

## L'accompagnement de l'insertion de nouveaux outils au sein des entreprises de transport de voyageurs : *Pourquoi ? Comment ?*

### Sommaire

Synthèse de l'étude .....	4
<b>1 - Les entreprises de transport de voyageurs en Europe : une culture professionnelle très particulière qui comporte des conséquences trop souvent défavorables sur la performance et l'innovation</b>	<b>6</b>
11 - Des identités professionnelles fortes et motivantes ; le partage de valeurs de service au public ; mais des dynamiques sociales accordant trop souvent la priorité à des préoccupations organisationnelles internes .....	6
12 - La confrontation de logiques antagonistes qui ne facilitent pas la mobilisation des ressources pour le développement .....	7
13 - Des innovations de plus en plus nombreuses, mais encore peu perçues .....	7
<b>2 - L'accompagnement de l'insertion de nouveaux outils : une dimension souvent oubliée dans la stratégie sociale des entreprises malgré de nombreux retours d'expérience attestant l'existence de risques avérés</b>	<b>8</b>
21 - Risque 1 : Le rejet des outils par leurs destinataires .....	8
22 - Risque 2 : La mauvaise utilisation des outils .....	11
23 - Risque 3 : La sous-utilisation des outils .....	11
24 - Risque 4 : L'occasion perdue d'utiliser un puissant levier de changement culturel .....	14
<b>3 - L'insertion de nouveaux équipements : mode d'emploi</b>	<b>18</b>
31 - Anticipation, communication, association, formation, expérimentation, évaluation : comment s'y retrouver parmi tous ces leviers? .....	19
32 - Modalités d'accompagnement dans les phases de conception, de mise en œuvre et de déploiement, de suivi et de retour d'expérience .....	25
33 - Le rôle d'un tiers extérieur, professionnel des relations sociales .....	34

Jean-françois Révah  
Mars 2014





## Synthèse de l'étude

Durant ces dernières années, le professionnalisme et le dévouement des personnels des entreprises de transport de voyageurs en Europe ont permis la diffusion d'innovations très significatives. Si les progrès se concrétisent de façon continue dans toutes les dimensions du service du transport, ils ne sont pas suffisamment perçus ni de l'extérieur (par les clients du service) ni de l'intérieur (notamment, par les personnels de conduite).

Un gros plan sur les politiques d'innovation de ces entreprises fait apparaître qu'en fait de nombreux facteurs ont considérablement ralenti la modernisation d'un secteur professionnel dont la performance est pourtant essentielle pour assurer la mobilité au sein des territoires. De surcroît, on constate le paradoxe suivant : des outils particulièrement puissants sont désormais disponibles ; ils pourraient soutenir la transformation nécessaire d'un secteur professionnel qui a bien besoin de se renouveler pour améliorer aussi bien le service au client que le climat social interne ; or, si ces outils bénéficient d'un retour sur investissement favorable (ce qui en rend l'acquisition envisageable), des anticipations sociales négatives conduisent trop souvent la profession à se priver de ces précieux leviers de modernisation.

Mais ce n'est pas tout. L'écoute des salariés ainsi que l'observation de leurs comportements en situation de travail montrent que, lorsqu'ils sont installés, ces outils modernes sont à peine sollicités. *L'étude qu'on va lire voudrait expliquer pourquoi le potentiel de performance d'un outil ne garantit pas sa bonne utilisation* : des équipements coûteux, de mieux en mieux conçus, de plus en plus performants, ne sont pas obligatoirement bien exploités. Pour rendre compte de ce fâcheux constat, l'étude montrera en quoi le milieu professionnel n'a pas encore tiré toutes les conséquences des évolutions qui caractérisent les outils issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication. *Pour bien fonctionner au sein des entreprises qui les déploient, ces nouveaux outils demandent en effet des compétences qui ne peuvent s'épanouir sans des options organisationnelles, managériales, relationnelles, également nouvelles.*

A l'aide d'illustrations concrètes tirées d'expériences d'accompagnement du secteur, l'étude se propose de démontrer ceci : si un changement culturel est indispensable pour synchroniser les mentalités collectives avec les impératifs techniques actuels, cela représente certes une difficulté, mais il s'agit surtout d'une stimulante opportunité pour les entreprises du secteur. *La thèse de cette étude est que dans un milieu socialement figé, voire pratiquement immobile, l'insertion d'outils innovants constitue un levier inespéré pour débloquer les situations.* Autrement dit, des projets techniques ambitieux, apparemment déstabilisants, peuvent fournir un puissant levier de changement culturel - *à condition de s'y prendre comme il faut.*

Si cette opportunité n'est pas saisie dans de nombreux cas, c'est que le milieu professionnel n'a pas encore suffisamment assimilé les outils conceptuels et méthodologiques qui forment le mode d'emploi de l'insertion de ces nouveaux outils. L'étude présente les composantes détaillées des actions susceptibles d'offrir l'accompagnement sociotechnique nécessaire. A l'appui de ce mode d'emploi, l'étude propose des illustrations concrètes qui montrent que ces recommandations sont opérationnelles. Des projets techniques complexes constituent bel et bien de puissants leviers d'un projet managérial - *si la conduite de projet est pensée dans cette perspective.* En définitive, c'est bien la performance globale des entreprises et le service aux clients qui tireront profit du modèle de stratégie sociale développée dans les pages qui suivent.



## **1 - Les entreprises de transport de voyageurs en Europe : une culture professionnelle très particulière qui comporte des conséquences trop souvent défavorables sur la performance et l'innovation**

Dans tous les pays d'Europe, l'industrie du transport de voyageurs est traversée par des caractéristiques techniques, financières, institutionnelles, commerciales, sociales, qui se conjuguent pour générer un même type de fonctionnement, très spécifique.

Un gros plan sur les politiques d'innovation dans cette branche fait ainsi apparaître que de nombreux facteurs ont considérablement ralenti la modernisation d'un secteur professionnel dont la performance est pourtant essentielle pour assurer la mobilité au sein des territoires.

On peut identifier des freins à l'innovation dans pratiquement toutes les dimensions du fonctionnement des entreprises. Pour illustrer ce propos, voici deux groupes de paramètres qui se cumulent pour entraver le renouvellement des conditions de production des activités.

### **11 - Des identités professionnelles fortes et motivantes ; le partage de valeurs de service au public ; mais des dynamiques sociales accordant trop souvent la priorité à des préoccupations organisationnelles internes**

Si la crise économique générale se traduit mécaniquement par une dégradation du secteur des transports et de la logistique, en revanche, l'emploi continue de progresser dans le transport routier de personnes. Cette observation est d'autant plus remarquable que les coûts de personnels sont prépondérants dans le fonctionnement des entreprises de transport de voyageurs. Face à des besoins en progression, de nombreux salariés rejoignent la profession car ils jugent probablement favorable l'équilibre entre les avantages et les inconvénients des métiers proposés. Cependant, la gestion des ressources humaines souffre de la spécificité des situations de travail de la grande majorité des salariés. Sans entrer ici dans le détail de ces particularités<sup>1</sup>, on peut relever que la richesse du milieu institutionnel (valeurs professionnelles, organisation du travail, relations sociales) trouve ses limites dans le rapport au changement de ce secteur. Les résistances collectives au changement se situent sur des registres variés.

- Des cultures d'entreprises d'abord tournées vers des impératifs techniques, l'exigence de sécurité des circulations et le respect des procédures ;
- La prise en compte très progressive des besoins des clients et des vertus de la mise en concurrence des opérateurs par les autorités organisatrices ;
- L'archaïsme des rapports sociaux des entreprises du secteur, marquées à la fois par les cloisonnements corporatistes et une conflictualité récurrente ;
- Une certaine pénibilité des conditions de travail du personnel liées à des horaires atypiques ;
- La difficulté d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, qui rend plus cruciale les questions d'affectation des services et de répartition des jours de repos ;
- La difficulté de communiquer avec un personnel de conduite toujours en déplacement ;
- Le dialogue social institutionnalisé et le fonctionnement des instances représentatives du personnel : chronophages, accaparants, mais finalement peu productifs, notamment pour ce qui pourrait constituer une vision de l'avenir des entreprises partagée par les partenaires sociaux ;

Ajoutées les unes aux autres, ces différentes facettes de fonctionnement font qu'il est difficile de trouver des leviers efficaces pour engager la transformation des entreprises.

<sup>1</sup> <http://www.transformation.fr/pdf/etudes/wtcr-jfrevah-2010-VF.pdf>

## 12 - La confrontation de logiques antagonistes qui ne facilitent pas la mobilisation des ressources pour le développement

La plupart des pays voisins nous envient le mécanisme du versement transport (VT). Rappelons qu'en France les employeurs publics et privés de plus de 9 salariés, situés dans un périmètre de transport urbain (en région parisienne ou dans le périmètre d'une autorité organisatrice de transport), sont assujettis à cette contribution locale qui permet de financer les transports en commun.

Expression de la volonté collective d'investir pour favoriser la mobilité au sein des territoires, le VT explique certainement l'efficacité appréciée des déplacements dans notre pays, au moins dans les grands centres urbains (hors trains de banlieue...), surtout si l'on compare avec les pays voisins. Malheureusement, les efforts consentis par la volonté collective sont par ailleurs contrebalancés par de nombreux paramètres :

- La réticence, pour ne pas dire le blocage, du public à acquitter le vrai prix du service de mobilité, sans compter l'effet d'une certaine pression idéologique en faveur de la gratuité du transport ;
- La permanence d'une importante fraude résiduelle, qui prive les entreprises d'une part non négligeable de leurs recettes ;
- La raréfaction des ressources des collectivités locales permettant de financer le développement des activités, et la faible rentabilité des capitaux investis ;
- La stabilité des coûts de main d'œuvre qui occupent une part très importante des budgets de fonctionnement ;
- Les rigidités, voire les fréquentes maladresses, dans la mise en œuvre des politiques de qualité et de certification ;
- Les conséquences pour les professionnels du transport de la dégradation généralisée des formes de socialité dans les métropoles urbaines ;
- Des conditions d'emplois encore très contrastées entre l'urbain et l'interurbain ; ...

Ces caractéristiques ne facilitent pas la mobilisation des ressources, quelles que soient la nature de ces dernières : financières, managériales, techniques, ...

## 13 - Des innovations de plus en plus nombreuses, mais encore peu perçues

Et pourtant, derrière ces images qui s'accumulent pour dessiner un portrait parfois peu flatteur du secteur, on peut observer la généralisation d'innovations très significatives. La plupart de ces renouvellements ont été rendus possibles par le professionnalisme et le dévouement des personnels des entreprises. Depuis ces dernières années, les progrès se concrétisent de façon continue dans toutes les dimensions du service du transport. Par exemple :

- La créativité des nouvelles approches marketing de l'offre : *transport à la demande ; bus à haut niveau de service ; design des voitures de nouvelles générations ; systèmes automatiques de comptage des voyageurs ; ...*
- La diversification, de plus en plus maîtrisée, des titres de transport et des moyens modernes de paiement, facilitant l'accès au service : *équipements de télébillétique et de contrôle des recettes ; paiement par internet, sans contact, par téléphone ; abonnements avec paiement aux voyages réellement effectués ou en temps différé ;...*
- La réactivité de l'information voyageurs, notamment en situation perturbée : *Smartphones pour le personnel en contact avec le public, messages d'entreprises diffusés aux clients via l'internet, le téléphone ou des bornes ;...*
- L'amélioration de la régularité du trafic, grâce à l'optimisation des outils d'aides (à l'exploitation et à la maintenance) : *automatisation des systèmes d'aides à l'exploitation et à l'information du public, en temps réel et en*

*temps différé ; amélioration de l'outillage et des conditions d'hygiène et de sécurité des ateliers ; intégration des aspects « développement durable » ;...*

- L'équipement en moyens technologiques comparables à ceux utilisés dans les autres secteurs industriels pour la définition et le suivi de la production : *automatisation des systèmes de production des horaires et d'affectation des services tant aux conducteurs (avec un droit du travail particulièrement complexe) qu'aux véhicules (avec des paramètres diversifiés de production et de remisage) ; ...*

Paradoxalement, ces progrès ne sont pas toujours réellement perçus par certains des principaux intéressés, à savoir, d'une part, les clients du service de transport, et d'autre part, les personnels de conduite.

En effet, pris dans leurs routines quotidiennes, les voyageurs sont surtout sensibles aux aspects les plus visibles de la qualité de l'offre (tarification, dessertes, fréquences, intervalles, temps d'attente, confort aux points d'arrêt). Les autres bénéfices de la modernisation du secteur leur semblent très relatifs pour au moins deux raisons.

D'une part, ils ne se rendent pas compte de la réelle complexité de construction du service de mobilité dont ils bénéficient, et, d'autre part, ils ont pris l'habitude d'établir des comparaisons avec les niveaux de services disponibles dans l'ensemble des secteurs de leur vie de tous les jours - et la comparaison ne tourne pas toujours en faveur du transport, notamment en termes de fiabilité, de lisibilité, de propreté, de simplicité d'utilisation, bref au regard de nombreux points clefs qui constituent l'attractivité d'un service marchand. A cet égard, les entreprises auraient tort d'oublier que les voyageurs se réunissent parfois en « associations d'usagers », qui peuvent se révéler redoutables en cas d'insatisfaction...

Quant aux personnels de conduite, s'ils représentent les effectifs les plus nombreux des entreprises de transport, ils subissent l'impact de plusieurs facteurs qui ont pour effet de les tenir trop souvent à l'écart d'innovations qui les concernent au premier chef. Nous arrivons ici au cœur de l'objet de cette étude.

