

Programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres

PREDIT 1996-2000

Recherche 97 MT 31

LE DISCOURS DE LA SOLITUDE VOLONTAIRE

LIEN SOCIAL ET CONFLICTUALITÉ

DANS LES METIERS DE CONDUITE

DU TRANSPORT COLLECTIF

Jean-François REVAH

Octobre 1998

TRANS/FORMATION

GROUPE BERNARD BRUNHES

89 rue du Faubourg Saint-Antoine - 75011 Paris

Téléphone : 01 53 02 15 00 - E-mail : transfo@brunhes.com

RESUME DE LA RECHERCHE

Le sommaire détaillé se trouve à la page suivante

Cette recherche sur solitude et conflictualité est l'histoire d'une exploration au long cours, commencée sept ans plus tôt.

Première étape (1991-1995) : on part de la conflictualité du secteur du transport (terrestre et aérien). On tombe inmanquablement sur la solitude des personnels de conduite et de pilotage, qui occupe une place explicite et considérable dans les préoccupations de tous les professionnels (directions, encadrement, syndicats, personnels). On met progressivement à jour des images très ambivalentes des métiers de la conduite et du pilotage, qui traduisent une forte déstabilisation identitaire. On découvre petit à petit une surprenante collusion¹ entre ces personnels de conduite et leur entreprise, dont le but est, en définitive, de ne surtout rien changer. On bute alors sur le rapport au groupe de ces solitaires, dimension mal prise en compte dans le fonctionnement de ces entreprises. Mais on comprend mieux le blocage social et la conflictualité récurrente. Dès lors, sans pour autant minorer le poids, essentiel, de la défense des acquis matériels, on entrevoit des pistes de solutions qui pourraient contribuer à faire baisser le niveau de conflictualité du secteur pour le moderniser.

Deuxième étape (1996-1998) : on approfondit et on formalise ces séries d'hypothèses dans deux directions. D'une part, on les confronte aux enseignements des sciences sociales (psychosociologie, anthropologie, psychanalyse) sur les questions de l'identité et de l'apprentissage par l'expérience, de la solitude et du rapport au groupe, du rapport aux institutions et au changement social. D'autre part, une fois précisées et formalisées, ces hypothèses sont présentées à des acteurs et à des observateurs du secteur professionnel : : directions générales, directions des ressources humaines, encadrement, syndicalistes, personnels de conduite.

C'est le résultat de ces débats, qui se sont déroulés sur une période de dix-huit mois, dont on rend compte dans l'étude qui s'ouvre ici. En résumé, les enseignements du processus de recherche sont doubles.

Sur le fond, ils confirment l'intérêt des acteurs professionnels pour les questions abordées et sur la façon de les aborder. Les registres développés dans l'analyse permettent notamment de relier entre eux des phénomènes dispersés, observés mais mal compris par les acteurs ; les rapprochements suggérés ici semblent faire émerger un sens nouveau à partir duquel des pistes d'action se dégagent.

Pour autant, malgré cette large adhésion des différentes catégories de protagonistes, il apparaît que la mise en œuvre des préconisations qui découlent de la recherche se heurte à des aspects culturels forts, propres au milieu professionnel. Il en résulte que si une puissante impulsion politique et managériale ne vient pas troubler l'ordre établi, le rythme des évolutions continuera d'être à la fois extrêmement lent et régulièrement parcouru par des secousses sociales aux effets dévastateurs bien connus.

¹ Cette collusion justifie le titre de l'étude, cf. page 93

SOMMAIRE

Résumé de la recherche.....	3
CONFLICTUALITE ET REPETITION : UNE FATALITE DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT ?	9
Les relations sociales dans les sociétés de transport collectif : l'immobilisme de rapports de forces anachroniques.....	11
Un milieu professionnel déformé par la conflictualité : la violence du blocage comme mode de régulation	11
♦ <i>Une agitation chronique</i>	12
♦ <i>Des déflagrations sociales régulières.....</i>	12
L'impossible apprentissage du changement : du rejet collectif de l'idée de transformation au refus d'apprendre avec l'expérience.....	14
♦ <i>Un milieu professionnel immobile et complètement replié sur lui-même</i>	14
♦ <i>Une conduite du changement impossible ?.....</i>	15
Des conséquences lourdes pour le transport collectif : la tranquille acceptation de l'insupportable	17
♦ <i>Les effets commercialement inacceptables de l'absence de régulation.....</i>	17
♦ <i>Un coût destructeur aux plans économique et stratégique</i>	18
Un regard nouveau pour produire d'autres connaissances et pour faciliter un travail de transformation	21
Élargir le cadre de référence pour sortir de la répétition.....	21
♦ <i>Prendre acte du phénomène de la répétition</i>	21
♦ <i>Renouveler les approches conceptuelles pour inventer de nouvelles solutions.....</i>	22
♦ <i>La méthodologie de la recherche : une double confrontation.....</i>	24
Une approche psychosociologique et psychanalytique des dynamiques sociales	26
♦ <i>L'identité et l'apprentissage par l'expérience : deux questions, permanentes et anxiogènes, communes aux personnes et aux groupes.....</i>	27
♦ <i>La professionnalité : une boussole pour le repérage dans le changement.....</i>	29
♦ <i>Les institutions comme formations psychiques assurant une fonction de protection contre l'angoisse.....</i>	30
Solitude, groupe, changement : éléments de psychopathologie du lien social.....	34
♦ <i>L'expérience de la solitude, entre souffrance et croissance psychiques.....</i>	34
♦ <i>Le groupe, un médiateur indispensable, mais à double face</i>	51
♦ <i>Entre la constance de la répétition et la vigueur de la résistance : changement apparent, changement en profondeur ou... pas de changement du tout ?</i>	57

