

Marché et régulation de l'intérêt général dans le secteur du transport routier de passagers : un débat rénové par l'activité des conducteurs

Liliana Cunha & Marianne Lacomblez

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto,
Rua do Dr. Manuel Pereira da Silva, 4200-392 Porto – Portugal
lcunha@fpce.up.pt
lacomblez@fpce.up.pt

ABSTRACT

This study analyses the working activity of drivers in the passenger land transport sector in the Metropolitan area of Porto. It considers the evolutions that follow a privatization policy and, namely, the changes at the level of work organization and the objectives which regulate this activity. Two cases have been object of a particular attention. In the first case, a bus route was selected on which three companies did business: a public company; another company which uses the route under analysis as a result of a concession attributed and controlled by the public company; and a third private company. In the second case, only one private bus company operated on the route. The final results of this research suggest that the companies' policies are generally based, essentially, on market oriented options. On the other hand, the drivers try to balance these options with their own choices and solutions, which are based on values *without dimension*. The contribution of ergology enriched the reflexion on the strategies and *renormalizations* that workers make everyday, to establish operative trade-offs which make management of the activity's objectives and the real needs of the users possible.

KEYWORDS:

Activity theory, Changes, Driver's activity, Ergologic approach, Values.

1.- Introduction

Au cours des dernières années, le réseau de bus de la zone métropolitaine de Porto, au Portugal, a subi divers changements dont l'objectif a été d'inverser la tendance d'une utilisation croissante du transport privé au détriment du transport public.

Le véhicule privé a été perçu comme concurrent dès les années 1990. A partir d'alors, le système de déplacements est profondément transformé : si, en 1991 les transports collectifs détenaient une part de marché de 42 % et la voiture privée 23 %, en 2001 ces valeurs ont changé radicalement, le rapport étant désormais respectivement de 28% et de 49% (ANTROP, 2002).

D'autre part, à la même période, une réglementation européenne (CEE, n°1893/91), légitime l'ouverture à la privatisation. Elle impose des obligations de service public aux entreprises privées, ainsi que la conformité à des normes de prix, de continuité, de régularité et de capacité d'accueil. Cette mesure, qui a bien sûr engendré une augmentation du nombre d'opérateurs privés, a également contribué à une redéfinition des espaces d'exploitation par chacune des entreprises.

Les objectifs poursuivis par les entreprises du secteur ont donc été revus : si, jusque là, une orientation manifestement sociale prédominait (rendre un service donnant à tous la garantie d'un droit à la mobilité), désormais d'autres critères se sont imposés et sont de l'ordre de la viabilité économique.

Ce changement a conduit à un redimensionnement des effectifs et à l'adoption de nouveaux modèles de management, légitimés par la préoccupation de concevoir un service considérant davantage le principe de la fidélisation du client (INOFOR, 2000).

Afin de mieux comprendre ces changements, nous avons analysé l'activité de conducteurs, puisqu'ils sont directement concernés par ces transformations. En effet, dans le contexte d'une économie extrêmement compétitive, c'est le client qui fait le choix du service de meilleure qualité, parmi l'éventail de ceux qui lui sont offerts (Gadrey, 1996), et la prestation du conducteur est souvent considérée comme décisive dans sa « conquête ».

Malgré cela, cette activité et les conditions dans lesquelles elle se développe n'ont pas été considérées dans la discussion portant sur les changements affectant le secteur. Les mesures les plus fréquemment mises en place ont, avant tout, privilégié le niveau de l'amélioration des infrastructures et des moyens techniques : ainsi a-t-on été attentif à l'augmentation du nombre de places de parking payant, à l'ouverture de voies exclusives de bus, à la priorité donnée aux bus grâce aux feux de signalisation, et au développement de nouvelles technologies de compostage des billets. Or, ces mesures n'ont pas été suffisantes et il semble nécessaire de les compléter en se basant sur une observation plus fine de ce qui se passe au sein même de l'activité du conducteur.

La question que nous nous sommes posées a ainsi été : de quelle manière l'analyse de l'activité réalisée nourrit le débat dont elle fait partie, et peut être le point d'ancrage d'une recherche d'autres solutions possibles qui répondraient au défi de l'utilisation du transport public.