## **2 - L'accompagnement de l'insertion de nouveaux outils : une dimension souvent oubliée dans la stratégie sociale des entreprises malgré de nombreux retours d'expérience attestant l'existence de risques avérés**

L'accompagnement depuis plus de trente ans de la transformation du secteur du transport de voyageurs dans quelques uns des principaux pays d'Europe permet de formuler de solides hypothèses de diagnostic à propos des modalités d'insertion d'un certain nombre d'innovations techniques.

Quel que soit le statut des entreprises (publiques, privées, semi-publiques), quel que soit le pays (la France et quelques uns de ses voisins plus ou moins proches : Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal, Suède, Suisse, Roumanie, Bulgarie), le constat est identique : *encore trop souvent, les utilisateurs finaux, et notamment les conducteurs, ne sont ni suffisamment ni correctement impliqués dans les processus d'insertion de nouveaux équipements d'exploitation du service de transport.*

L'insuffisance de l'implication des futurs utilisateurs de nouveaux équipements présente pourtant une série de risques qui se concrétisent régulièrement par des conséquences très négatives pour les entreprises. Voici l'analyse de quatre principaux risques et de leurs conséquences.

### **21 - Risque 1 : Le rejet des outils par leurs destinataires**

Le premier risque est aussi le plus redouté car le plus spectaculaire. Il s'agit de la résistance active d'opérateurs manifestant leur opposition à un projet qu'ils désapprouvent ou qu'ils ne comprennent pas.

Cette résistance peut aller jusqu'au rejet frontal d'un équipement de la part d'une ou plusieurs catégories de personnel (conducteurs, encadrement de proximité, autres personnels), notamment si un événement particulier a réuni les conditions du déclenchement d'une réaction collective, ensuite difficile à arrêter.

- (1) Un certain archaïsme des relations sociales du secteur du transport de voyageurs a longtemps favorisé la mise en route de ces mouvements de protestation fulgurants débouchant sur l'ajournement pur et simple de projets techniques ambitieux. Si cette situation extrême ne se produit plus qu'exceptionnellement, il n'est pas rare, encore de nos jours, que, tout soudainement, des radiotéléphones perfectionnés ne captent plus le signal réseau, ou que des systèmes d'aides à l'exploitation tombent mystérieusement en panne. Ces dysfonctionnements aléatoires et d'origine mystérieuse se rencontrent régulièrement aussi en France qu'à l'étranger. Ils expriment en fait un état du climat social à un moment donné de la vie de l'entreprise<sup>2</sup>.

Si on affine l'analyse, plusieurs phénomènes peuvent être à l'origine de ces formes plus ou moins brutales de rejet :

- la méfiance vis à vis d'objectifs perçus comme remettant en cause des habitudes auxquelles une catégorie professionnelle ne souhaite pas renoncer (routines collectives ancrées dans l'histoire des entreprises) ;
- le sentiment d'une attaque contre les valeurs emblématiques d'un métier (par exemple, à travers une déstabilisation de l'équilibre entre spécialisation et polyvalence ; cette déstabilisation est susceptible d'induire un sentiment de déprofessionnalisation du métier) ;
- l'anticipation de la perte de positions considérées comme des avantages acquis (autonomie sans contreparties, déresponsabilisation tranquille : résultant de défaillances managériales structurelles, ces deux phénomènes sont couramment rencontrés dans les entreprises de transport de voyageurs) ;
- ou encore la recherche d'un rapport de forces permettant d'aborder plus confortablement des négociations sociales susceptibles de déboucher sur des gains variés (par exemple, primes et repos supplémentaires compensant une technicité ou une pénibilité nouvelles).

On aurait tort de penser que ces formes de rejet n'ont plus cours aujourd'hui au motif que les relations sociales se sont considérablement enrichies au sein des entreprises du secteur. Bien sûr, un certain savoir faire s'est lentement diffusé chez les exploitants. Il n'en demeure pas moins que ces derniers redoutent en permanence le déclenchement de mouvements sociaux aléatoires exprimant une résistance collective quasi impossible à contrôler une fois que la menace s'est concrétisée.

En ce sens, les entreprises s'autocensurent par prudence et acceptent (facilement...) de renoncer à des projets considérés comme trop risqués socialement. Ainsi, par exemple, des outils disponibles ne sont pas mis à profit par les entreprises alors qu'ils seraient très utiles à la fois pour l'amélioration du service et l'optimisation budgétaire.

- (2) C'est le cas de petits boîtiers destinés à optimiser *l'exploitation et la maintenance* des véhicules de transport urbain. Relativement peu coûteux et faciles à monter sur les autobus, ces outils rassemblent et analysent avec précision de nombreuses données concernant l'utilisation des véhicules. Avec la collecte automatique des distances parcourues, de la vitesse, des accélérations brutales, des freinages brusques, de la consommation, et de bien d'autres données encore, ces boîtiers fournissent un retour d'information très complet aux conducteurs (et à leur encadrement...). La technologie permet ainsi

<sup>2</sup> Présentées à titre d'illustrations, les vignettes cliniques sont tirées d'interventions d'accompagnement du changement en France ou à l'étranger. Elles sont numérotées pour faciliter leur repérage dans la suite de cette étude.

d'affiner en permanence le diagnostic de conduite, dans toutes ses dimensions : sécurité des circulations, confort des passagers, optimisation de la consommation, développement durable. Mais l'idée que l'introduction de ces boîtiers pourrait être vécue comme le retour de nouveaux « mouchards » électroniques amène les entreprises à différer, voire à abandonner, ce type de projet.

- (3) Partie intégrante d'un *système de billettique sophistiqué*, des ordinateurs de bord de grande capacité sont désormais capables de stocker, gérer et mettre à disposition une information complète concernant la *fonction vente du transport de voyageurs*. Ainsi, par exemple, ils rendent possible une définition simple des dessertes au sein des réseaux ; ils rendent compréhensibles les tarifs gérés par les pupitres à bord des bus ; ils assurent la gestion quotidienne des titres de transports avec la création, l'enregistrement des encaissements périodiques (liste blanche) et la gestion des titres invalides (liste noire) ; ils produisent automatiquement les rapports statistiques prédéfinis et donnent accès à d'autres données nécessaires à la gestion de la production ; ils sont également capables de sauvegarder l'historique de toutes les transactions réalisées à bord d'un véhicule de façon permanente et sur un délai de plusieurs années. Ce type d'outil « sans contact » permet de visualiser d'innombrables informations concernant les titres de transports : l'information du nombre de passagers à bord, le total de la recette, ou encore le détail de l'ensemble des opérations enregistrées sur le pupitre par le conducteur pour le trajet en cours d'exécution.

S'agissant de la *fonction contrôle* des titres, ces outils favorisent toutes les opérations nécessaires : le contrôle immédiat de leur validité ; l'information en direct du voyageur en situation de fraude ; la remise conjointe du formulaire de contravention sur support papier ; l'enregistrement de toutes les données de l'activité de contrôle (nombre de contrôles effectués, nombre de verbalisations, types de fraude).

Des *situations d'alertes* peuvent être définies en fonction des critères choisis par l'entreprise de transport, comme par exemple : la sortie des véhicules d'une zone géographique spécifique, des vitesses excessives, des intrusions à bord des véhicules, etc. Pour les situations d'alertes avérées, une alarme peut être envoyée par internet (via e-mail) ou par téléphone (SMS) à une série de destinataires prédéfinis, ce qui accroît le niveau de qualité et de réactivité des interventions.

La puissance de ces outils est impressionnante : le nombre d'opérations effectuées en temps réel et en temps différé peut légitimement poser des problèmes d'appropriation par leurs utilisateurs, les conducteurs comme leurs partenaires et leurs encadrants (maîtrise d'outils encore peu usuels, impact sur l'image sociale des métiers, etc.).

- (4) Les *caméras informatisées (numériques)* illustrent une problématique analogue. Bénéficiant désormais d'intelligence artificielle, la réponse de ces caméras à un incident est à la fois réactive et proactive dès qu'un incident se produit (activité inhabituelle, détection de mouvements, franchissement de ligne). Nul doute cependant : pour profitable qu'il soit, le développement de ces dispositifs est considérablement ralenti du fait de la crainte des réactions associées à l'ambivalence du personnel des entreprises - et de leurs clients - en ce qui concerne vidéoprotection et cybersurveillance (sentiment d'insécurité anxigène contre phobie sécuritaire).

*Le paradoxe saute aux yeux : voilà un secteur professionnel qui a bien besoin de se renouveler ; des outils de pointe pourraient soutenir la transformation nécessaire ; ces outils bénéficient d'un retour sur investissement favorable (ce qui en rend*

*l'acquisition envisageable) mais des anticipations sociales négatives conduisent la profession à se priver de précieux leviers de modernisation. Comme on le verra dans les pages qui suivent, l'objet de cette étude est bien entendu d'identifier les moyens opérationnels propres à lever ces contradictions.*

## 22 - Risque 2 : La mauvaise utilisation des outils

Un deuxième risque tient à l'utilisation non conforme d'outils ou d'équipements. Ce risque intervient notamment lorsque ceux qui conçoivent ou mettent en œuvre un nouvel équipement n'ont pas correctement anticipé ses conditions d'utilisation dans la réalité des situations de travail.

Les outils modernes sont performants car ils augmentent la productivité au travail : ils permettent d'automatiser des tâches répétitives dont ils rendent la réalisation à la fois plus rapide et plus puissante. Mais pour atteindre les objectifs prévus, les conditions nécessaires ne sont pas toujours prises en compte. Parmi les facteurs clefs de la réussite, figurent la clarté des « *interfaces homme - machine* » ainsi que l'exigence d'acquisition de compétences techniques spécialisées par les opérateurs chargés de faire fonctionner ces équipements performants. Des outils sophistiqués mal maîtrisés peuvent alors provoquer des accidents particulièrement graves.

- (5) Ainsi, par exemple, la conception du cockpit de l'A320 a été mise en cause et reconnue en tant que faute dans les causes de la catastrophe aérienne du Mont Saint-Odile (1992). L'ergonomie d'un bouton à double fonction a été considérée comme facilitant la confusion de paramètres critiques à la sécurité. En quelque sorte, la conception de l'équipement poussait l'opérateur à commettre une faute. La responsabilité du concepteur et du transporteur a été conjointement engagée.

En second lieu, ergonomiquement bien conçu, un outil peut être mal utilisé, soit du fait d'une formation professionnelle insuffisante soit en raison de négligences de la part du personnel. Voici quelques illustrations de cette affirmation.

- (6) Les services de maintenance du matériel roulant routier d'entreprises de transport de voyageurs se plaignent fréquemment que des conducteurs de bus négligent de procéder aux opérations nécessaires au franchissement d'obstacles sur la chaussée. Par exemple, s'ils ne prennent pas le temps d'élever la carrosserie du véhicule à plancher bas qui leur est confié, les conducteurs endommagent le bas de caisse en le raclant sur un ralentisseur. Cette mauvaise utilisation entraîne des coûts de maintenance qui finissent par être élevés.
- (7) Le même phénomène, accompagné des mêmes conséquences, se produit avec une consommation jugée excessive de pneumatiques (chocs contre les trottoirs) ou de rétroviseurs (chocs contre les abribus) du fait de comportements non appropriés du personnel de conduite.
- (8) Autre illustration encore : une mauvaise utilisation d'outils de billettique peut priver une entreprise d'une partie de ses recettes, ce qui est bien entendu peu opportun.

On peut évidemment penser qu'il serait plus facile et plus logique de former les opérateurs avant qu'ils ne prennent de mauvaises habitudes de travail. La réalité organisationnelle des entreprises révèle cependant que des formations correctives sont souvent mises en place dans le but d'amener le personnel à renoncer, après coup, à de mauvaises habitudes. C'est que les enjeux de sécurité, de confort des voyageurs, d'optimisation budgétaire, finissent par refaire surface...

## 23 - Risque 3 : La sous-utilisation des outils

Un troisième risque passe souvent inaperçu, notamment parce que ses conséquences se situent surtout dans le registre du « manque à gagner ». La sous-utilisation d'outils

performants n'en constitue pas moins une situation aussi banale que fâcheuse au regard des investissements consentis et des résultats espérés. Dans les entreprises de transport de voyageurs, les exemples de ce type de risques sont nombreux.

- (9) Les nouveaux Systèmes d'Aide à l'Exploitation et d'Information des Voyageurs se caractérisent par une grande richesse fonctionnelle, notamment pour ce qui concerne la régulation. Ainsi, par exemple, le pupitre d'un conducteur d'autobus affiche de nombreuses informations aussi bien au terminus (l'heure commandée de départ, le temps restant avant le départ) qu'en ligne (l'avance retard du véhicule, l'heure de passage au prochain point de référence, la valeur des intervalles avec les véhicules précédents et suivants). Quant à lui, le pupitre du poste de travail du régulateur permet au professionnel bien formé de procéder à de nombreuses opérations : l'ajout, la suppression ou la modification d'un type de course (course commerciale ou « haut le pied ») ; la suppression de la desserte des arrêts entre un nouveau terminus d'arrivée et un nouveau terminus de départ ; le retournement ponctuel sur une course ou sur l'ensemble des courses dans une plage horaire ; le maintien des heures applicables aux arrêts ou l'actualisation du calcul des horaires (éventuellement multi-lignes) en utilisant des algorithmes de résorption du retard ; le traçage de déviations, avec ou sans report d'arrêts, programmées en temps réel ou différé ; l'actualisation de l'information voyageurs, au sol et embarquée ; l'affichage du tracé de la déviation sur le pupitre conducteur.