DE NOUVELLES CLEFS POUR LA COMPREHENSION DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT..... 61

Transport collectif et solitude individuelle des conducteurs..... 63

Une production solitaire au bout d'une chaîne de service.....	64
♦ <i>L'expérience de la solitude dans le travail</i>	64
♦ <i>Le rapport à l'espace et au temps : une situation hors du commun</i>	67
♦ <i>Le poids des contraintes techniques et économiques</i>	68
L'hypothèse d'une adaptation doublement paradoxale	68
♦ <i>Une situation subie ou voulue ?</i>	68
♦ <i>De la solitude à l'isolement</i>	73
♦ <i>De l'isolement à l'enfermement</i>	75
Le sens et les bénéfices secondaires d'une collusion paradoxale	79
♦ <i>L'hypothèse d'une collusion</i>	79
♦ <i>Le renforcement de perceptions croisées</i>	80
♦ <i>Les bénéfices d'un fonctionnement organisationnel contre-performant</i>	85

Solitude, groupe et conflictualité..... 95

Une identité construite sur des éléments de plus en plus contradictoires	95
♦ <i>Le brouillage des repères identificatoires des conducteurs d'engins : des héros ?</i>	96
♦ <i>Le brouillage des repères identificatoires des conducteurs d'engins : des héros ou des robots ?</i>	99
♦ <i>Des menaces de plus en plus fortes sur les repères de l'identité collective</i>	102
Le conducteur, la solitude, le groupe et l'institution.....	104
♦ <i>L'inquiétude identitaire et le « trouble de penser » : le conducteur poussé vers la face sombre des groupes</i>	105
♦ <i>L'absence de projet professionnel : le conducteur confronté au vide de l'institution</i>	107
♦ <i>La crainte de la défaillance et du « coup dur » : le conducteur face à la souffrance psychique du côté primitif de la solitude</i>	111
Un besoin de réassurance et la recherche de reconnaissance : le groupe virtuel et la conflictualité au sein des sociétés de transport collectif	118
♦ <i>Des besoins de reconnaissance accrus mais de moins en moins satisfaits</i>	118
♦ <i>Le groupe virtuel comme réponse à des troubles de la professionnalité</i>	121
♦ <i>Le groupe virtuel comme source de conflictualité</i>	125

VERS DE NOUVELLES CLEFS POUR LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT SOCIOTECHNIQUE DES METIERS SOLITAIRES DU TRANSPORT..... 133

Reconnaître et solliciter le professionnalisme individuel et collectif..... 137

Rompres l'isolement, sortir de l'enfermement	138
♦ <i>Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes</i>	138
Innover dans les méthodes de travail	139
♦ <i>Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes</i>	139
Reconnaître l'expérience, proposer un avenir	140
♦ <i>Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes</i>	140

Construire en commun un fonctionnement plus tourné vers le client	143
Réinsérer les conducteurs dans la chaîne de production de service	144
♦ <i>Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes.....</i>	<i>144</i>
Faire travailler des questions techniques, commerciales, économiques	145
♦ <i>Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes.....</i>	<i>145</i>
Restaurer la crédibilité des corps intermédiaires	146
♦ <i>Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes.....</i>	<i>146</i>
♦ <i>Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes.....</i>	<i>148</i>
Le transport collectif en France : : au bord du tournant ?.....	149
ANNEXES	153
Liste des personnes et des institutions	155
Références des intervenants de TRANS/FORMATION et de BERNARD BRUNHES CONSULTANTS dans le domaine des transports et des déplacements	161
Bibliographie.....	169
Recherches sur la solitude, l'identité, le groupe et l'institution	169
Recherches sur le travail et les relations professionnelles	173
Recherches sur les transports.....	173
Travaux et publications de TRANS/FORMATION et du GROUPE BERNARD BRUNHES.....	174

CONFLICTUALITE ET REPETITION :

UNE FATALITE DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT ?

« Il semble que le peuple français soit comme ces prétendus corps élémentaires dans lesquels la chimie moderne rencontre de nouvelles particules séparables à mesure qu'elle les regarde de près. (...) Ces différents corps, quoique fort menus, travaillent sans cesse à s'amincir encore ; ils vont tous les jours se purgeant des parties hétérogènes qu'ils peuvent contenir, afin de se faire réduire aux éléments les plus simples. (...) Chacune de ces petites sociétés ne vit donc que pour soi, ne s'occupe que de soi, n'a d'affaires que celles qui la touchent.