2.- L'analyse de l'activité de service : une référence inévitable pour répondre aux défis du secteur

La préoccupation commune à ceux qui recourent à l'analyse ergonomique de l'activité ne se limite pas à reconnaître qu'il y a, et qu'il y aura toujours, des nuances à ne pas ignorer entre le travail prescrit et le travail réel : elle consiste également à tenir compte du sens attribué à l'activité et à en comprendre la signification (Noulin, 1995).

Une première analyse de l'activité des conducteurs au sein des quatre entreprises avait montré que nous ne pouvions restreindre le service produit à sa seule dimension inter-relationnelle, c'est-à-dire à la relation établie entre le conducteur et le client.

Il s'est avéré nécessaire de tenir compte des conditions existantes pour assurer le service, et surtout de la marge de manœuvre disponible pour répondre aux demandes de plus en plus spécifiques des clients.

Le contexte actuel, de prévalence d'une logique de marché, dans lequel se déroule cette activité, conduit à imposer l'idée que le service rendu au client relève, à la fois, d'une obligation de moyens et de résultats (relation commerciale) (Flageul-Caroly, 2001). Dans ce sens, les situations de trafic intense, ou encore les accidents, ont fait l'objet d'une attention plus poussée et d'un contrôle accru, car, tout en étant considérés comme des événements extérieurs, ils contribuent à diminuer la qualité du service.

Cette préoccupation concernant les effets des imprévus sur le service – et la volonté de les gérer dans les délais les plus courts et avec le moins d'impact possible sur la ponctualité et la relation au client – a justifié la création d'une nouvelle fonction : celle du « conducteur-hors-règles ». Cette désignation est due au fait que l'activité de cette catégorie de conducteurs n'est pas encadrée par les mêmes règles que celles en général appliquées : leur fonction consiste à remplacer d'autres conducteurs, dont le service a été perturbé (par exemple, par une panne de bus ou un accident) et, pour cette raison, ils ne conduisent ni sur un parcours exclusif ni selon des horaires prédéfinis. Le principe appliqué ici est que, indépendamment des imprévus qui peuvent survenir, le service doit être assuré pour le client, de façon à ce que la garantie de fréquence et de ponctualité annoncée ne soit pas trop affectée.

Sachant qu'un événement imprévu peut se produire à tout moment, des exigences variées et qui se posent à différents niveaux pèsent sur ces conducteurs et, notamment : l'obligation de connaissance de tous les parcours assurés par l'entreprise ainsi qu'une bonne compréhension des différents véhicules et de la manière dont ils fonctionnent.

En outre, l'absence de planification des horaires pour ces conducteurs finit par compromettre régulièrement leurs périodes de repos et leurs pauses de repas, contribuant ainsi à une multiplication de problèmes de santé, fréquemment associés à des problèmes de sommeil ou gastro-intestinaux. Par ailleurs, il faut souligner que la précarité de cette fonction (attribuée surtout aux conducteurs en début de carrière) est associée à des promesses qu'il s'agit là d'une période transitoire visant à évaluer la capacité d'adaptation et d'acquisition d'une expérience - jusqu'à ce que surgisse une occasion d'intégration au sein d'une équipe à horaire régulier. Or, dans ces conditions, les travailleurs expriment difficilement, sur le lieu de leur travail, les premiers signes d'une atteinte de leurs limites physiologiques, courant le risque de mettre leur santé en péril (Lacomblez, 2000).

L'activité des conducteurs est donc ancrée dans des conditions spécifiques qui renvoient aux principes sous-jacents à l'organisation du travail mise en place. Mais il existe d'autres conditions qui doivent également être considérées et qui relèvent du contexte dans lequel le service est rendu.

3.- Méthodologie

Nous avons privilégié l'analyse ergonomique du travail comme méthode permettant de mieux comprendre les options et les priorités assumées par les conducteurs dans le cours de leur activité. Pour ce faire, nous avons recouru : à des observations, en contexte réel, des activités de différents conducteurs; au filmage de leur activité ; et à des entretiens avec ces mêmes conducteurs ainsi qu'avec certains de leurs collègues – notamment, ceux qui exercent des fonctions de contrôle du trafic et les agents qui coordonnent la distribution des bus.