Or l'immersion dans les situations de travail d'entreprises différentes sur bien des points (le pays, la région, le statut, la taille) débouche toujours sur la même conclusion : *l'écoute ainsi que l'observation des comportements des conducteurs et des régulateurs montrent que la puissance de ces outils est à peine sollicitée.*

*Comment expliquer que des équipements coûteux, de mieux en mieux conçus, de plus en plus performants, ne soient toujours pas vraiment exploités ? L'analyse fait ressortir le rôle d'une pluralité de facteurs dont l'effet se cumule.*

En premier lieu, les utilisateurs finaux sont insuffisamment consultés dans la phase d'élaboration du cahier des charges. S'il ne leur revient pas de décider, en revanche, ces utilisateurs sont bien placés pour recommander l'ajout ou la suppression de telle ou telle option qui leur faciliterait l'utilisation de l'outil.

- (10) Ainsi, pour prendre un seul exemple, par crainte d'une réaction syndicale du personnel de conduite, la visualisation par le régulateur de la photo des conducteurs en ligne n'est pas même évoquée auprès des régulateurs qui, après coup, pensent que cette option leur aurait facilité le dialogue avec leur collègues roulants ; comble de l'absurde : les régulateurs découvrent aussi que leur entreprise a du acquitter un coût supplémentaire pour se priver de cette option (prévue par défaut dans le pack du constructeur)...

D'autre part, la fatigue liée aux postures n'est pas bien estimée : au bout de quelques heures de service, *la charge physique* accumulée dissuade l'opérateur d'explorer les possibilités offertes par le système. Dans le même sens, *la charge psychique* pour les opérateurs est sous-évaluée. Deux exemples, le premier concerne les conducteurs, le second les régulateurs.

- (11) L'effet anxiogène du signal *avance retard* sur le pupitre du conducteur (un clignotant rouge, par ailleurs directement visible par les voyageurs proches de la cabine de conduite), est ignoré, et en tout état de cause négligé en ce qui concerne ses effets sur la relation entre le boîtier et son utilisateur.
- (12) Le stress des régulateurs aux prises avec des situations compliquées à gérer n'est pas pris compte alors que les « injonctions contradictoires » explosent dans ces cas-là : mobiliser la police ou les pompiers ; rétablir les

circulations le plus rapidement possible ; prendre contact avec les ateliers pour disposer du matériel nécessaire ; revenir aux horaires prévus ; répondre aux conducteurs, contrôleurs et agents de prévention en contact avec le public sur le terrain ; veiller à l'information de la clientèle ; rendre compte à la hiérarchie sans... oublier de renseigner le fameux « rapport trafic ».

En définitive, on a souvent le sentiment que les fournisseurs de matériels ne mesurent pas bien l'impressionnant chemin déjà parcouru par de nombreux exploitants : tous ne sont pas nés avec l'informatique ; certains (dont les encadrants font souvent partie) ont vu se succéder à rythme accéléré les ères de la mécanique, de l'électronique, de l'informatique, et ils ont du mal à intégrer d'emblée les acquis de la télématique et de l'intelligence artificielle.

Or, comme on le verra au chapitre suivant, des solutions concrètes existent. Quelques exemples :

- (13) Une consultation préalable de quelques acteurs concernés, y compris avec un déplacement chez le constructeur, ou dans des réseaux voisins équipés d'un outil identique (ou proche du matériel envisagé) ;
- (14) Une formation technique appropriée, c'est-à-dire ne se limitant pas à l'identification des fonctions de différents boutons mais proposant des dispositifs d'apprentissage vraiment opérationnels (entraînement pratique des salariés avec une méthode privilégiant les essais erreurs en recourant à des simulations pédagogiques déconnectées d'enjeux de temps réel) ;
- (15) Un appui organisationnel et managérial à la hauteur des situations rencontrées (par exemple, un superviseur « chef de salle », réellement disponible pour le régulateur en cas de situations critiques) ;
- (16) ou encore un processus participatif associant conducteurs et régulateurs dans la définition de bonnes pratiques réciproques et consignées dans une « charte de la régulation ».

Les routines d'entreprises prennent cependant le dessus, toutes ces difficultés sont minorées, le problème de la sous-utilisation du matériel mis à disposition des exploitants est largement méconnu. Mais d'autres secteurs des mêmes entreprises sont tout aussi concernés. Voici une illustration résultant d'observations répétées dans le secteur de la maintenance des entreprises de transport de voyageurs.

- (17) Dans les ateliers, les logiciels de Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur constituent aujourd'hui des outils informatiques indispensables. Centralisant l'accès à toutes les facettes de l'activité technique, ils représentent de puissants outils d'analyse et de pilotage. Ils jouent un rôle décisif d'aide à la décision pour la gestion des stocks, la maintenance préventive ou curative, la traçabilité des interventions et de leur coût, etc. Mais, ici aussi, l'observation de terrain montre que *le potentiel de performance d'un outil ne garantit pas sa bonne utilisation*. Pour fournir une information pertinente, le logiciel doit être renseigné correctement. Or, la motivation de l'opérateur à respecter la procédure correspondante et à fournir la bonne information dépend directement de qualité de la démarche d'insertion dont il aura bénéficié, ou non, et qui lui aura permis, ou non, de se convaincre de l'intérêt de l'outil.

A cet égard, on bute à nouveau sur la question de l'évolution des mentalités collectives du secteur du transport de voyageurs. Cette question se trouve au centre du quatrième et dernier risque identifié dans cette étude.

## 24 - Risque 4 : L'occasion perdue d'utiliser un puissant levier de changement culturel

La plupart des illustrations présentées pour décrire les trois premiers risques peuvent nous introduire à autre dimension des problèmes évoqués. Cette dimension est essentielle à la fois pour mieux comprendre les phénomènes rencontrés mais aussi pour bien identifier les conditions de réussite de l'insertion de ces nouveaux outils. Les premiers paragraphes de cette étude insistent sur une série de facteurs qui se sont conjugués pour ralentir la transformation du secteur professionnel. Il est nécessaire de revenir sur ce phénomène mais sous un autre angle.

### Une évolution accélérée de l'environnement des entreprises de transport de voyageurs

Pendant longtemps, les dirigeants des entreprises ont vécu à l'abri d'une vraie pression de la part des autorités organisatrices, des voyageurs, des actionnaires, des partenaires techniques, des opérateurs concurrents. La structure des entreprises et les organisations du travail ne faisaient pas non plus l'objet de sollicitations très vives. Certes, les techniques, les méthodes, les outils de travail évoluaient, mais selon un rythme très mesuré. A cet égard, la complexité des outils et des méthodes de travail n'était pas telle que quelques uns des salariés les plus expérimentés ne puissent finir par s'approprier les nouvelles approches pour les diffuser à quelques collègues.

Il est aujourd'hui banal d'affirmer que ce monde passablement immobile (paradoxe s'agissant de spécialistes de la mobilité des autres...) a été bousculé par l'irruption continue de nouveaux paramètres : l'évolution des attentes sociales des salariés ; les exigences de clients mécontents ; la montée en compétences des services techniques des collectivités territoriales ; la mise en concurrence des opérateurs de transport, de mieux en mieux organisée par les autorités institutionnelles ; l'attaque de positions établies ; la raréfaction des ressources financières ; les contraintes du développement durable ; etc.

### Le rôle des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

Parmi ces nouveaux facteurs, les évolutions technologiques ont évidemment joué un rôle de premier plan - mais dans un contexte ambivalent : si elles ont facilité la performance, les nouvelles technologies se sont, en même temps, heurtées à cette sensibilité sociale très particulière, qui est au centre de cette étude.

A cet égard, les dirigeants des entreprises de transport de voyageurs n'ont probablement pas encore complètement perçu à quel point les Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication (NTICS) demandent une nouvelle manière de penser et d'agir. En effet, si les NTICS ne sont plus si nouvelles que ça, en revanche, elles gardent intact leur potentiel de rénovation accélérée des cultures professionnelles des communautés de travail qui sont amenées à les utiliser.

Pour bien fonctionner au sein des entreprises qui les déploient, les NTICS ont en effet besoin de structures organisationnelles particulières, capables de prendre en compte de nouvelles logiques de prestation de service. En retour, ces mêmes logiques peuvent constituer d'excellents leviers de transformation. Mais le milieu professionnel n'a pas encore tiré toutes les conséquences de ces évolutions. De quoi s'agit-il exactement ?

### L'impact organisationnel de « l'entreprise étendue »

Un modèle économique collaboratif, « l'entreprise étendue », se développe depuis une quinzaine d'année dans le cadre de ce qu'on appelle « la société de la connaissance ». Le renouvellement rapide des produits et services ainsi que les impératifs liés à la conduite de grands projets ont favorisé l'association, « en réseau », d'entreprises et d'acteurs économiques. Le recours aux sciences de l'information et de la communication rend possible la réalisation de projets communs et ambitieux. Avec cette « entreprise étendue », ce sont de nouveaux systèmes productifs plus flexibles, favorisant l'innovation, qui se mettent en place. Au sein de « l'entreprise étendue »

clients, fournisseurs et tiers collaborent sur la conception, le développement, la fabrication, la livraison et la maintenance d'un produit donné.

« L'entreprise étendue » se définit ainsi par une coopération poussée, sous des formes très variées, entre de nombreux acteurs des entreprises « parties prenantes » du réseau : du partage de processus technologiques jusqu'à certains aspects de la gestion des ressources humaines. En tout état de cause, *la base de ce fonctionnement organisationnel est avant tout le décloisonnement, interne et externe*. Les décloisonnements de toutes sortes soutiennent la mise en œuvre d'une gestion dynamique des compétences clefs, autorisent un bon contrôle du déploiement des produits, garantissent une réactivité de tous les instants, aident à au dépassement des conceptions traditionnelles de l'autorité hiérarchique tout au long du processus de production et d'insertion.

#### Pour tirer parti de nouveaux outils : la mobilisation de nouvelles compétences au sein de structures organisationnelles également renouvelées

Autrement dit, avec les NTICS, il ne s'agit plus de se doter d'outils ou de mécaniques dont on apprendrait, tant bien que mal, le mode d'emploi pour en faire fonctionner quelques options courantes. Non, ce sont désormais de véritables systèmes dont la mise en route et l'optimisation dépendent d'abord de l'engagement des professionnels chargés de leur mise en œuvre. *Des compétences de nature radicalement différentes sont nécessaires, qui ne peuvent s'épanouir sans des options organisationnelles, managériales, relationnelles, également en rupture complète avec le passé d'entreprises caractérisées par une rigidité quasi militaire, notamment sous l'influence du respect des procédures de sécurité.*

Certes, on pourrait soutenir qu'aucun outil n'est bien utilisé sans l'engagement suffisant de l'opérateur qui s'en sert. Sauf qu'ici, la complexité a franchi un nouveau seuil. Non seulement l'opérateur doit maîtriser les nouvelles technologies, mais, d'autre part, celles-ci ne peuvent pas rendre le service attendu sans l'implication de nombreux acteurs, internes et externes à l'entreprise. Les nouveaux outils nécessitent communication, coopération, décloisonnement, négociation entre des professionnels aux prises avec des contraintes complémentaires...

Dès lors, on aperçoit bien pourquoi la mise en œuvre d'outils de cette nature n'est pas immédiate dans un univers culturel figé dans des routines elles-mêmes établies sur des relations sociales d'une autre époque... Quelques exemples à l'appui de cette vision un peu pessimiste...

- (18) Repliées sur elles-mêmes, de nombreuses entreprises de transport, dont certains leaders du secteur, ont laissé passer plusieurs révolutions technologiques au motif que « *Nous, on n'est pas pareils* »... Ainsi, par exemple, ces entreprises ont préféré inventer de coûteux, et peu ergonomiques, terminaux de paiement « maison », bien entendu incompatibles avec les progrès constatés dans d'autres secteurs économiques. Il aura fallu attendre... un certain temps avant que clients et personnel de vente disposent de moyens de paiement modernes (caisses enregistreuses « standard » dans les bureaux de vente, terminal de paiement acceptant la carte bleue, systèmes télématiques performants pour l'information des voyageurs et pour le contrôle des titres de transport, ...).
- (19) On pourrait également dire un mot des campagnes de « montée par la porte avant » et de « validation systématique à l'entrée ». Certes, la dégradation des formes de socialité explique en partie la nécessité d'engager de gros efforts pour regagner un terrain abandonné au public. Mais la réinstauration d'un « maître des lieux » affirmant une présence institutionnelle au cours des déplacements résulte aussi d'une forte tendance au repli des entreprises par rapport à leurs clients (« voyages mains libres », sans

contraintes, pour les clients de communautés de travail d'abord tournées vers elles-mêmes).

S'agissant maintenant de cloisonnements internes, les illustrations abondent, encore observables de nos jours (c'est-à-dire en 2014...).

- (20) En premier lieu, cloisonnements entre les grands métiers de ces entreprises : communication difficile, voire absence de dialogue, entre l'exploitation et la maintenance ; entre l'exploitation et les fonctions de temps réel (régulation, interventions sur le terrain) ; entre l'exploitation et les ressources humaines ; entre l'informatique (centralisée) et le reste du monde ; entre le commercial et le reste du monde ; entre le contrôle de gestion (lorsque la fonction existe) et le reste du monde ;...
- (21) En second lieu, cloisonnements à l'intérieur d'une famille professionnelle : faible prise en compte des contraintes respectives, par exemple entre les encadrants de proximité et les conducteurs ; même chose à la maintenance, dans les agences commerciales ; ...
- (22) Et en ce qui concerne les outils, peut-on imaginer que les acteurs les plus nombreux de ces entreprises, les conducteurs, ne disposent pas toujours d'une adresse mail (c'est plutôt le contraire qui est la règle...) pour communiquer avec l'entreprise et entre eux ? Et on parle de NTICS ?