Nos pères n'avaient pas le mot d'*individualisme*, que nous avons forgé pour notre usage, parce que, de leur temps, il n'y avait pas en effet d'individu qui n'appartînt à un groupe et qui pût se considérer comme absolument seul ; mais chacun des milles petits groupes dont la société française se composait ne songeait qu'à lui-même. C'était, si je puis m'exprimer ainsi, une sorte d'**individualisme collectif**, qui préparait les âmes au véritable individualisme que nous connaissons.

Et ce qu'il y a de plus étrange, c'est que tous les hommes qui se tenaient si à l'écart les uns des autres étaient devenus tellement semblables entre eux qu'il eût suffi de les faire changer de place pour ne pouvoir plus les reconnaître. Bien plus, qui eût pu sonder leur esprit eût découvert que ces petites barrières qui divisaient des gens si pareils leur paraissaient à eux-mêmes aussi contraires à l'esprit public qu'au bon sens, et qu'en théorie ils adoraient déjà l'unité. »

Alexis de TOCQUEVILLE, 1856, *L'ancien régime et la révolution*, Chapitre IX *Comment ces hommes si semblables étaient plus séparés qu'ils ne l'avaient jamais été en petits groupes étrangers et indifférents les uns aux autres*. Robert Laffont, 1986

« (...) Le développement de la civilisation est soumis au même procès que celui qui régit la genèse du moi. Comme le moi, la civilisation a en effet deux buts : maîtriser les excitations externes (c'est-à-dire dominer les forces de la nature) et réguler les tensions internes (entre ses membres) inhérentes à sa propre organisation. Ce principe préalable reconnu, Freud dresse un constat déconcertant : **les hommes ne peuvent ni supporter la civilisation ni s'en passer : il leur faut être ensemble/séparément.**

(...) Freud construit la genèse de la civilisation humaine à partir de la fiction darwinienne de la horde primitive (...). Il convient donc d'interroger l'institution de cette première organisation groupale soumise à la domination d'un père sauvage dont le meurtre inaugure le devenir logique de la civilisation. La horde humaine primitive était régie en effet par la volonté sans limite d'un père « animal » qui jouissait de toutes les femmes et bannissait ses fils après les avoir châtrés. (...) « Un jour », les fils ligués se révoltèrent et tuèrent le père, créant du même coup une nouvelle situation conflictuelle puisqu'il leur fallait à présent régler la question du partage du pouvoir et des femmes. Freud suppose donc un second temps : celui du renoncement des « frères » à la jouissance, accompli par le « rappel » du père assassiné sous les traits de l'animal totémique, l'institution de l'interdit de l'inceste et la délégation du pouvoir aux Mères.

(...) Au lendemain du meurtre (...) l'union conclue entre les frères est mise en péril par les revendications individuelles du narcissisme qui vient revendiquer ses droits contre les prétentions répressives de la communauté. Certains « frères » ont en effet sans doute pensé en leur for intérieur au lendemain du meurtre qu'ils avaient fait un mauvais calcul, qu'ils auraient pu conquérir pour eux seuls la place du père et la jouissance exclusive des femmes. Ainsi est introduit *in illo tempore* le principe dialectique qui va commander le développement de la civilisation : à savoir que **l'homme est déchiré entre deux tendances : d'un côté se constituer « comme un » (faire communauté) et d'un autre côté maintenir les privilèges de l'Un. »**

Henri REY-FLAUD, *Les fondements métapsychologiques de Malaise dans la culture*, in *Autour du Malaise dans la culture de Freud*, PUF, 1998

(Pour désigner la place de la *projection* dans la culture au niveau de la réalité sociale), « toute culture active est basée sur une paranoïa implicite. Cette paranoïa se retrouve dans le clivage qui permet à l'identité d'une culture de s'affirmer par la différence et le rejet d'une autre culture qui est dite étrangère, autre.

Du même coup, la culture étrangère est chargée de tous les maux dont l'autre se défend, au moyen d'un investissement narcissique considérable qu'elle s'attribue en rejetant l'autre dans les ténèbres extérieures. Le mal qu'elle ne veut pas reconnaître en elle, elle le dénonce impitoyablement chez l'autre.

(...) **Il n'est pas excessif de parler alors de paranoïa culturelle. »**

André GREEN, *La projection : de l'identification projective au projet*, 1971, in *La folie privée*, Gallimard, 1990

**TRANS
FORMATION**

LES RELATIONS SOCIALES DANS LES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT COLLECTIF : L'IMMOBILISME DE RAPPORTS DE FORCES ANACHRONIQUES

UN MILIEU PROFESSIONNEL DÉFORMÉ PAR LA CONFLICTUALITÉ : LA VIOLENCE DU BLOCAGE COMME MODE DE RÉGULATION

« Grève des transports parisiens.

Une grève des transports ne saurait surprendre les Parisiens. Celle qui paralysa plusieurs jours, en octobre dernier, métro et autobus, leur a donné l'habitude de ce genre d'ennuis. Ils mirent alors sur pied une organisation de fortune assez pittoresque, assez anarchique aussi, qui a recommencé de fonctionner ce matin.