Deux études de cas ont été réalisées, qui correspondent à deux situations paradigmatiques de ce qui caractérise aujourd'hui le secteur. Dans le premier cas, l'analyse a porté sur l'activité de conducteurs ayant un parcours commun : il s'agit d'une situation de plus en plus courante résultant de la politique de privatisation et de l'augmentation du nombre d'opérateurs dans les années 1990. Dans le second cas, nous faisons état de l'activité des conducteurs sur un parcours exclusif à une entreprise, situé en banlieue. L'objectif sous-jacent à ce choix méthodologique consistait à comprendre l'activité et les options qui ponctuent son déroulement. Car nous avions la conviction d'y trouver des arguments qui nourriraient le débat concernant les changements à proposer, afin de donner un nouveau souffle à l'usage du transport en commun.

3.1.- Première étude de cas : l'analyse de l'activité des conducteurs dans un parcours partagé

Le parcours analysé, représenté sur la figure 1, est donc un parcours partagé par trois entreprises (A, B et C) ayant différentes caractéristiques, ce qui explique pourquoi les objectifs des conducteurs se différencient dans chacun des cas (voir tableau 1). Au total, ce trajet comprend 72 arrêts, avec une durée totale prévue de 63 minutes. Cela signifie que, théoriquement, les conducteurs ont, entre chaque arrêt, moins d'une minute pour laisser les passagers monter et descendre, échanger des informations, vendre des billets et conduire ; ce qui laisse supposer le poids d'une forte contrainte de temps sur cette activité. Pour cette raison, les conducteurs considèrent que les moments situés au début et à la fin de chaque tour sont cruciaux, puisque tout retard accumulé dans le parcours réalisé aura des conséquences sur le respect de la ponctualité des tours suivants.



Fig. 1: Représentation du parcours partagé par les entreprises A, B et C

Caractéristiques de l'entreprise	Objectifs de l'activité des conducteurs
A: Entreprise publique	Assurer le droit de déplacement à tous les citoyens, garantissant le respect des normes de fréquence et de continuité du service
B: Entreprise privée : le parcours analysé est une concession donnée par l'entreprise A à l'entreprise B. L'entreprise A définit un nombre de kms par jour et paie à l'entreprise B un forfait au km. Billetterie par l'entreprise A, mais organisation du travail sous la responsabilité de l'entreprise B	Objectif centré sur le nombre de kms prévu et sur le respect des horaires
C: Entreprise privée	Transporter le plus grand nombre de passagers possible, puisque la marge obtenue dépend de la vente de billets

Tableau 1.- Caractéristiques des entreprises de la première étude

Ainsi qu'on peut le constater sur la figure 1, jusqu'à un certain point, le parcours est partagé par les entreprises B et C (les arrêts sont strictement les mêmes). Mais, à un certain moment de l'itinéraire, le parcours devient commun aux trois entreprises.

Comment les conducteurs atteignent-ils les objectifs qui leurs ont été transmis, sachant que le parcours est partagé avec d'autres entreprises et que leurs horaires sont très semblables ? En d'autres termes, quelles stratégies sont alors élaborées ?

3.2.-Deuxième étude de cas : analyse de l'activité des conducteurs sur un parcours exclusif

Le second parcours analysé se trouve en banlieue, et est exploité exclusivement par une entreprise privée qui a défini des critères bien particuliers pour son exploitation, car seuls des conducteurs très expérimentés, ayant à leur actif une longue carrière dans le service, parviennent à réaliser ce trajet, en tenant compte des innombrables contraintes qui le caractérisent.

Conduire sur cet itinéraire n'est effectivement pas aisé : la route est très étroite et traverse une zone d'entrepôts, dans laquelle peuvent stationner, à tout moment, des véhicules chargeant ou déchargeant des marchandises. L'expérience des conducteurs est ainsi fondamentale car elle les aide à ajuster leurs stratégies afin de résoudre les difficultés auxquelles ils se confrontent, tout en respectant globalement les horaires prévus.

Il est important de signaler ici que la fréquence de passage des bus sur ce parcours est d'environ 30

minutes – à la différence des parcours urbains dont la régularité est bien supérieure.