*Un changement culturel est donc indispensable pour synchroniser les mentalités collectives avec les impératifs techniques actuels. C'est toute la difficulté, mais c'est aussi une stimulante opportunité pour les entreprises du secteur.*

A condition que celles-ci acceptent de comprendre que dans un milieu socialement figé, voire bloqué, l'insertion d'outils radicalement différents constitue un levier inespéré pour débloquent les situations... Cela implique que, raisonnant en termes de stratégie sociale, les dirigeants distinguent la double fonction de l'innovation technique :

- d'une part, l'innovation technique sert à résoudre des problèmes particuliers, compliqués ;
- mais, d'autre part, *et à condition de s'y prendre comme il faut*, elle constitue une inestimable opportunité de rénover en profondeur de nombreuses dimensions du fonctionnement des entreprises : les relations sociales institutionnelles, les relations hiérarchiques, les relations transversales, le rapport aux missions et aux métiers, la conception du changement, etc.

Autrement dit, une communauté de travail ne peut pas s'approprier une innovation vraiment significative sans que lui soit proposée une démarche globale : une transition pédagogique doit permettre aux acteurs de découvrir de nouvelles valeurs, de mettre en œuvre une nouvelle organisation, d'expérimenter de nouvelles relations sociales.

Quelques exemples montrent qu'une stratégie sociale innovante peut se développer à partir de projets techniques, également innovants. Dans les illustrations qui suivent, les résistances au changement, redoutées au départ des projets, ont fini par être surmontées au terme d'un travail de transformation culturelle.

- (23) Dans l'un des réseaux français les plus conflictuels, l'insertion d'un système d'aides à l'exploitation a dès le départ été envisagée comme un outil de déblocage social. Une démarche participative a d'abord été rigoureusement conçue entre les parties prenantes : la direction générale, le secteur des études et des grandes opérations, l'exploitant de terrain, le fournisseur technique, les encadrants de proximité, les ressources humaines, la communication (interne et externe), les organisations syndicales représentant le personnel, et, bien sûr, les conducteurs.

Au terme de ce processus déployé dans la durée, le SAE fonctionne dans une organisation complètement revue, avec un management impliqué dans la formation et le suivi des conducteurs. Les relations sociales ont profondément évolué grâce à un outil technique moderne, pourtant redouté au démarrage du projet (fil à la patte, perte d'autonomie, utilisation répressive des informations collectées par les appareils à bord des bus, etc.).

- (24) Pour concevoir le « guichet du futur » concernant plusieurs centaines d'agents de vente au sein d'un réseau ferré d'une grande métropole régionale, un processus participatif a été mis en place. Des tests en vraie grandeur ont permis d'expérimenter et d'évaluer plusieurs types de solutions pour remplacer les anciens bureaux de vente et pour enrichir les métiers des titulaires. Ici aussi, les utilisateurs finaux, les encadrants de proximité et les organisations syndicales ont été étroitement associés à la conduite du projet.
- (25) Même chose pour l'expérimentation de nouvelles formes de contact avec le public, aidées de nouveaux outils de communication (Smartphones).

A contrario, les exemples existent aussi d'occasions perdues dans lesquelles une transformation sociale aurait efficacement pu s'appuyer sur un projet technique.

Or, il s'agit bien là du quatrième risque identifié dans cette note : *des projets techniques ambitieux, déstabilisants, pourraient fournir un puissant levier de changement culturel ; mais l'opportunité n'est pas saisie faute d'une bonne compréhension du domaine social par les responsables des entreprises ; ces derniers ne disposent pas des outils conceptuels et méthodologiques nécessaires pour avoir une bonne vision du fonctionnement des organisations, du changement social, de la résistance collective au changement.*

Voici deux exemples, immobiliers, mettant à chaque fois en jeu plusieurs millions d'euros. Dès leur origine, ces projets auraient dû être conçus en tant que projets de management. Mais devant l'anticipation de risques sociaux importants, les dirigeants n'ont pas pris la peine d'explorer la dimension « levier de changement » que ces projets présentaient.

- (26) Dans un grand réseau d'une métropole régionale, de coûteux investissements sont négociés au sein du secteur de la maintenance ferroviaire. Après plusieurs années de travaux, un atelier ultra moderne sort de terre. Cependant, aucune véritable stratégie sociale n'a été ni pensée ni mise en œuvre, pas plus pendant la phase d'études que durant celle des travaux. Les résultats sont surprenants. L'intervenant extérieur (un psychosociologue, considéré comme spécialiste des situations sociales chaudes...) est requis d'urgence car, quelques semaines à peine après l'inauguration des nouvelles installations, les ouvriers de la Voie A lancent (violemment...) des écrous (en acier...) sur leurs collègues de la Voie B, qui ne sont pas en reste ; par ailleurs, un encadrant et un délégué syndical font, chacun de leur côté, l'objet d'intimidations qu'on qualifierait aujourd'hui de harcèlements... Ambiance... Des rapports sociaux datant d'une époque révolue ont été transférés à l'identique dans des installations « up to date », technologiquement impeccables...
- (27) Pensée comme une opportunité financière, la réorganisation d'une grande compagnie aérienne l'amène à programmer le transfert complet de son siège, jusque là situé en plein centre ville. Parmi tous les avantages de cette lourde opération, on note que les bureaux des managers des pilotes et des hôtesse de l'air vont enfin se rapprocher des lieux de prise et fin de service du personnel navigant (technique et commercial). A l'évidence, ce projet immobilier est d'abord un projet de management... Malheureusement, les dirigeants ne perçoivent pas cette opportunité. La conduite de projet se résume à la gestion

d'aspects strictement technocratiques, sans, par exemple, aucune réflexion sur les évolutions que pourraient connaître, à l'occasion de ce déménagement, les fonctions de direction d'entreprise, celles de pilotage des activités, ou encore les vertus d'un management de proximité par rapport à la majorité du personnel, les navigants. Comme dans l'illustration précédente, tout sera transféré à l'identique, y compris les plus beaux archaïsmes sociaux...  
Dommage...

SAEIV, GMAO, ERP, HR, SAP, SAGE : si la plupart des postes de travail nécessaires à la gestion des entreprises de voyageurs sont de plus en plus équipés de logiciels sophistiqués, c'est bien parce que la performance est supposée dépendre de ces nouveaux outils de travail. Devant ces investissements financiers massifs, il est plutôt surprenant de constater que ni les constructeurs ni les opérateurs de transport ne semblent vraiment avoir pris la mesure de trois paramètres indispensables à la réussite des projets.

- (1) D'une part, l'optimisation de l'usage de ces nouveaux outils exige la *maîtrise de compétences* également nouvelles (techniques, organisationnelles, relationnelles). L'appropriation de ces compétences dépend d'abord de la *qualité de l'engagement des collectifs de travail* chargés de les mettre en œuvre. Des salariés traités ou qui se vivraient comme des exécutants mécaniques ne parviendraient pas à tirer parti des ressources sophistiquées que les entreprises mettent à leur disposition.
- (2) À son tour, l'engagement des salariés résulte directement de la *qualité du fonctionnement organisationnel et managérial* dans lequel évoluent les collectifs de travail. A cet égard, les structures hyper centralisées et séparées par des murailles tant en interne que par rapport à l'extérieur sont totalement inadaptées car déresponsabilisantes, déqualifiantes, dévalorisantes. Elles présentent par ailleurs l'inconvénient d'offrir un motif de plaintes faciles et légitimes aux salariés : ceux ci, au lieu de se mobiliser pour faire progresser la performance collective, se contentent de reproduire (en rouspétant...) ce qu'ils ont connu depuis toujours. Vous avez dit « diffusion de l'innovation » ?
- (3) Enfin, ces deux premières conditions de succès impliquent que les dirigeants soient suffisamment outillés pour mettre en œuvre *la dimension sociale des projets techniques* qu'ils sont chargés de piloter. Dans cette perspective, c'est d'un mode d'emploi dont ont besoin ces responsables.

C'est l'objet du troisième chapitre de cette étude.

### 3 - L'insertion de nouveaux équipements : mode d'emploi

*Sans adhésion des collaborateurs, pas de changement possible...* Certes, mais comment s'y prendre lorsqu'on assume de délicates responsabilités de management - pour lesquelles on n'a pas toujours bénéficié d'une formation pratique ? Et, surtout, comment adapter les éventuels enseignements reçus à la réalité d'un milieu professionnellement attachant mais... aussi socialement archaïque que collectivement réactif ?

Sans constituer un kit de survie pour la conduite de projet en milieu hostile, la dernière partie de cette note propose une série de conseils méthodologiques<sup>3</sup> utiles à passer en revue lorsqu'on se pose des questions sur *la façon de s'y prendre*. Il s'agit donc d'une sorte de check-list dont le but est de raviver les bons réflexes à adopter *avant, pendant* et *après* l'insertion de nouveaux outils, notamment dans les entreprises de transport de voyageurs.

<sup>3</sup> Une version plus détaillée est disponible en ligne : <https://www.dropbox.com/sh/ouoij7clq4zn5wm/p9kYR4qrda>

### 31 - Anticipation, communication, association, formation, expérimentation, évaluation : comment s'y retrouver parmi tous ces leviers?

Résultant de nombreux allers et retours entre théorie et pratique,<sup>4</sup> les trois grands principes méthodologiques décrits ci-après fournissent une panoplie de réponses permettant d'affronter les situations sociales les plus compliquées. On le vérifiera à chaque fois : *la manière de s'y prendre conditionne la qualité et la durabilité des changements visés.*

On verra successivement 1) pourquoi et dans quelles conditions il est utile de se lancer dans un processus participatif, 2) comment une construire et mener à bien une démarche participative, et enfin 3) comment combiner les leviers disponibles pour faire évoluer les comportements et les compétences des collaborateurs des entreprises.

#### 311 - Pourquoi et dans quelles conditions se lancer dans un processus participatif ?

Les solutions les plus pertinentes ne valent que si elles sont appropriées par l'ensemble de ceux qui auront à les mettre en œuvre. Le caractère nécessairement participatif de tout changement organisationnel important (une procédure, un mode opératoire, un outil de travail, etc.) répond en fait à deux objectifs précis.

##### *1 - Un objectif d'efficacité technique : concevoir des solutions réalistes et applicables*

- Les utilisateurs finaux d'un changement doivent être associés car ils sont porteurs du fonctionnement futur des nouvelles solutions : la conception de solutions réalistes à mettre en œuvre dans un avenir proche passe obligatoirement par la prise en compte de leur mémoire et de leur expérience actuelle ; l'efficacité des solutions implique l'intégration réelle de données *objectives* (informations techniques) mais aussi *subjectives* (comportements, attitudes, attentes) des acteurs de terrain.
- Pour autant, ces acteurs ne communiqueront ces informations *subjectives* indispensables au pilotage du changement qu'à la condition de comprendre pourquoi elles seront utiles à transmettre, à la fois pour la réussite du projet mais aussi pour améliorer leurs propres conditions de travail. Dans cette optique, le rapprochement opérationnel des « concepteurs » et du « terrain » (penseurs/exécutants) favorise l'appropriation durable des nouvelles solutions ainsi qu'une meilleure communication globale. Le traditionnel clivage taylorien entre tâches de conception et tâches d'exécution est battu en brèche au profit d'une meilleure dynamique d'ensemble, dans le sens d'une plus grande efficacité - d'abord technique avant d'être sociale.

##### *2 - Un objectif de mobilisation pédagogique: favoriser les processus d'apprentissage*

- Le déroulement du changement est l'occasion privilégiée pour les différents acteurs de se préparer activement aux évolutions qui les concernent, qu'il s'agisse d'une évolution organisationnelle, de la recombinaison d'un métier ou de l'acquisition d'un nouvel équipement technologique. L'étude et la préparation des changements constituent les meilleurs moyens d'acquérir de nouvelles connaissances et d'expérimenter de nouveaux comportements : c'est dans la participation que se développe la motivation à apprendre.
- En ce sens, *l'apprentissage par l'expérience* est effectivement rendu possible : la formation, directement connectée sur le réel, est immédiatement applicable. De nouvelles compétences peuvent être progressivement testées par les personnes concernées, qui ont ainsi l'occasion de se rassurer sur

<sup>4</sup> « *Tous ensemble ! Tous ensemble ! - Essai sur la résistance au changement* » : sous ce titre, un ouvrage en préparation explicite le corpus théorique sur lequel s'appuient les recommandations méthodologiques de cette étude et, présente, d'autre part, de nombreuses vignettes cliniques tirées d'expériences d'accompagnement de la transformation des entreprises en France et à l'étranger depuis près de quarante ans

l'évolution de leur professionnalisme. Parallèlement, de nouveaux modes relationnels émergent : les acteurs apprennent à se percevoir différemment, les images anciennes évoluent dans le cadre de nouvelles coopérations.

Un exemple, parmi d'autres.

- (28) Dans le cas du réseau traditionnellement conflictuel évoqué au n° 23 ci-dessus, les résistances au changement ont été en partie surmontées dès lors que le fournisseur des équipements d'aides à l'exploitation a accepté de prendre en compte les conclusions de la consultation d'un échantillon des futurs utilisateurs. Constatant qu'ils avaient effectivement obtenu satisfaction sur un certain nombre d'aspects très concrets pour eux (l'emplacement de boutons sur le boîtier embarqué à bord des bus, la nature des composants utilisés pour les touches du clavier,...), les conducteurs ont accepté de poursuivre le jeu de la concertation avec la direction de l'entreprise. Ils ont fini de se convaincre de l'intérêt de leur participation au projet à l'occasion de l'élaboration d'une charte des bonnes pratiques d'utilisation de ces équipements. Les périodes de consultation et de concertation ont assuré le rôle d'une transition pédagogique entre la situation de départ et celle fixée en tant qu'objectif du projet. Les finalités du projet se sont progressivement modifiées dans les perceptions collectives. La méfiance initiale (fil à la patte, perte d'autonomie) a laissé la place à l'intérêt (sécurisation des conducteurs, notamment sur les lignes réputées difficiles ; amélioration de la régulation).

