguïté des objectifs de la Centrale. Celle-ci accumulait, en effet, les fonctions d'opérateur de la circulation et celle de fournisseur d'information sur le trafic aussi bien pour la presse que pour l'ensemble des Paulistes. Avec la croissance de la CET au cours de ces dix dernières années, diverses actions opérationnelles concernant la circulation ont été placées sous la responsabilité des GET. De ce fait, la Centrale ayant vu diminuer ses attributions sur ce point, sa responsabilité la plus importante consiste désormais beaucoup plus à diffuser des informations sur ces opérations qu'à en assurer directement la mise en oeuvre. En dépit de cela, son travail continue à s'organiser surtout autour de l'action sur le trafic, au détriment du travail d'information.

La circulation dans la ville de São Paulo est l'un des plus grands problèmes que la municipalité doit résoudre et la CET est considérée par les Paulistes comme une "industrie d'amendes". Le nom de l'entreprise est surtout cité quand les embouteillages atteignent des indices insupportables. Ce n'est guère que dans le cas de certains sinistres particulièrement graves (inondations, incendies, etc.), où la CET réalise des interventions d'une certaine envergure que ses travailleurs voient leur travail reconnu positivement par la population.

Cette ambiguïté va engendrer et entretenir une série de malentendus que l'on retrouve dans diverses instances de la Centrale et du Poste 194, ce qui provoque une indéfinition sur la place de ces travailleurs dans le flux de travail et sur leur rôle dans l'entreprise. Ceci entraîne pour le poste une double conséquence: d'une part il ne reçoit pas immédiatement les

informations qu'il doit communiquer et d'autre part, il n'est pas tenu compte dans les opérations de trafic des informations fournies par le client.

Nous avons également observé ce que nous avons appelé "effet vitrine", produit par la présence permanente de la presse sur place. L'entreprise se doit évidemment de conserver une image d'efficacité et de rapidité dans la solution des problèmes. La présence de la presse va peser sur la Centrale. En effet, la crainte du personnel, y compris des cadres, de se trouver directement exposés aux critiques de l'opinion publique va bloquer le processus de transparence: visibilité des erreurs/recherche de nouvelles solutions. Il convient donc à notre avis d'ajouter à l'étude des différences entre travail prescrit et travail réel ce que nous désignons sous le nom de "travail vitrine", celui auquel on demande que l'on montre qu'il a été fait.

Une autre ambiguïté qui est présente au poste 194 vient du fait que la CET accorde la priorité aux actions à caractère collectif, celles qui concernent, par exemple, des rues à trafic intense. Pour cette raison, elle ne peut satisfaire à des réclamations telles que : feux de signalisation endommagés à un croisement de faible importance, véhicule garé irrégulièrement devant la porte d'un immeuble, etc. Comme l'entreprise n'a pas explicité ses priorités et que le rôle du client dans le processus de travail est mal défini il est normal que cela engendre une série de plaintes d'utilisateurs insatisfaits. Le poste 194 se trouve dans une situation où il joue, par rapport à ces doléances des usagers, le rôle de "paravent". Les employés se voient alors obligés de prendre auprès des clients des engagements dont ils savent qu'ils ne seront pas tenus.

Il y a encore parfois des conflits de compétence entre diverses instances qui à différents titres peuvent être amenées à intervenir dans le domaine de la circulation : la Centrale et les GET ou bien la CET et d'autres institutions publiques telles que police, pompiers, etc. Par manque de délimitation des responsabilités de chacune de ces institutions, les clients présentent aux travailleurs du poste 194 des demandes ou des réclamations auxquelles ces derniers n'ont pas la possibilité de répondre.

Tout ceci va créer un certain nombre de difficultés au poste en question, telles que: adoption de nouvelles stratégies pour l'exécution du travail, perte de crédibilité ou de pertinence de l'information reçue et transmise, improvisation de l'information à transmettre, conflits divers : avec les clients, entre pairs, avec les chefs et avec les autres secteurs, erreurs involontaires entraînant des punitions, etc.

## **DISCUSSION**

L'utilisation conjointe de la méthode ergonomique et de la psychodynamique du travail nous a permis d'approfondir l'analyse de ce poste et d'y ajouter des éléments subjectifs générateurs de souffrance psychique. D'un autre côté, l'observation ergonomique a permis le repérage d'aspects du travail qui ont enrichi les dynamiques de groupe et facilité la discussion d'aspects qui ont pu ainsi être traités de manière plus intégrée et plus ample.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. *Le Travail Humain*, PUF, Paris.
- (2) Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes*, Octarès, Toulouse.
- (3) Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale, nouvelle édition augmentée. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, Paris.
- (4) Dejours, C., Abdoucheli, E. & Christian, J. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*, Ed. Atlas, São Paulo.
- (5) 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.
- (6) Guérin, F. Laville, A., Daniellou, F. Duraffourg, J. Kerguelen, A. (1991). *Comprendre le travail pour le transformer: la pratique de l'ergonomie*, Éditions de L'ANACT. Lyon.
- (7) Lancman, S. & Siqueira, A.R. (1999). Santé du travail et ergothérapie: à la recherche d'une méthodologie pour l'intervention. *Journal d'Érgothérapie*, 21 (1): 17-23, Paris.
- (8) Thiollent. M (1997) *Pesquisa-ação nas organizações*, p.34, Atlas, São Paulo.
- (9) Wisner A. (1993). *A inteligência no trabalho, Textos selecionados de ergonomia*, Fundacentro, São Paulo.