La question est alors de comprendre face à quels choix les conducteurs se confrontent lors de la réalisation de leur activité, en tenant compte du fait que le service qu'ils offrent est peu fréquent et qu'il est, de plus, marqué de diverses contraintes qui risquent de compromettre le respect des horaires.

4.- Résultats et discussion

Les analyses de l'activité en contexte réel ont permis d'observer que les stratégies de concurrence que nous pouvions imaginer sur un parcours commun, prennent en fait la forme de compromis négociés collectivement, permettant à chacun l'atteinte de ses objectifs, mais également une régulation globale du service presté aux usagers.

Les conducteurs de l'entreprise C, par exemple, commencent toujours leur tour quelques minutes avant ceux de l'entreprise B, ce qui leur donne un avantage quant au nombre de clients transportés et leur garantit une recette satisfaisante. Il est important de signaler ici que les conducteurs de l'entreprise B sont conscients de cette stratégie et participent à sa concrétisation, par exemple en ne cherchant pas à les dépasser ou en leur cédant le passage sur la route. Mais ceci a lieu parce que les objectifs respectifs ne se recoupent pas (voir tableau 1).

D'ailleurs, lorsqu'ils sont en retard, les conducteurs de l'entreprise B changent de stratégie car une de leurs priorités consiste à respecter les horaires prévus dans le contrat établi avec l'entreprise A. Leur préoccupation essentielle est alors de rattraper le retard afin de ne pas contribuer à une mise en cause de la concession.

D'autre part, l'entrée des conducteurs de l'entreprise A sur le parcours analysé ne déstabilise pas le compromis établi entre les conducteurs des compagnies B et C, dans la mesure où l'objectif social du service presté est pour eux clairement prioritaire. En fait, les analyses de l'activité des conducteurs de l'entreprise A ont montré que ceux-ci cherchaient également à faciliter la progression des conducteurs de l'entreprise C sur le trajet.

On est ici face à l'expression concrète d'une stratégie de régulation collective qui, tout en ne portant pas préjudice au droit de transport des citoyens, intègre et dépasse les défis économiques qui se font de plus en plus importants dans ce secteur.

Mais cette distance visible entre le réel et le prescrit suggère également qu'en réponse aux défis qui traversent le secteur, les choix assumés en termes d'organisation du travail des conducteurs et les principes qui régulent leur activité, ne peuvent être uniquement considérés selon une logique de marché (Cunha, 2005).

L'analyse des changements au travail, et des valeurs qui justifient les options privilégiées, a été particulièrement développée par le Département d'Ergologie de l'Université d'Aix-en-Provence, dans le cadre d'une « approche ergologique ». Cette contribution fut décisive pour la progression de la réflexion suscitée par les données recueillies dans ces deux études de cas.

Malgré le fait qu'elle s'enracine sur une autre tradition scientifique, la contribution de l'ergologie à cette recherche est intrinsèquement associée au fait que l'approche de l'activité en question est immergée dans un univers de connaissances, d'options, de normes et de valeurs. Mais le caractère heuristique de ce nouvel apport théorique a résulté principalement de la distinction établie par l'ergologie entre les valeurs de marché (mesurables et quantifiables) et les valeurs « sans dimension » (non-quantifiables, qui sont associées au droit social, au droit du travail, et aux débats démocratiques) (Schwartz, 1996 ; Schwartz, & Durrive, 2003).

Dans la tradition de l'ergonomie de l'activité, l'expression de différentes logiques prend corps dans la nuance établie entre le travail prescrit et le travail réel. L'approche ergologique a également contribué à une meilleure compréhension de ce champ de recherches en proposant les concepts de *normes*

antécédentes et de *renormalisations* (l'activité comme espace de négociation de normes construites par le sujet face aux normes déterminées par autrui).

Dans la seconde étude, la participation des travailleurs au débat des valeurs qui sont associées à leur activité est particulièrement évidente. A titre d'exemple, on peut souligner que les conducteurs prennent souvent la décision d'ouvrir les portes afin de permettre aux passagers de descendre du bus, ou d'y monter, en dehors des arrêts prévus. Pourtant, comme on l'a notée, la contrainte temporelle est très forte ; mais de plus, ces conducteurs courent ainsi un risque élevé de pénalisations.