### 3 - Une exception à la règle

Une précision supplémentaire, de bon sens. A priori, il n'existe qu'une seule exception à ce qui vient d'être exposé. Si une décision d'entreprise n'est pas négociable *dans son principe*, et que, d'autre part, elle comporte des conséquences objectivement négatives pour un acteur (individuel ou collectif), il ne sera évidemment pas question de demander à cet acteur de contribuer à la prise de cette décision. Ce serait le comble de la manipulation. En revanche, tout ce qui relève des *modalités d'application* de la décision redevient négociable. En définitive, si, donc, le principe de la décision ne saurait être remis en cause (c'est à la direction de décider), en revanche, l'étendue, le rythme de mise en oeuvre, le nombre de personnes affectées, les moyens d'accompagnement, tout ceci peut faire l'objet d'un processus consultatif ou participatif, sous une forme ou une autre.

### 312 - Comment construire et mener à bien une démarche participative ?

On vient de voir pourquoi et comment un processus participatif répond à des préoccupations au moins aussi techniques que sociales ou éthiques. Il en va de même pour ce qui concerne l'instauration d'un climat favorable à la diffusion de l'innovation.

#### 1 - Créer la confiance

Il est essentiel de comprendre qu'un responsable (hiérarchique ou de projet) ne crée pas la *confiance* des acteurs en se situant dans le registre des bons sentiments : ce serait un comportement démissionnaire, voué à l'échec. Les collaborateurs font confiance à leurs responsables s'ils constatent que ceux-ci assument les missions qui leur sont confiées, qu'ils ne craignent pas de décider, et qu'ils savent « cadrer » un projet. Or, on l'a vu depuis le début de cette note, l'incompréhension, le scepticisme, la méfiance des acteurs sont à l'origine de leur refus de s'impliquer dans les projets de transformation (cf. les illustrations numérotées ci-dessus : 1 à 4, 6 à 12, 17, 20 à 22).

Comment un responsable peut-il montrer au personnel que celui-ci peut lui faire confiance au démarrage d'un projet ? Par exemple, en mettant sur pied une démarche d'écoute offrant toutes les garanties de sérieux (extériorité de l'enquêteur, représentativité des personnes écoutées, association parallèle des encadrants et des représentants du personnel), puis en acceptant d'en discuter publiquement les résultats (analyse, conclusions et recommandations de l'enquêteur, et, en même

temps, réactions des responsables au diagnostic extérieur suivies des orientations de direction pour la suite de la démarche).

## *2 - Pas de participation sans directivité : les vertus du cadrage initial*

« Cadrer un projet », cela signifie être capable de conjuguer une forte *directivité* (pour rassurer sur le sens et les contours précis d'un projet) et une vraie *participation* (pour impliquer les personnes dans le changement et les faire adhérer). En ce sens, il est indispensable que le processus de changement soit strictement délimité. « *Pas de participation sans directivité* » : le paradoxe n'est qu'apparent.

Avant d'engager une démarche collective, les responsables doivent définir le cadre du projet. Ceci représente en fait un gros travail, trop souvent négligé. Un cadrage efficace résulte de la somme de nombreux paramètres qui doivent être définis avec précision et qui demandent réflexion : *le contexte actualisé, les objectifs généraux, les résultats concrètement attendus, les contraintes non négociables et à prendre impérativement en compte, les moyens à disposition, le calendrier, les modes de reporting (intermédiaires, final) au chef de projet.*

- (29) Un projet de réorganisation d'un réseau de transport bouscule fortement les images sociales et les pratiques des encadrants de proximité en ce qui concerne la polycompétence et la spécialisation de certains métiers des agents de maîtrise du secteur de l'exploitation. De même, les horaires de travail de certains de ces encadrants devront être complètement revus à l'issue du processus participatif qui va démarrer. Les risques de résistances au changement sont avérés : d'une part, des dimensions essentielles de l'identité professionnelle de ces encadrants sont en jeu, et, en même temps, c'est l'articulation du rapport entre vie professionnelle et vie personnelle (et familiale) qui est chamboulée. Les symptômes de méfiance sont nombreux...

Conscient de ces risques, le chef de projet prend le soin de bien identifier dès le lancement du projet à la fois ce qui lui paraît non négociable et ce qui lui paraît relever de modalités de mises en œuvre pouvant faire l'objet de discussions et de négociations. Ainsi, par exemple, le chef de projet explicite les contraintes que devront impérativement prendre en compte les régulateurs dans les propositions qui leur sont demandées sur leur rythme de travail et de repos (l'anticipation de l'ouverture du réseau 24 heures sur 24 heures en fin de semaine). De même, les encadrants en charge des logiciels de gestion des lignes et les spécialistes de la « commande de service » sont invités à respecter des principes non négociables : les premiers (les responsables de ligne) doivent s'organiser pour être joignables en permanence par les autres secteurs de l'entreprise et par les services techniques de l'Autorité organisatrice, ce qui implique une profonde rupture par rapport aux habitudes de l'entreprise ; les seconds (les « feuillistes ») doivent proposer des solutions d'organisation conciliant, d'une part, une présence en dépôt ou en terminus à certains moments jugés critiques pour les conducteurs, et, d'autre part, une capacité collective de soutien des régulateurs dans certaines circonstances (contribution aux remises à l'heure sur le terrain).

Ce cadrage, minutieusement élaboré et expliqué, s'il renvoie d'abord à une conception renouvelée des missions des différents métiers, n'en est pas moins très déstabilisant. Cependant, en insistant sur le sens des changements envisagés, cet effort de cadrage initial a considérablement contribué au succès de la réorganisation qui sera conclue près d'un an plus tard par un accord signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives...

## *3 - Le coup d'avance : une étape à ne pas négliger*

Néanmoins, d'une part, le processus ne peut pas être seulement descendant (les salariés ne s'approprieraient pas le projet), et, d'autre part, il faut s'efforcer de faire

partager le diagnostic avant de parler de solutions : c'est la condition sine qua non pour rendre légitime le contenu du projet, prolongement naturel du diagnostic. Dans cette perspective, il est nécessaire de travailler simultanément dans plusieurs directions pour faire advenir le changement.

En premier lieu, le partage d'une même *vision* au sein de l'organisation est nécessaire pour favoriser la bonne réalisation de la mission essentielle de l'entreprise. C'est ce qui permet d'étayer les buts et le contenu du travail, les modes opératoires, et, par conséquent, l'insertion de nouveaux outils ainsi que la mise en pratique de méthodes de travail différentes. À cet égard, la *solidarité de la ligne hiérarchique*, échelon charnière, est indispensable. Il faut donc s'assurer du partage du sens et de la vision du projet tout au long du processus de changement.

Pour assurer cette solidarité, un autre principe méthodologique doit être pris en compte : « *le coup d'avance à chaque échelon hiérarchique* » permet d'éviter qu'un acteur qui se sentirait négligé se retourne contre le projet. Chaque acteur de la ligne hiérarchique doit donc trouver dans le projet un rôle cohérent par rapport à l'organisation en vigueur. C'est la condition pour rassurer un acteur : sa place, ses responsabilités, ses compétences sont bien reconnues. Toute maladresse en la matière est vécue comme une tentative de mise hors jeu, particulièrement mal vécue.

- (30) La profonde rupture envisagée pour les fonctions de vente de l'entreprise évoquée au point n° 24 ci-dessus impacte non seulement les agents en contact avec le public mais également la chaîne de leurs encadrants. En effet, chacun de leur côté, cadres et agents de maîtrise vont devoir changer simultanément de métier et de style de management. C'est aussi pourquoi le dispositif de conduite de changement aménage une transition entre la situation actuelle et future pour l'ensemble de ces encadrants, mais en donnant une priorité chronologique aux cadres.

Cette précaution s'avère heureuse car elle permet d'identifier et de traiter progressivement les réticences des cadres, chagrinés de constater la soudaine montée en responsabilité de leurs proches collaborateurs, les agents de maîtrise. Pour favoriser un rôle beaucoup plus actif de ces derniers, le cadrage initial a en effet prévu de confier aux encadrants de proximité le pilotage opérationnel de diverses expérimentations destinées à tester diverses solutions organisationnelles. C'est une grande première dans cette entreprise qui n'avait jusqu'à présent jamais délégué ce type de responsabilité à des agents de maîtrise, catégorie professionnelle habituellement cantonnée dans un rôle plus technique que managérial. Mais, au final, le coup d'avance dont ont légitimement bénéficié les cadres par rapport à leurs collaborateurs proches leur a permis de surmonter leurs résistances. Ils ont notamment découvert comment ils pouvaient enrichir leurs propres fonctions, ce qui n'a pas manqué de les rassurer sur la réalité de leurs futures responsabilités.

#### *4 - L'expérimentation sociale : un outil de débat à organiser et piloter avec rigueur*

La mise en œuvre de nouvelles *pratiques* répond au fait que, soutenu par un discours qui en donne le sens, le changement est surtout perceptible à travers des *comportements*. Il est donc nécessaire de chercher à favoriser l'émergence rapide de nouvelles pratiques, toujours plus crédibles que les seules bonnes intentions...

Ouvrir des espaces de débat dont les limites sont définies dans le cadrage initial permet de faire participer activement les acteurs à la conception des modalités d'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail. De la même façon, une fois ces modalités collectivement définies, il est recommandé d'expérimenter toute nouvelle solution avant d'envisager de la mettre en œuvre définitivement.

Une expérimentation est en effet l'occasion de favoriser des engagements réciproques entre acteurs. *La transformation ne se décrète pas : elle s'expérimente*, individuellement et collectivement. La mise en place de situations d'apprentissage au plus près des situations réelles de travail favorise également une meilleure acceptation des contraintes par les différents acteurs. Cependant, ici aussi, la rigueur de la démarche est décisive par rapport aux résultats à attendre. Une expérimentation ne s'improvise pas.

Elle doit être strictement cadrée par la réponse anticipée à une série de questions : *Que cherche-t-on à apprendre ? Quels sont les acteurs les plus concernés ? Comment les autres acteurs sont-ils informés du déroulement de l'expérimentation ? Comment communique-t-on avec eux, à quel rythme et sur quels supports ? Par quelle méthode va-t-on chercher à vérifier la pertinence des hypothèses de départ ? Quels sont les moyens mis à disposition pour la réalisation du processus expérimental ? Pendant combien de temps va-t-on expérimenter ? Quels sont les critères de réussite ou d'échec de l'expérimentation ? Qui évalue et à quel moment ?*

La réponse à ces questions sont consignées dans un « protocole d'expérimentation » auquel la communauté de travail pourra se référer chaque fois que cela sera nécessaire.

*5 - L'évaluation de la conduite de projet : un oubli courant, et fâcheux...*

Pas d'expérimentation sans évaluation, donc - puisque le principe et les modalités de l'évaluation doivent faire partie du « protocole » initial d'expérimentation. Or, l'observation de la réalité des entreprises fait ressortir que les niveaux d'exigence en matière d'évaluation sont curieusement placés assez bas : dès lors qu'une opération ne s'est pas accompagnée de manifestations plus ou moins actives de rejet de la part du personnel, elle est considérée comme positive pour l'organisation.

Si les responsables se contentent de ce type de bilans superficiels, incomplets, voire aveugles, c'est probablement par une forme de soulagement : s'ils s'en satisfont, c'est d'abord qu'ils ont gardé en mémoire les risques qu'ils pensaient courir et dont ils ont aperçu les effets négatifs réalisés de façon saisissante dans des organisations comparables. Or, une observation plus attentive nous apprend qu'une série de dysfonctionnements peu visibles dans un domaine (le mode d'insertion d'un outil, par exemple) est susceptible de comporter des répercussions souterraines dans un autre (le degré de mobilisation du personnel, par exemple). En somme, dans la vie des organisations, les changements sont rarement mineurs, et les risques souvent majeurs...

Dans les pages précédentes, on a bien vu l'effet très défavorable de « manques à gagner » malheureusement constatés dans l'après coup :

- au plan technique, des outils ne sont pas suffisamment adaptés, ou bien ils sont mal utilisés, ou encore sous-utilisés ;
- au plan social, des habitudes anciennes n'ont pas bougé tandis que des cloisonnements se sont renforcés ; des comportements professionnels n'ont pas suffisamment évolué ; une démobilitation progressive du personnel succède à un période d'adhésion initiale ;
- et, en définitive, au plan institutionnel, de nouveaux objectifs stratégiques se sont ni compris ni intégrés dans les pratiques quotidiennes. Les discours des dirigeants, les slogans d'entreprise, ne connaissent pas de traduction effective.

### 313 - Pourquoi et comment inscrire la conduite du changement dans la durée ?

Pour espérer déstabiliser la force des habitudes collectives, il est nécessaire de viser des actions de fond, en s'appuyant sur des démarches participatives et expérimentales. Celles-ci conjugueront progressivement leurs effets en aidant les personnes, les acteurs sociaux et l'organisation à affronter l'incertitude, à accepter l'imperfection, à apprendre par l'expérience. Les routines sécurisantes pourront être remplacées par d'autres. Dans ce but, d'autres facteurs favorables aux évolutions devront être réunis.