On a donc revu ces camions bourrés de passagers debout, des maraîchères promues pour un jour au rang de véhicules publics et tout un réseau de débrouillards assurant, à des tarifs variables, le remplacement des lignes souterraines et de surface. Les banlieusards faisaient queue dans les cours d'arrivée, devant ces ersatz de leurs confortables autobus.

Mais dans les quartiers les plus reculés des voitures particulières, des cars frétés tout exprès, quand ce n'était pas une camionnette de l'entreprise, s'en furent chercher dès la première heure ouvriers, employés, simples amis. Des nuées de bicyclettes-sauterelles s'abattirent sur la chaussée. Parfois de galants vélocipédistes emportaient sur leur guidon une jeune fille pas tellement à son aise, ni rassurée.

On a marché, marché, marché aussi, et jamais peut-être le trottoir parisien ne sentit passer sur son revêtement autant de semelles diligentes. On assista, notamment rue de Rivoli, aux guichets du Louvre, à des embouteillages hors série, d'où montaient des bruits de moteur qui s'impatiente, et des gros mots. Il est à craindre que les mêmes encombrements ne se reproduisent, amplifiés peut-être, dans la soirée, à l'heure où les bureaux et les ateliers se vident.

(Le Monde 25 septembre 1948)

L'une des caractéristiques fortes du secteur professionnel du transport en France est sa conflictualité récurrente. Transport de voyageurs ou de marchandises, secteur privé ou secteur public : si l'environnement, les thèmes et les déclencheurs de conflits sont différents, les manifestations et les conséquences de cette conflictualité se rejoignent dans une tradition de luttes sociales spectaculaires.

**TRANS
FORMATION**

♦ **Une agitation chronique**

Le transport public de voyageurs est plus particulièrement troublé par de fréquents mouvements sociaux. Ces mouvements prennent le plus souvent des formes devenues classiques : agitation aux changements des services ; mise en œuvre intempestive des droits d'alerte et de retrait ; préavis en liasse ; arrêts de travail dès que le moindre rapport de force peut être mobilisé à l'occasion d'un événement interne à l'entreprise de transport (approche d'élections professionnelles, extension du réseau ou prolongement d'une ligne, inauguration d'un atelier, introduction d'un équipement plus moderne ou d'un nouvel outil de travail, etc.) ou lorsque l'actualité offre une possibilité de gêner les voyageurs ou le transport de marchandises (départs ou retours massifs de vacances, événements de portée locale ou nationale).

Ces mouvements divers peuvent aussi évoluer vers de véritables déflagrations, pratiquement incontrôlables une fois que l'onde de propagation a commencé de se diffuser au sein des corps sociaux concernés (métiers de la conduite, du contrôle, de l'accueil commercial, de la maintenance).

Qu'il s'agisse des réseaux routiers urbains et interurbains, du transport routier de marchandises, des réseaux ferroviaires (Chemin de fer national ; Métro des grandes agglomérations, Réseau Express Régional d'Île de France), ou des compagnies aériennes, chacun de ces modes majeurs des politiques de déplacement connaît, à un moment ou à un autre, ces convulsions sporadiques ou ces explosions soudaines.

♦ **Des déflagrations sociales régulières**

Sans remonter plus loin que le paroxysme de l'hiver 1995, qui fait date en matière de paralysie nationale des transports collectifs, le rappel de quelques uns des conflits liés au secteur des transports en France est impressionnant.

L'automne 1996 aura connu successivement le conflit majeur des routiers, celui de la compagnie maritime SNCM, une agitation sporadique dans les secteurs aérien (Groupe Air France, AOM, etc.), ferroviaire (SNCF), urbain (Toulouse, Rouen, etc.) et interurbain (Chelles, etc.).

Le début de l'année 1997 est à nouveau marqué par des arrêts de travail et des tensions généralisées portant sur les thèmes de la réduction du temps de travail et de l'avancement de l'âge de la retraite ou contre des projets de réformes institutionnelles (SNCF, Air Inter Europe).

A la mi-février 1997, les transports publics étaient paralysés dans une dizaine de villes pour des durées plus ou moins longues, mais toujours significatives, notamment sur le thème de l'insécurité dans certains quartiers difficiles.

Du Nord au Sud, les grandes agglomérations sont touchées : Lille, Amiens, Reims, Le Mans, Dijon, Clermont-Ferrand, Toulouse, Montpellier, Nice, Cannes, Toulon, Marseille. Puis, c'est l'ensemble des villes françaises qui, à un moment ou à un autre, ont connu des interruptions du service à la suite d'agressions de machinistes d'autobus.

Au printemps 1997, une sourde agitation chez les agents commerciaux trains débouche sur l'une des plus grandes grèves que le corps des contrôleurs ait jamais connu à la SNCF, l'encadrement intermédiaire basculant même dans le conflit à la Pentecôte.

En décembre 1997, dix jours avant Noël, les agents de conduite de la ligne B du RER « posent le sac » pour obtenir des moyens supplémentaires, des postes et des primes pour assurer la desserte du Stade de France pendant la Coupe du monde de football : une grève dure, suivie à plus de 80 % pendant quatre jours, paralyse cette ligne qui sillonne la banlieue du nord au sud.