Malgré le fait qu'il s'agisse d'une entreprise privée, ces options révèlent que les conducteurs prennent davantage en compte l'irrégularité du service presté que la recette potentielle d'un plus grand nombre de passagers. Cela nous conduit à admettre, comme pour le premier cas, que l'enjeu ne relève pas d'un choix ponctuel du conducteur, mais plutôt d'une tentative de renormalisation de son activité.

L'activité apparaît ici comme le champ d'un débat entre des normes antécédentes et des besoins du client. Même si cette activité est régulée par des valeurs du marché, du profit, les conducteurs réorientent le service qu'ils prestent en considérant d'autres dimensions non prévues par les normes antécédentes.

5.- Conclusion

Etant donné le développement des zones urbaines et la progression constante de l'utilisation de la voiture privée, les stratégies visant à accroître l'utilisation des transports en commun ont évolué.

Dans le cas de la zone métropolitaine de Porto, l'introduction récente du métro et l'élargissement progressif de son réseau engendrent une profonde restructuration des services offerts par l'ensemble des opérateurs de transports en commun. Aujourd'hui, l'objectif primordial n'est plus de garantir aux citoyens un meilleur accès au transport, mais bien de mettre en place une nouvelle coordination de l'ensemble des opérateurs, afin d'affaiblir le poids du recours privilégié à la voiture privée.

La poursuite de tels objectifs ne peut se satisfaire de mesures telles qu'une éventuelle reconversion des conducteurs en « conducteurs-hors-règles ». Il serait plus adéquat de repenser les règles qui encadrent l'activité des travailleurs. Après tout, la question centrale est celle de la marge qui est donnée aux principaux intervenants dans cette relation de service, alors qu'ils se doivent de correspondre aux objectifs de l'entreprise tout en répondant aux nombreuses exigences des usagers.

Les analyses menées dans deux situations représentatives des contextes dans lesquels les conducteurs travaillent actuellement, nous ont montré combien l'activité constitue un espace favorable à la redéfinition de son orientation.

Les résultats obtenus nous permettent donc de voir dans l'analyse ergonomique du travail une contribution incontournable dans la compréhension des priorités des conducteurs et pour la définition d'une intervention relative aux conditions de leur travail. Mais elle nous a également conduits à ouvrir un débat à propos des objectifs inhérents aux services de transport public.

Les études développées ont mis en évidence qu'au sein de l'activité a lieu une discussion décisive concernant le sens et la portée du service public (Orban, 2004). Un conducteur qui ouvre les portes pour laisser monter les passagers en dehors des arrêts prévus (car il sait que le délai d'attente avant le prochain bus est long), commet-il une transgression des normes antécédentes ? Ou est-ce un signe qu'il importe de susciter le débat à propos des valeurs qui finissent par être convoquées dans la prestation du service ?

Plutôt que d'adopter une position pénalisant ce type de stratégie, comme s'il s'agissait d'une réelle transgression, il semble indispensable de repenser l'organisation du travail et les conditions dont dispose le conducteur, afin de garantir effectivement un service de qualité à l'usager.

Même si la notion « service public » revêt de plus en plus une connotation marchande, nous admet-

tons que le travail de renormalisation assumé par les conducteurs, ouvre la voie à une autre attention aux besoins réels du client et contribue à une nouvelle hiérarchie des priorités. Cela renforce notre conviction selon laquelle les changements prévus pour ce secteur ne peuvent faire l'économie d'une participation active des conducteurs.

L'absence de considération pour le rôle joué par les conducteurs dans ce secteur - qui est l'un des plus complexes en termes de régulation temporelle (Gauderer, & Knauth, 2004) –risquerait de compromettre sérieusement le projet affiché d'une nouvelle manière d'encourager l'utilisation du transport public.

RÉFÉRENCEMENT

Cunha, L., & Lacomblez, M. (2007). Marché et régulation de l'intérêt général dans le secteur du transport routier de passagers : un débat rénové par l'activité des conducteurs. *@ctivités*, 4 (1), pp. 133-140, <http://www.activites.org/v4n1/v4n1.pdf>.