### 1 - Associer vision du changement et stratégie sociale

Ainsi, par exemple, comme on l'a vu au chapitre précédent, il est essentiel d'utiliser le changement *technique* et le changement *organisationnel* en tant que levier du changement *social* : une situation bloquée évolue plus facilement si elle est soutenue par un objet de travail lui-même porteur de changement (un nouvel outil, une nouvelle structure organisationnelle).

Une deuxième illustration de ce qui peut constituer une stratégie de changement social repose sur le « théorème » suivant : *le leader de la résistance est aussi le moteur du changement*. Si les responsables d'un projet engagent les efforts nécessaires pour bien comprendre les perceptions, les opinions et les arguments d'un acteur social considéré comme représentatif de résistances collectives, alors non seulement ils seront en mesure d'améliorer l'acceptabilité de ce projet mais, de surcroît, ils pourront envisager de convaincre l'ensemble du corps social concerné. On peut en effet penser que la prise en compte effective du point de vue de cet acteur particulier favorise une identification fiable des obstacles vécus par le personnel. A ce titre, cet acteur est bien représentatif de difficultés qu'il est crucial de chercher à résoudre.

Dans ces deux orientations (le déblocage d'une situation sociale par la biais d'une innovation technique ; l'identification du « leader de la résistance, moteur du changement »), ce sont des leviers de mobilisation qui sont recherchés pour aider à la conduite des projets.

- (31) Certains cas d'entreprise développés ci-dessus fournissent des exemples pratiques de ces deux orientations. Dans un premier groupe de vignettes (n° 23 et n° 28), on a vu que c'est un travail approfondi avec les conducteurs qui a permis de convaincre cette catégorie professionnelle puis l'ensemble de ses partenaires du bien fondé d'un projet innovant au plan technique mais déstabilisant au plan social. Dans une deuxième série d'exemples (n° 24 et n° 30), l'évolution des outils et du métier des agents de vente a été rendue possible lorsque les réticences... de leurs encadrants ont pu être dépassées.

### 2 - Harmoniser stratégie sociale et rythme du changement

En définitive, la conduite de projet doit en permanence chercher à consolider la confiance entre les acteurs sans perdre de vue la question du rythme du changement - une question qui ne reçoit pas de réponse simple. *Trop lentement, il ne passe rien... Trop vite, il ne se passe plus rien...* Il est donc indispensable de se poser *en permanence* les bonnes questions face au choix : stratégie du *salami* (on découpe le changement en petits morceaux plus faciles à accepter) ou stratégie de la *rupture* (dans une situation de forte inertie culturelle, on est parfois obligé de déstabiliser soudainement la communauté de travail pour que quelque chose se passe réellement).

*S'organiser pour créer la confiance ; cadrer les processus de changement, notamment en assumant la part de directivité indispensable aux démarches participatives ; veiller à la solidarité de la ligne hiérarchique ; reconnaître le rôle spécifique des corps intermédiaires (management, représentants du personnel) sans pour autant dessaisir les acteurs de la production ; expérimenter et évaluer avec rigueur ; communiquer de façon appropriée avec l'ensemble de la communauté de travail : la prise en compte de ces quelques principes méthodologiques favorise l'émergence d'un apprentissage organisationnel. Les personnes, les groupes, les organisations renoncent plus facilement au confort des collusions entre acteurs, ainsi qu'aux conduites irrationnelles, qui, ensemble, s'opposent à la fois à la performance attendue et à la transformation nécessaire.*

### 314 - Comment combiner les trois principaux leviers disponibles pour faire évoluer les comportements ?

À cet égard, pour conclure le rappel des grandes lignes du mode d'emploi visant à réussir la performance technique à l'aide d'une dimension sociale mieux maîtrisée, il

est nécessaire de remettre en perspective la combinatoire des trois principaux leviers sur lesquels les responsables des entreprises peuvent s'appuyer pour faire évoluer les comportements des collaborateurs.

C'est l'utilisation pertinente de ces leviers qui permet aux responsables des entreprises de mobiliser les salariés pour le développement de l'innovation. Le raisonnement proposé comporte trois entrées chronologiquement complémentaires.

1. Quand un collaborateur ne répond pas aux attentes de l'entreprise, la première action correctrice mise en œuvre par celle-ci est la formation du collaborateur. *Il ne savait pas ? On le forme et après il sait.*

Cependant, le bénéfice de la formation est souvent restreint si des référentiels métiers propres à l'entreprise ne sont pas produits pour consolider les apports des enseignements reçus. L'enjeu est le passage de la théorie transmise en salle de cours à la réalité des pratiques collectives en situation de travail.

2. Deuxième entrée. Le collaborateur *sait* répondre aux attentes : il est maintenant formé et il dispose des repères pour conduire son action. Mais *il ne peut pas* mettre en œuvre ce qu'il a appris.

Dans ce deuxième cas de figure, la réponse implique davantage encore l'entreprise. L'organisation doit évoluer de façon à ce que les rôles définis dans les référentiels (actualisés) puissent être vraiment mis en œuvre. Les pratiques collectives doivent être mises en conformité avec les innovations que l'entreprise cherche à promouvoir.

3. Dans le troisième cas de figure, le collaborateur *sait et peut* mais *il ne veut pas* mettre en œuvre ce que l'entreprise attend de lui. C'est le levier du management qui représente alors la solution. C'est en effet dans le registre de la motivation et de l'adhésion que se trouvera la réponse. Plusieurs moyens, complexes à déployer, doivent être mobilisés conjointement pour obtenir un résultat durable.

En premier lieu, contractualisation et délégation de responsabilités doivent être suffisamment formalisées pour que tous les acteurs de la ligne hiérarchique non seulement sachent ce qu'ils doivent faire mais encore s'obligent à tenir des engagements réciproques.

En second lieu, si la conduite de projet n'est pas rigoureuse, les acteurs seront tentés de décoder de façon négative toutes les *incohérences* qui ne manqueront pas de se produire dans le processus de transition entre la situation initiale et la situation cible visée par l'entreprise (par exemple, on déclare que les encadrants doivent être responsables mais ils ne sont pas consultés ; qu'ils doivent prendre des décisions, mais on ne leur donne pas les délégations nécessaires ; et ainsi de suite).

Par ailleurs, la communication devra impérativement être en ligne avec le projet innovant, et au service de ses objectifs. Enfin, lorsque la culture locale s'y prête, les relations institutionnelles avec les représentants du personnel devront faire l'objet d'une « nouvelle donne » car il s'agit là du deuxième corps intermédiaire de l'entreprise, à côté du management.

### 32 - Modalités d'accompagnement dans les phases de conception, de mise en œuvre et de déploiement, de suivi et de retour d'expérience

Comme je l'ai évoqué au début du troisième chapitre, les grands principes méthodologiques qui viennent d'être rappelés reposent sur les enseignements de nombreux allers et retours entre théorie et pratique. Bien qu'essentiels, les appuis théoriques des méthodologies proposées ne peuvent être décrits dans cette étude : ce serait trop long.

Il faut cependant se convaincre que sans réflexions approfondies sur le fonctionnement des institutions, des organisations, des groupes, des personnes ; sans des théories du changement et de la résistance au changement ; sans une approche réfléchie de la place et du rôle de l'intervenant extérieur ; sans cet outillage conceptuel donc, il est impossible de justifier telle ou telle préconisation. Se contenter d'affirmer que « ça marche » ou que « ça a marché ailleurs et donc il n'y a pas de raisons que ça ne marche pas ici », sans savoir pourquoi « ça marche », voilà qui ne serait pas rassurant. La valeur prédictive de ces orientations serait nulle, faute de reposer sur un corps d'hypothèses expérimentalement vérifiées : certes, « ça a marché », mais pourquoi « ça marcherait encore ? ».

Avant de les illustrer par plusieurs vignettes cliniques, je tenterai donc de présenter, même rapidement, une partie des soubassements théoriques des trois grandes orientations pratiques qui concluent cette étude. Comme on va le voir, ces trois orientations pratiques sont à mettre en œuvre au cours de toutes les phases d'un projet d'insertion d'une innovation, qu'il s'agisse de la *conception*, du *déploiement*, du *suivi* et du *retour d'expérience*.

### 1 - Partir des « représentations sociales » des acteurs pour construire le « chemin critique » d'un projet

S'agissant d'approche théorique, je commencerai par un point controversé qui se résume dans l'alternative suivante, non tranchée :

- les acteurs sociaux tiennent-ils des *discours* qui fondent la cohérence de leurs *comportements*,
- ou, au contraire, ces mêmes acteurs *agissent*-ils plutôt selon des logiques aléatoires dont ils s'évertuent à donner le sens a posteriori, à l'aide de *discours dont la rationalité est en fait reconstruite* ?

La question est d'importance car,

- dans le premier cas, l'observateur serait en mesure de déduire et d'annoncer des comportements ainsi que des actes à partir de l'analyse de propos tenus ; conduite à un instant T, une enquête sociale permettrait alors de pronostiquer avec une bonne fiabilité la suite des événements ;
- tandis que, dans le second cas, c'est à partir des discours justificateurs que l'observateur a le plus de chances de comprendre, rétrospectivement, la logique qui a conduit les acteurs à adopter telle ou telle attitude ; de ce deuxième point de vue, l'incertitude l'emporte et si l'enquête sociale conserve le mérite d'ordonner des discours, par contre, son caractère prospectif est très limité : difficile de prédire ce qui va se passer dans le futur même proche...

Si les questions posées par cette alternative ne reçoivent pas de réponses définitives, en revanche, une remarque complémentaire aide à comprendre pourquoi *toute démarche sociale gagne à commencer par une écoute et un décodage des représentations sociales dominantes dans une communauté de travail*.

En effet, le poids des « cultures d'entreprise » et celui des « cultures professionnelles » sont tels qu'une lourde pression de conformité uniformise à la fois les discours et les comportements des groupes sociaux. Immergé dans un milieu professionnel nouveau pour lui, un intervenant extérieur est donc capable d'identifier assez rapidement les discours et les comportements les plus marquants de cette communauté. Pas besoin d'un échantillon exhaustif pour comprendre les logiques principales à l'œuvre au sein de la communauté de travail : passé un certain temps, assez court, l'intervenant extérieur entend des opinions et des arguments déjà perçus, repère des attitudes et des comportements déjà observés.

Autrement dit, au démarrage d'un projet, il est à la fois *utile* et *possible* de rassembler des hypothèses sur les grandes images dominantes qui circulent dans la communauté au

sujet des enjeux, des attentes, des préoccupations des principaux groupes sociaux constitutifs de la communauté de travail. L'intérêt de cette méthode est double :

- La combinaison d'une *écoute des discours* et d'une *observation de la réalité des comportements en situations de travail* (bien entendu avec l'accord des professionnels concernés) fournit une première base indispensable pour construire la démarche de changement. A partir de constats et d'hypothèses en matière de *points d'appui, de points sensibles et de points critiques*, la suite du processus se dessine. Si les lendemains ne peuvent être prédits, différents scénarios peuvent être anticipés. Toutes les informations recueillies seront donc utiles pour intégrer des priorités pertinentes dans la construction du dispositif de changement (la préparation du dispositif sera l'objet de la deuxième orientation pratique, décrite ci-après).
- Bien présentée au personnel, une écoute initiale joue par ailleurs un double rôle : en même temps qu'elle alimente en informations les pilotes du projet, elle donne un signal important à la communauté de travail : un projet va démarrer, l'entreprise évolue avec une innovation (une organisation, un outil, une méthode), et les responsables considèrent qu'il est essentiel de commencer par recueillir les perceptions, les attentes, les suggestions des personnes et de leurs collectifs de travail. Il s'agit ainsi d'un signal porteur de sens sur le style de démarche retenue. A ce titre, le processus d'enquête fait bien partie intégrante du changement envisagé.

J'y ai insisté à plusieurs reprises : *la manière de s'y prendre conditionne la qualité et la durabilité des changements visés*. En l'occurrence, comment conduire une écoute sociale conçue en tant qu'élément de sensibilisation voire de mobilisation du personnel ? Dans la perspective que je défends, le questionnaire à la fois quantitatif et systématique n'est pas la bonne solution.

D'une part, si les phénomènes que l'on veut étudier sont marqués par la *subjectivité*, ce n'est pas la réponse à un questionnaire, *pré-écrit*, qui facilitera l'accès à la parole libre des personnes sur ce qui leur pose vraiment problème. En second lieu, le recueil d'innombrables données statistiques (inutiles, inutilisables et inutilisées...) ne prépare en rien l'identification, l'acceptabilité et la mise en œuvre des solutions. Non, en réalité, *ce dont les personnes ont besoin, c'est de s'exprimer sur leur travail, sur le sens qu'elles leur donnent, sur ce qui leur plaît et sur ce qu'elles voudraient voir améliorer* - et ceci n'a rien à voir avec cocher des cases dans un formulaire, si long soit-il... *Verbaliser et communiquer en se confrontant aux autres* : c'est en fait la moitié du chemin.

Reste cependant une objection souvent exprimée en deux temps : a) convenons qu'une approche plus qualitative permet probablement d'éviter les biais du « tout questionnaire » ; mais b) si une démarche quantitative n'est pas adoptée, tous ne pourront pas s'exprimer... Deux éléments de réponse.