Début 1998, c'est la ville de Marseille qui se trouve complètement privée d'autobus pendant une semaine, à l'occasion du tirage au sort de la Coupe du Monde de football.

Puis, au mois de Mai, ce sont les menaces de blocage de la part des routiers qui décident finalement de reporter leur action à la rentrée de Septembre. Viennent alors les contrôleurs de la SNCF, qui, un an après, commémorent avec un mouvement d'une certaine ampleur leur grève de la Pentecôte 97. C'est alors, en Mai Juin 98, l'étonnant conflit des pilotes du Groupe Air France, au moment précis où l'actualité internationale est centrée sur notre pays pour l'un des événements médiatiques les plus importants de cette fin de siècle.

A l'automne 98, les agents de conduite de la ligne C du RER provoquent le plus long conflit social sur le réseau SNCF d'Île de France depuis le mouvement de l'hiver 1995 : réclamant l'embauche d'une quarantaine de conducteurs, ils perturbent complètement, pendant quinze jours, les conditions de transport des quatre cent mille voyageurs quotidiens de la ligne. Puis, ce sont des arrêts de travail de machinistes de la RATP et d'autres agents de conduite de la SNCF qui désorganisent le transport en Île de France (réaction à des agressions, revendication d'effectifs supplémentaires) et jettent dans la confusion plus d'un million de banlieusards et de parisiens.

A la mi-octobre, les arrêts de travail se succédaient dans les dépôts Traction de la SNCF, perturbant le trafic (Ligne C du RER, Rouen, Limoges).

**TRANS
FORMATION**

Ainsi donc, au fil du temps, la liste des conflits du secteur des transports s'allonge et se renouvelle. Chacun s'habitue à cette conflictualité, au point d'à peine garder en mémoire ces événements qui sont pourtant un des temps forts de l'actualité économique et sociale, nationale et locale de notre pays. Or, si la réputation d'instabilité de ces corps sociaux n'étonne plus personne, elle n'en pose pas moins la question même de leur gouvernabilité.

L'IMPOSSIBLE APPRENTISSAGE DU CHANGEMENT : DU REJET COLLECTIF DE L'IDEE DE TRANSFORMATION AU REFUS D'APPRENDRE AVEC L'EXPERIENCE

Les observateurs extérieurs ne manquent pas de s'interroger sur cette étrange incapacité du secteur des transports français à accepter le changement, que celui-ci soit symbolique ou plus significatif. Certes, les performances techniques ne manquent pas, qui se traduisent la plupart du temps par des succès commerciaux et économiques remarquables.

♦ **Un milieu professionnel immobile et complètement replié sur lui-même**

Pour autant, au plan social, ce qui frappe d'abord, c'est cette surprenante aptitude collective à pénaliser les clients, à ignorer l'existence d'une concurrence, à perdre des revenus commerciaux considérables, à engloutir des subventions publiques énormes.

Ici aussi, on finit par oublier que des événements qui partout ailleurs seraient salués comme de revigorants signes de vie, gages de pérennisation de l'activité et de l'emploi, sont immédiatement convertis en matériau tout juste bon à fournir un énième élément d'un rapport de force, voire à alimenter l'un de ces conflits qu'on semble particulièrement affectionner dans le milieu. Prolongement du réseau, inauguration d'un nouvel immeuble, introduction d'un nouvel équipement, pointes de demande de déplacements ou de transport : l'évocation des déclencheurs de conflit montre bien que la tentation est toujours présente de faire passer les revendications professionnelles avant toute autre considération.

Certes, si les directions de ces entreprises ne contestent pas les qualifications techniques et le rôle central des acteurs de la production du service de transport et de déplacement, elles ne s'en posent pas moins des questions de fond : comment faire évoluer l'idée que ces professionnels se font de leurs métiers ; comment faire prendre en compte de nouvelles normes de qualité de service correspondant aux attentes actuelles des passagers transportés ou des clients du fret ; comment réussir l'évolution des comportements professionnels, parallèlement aux nécessaires modernisations techniques, commerciales et économiques du secteur.

**TRANS
FORMATION**

Des actions d'adaptation et de progrès sont ainsi engagées qui sollicitent l'aptitude au changement des personnels des entreprises du transport. Les interrogations sur les capacités d'évolution des professionnels concernés paraissent d'autant plus cruciales que les mouvements sociaux du secteur sont renforcés par l'action des organisations syndicales qui jouent pleinement leur rôle défensif et revendicatif.

Si les organisations professionnelles connaissent une certaine désaffection (surtout chez les jeunes), elles entendent démontrer qu'elles restent capables de mobiliser des populations significatives dès lors qu'il s'agit de manifester une réaction de solidarité face à des attaques réelles ou à des agressions symboliques.

Mouvements déclenchés ou encadrés par les organisations syndicales ; actions plus spontanées dans lesquelles c'est la « base » qui s'exprime directement (phénomènes des « coordinations ») : dans tous les cas, et dans les trois modes (routier, ferroviaire, aérien), on retrouve cette même combativité des personnels de la conduite, du contrôle, et de la maintenance dès lors que des changements significatifs sont évoqués (évolutions institutionnelles, juridiques, stratégiques, technologiques, commerciales, etc.).