RÉFÉRENCES

- ANTROP (2002). *Linhas de orientação estratégica para o sector de transportes colectivos rodoviários de passageiros. Caracterização do sector e aspectos particulares*. Edições ANTROP.
- Cunha, L. (2005). *Opções, Valores e estratégias: que contributos para outras racionalidades?* Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Flageul-Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service: le guichet de la Poste*. Dissertation présentée pour l'obtention du grade de Docteur de l'École Pratique des Hautes Études. École Pratique des Hautes Études: Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive.
- Gadrey, J. (1996). *L'économie des services*. Paris: Éditions la Découverte.
- Gauderer, P. C., & Knauth, P. (2004). Pilot study with individualized duty rotas in public local transport. In Temps et activités de travail – Hommage à Yvon Quéinnec. *Le Travail Humain*, 67 (1), 87-100.
- INOFOR (2000). *O sector de transportes em Portugal*. Lisboa.
- Lacomblez, M. (2000). *Factores psicossociais associados aos riscos emergentes. Riscos emergentes da nova organização do trabalho*. Lisboa: IDICT.
- Noulin, M. (1995). Analyser l'activité et/ou comprendre le travail. *Actes du Séminaire DESUP/DESS (7-10)*. Paris: Université Paris 1, 29 mai – 2 juin.
- Orban, E. (2004). *Service Public! Individu, marché et intérêt public*. Paris: Éditions Syllepse.
- Schwartz, Y. (1996). Ergonomie, philosophie et exterritorialité. In F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 141-182). Toulouse: Octarès Éditions.
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (Eds.) (2003). *Travail & Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*. Toulouse: Octarès Éditions.

RÉSUMÉ

Cette étude analyse l'activité de travail de conducteurs du secteur des transports en commun de passagers dans la zone métropolitaine de Porto. Elle tient compte des évolutions qui font suite à une politique de privatisation et, notamment, à des changements survenus au niveau de l'organisation du travail et des objectifs qui régulent cette activité. Deux cas ont été l'objet d'une attention particulière. Dans le premier

cas, un parcours de bus a été sélectionné en raison du fait qu'il est exploité par trois entreprises : une entreprise publique ; une autre contrôlée par l'entreprise publique parce qu'une concession lui a été attribuée ; et une troisième entreprise privée. Dans le second cas, l'analyse a couvert un parcours assuré par une seule entreprise privée. Les résultats de cette recherche suggèrent que les politiques des entreprises du secteur se basent, en général, essentiellement sur des options déterminées par le marché. Toutefois, il semble que les conducteurs recherchent un équilibre entre ces options et des choix et solutions qui leurs sont propres, mais ont leur source dans le champ des valeurs *sans dimension*. La contribution de l'ergologie enrichit la réflexion concernant les stratégies et les *renormalisations* que les travailleurs effectuent, au quotidien, de manière à établir des compromis opératoires susceptibles de rendre possible la gestion combinée des objectifs de l'activité et les besoins réels des usagers.

MOTS CLÉ:

Théorie de l'activité, Changements, Activité du conducteur, Approche ergologique, Valeurs.

RESUMEN

Mercado y regulación del interés general en el sector del transporte vial de pasajeros: un debate renovado por la actividad de los conductores. Este estudio analiza la actividad de trabajo de los conductores de medios de transporte público de la región metropolitana de Oporto. Considera las evoluciones que ha generado las políticas de privatización. Es decir, los cambios en el plano de la organización del trabajo y de los objetivos que regulan esta actividad. Se ha prestado particular atención a dos casos en especial. En el primer caso, se seleccionó un recorrido de autobús operado por tres empresas: una empresa del Estado, otra, en concesión, que opera bajo supervisión de esa misma empresa del Estado, y una última empresa privada. En el segundo caso, el recorrido estaba en manos solamente de una empresa privada. Los resultados finales de esta investigación sugieren que las políticas de las empresas están generalmente basadas en criterios orientados por la lógica del mercado. Por otro lado, los conductores intentan equilibrar estos criterios realizando sus propias elecciones y soluciones basadas sobre valores sin dimensión. La contribución de la ergología enriqueció la reflexión sobre las estrategias y la renormalización que los trabajadores realizan día a día, logrando establecer compromisos operativos que permiten la gestión de los objetivos de la actividad y de las necesidades reales de los usuarios.

PALABRAS-CLAVE

Teoría de la actividad, Cambios, Actividad del conductor, Abordaje ergológica, Valores