- Pour des raisons qui leur appartiennent (méfiance, désintérêt, incompréhension, retrait, etc.), tous ceux qui reçoivent un questionnaire ne se donnent pas la peine de saisir l'opportunité offerte... Pour une population interrogée dans son ensemble, un retour de 30 à 40 % de questionnaires est jugé très satisfaisant. La méthode quantitative ne garantit donc pas que toutes les personnes interrogées vont répondre.
- En second lieu, malgré les apparences, il n'est pas présomptueux d'affirmer ceci : s'ils font en sorte de travailler dans le dispositif qui leur convient au plan méthodologique, *les professionnels de l'écoute sociale en situation* savent situer, pondérer, valoriser, relativiser, et, en fin de compte, comparer les propos de leurs interlocuteurs. Dans le colloque individuel ou à l'occasion de réunions, ils sont en mesure de recueillir des éléments très utiles pour procéder à des mises en relation de références. Ces mises en relation permettent de

réduire l'échantillon des personnes interrogées sans nuire ni à la représentativité des hypothèses qui en résultent ni à la dynamique collective que l'on cherche à encourager.

Avec l'expérience nécessaire, il est en effet facile de repérer des images collectives ainsi que des attitudes partagées dont la comparaison est ensuite précieuse pour la gestion au quotidien ou pour la conduite de changements significatifs. Ces images et ces attitudes concernent des éléments clefs du fonctionnement social : *le rapport aux missions institutionnelles, aux buts du travail, aux valeurs collectives ; les modes de management, la qualité du dialogue social institutionnalisé ; les niveaux d'engagement des salariés, les réactions collectives de groupes sociaux particuliers ; le rapport aux outils et aux méthodes de travail, la relation à l'innovation, etc.*

Ainsi, par exemple, l'intervenant extérieur expérimenté peut rapidement formuler des diagnostics, qui surprennent, ou confirment dans leurs propres hypothèses, les responsables décisionnels des entreprises :

- (32) Le management de proximité est très apprécié ici, tandis que, là, les collaborateurs critiquent leurs chefs immédiats sur tel ou tel aspect en général peu remarqué ;
- Le management stratégique est considéré comme très accessible dans cette entreprise tandis que, dans cette autre, un écart est systématiquement souligné par les salariés ;
- Les représentants du personnel sont perçus comme de fidèles relais et d'habiles défenseurs des professionnels de cette entreprise tandis que, dans cette autre, ils sont critiqués en raison de comportements que les salariés réprouvent ;
- La direction des ressources humaines est à l'aise dans une fonction de conseil stratégique ici tandis que, là, elle reste cantonnée dans un registre très limité d'administration du personnel ;
- Tel aspect de la politique d'une entreprise est bien approprié ici, par l'ensemble des salariés tandis que, là, s'agissant pourtant de questions identiques, même les managers sont totalement démunis pour décider face à certaines situations ;
- L'insertion de tel type de technologie a pu se développer en tirant parti de tel et tel point d'appui dans cette entreprise tandis que, inséré dans un autre environnement, le même outil a suscité des réactions différentes.
- Et ainsi de suite.

Autrement dit, sous certaines conditions, une démarche *qualitative* se rapproche d'une méthodologie *statistique*. Cependant, dans le premier cas, l'intervenant extérieur peut utiliser plus rapidement son répertoire de références : *faire réagir en direct telle ou telle population en lui présentant des repères diversifiés permet de bien la situer par rapport à d'autres tout lui donnant des outils pour évoluer.*

Sans entrer dans les détails, il est important d'indiquer que le recueil des perceptions et des attentes du personnel gagne à s'inscrire dans une approche globale. Au moment de repérer les principales attitudes d'un groupe professionnel à l'égard d'une nouvelle technologie, on cherchera en fait à en savoir plus sur les rapports de ce groupe particulier avec d'autres éléments clefs pour les dynamiques sociales :

- le rapport aux valeurs institutionnelles et aux objectifs du travail ;
- le rapport au métier et au sentiment d'identité professionnelle ;
- le rapport à l'organisation et aux méthodes de travail ;
- le rapport aux autres (hiérarchie, collègues, partenaires, instances représentatives du personnel, clients) ;
- ainsi que la capacité collective d'adaptation aux changements.

Une fois les hypothèses de diagnostic posées sur ces aspects, les responsables se donneront bien entendu pour objectif de suivre leur évolution. C'est l'un des axes déterminants du pilotage du projet.

## 2 - S'appuyer sur un dispositif de pilotage du projet conçu pour favoriser la transition entre la situation de départ et l'objectif visé

Conçu en cohérence avec les objectifs poursuivis, le dispositif conditionne la réussite du changement dans toutes ses dimensions (technique, économique, social,...). Le dispositif se caractérise par une organisation repérable dans le temps (un calendrier, des étapes, des points de rendez vous) et dans l'espace : des modalités structurelles (un rôle pour les différents acteurs, des groupes de travail,...), des méthodes (consultation, participation, négociation), des moyens d'étude et de réalisation, un plan de communication.

Pour être efficace, un dispositif doit répondre à deux caractéristiques proches, qui définissent un équilibre complexe mais indispensable à trouver...

- D'une part, *le dispositif du projet doit être différent du cadre de travail habituel* de façon à dégager un espace d'analyse. Si le dispositif et le cadre de travail quotidien étaient totalement superposés, il ne serait pas possible de suivre le déroulement projet faute de pouvoir identifier clairement ce qui relève de la vie de tous les jours par rapport à des événements exceptionnels intervenant dans le cadre du projet. C'est parce qu'une structure provisoire existe qu'on est capable d'analyser avec rigueur ce qu'il s'y passe, et de réagir pour tenir compte des perceptions générées par le déroulement du projet.
- Mais, d'autre part, *le dispositif du projet ne doit pas être trop éloigné de la réalité quotidienne* car il deviendrait trop étranger à la communauté de travail. Celle-ci ne réussirait pas à trouver sa place dans des constructions préfabriquées (des « recettes » de consultants...), déconnectées des rapports de travail existants au démarrage du projet, coupées des repères identificatoires habituels. Or, on voit trop souvent la succession de ces réunions ritualisées, la plupart du temps nourries d'épaisses présentations sur PowerPoint que personne n'est en mesure de s'approprier, et qui débouchent sur l'indifférence voire le rejet des collectifs de travail concernés.

Liée à ces deux contraintes, c'est une fonction essentielle du projet qui émerge : *la nécessité d'assurer la transition entre une situation de départ et une situation visée à l'aboutissement du projet*. On retrouve ici un lien avec l'un des éléments clefs des différentes problématiques exposées plus haut (point 312 - *Comment construire et mener à bien une démarche participative ?*).

## 3 - Favoriser les dynamiques sociales positives et limiter les effets de la face sombre du fonctionnement des collectifs de travail

Prétendre maîtriser le changement social serait exagérément ambitieux (trop de paramètres, trop d'aléas...). En revanche, le changement peut et doit être piloté. Piloter le changement, c'est suivre son déroulement, s'informer, interpréter les événements, anticiper les dérives, ajuster la démarche pour rejoindre les objectifs visés. Et aussi veiller aux conditions d'une efficace mise en mouvement des collectifs de travail dans le sens du projet.

Le pilotage se centre donc sur le processus de changement. Ses objectifs sont multiples : garantir le maintien des objectifs, le respect des règles du jeu, la rigueur des méthodologies, l'aboutissement des activités ; faciliter le bon fonctionnement des dispositifs mis en place, l'évolution des aptitudes et des comportements ; anticiper les difficultés, l'évolution des enjeux ; coordonner le projet en cours avec d'autres actions ; mettre en place les modalités pertinentes de communication et d'évaluation.

Parmi toutes les données à surveiller en permanence, les dynamiques des collectifs de travail font l'objet d'une attention particulière, pour des raisons bien précises. Le changement est en effet pratiquement toujours collectif : si, individuellement, une personne est capable de tenir un discours singulier, en revanche, en groupe, cette même personne sera largement influencée par le comportement des autres. Dès lors, on comprend mieux pourquoi une série de déclarations individuelles ne sont pas traduites dans les actions qui semblent en découler. C'est le résultat de « l'effet de groupe ». Or, la psychosociologie, dont l'un des principaux objets est précisément le fonctionnement des groupes, nous explique que ces derniers sont malheureusement caractérisés par une double polarité.

- D'un côté, à travers une image commune du monde et des événements, les groupes facilitent la confrontation au réel ; ils favorisent l'apprentissage du changement ; grâce à une solidarité rassurante, ils étayent solidement les identités personnelles et sociales ; ils contribuent activement à maîtriser les angoisses dues aux remises en cause des repères et à l'incertitude de l'inconnu.
- Mais, d'un autre côté, le groupe de travail, solidaire et rationnel, peut facilement céder la place à la troupe robotisée, à la horde archaïque, aux phénomènes de violence clanique, et, dans tous ces cas, c'est le registre de l'illusion collective qui l'emporte, marqué par des troubles bien connus : évitement de la réalité, diminution de l'esprit critique, refus de l'effort, fuite dans l'imaginaire, surgissement et envahissement de l'émotionnel, haine de l'autorité, refus des limites, recherche systématique d'un bouc émissaire, enclenchement d'un violent cycle d'attaques et de craintes de représailles...

En résumé, l'insertion dans un collectif de travail et un minimum de vie sociale organisée aident à la consolidation de l'identité personnelle et professionnelle. En ce sens, un bon fonctionnement des collectifs aide à envisager et à assimiler l'inévitable travail de transformation nécessaire pour s'adapter à un environnement qui change, à de nouvelles missions, à des outils en rupture avec ceux dont la maîtrise était rassurante. Cependant, cette précieuse fonction de protection peut être mise à mal, notamment sous un double effet :

- l'absence de vie de groupe, en raison d'une situation de travail solitaire (c'est notamment le cas des personnels de conduite des entreprises de transport de voyageurs<sup>5</sup>), ou bien à cause de la poussée de l'individualisme généralisé (chacun pour soi) ;
- ou, en second lieu, le mauvais fonctionnement de la vie sociale au travail, par absence d'un management approprié ou en raison du fractionnement du corps social en multiples sous-groupes (et c'est la confrontation à la face sombre, archaïque, des groupes).

Dans ces deux occurrences, les personnes se retrouvent seules, isolées, ou submergées par un effet de groupe dont il est difficile de se dégager...

Le pilotage du projet doit donc en permanence s'assurer du meilleur fonctionnement possible des collectifs de travail. Le déroulement d'un projet peut précisément offrir une transition favorable permettant de corriger des aspects négatifs de dynamiques sociales étriquées, voire dangereuses, aussi bien pour les personnes que pour le bon succès des projets. On retrouve ici la nécessité de penser le changement technique à l'aide d'une stratégie de changement social. On pourra utilement se souvenir que *le leader de la résistance est aussi le moteur du changement (cf. page 24)*...

Pour conclure cette partie, voici maintenant quelques illustrations une fois de plus extraites d'expériences réelles d'accompagnement du changement.

<sup>5</sup> <http://www.transformation.fr/pdf/etudes/solitude.pdf>

- (33) Renommée pour l'excellence de sa recherche fondamentale et appliquée, cette entreprise française est l'un des meilleurs leaders mondiaux de nombreuses techniques de pointe, d'aujourd'hui et de demain. Les dirigeants veulent à tout prix préserver une culture de l'innovation, essentielle par rapport aux missions de l'entreprise, à son marché et ses sources de financement. Préoccupés par certains signes d'assoupissement et de difficulté d'adaptation de l'institution à son environnement (phénomènes croissants de bureaucratisation, déresponsabilisation, démotivation, cloisonnements, absence de communication interne), les dirigeants décident d'engager une opération de déstabilisation positive... L'intervenant extérieur est chargé d'aider à penser et à animer un dispositif destiné à redynamiser l'ensemble de la ligne managériale.

Les directeurs en place sont alors invités à désigner les membres d'un groupe limité à 55 personnes choisies parmi leurs collaborateurs immédiats. Ce groupe des 55 est composé de cadres considérés comme à haut potentiel (les futurs dirigeants d'une institution qui compte plusieurs milliers de salariés). Leur mission : proposer rapidement une stratégie alternative à celle que les dirigeants ont collectivement décidé... Le dispositif de travail doit donc résoudre les dilemmes d'une situation a priori indépassable : bousculer la ligne hiérarchique en place tout en lui reconnaissant sa place et son rôle, de façon qu'elle adhère à un projet qu'elle n'a pas (du tout...) demandé ; secouer les futurs cadres dirigeants (qui n'ont rien demandé non plus...) en les incitant à critiquer fortement et librement les options stratégiques de leur hiérarchie immédiate, sans compromettre pour autant leur avenir au sein de l'institution...

Plusieurs mois plus tard, l'objectif est considéré comme atteint. Ces 55 jeunes cadres à haut potentiel, qui ne se connaissaient pas entre eux (cloisonnements des disciplines, éloignement géographique des unités de recherche et de production), ont élaborés trois scénarios alternatifs, détaillés, argumentés, et considérés comme crédibles. Tout au long du processus, de nombreux événements se sont produits dont l'analyse a permis aux acteurs concernés de mieux se situer par rapport à l'objectif fixé par la direction de l'entreprise. Quelques années plus tard, bon nombre des 55 ont effectivement pris les rôles de l'entreprise. On peut penser que le dispositif qu'ils ont vécu dans cette expérience originale du groupe des 55 leur aura appris un certain nombre d'enseignements, précieux dans leurs nouvelles fonctions. Entretemps, l'entreprise a conservé son avance technologique.

- (34) Une organisation professionnelle fédère de très nombreuses mutuelles. De toutes tailles, celles-ci sont implantées sur le territoire national. Elles sont interprofessionnelles et de la fonction publique. Elles exercent toutes des activités régies par le Code de la Mutualité. Et c'est dans le cadre de valeurs mutualistes que cette organisation professionnelle a pour mission de les aider dans leur rôle et leur responsabilité d'employeurs de l'économie sociale. A la suite d'une forte alerte budgétaire, cette organisation fédérale souhaite faire le point sur les facteurs influant sur l'absentéisme des salariés employés par ces mutuelles. Le déficit du régime de prévoyance s'est en effet profondément aggravé en raison d'une augmentation inquiétante (+ de 200%) des prestations payées aux salariés...