♦ Une conduite du changement impossible ?

Face à un contexte de cette nature, on est surpris par les risques courus par les décideurs en matière de conduite du changement. Bien sûr, nos interventions d'accompagnement du changement nous ont enseigné que les transformations sont particulièrement difficiles à imaginer, à mettre en œuvre et à faire accepter par des personnels aussi réactifs et qui possèdent de surcroît l'arme absolue de la menace du blocage de l'activité.

Pour autant, on pourrait anticiper une attention spéciale portée à tout ce qui touche de près ou de loin aux modes de fonctionnement sociaux du secteur. Or, on reste perplexe devant ce qui apparaît comme une sorte de maladresse généralisée de la part de l'ensemble des acteurs du management : autorités de tutelle cédant à des initiatives intempestives ou à des intrusions peu heureuses dans la vie des entreprises (notamment sur le thème de l'absence de dialogue social...); directions souvent peu inspirées, qu'il s'agisse du management décisionnel, au sens stratégique incertain et au goût immodéré pour les fausses bonnes idées, ou qu'il s'agisse d'un management de proximité qui ne recule pas devant d'inutiles provocations ; directions des ressources humaines, souvent réduites à une fonction d'administration du personnel voire à un rôle de gestion juridique.

**TRANS
FORMATION**

A l'appui de ce constat sévère, et sans même remonter à la malheureuse introduction du permis à points au moment des grands départs de juillet (!), ce qui s'est traduit par le blocage de la France entière, on pourrait citer la plupart des grands conflits de la période récente. On se contentera de deux exemples qui témoignent de ce qui apparaît comme une inaptitude au changement, voire comme un refus d'apprendre avec l'expérience.

Le réseau de Marseille (RTM) a fait la preuve, conflit mémorable à l'appui (1996), que la question du double statut est pour le moins sensible au sein du personnel de conduite². On pouvait penser que, forts de cette expérience, les acteurs du milieu professionnel renonceraient à ce mécanisme qui ressemble à une bombe à retardement : les professionnels les plus jeunes, faute d'un rapport de forces en leur faveur, se voient imposer avec une certaine violence une double échelle (« bi-scale ») qui les pénalise par rapport aux plus anciens ; ceux-ci, de leur côté, se préoccupent surtout de gérer au mieux leur propre situation ; les plus jeunes prennent leur revanche dès qu'ils le peuvent.

Or, cette idée est reprise l'année suivante dans l'aérien. Elle est de plus inscrite dans un calendrier (Coupe du monde) qui finit par jouer le rôle de pousse au crime. Neuf jours de grève en 1998 ; 1,7 milliard de francs de pertes pour le Groupe Air France ; une image de la Compagnie durablement détériorée ; un personnel encore plus divisé qu'auparavant (amertume des syndicats minoritaires des personnels navigants ; scission accrue entre personnels navigants et personnels au sol obligés d'afficher une solidarité de façade avec leurs collègues pilotes) : le bilan invraisemblable de cette « grève de trop »³ restera dans la mémoire collective comme une preuve de ce blocage suicidaire qui se poursuit depuis de longues années entre pilotes et direction.

Deuxième exemple : beaucoup disent que la longue grève des contrôleurs de la SNCF, à la Pentecôte 1997, a coûté très cher à l'entreprise pour des résultats peu durables, alors qu'une approche plus réaliste aurait permis de mieux satisfaire toutes les parties prenantes du conflit. A l'origine de ce gâchis, la conjugaison de nombreux facteurs : le manque de suivi dans des processus de concertation qui traînent en longueur pendant des mois ; la multiplicité des niveaux de pilotage de l'institution ; la dilution des responsabilités qui en découle ; l'écart entre les instances de négociations nationales et les acteurs du terrain ; la méconnaissance de certaines formes culturelles de sorties de conflit (par exemple, dans ce milieu, il n'est pas habituel de céder avant même le déclenchement d'un conflit...).

² Cf. Par exemple, Dominique Maillard, *L'organisation au risque du double statut. Transformations du travail et évolution du groupe des chauffeurs de bus à la RTM*, CEREQ, Novembre 1996

³ *Les Échos*, éditorial du 8 Juin 1998

Les symptômes s'accumulent : une cécité propre aux milieux marqués par le phénomène corporatiste ; de fausses bonnes idées reflétant une approche superficielle du fonctionnement de ces mondes professionnels ; un manque de continuité dans les efforts de modernisation ; des micro-maladresses témoignant d'une vision réductrice de la conduite des changements sur le terrain. Ces symptômes témoignent de ce qui apparaît comme une incapacité des acteurs à s'écouter les uns les autres ; comme une aptitude réduite à apprendre par sa propre expérience, quel que soit le rôle exercé dans l'entreprise ; comme un manque d'intérêt à capitaliser sur l'expérience éventuellement transposable des autres.

DES CONSEQUENCES LOURDES POUR LE TRANSPORT COLLECTIF : LA TRANQUILLE ACCEPTATION DE L'INSUPPORTABLE

♦ **Les effets commercialement inacceptables de l'absence de régulation**

Il est clair que les conséquences de ces caractéristiques sociales sont lourdes. L'interruption de la continuité du service tourne la plupart du temps à la prise en otage de publics et de clients aussi nombreux que désemparés. Le monde du transport apparaît comme l'un des derniers secteurs capables de bloquer durablement des régions entières, quand ce n'est pas le pays lui-même.

Certes, les autres nations sont également marquées par ces conflits du secteur des transports, avec des formes parfois plus spectaculaires tant pour les situations de blocage que pour les modes de régulation. On se souvient qu'en Août 1981 douze mille contrôleurs grévistes qui paralysaient le transport aérien aux États-Unis ont été remplacés du jour au lendemain et n'ont jamais été réembauchés. En 1997, avec le soutien massif de l'opinion publique, la longue grève de cent quatre-vingt mille salariés d'United Parcel Service (UPS) contre l'emploi précaire s'est apparemment terminée par la victoire des camionneurs américains⁴, mais, près d'un an plus tard, la direction refusait toujours d'appliquer une partie significative de l'accord de sortie du conflit⁵.

Le cadre de cette étude ne permet pas de développer les comparaisons avec nos voisins. Cependant, ce qui caractérise notre pays, c'est la régularité ininterrompue du phénomène, doublée, à l'inverse, du caractère tout à fait exceptionnel de ces modes de négociation qui savent rester internes aux entreprises, sans impact sur les clients ou sur le public.

Ainsi, par exemple, le tract syndical, reproduit ci-dessous, émanant d'un syndicat cheminot représentatif localement bien implanté, reste peu banal :

« Ne sacrifions pas l'avenir au présent.

⁴ Cf. par exemple, *Le Monde diplomatique*, Octobre 1997

⁵ Cf. *Le Monde*, 14 juillet 98

Préavis de grève du jeudi 04 juin 1998 à 20h00 au samedi 06 juin 1998 à 8h00. Le Groupe Technique Régional de Paris Saint-Lazare affirme sa position :

Pas de préavis régional reconductible à l'approche de l'événement sportif de la coupe du monde de football. Même si la CFDT est consciente qu'un surcroît de travail et de disponibilité va être demandé à l'ensemble du personnel de l'Établissement, il est hors de question pour nous de rentrer dans des manœuvres tacticiennes et de surenchères.

Pour preuve le nombre de préavis qui vont ou qui sont déposés. Pour la CFDT Trains de Paris Saint-Lazare, cet événement donne l'occasion de prouver que le service public ferroviaire n'est pas un vain mot »

De même, il est peu courant d'apprendre qu'après trois jours d'affilée d'un Comité d'entreprise extraordinaire de la Société nationale Corse Méditerranée (SNCM), débattant des conditions du redressement de l'entreprise, la C.G.T. estime qu'« *il n'est pas question pour l'heure de mettre l'entreprise en difficulté par des grèves* »⁶, même si la formule utilisée dans cette déclaration n'est pas exempte d'une sorte de menace ...

Un coût destructeur aux plans économique et stratégique

A ces effets sociaux et commerciaux, vient s'ajouter un impact économique et financier considérable sur des budgets d'exploitation déjà marqués par des difficultés chroniques d'équilibrage des dépenses et des recettes. Le milieu professionnel évalue généralement à un million de francs par jour le coût moyen d'une journée de grève dans une agglomération française, à cent millions cette même journée pour une compagnie d'aviation. Ces estimations ne prennent pas en compte le décrochage commercial qui suit les conflits et qui exprime la désaffection durable d'une partie de la clientèle.

La gestion sociale des réseaux et des entreprises de transport collectif est devenue un élément primordial de la compétitivité : c'est probablement la raison pour laquelle la profession ne dispose pas d'observatoire systématisé de la conflictualité (ses formes, leurs évolutions, leur coût).

De façon plus générale, alors que l'environnement concurrentiel se durcit chaque jour, alors que l'application des directives européennes ouvre toujours davantage les marchés, avec cette conflictualité récurrente, ce sont les stratégies de ces entreprises qui sont remises en cause, sans compter la dégradation durable de l'image, tant interne qu'externe, des sociétés de ce secteur professionnel.

⁶ *Le Monde* 28-29 Juin 1998, page 34

Le propos est tellement évident qu'on ne prendra ici un qu'un seul exemple, d'autant plus parlant que sa discrétion semble inversement proportionnelle à son impact. Sous le titre « *Le transport combiné de la SNCF en dérouté*⁷ », on apprend que :

« La SNCF se révèle incapable de gérer la montée en puissance du transport combiné de marchandises – les conteneurs sont chargés sur les trains pour les longues distances et acheminés par camion pour les dessertes locales. Désorganisation du travail, conflits sociaux à répétition, accumulation des retards et mauvaise qualité du service ont fini par casser le rythme de développement de ce mode de transport écologique, qui reçoit un important soutien des pouvoirs publics, plus de 350 millions de francs de subvention annuelle. »