Un dispositif d'étude et de mobilisation est donc mis en place dans une double perspective. D'une part, faire le point sur ces « incapacités temporaires de travail », complexes à analyser car elles relèvent de la sphère privée, de la protection sociale, des relations sociales, du management et des conditions de travail. Et, d'autre part, déterminer des solutions, socialement acceptables, de

prévention, de correction et de suivi du phénomène, en aidant notamment à définir des outils de pilotage inspirés des bonnes pratiques existantes pour résoudre les dérives sur l'absentéisme.

Le principe retenu est de faire jouer l'extériorité de l'intervenant mais en impliquant dans un processus de co-construction les acteurs concernés, à savoir les administrateurs de l'organisation fédérale, les directeurs des organismes, les représentants du personnel tant au niveau central que local. Une enquête sociale est mise en place dans une perspective plus globale de changement afin de cerner globalement les facteurs pouvant influencer sur l'absentéisme. Des entretiens non-directifs et des observations de situations et de l'environnement de travail sont réalisés auprès d'un échantillon réduit mais représentatif des organismes.

Parmi les résultats obtenus, il est apparu que plusieurs hypothèses communément formulées avant et durant l'enquête n'ont pas résisté pas à l'investigation. Souvent attribuée à plusieurs phénomènes invariablement cités, une relation de cause à effet sur l'absentéisme n'a pas été vérifiée. Ainsi, par exemple, la modernisation des systèmes d'information (insertion massive de NTIC), la modification de l'organisation du travail qui en découlait (déstabilisation du couple polyvalence-spécialisation), la qualité de la formation de l'encadrement (évolution vers une posture d'appui plus que technicienne ou hiérarchique), tous ces facteurs n'ont pas comporté d'effet direct, et encore moins automatique, sur les taux d'absentéisme. Au contraire, dans certains organismes, ces changements majeurs ont non seulement pu être absorbés, mais, de plus, ils ont souvent permis une dynamisation de la vie de l'entreprise et une motivation renforcée face à de nouveaux enjeux... Plusieurs des organismes enquêtés avaient ainsi obtenu des résultats favorables qui s'observaient dans la durée. Les témoignages spontanés de leurs salariés étaient éloquentes : ils décrivaient un personnel fier d'avoir surmonté collectivement de vraies épreuves.

De même, la perte des repères traditionnels, et surtout la fragilisation des « valeurs et de l'esprit mutualistes », souvent évoquées avec beaucoup de nostalgie en tant que facteurs clefs dans l'absentéisme, ne sont pas apparues en tant que motifs inéluctables. A cet égard, de nombreuses bonnes pratiques observées sur le terrain montraient qu'il était possible d'agir sur l'absentéisme, y compris en milieu en mutualiste. Une palette d'actions démontrait son efficacité sur l'absentéisme, rendant compte des bons résultats observés dans certains cas.

En définitive, la responsabilité de l'absentéisme s'est révélée partagée. Dans l'ensemble, les salariés participaient à un système où ils avaient le sentiment que l'absentéisme n'était pas considéré comme anormal (une minorité adoptant des comportements abusifs, aux effets amplificateurs). De leur côté, les entreprises, dans leur ensemble, ne semblaient pas s'être complètement mobilisées dans leur politique managériale pour lutter contre l'absentéisme.

A priori séparés par des visions divergentes de la question posée, ainsi que par des enjeux potentiellement opposés, les partenaires sociaux (employeurs, organisations syndicales) se sont appropriés les résultats de l'étude en tant que base de négociation.

- (35) Cette entreprise de transport de voyageurs assure la mobilité des habitants d'une vaste métropole régionale. En vue de préparer la réponse au prochain appel d'offres émis par l'Autorité Organisatrice, une enquête sociale est mise en œuvre auprès de l'ensemble du personnel. Il s'agit notamment de faire le point sur la situation sociale des secteurs de l'exploitation et de la maintenance. Comme cela se produit souvent dans ces entreprises, la gestion

des rythmes de travail et celle des horaires des courses font l'objet de nombreux commentaires de la part du personnel de conduite. Les nouveaux outils de graphicage et d'habillage, les méthodes de travail ainsi que les processus de concertation sont au centre de ce qui apparaît comme un dialogue de sourds.

L'intervenant extérieur note la présence de quelques verbatim favorables, exprimés par quelques conducteurs... Par exemple : « *La programmation, ça ne marche pas trop mal, ils font des efforts* » ; « *Les graphiques de deux lignes principales ont été refaits. On attend pour les autres lignes, et pour le tram* » ; « *Moi, j'ai compris que si je ne bourre pas, je stresse moins, et de toutes façons, la pause, je la fais* » ; « *Moi, je roule, je roule comme je peux, et si je suis en retard, ce n'est pas grave* »

Mais ces points de vue se révèlent très minoritaires. En sens inverse, le discours dominant rassemble de nombreuses critiques sur des sujets cruciaux pour la vie au travail des conducteurs. En premier lieu, la gestion des tours. Par exemple : « *La grosse bagarre, c'est les temps de parcours. On nous dit : 'Ça va être vu, ça va être fait', et puis ça traîne, et on a le sentiment qu'ils n'écoutent pas beaucoup ce qu'on dit* » ; « *Quand les tours sont de plus en plus difficiles, c'est le chauffeur qui trinque. On nous avait dit qu'il n'y aurait pas de tours de plus de 8 heures, mais il en reste* » ; « *Avant, c'était : '2 allers retours, 1 pause, 2 allers retours'. Maintenant, c'est devenu : '1 aller retour, 1 pause, et 3 allers retours' : c'est dur* » ; « *Il y a des tours particulièrement critiques. 12 h 45 - 21h : 8 h 15 et 30 minutes de pause dans des conditions pas possibles, avec la pointe du soir* » ; « *On a des graphiques du samedi avec même pas 2 minutes de battement... Mais, moi, je prends quand même mes 5 minutes de pause* » ; « *Un graphique dur, c'est celui-ci : 6 h 56 - 9 h 01 puis 13 h 06 - 18 h 11, ça fait 1 Aller et Retour puis 3 Allers Retours* » ; « *Les 15 premiers jours de juillet et les 15 derniers du mois d'août : les graphiques ne sont pas adaptés à la charge réelle* »

En second lieu, la confusion habituelle entre temps de battement et temps de pause alimente de nombreux commentaires. Par exemple : « *Si on respectait au pied de la lettre les vitesses et les temps de parcours prévus, on n'aurait jamais le temps de battement* » ; « *La marche type n'est pas bonne. On se met en avance parce qu'on sait qu'on va finir par être en retard et qu'après on ne rattrape plus. Il faut bien se préserver la pause. En plus, ce n'est pas agréable de fumer sa cigarette quand on sait qu'on est déjà en retard* » ; « *Dans la Commission graphique, on nous a dit : 'Si tu es en avance, on va réduire le temps de parcours* » ; « *Pour obliger les 20 % de chauffeurs qui sont en avance à rentrer dans le rang, on pénalise les 80 % qui font bien leur boulot. On doit bien connaître ceux qui sont en avance et c'est aux chefs de les ramener dans le rang* ».

Troisième exemple de domaine objet de polémiques de la part des conducteurs : le respect de la vitesse imposée en ville. Par exemple : « *On a un problème : si j'applique ce que j'ai appris pour la conduite rationnelle je ne peux pas respecter le temps de parcours prévu. Alors, comment je fais ?* » ; « *La conduite économique et souple, ça réduit la consommation et le stress, oui mais le problème c'est que tu fais 2 tours et non plus 4 tours comme prévu. C'est la même chose avec ce qu'on nous a dit dans le recyclage Tram : si tu appliques ce qu'on t'a dit, la ligne est coulée en moins de deux* » ; « *50 km à l'heure en ville, ok, mais on est obligés de faire des pointes à au moins 60 km et on ne va pas se priver. D'ailleurs, quand on rentre au dépôt, on est pressés, il ne vaut mieux pas qu'il y ait un radar* » ; « *La ville a installé une série de dos d'âne : 4 à l'aller et 4 au retour. Mais les graphiques n'ont pas été revus. Alors, on demande 1 fois, 2 fois, et puis après...* »

Face à cette avalanche de critiques, les réponses du bureau des méthodes font penser que le problème n'est pas vraiment pris en compte, et encore moins traité. Exemples : « *Nous, aux méthodes, on n'a rien à cacher. On n'a pas de consignes pour faire cavalier les conducteurs et pour gagner des bus. On met des 'temps moyens' » ; « On a amélioré le processus de concertation depuis deux ans » ; « On a du mal à faire admettre que l'avance, c'est mal, et que le retard, ce n'est pas grave. Mais certains conducteurs ont tendance à prendre de l'avance pour être sûr de prendre la pause au terminus » ; « Les conducteurs ne se rendent pas compte que changer, ça veut aussi dire changer 30 000 fiches horaires et 1 000 poteaux d'arrêt ».*

Le rapport d'enquête restitue fidèlement les verbatim de façon à tenter de faire toucher du doigt aux acteurs sociaux ce qu'ils se répètent en boucle sans jamais s'entendre... L'extériorité de l'intervenant à l'égard de ces discours permet aussi d'identifier un classique malentendu de communication. Celui-ci se décline en plusieurs étapes qui se répètent à l'infini. 1) De bonne ou mauvaise foi, une minorité de conducteurs préfère se mettre en avance pour se garantir un temps de pause, s'attaquant ainsi à plusieurs tabous de la profession (l'avance sur l'horaire prévu est strictement interdite, car elle est extrêmement pénalisante pour le client ; traditionnellement, l'entreprise insiste sur le *temps de battement et de régulation*, destiné à remettre la ligne à l'heure, tandis que le personnel met l'accent sur l'indispensable *temps de pause physiologique*) ; 2) De plus en plus sophistiqué et de plus en plus performant, le suivi informatique révèle avec toute la précision nécessaire cette avance, exprimée en termes de moyennes observées ; 3) Les temps de parcours sont réduits par les spécialistes des méthodes dans le but d'obliger les conducteurs à respecter l'horaire ; 4) La minorité de conducteurs accélère encore davantage, contribuant à dérégler davantage encore l'horaire de la ligne et les conditions de travail des collègues... 5) Et le cercle vicieux continue, sans résoudre la question des interprétations contradictoires de ce que pourrait être le temps de parcours « juste »...

L'enquête sociale et le dispositif ont mis en lumière les dysfonctionnements concernant l'étude et la solution d'un problème majeur pour la performance technique et pour un bon climat social dans l'entreprise. Le management de l'exploitation, les encadrants de proximité, les spécialistes de la technostructure, les représentants du personnel ont tous été placés face à leurs responsabilités. Mais le fonctionnement du Comité de direction n'a pas non plus été épargné à cette occasion...

### 33 - Le rôle d'un tiers extérieur, professionnel des relations sociales

Les phénomènes analysés dans cette étude sont pour le moins complexes, le jeu des (nombreux) acteurs concernés est particulièrement intriqué. Une conclusion s'impose : les acteurs parviendront rarement à résoudre tous seuls les problèmes qu'ils ont créé ou qu'ils subissent ensemble.

Sans aide extérieure, ils éprouveront donc des difficultés à mettre en œuvre les trois orientations majeures qui viennent d'être décrites (partir d'une écoute sociale, construire un dispositif qui facilite les transitions, favoriser les dynamiques sociales positives). Une intervention extérieure spécialisée se révélera la plupart du temps nécessaire.

Il est alors essentiel que l'intervenant trouve le bon usage de la neutralité pour réussir à analyser et à faire bouger les choses de l'extérieur. L'intervenant extérieur devra en effet s'engager aux côtés des uns et des autres dans une posture délicate qui exclut aussi bien l'indifférence que la complaisance, le parti-pris ou le militantisme.

Il aura également à se méfier de ses hypothèses de travail. Résultant de sa formation et de son expérience, celles-ci peuvent être devenues assez fortes pour avoir acquis, sans qu'il s'en rende compte, le statut de certitudes définitives alimentant automatiquement les boîtes à outils auxquelles il a recours.

En ce sens, il est essentiel que l'intervenant cultive un savoir-faire paradoxal qui consiste à renoncer au souvenir et au désir pour développer sa « *capacité d'oublier* ». Fonctionner *sans mémoire* et *sans désir* constitue le seul moyen de ne pas détériorer ses facultés d'observation. Le désir de maîtrise des situations par les idées ou par les actes, la frustration engendrée par le contact avec le réel, ainsi que la pression de l'angoisse de la communauté de travail qu'il assiste, peuvent en effet faire basculer à tout moment la relation de consultation du côté d'une répétition confortable mais qui ne fait progresser personne.

Enfin, au delà des analyses qu'il proposera à partir de son expérience et de ses théories du changement social, l'intervenant extérieur ne perdra pas de vue que l'un des rôles attendus par ses commanditaires est d'aider la communauté de travail à se mettre en mouvement. Pour s'acquitter de cette mission particulière, il devra cependant respecter le rythme de ses interlocuteurs, tout en continuant à conduire le changement au plus près des situations réelles de travail.

Concrètement, l'intervenant veillera à éviter deux pièges permanents : agir à *la place* des acteurs concernés, et non pas *avec eux* ; transférer des concepts, des méthodes, des techniques, des outils *sans prendre la précaution* de favoriser leur appropriation.