« (...) La SNCF reconnaît que l'évolution du trafic international, qui représente 60% dans le transport combiné, est alarmante. (...) Outre la saturation de certains terminaux de chargement et de déchargement, notamment à Lille, Avignon et Paris - Nord, c'est davantage à une véritable désorganisation du travail que doivent être attribués les déboires de la SNCF. La grève des conducteurs au terminal ferroviaire du tunnel sous la Manche, à Frethun, fin Avril, n'a permis de faire circuler qu'un train sur six pendant plusieurs jours, et la grève des agents du dépôt de Nîmes a bloqué tous les trains vers l'Espagne pendant trois semaines. »

« Le trafic fret de la SNCF, qui représente désormais le quart du transport de marchandises en France sur plus de 150 kilomètres, est partiellement atteint par les déboires du combiné. Le rythme de croissance s'établit à 4,7 % à la mi - Juin, contre 8,6% sur 1997. »

Etc., etc.

Or, dans une sorte de réaction en chaîne, cette situation de conflictualité permanente du secteur du transport collectif en France ne manque pas de rendre plus délicate encore l'argumentation visant à trouver les financements nécessaires au développement et à la modernisation technique, mais aussi à la transformation sociale, de ces mêmes entreprises du secteur du transport.

⁷ *Le Monde*, 4 Juillet 1998, page 16

TRANS
~~FORMATION~~

UN REGARD NOUVEAU POUR PRODUIRE D'AUTRES CONNAISSANCES ET POUR FACILITER UN TRAVAIL DE TRANSFORMATION

Dans ce contexte, il est capital de se donner les moyens de mieux comprendre la nature et les ressorts de la conflictualité propre à ce milieu professionnel. Il est notamment essentiel de chercher à renouveler l'approche de la problématique des groupes sociaux qui sont au centre du transport public et privé de voyageurs et de marchandises.

ÉLARGIR LE CADRE DE REFERENCE POUR SORTIR DE LA REPETITION

La répétition des situations conflictuelles signifie qu'une série d'enchaînements, voire de véritables mécanismes, également répétitifs, sont à l'oeuvre dans l'émergence de ces mouvements sociaux. Au-delà de ce constat banal, la force et la régularité évidentes de ces répétitions font question.

♦ Prendre acte du phénomène de la répétition

On peut ainsi commencer par se demander si la façon de poser les problèmes ne gagnerait pas à être modifiée. Pour sortir de la répétition, il est d'abord nécessaire d'échapper à ce système dans lequel les prédictions se vérifient d'elles-mêmes.

Lorsque la stratégie des acteurs fait que la prédiction des événements mène inmanquablement à l'événement prédit, les modes de résolution de problèmes doivent être changés : les solutions essayées pour résoudre les difficultés maintiennent paradoxalement, et même exacerbent, le problème qu'on cherche à travailler au sein de ce qui est devenu un « système » conflictuel⁸.

Certes, chacun des acteurs sociaux de ce système conflictuel pèse volontairement dans le sens de ses propres désirs et de ses intérêts particuliers. Et à cet égard, des difficultés objectives existent et existeront toujours entre acteurs sociaux aux enjeux différents. Des réalités lourdes (statut, rémunérations, conditions de travail et de vie, âge de la retraite, durée du travail, etc.) constituent intrinsèquement de vrais sujets de discorde.

Du reste, le conflit fait partie de la gestion de tout groupe humain ; les motifs de désaccord ne manquent pas : conflits de perceptions, d'appréciation, d'idéologies, de stratégie, de priorités, d'intérêts, etc.

⁸ Paul Watzlawick, *Sortir de la répétition*, in *La thérapie familiale du changement*, Les empêcheurs de penser en rond, 1994

Cependant, les politiques mises en œuvre par le management des sociétés de transport collectif montrent régulièrement leurs limites, tant pour sortir du cercle de la répétition que pour piloter les conflits.

De même, les outils conceptuels et pragmatiques fournis par les approches traditionnelles ne semblent pas de nature à modifier les données de la répétition. Les éclairages des phénomènes sociotechniques par la sociologie, par l'économie, par la psychologie industrielle, par l'Histoire, par la technologie, etc., s'ils contribuent à une description utile des situations conflictuelles ne permettent pas de les dépasser.

Or, si l'on était en mesure d'appréhender de façon plus originale les facteurs clés de cette conflictualité collective, on serait peut-être aussi en position d'imaginer et de mettre en œuvre des dispositifs contribuant à une régulation sociale moins brutale et (pourquoi pas ?) plus acceptable pour l'ensemble des parties concernées.

♦ **Renouveler les approches conceptuelles pour inventer de nouvelles solutions**

A cet égard, la conduite depuis près de quinze ans d'interventions à dominante psychosociologique au sein de sociétés de transport collectif des trois modes nous a permis de rassembler un matériau convergent sur le thème de la conflictualité collective propre à ce milieu professionnel⁹.

L'observation en extériorité des pratiques professionnelles du transport de voyageurs et de marchandises dégage une série de constats et d'hypothèses qui rejoignent des connaissances déjà accumulées dans ce secteur, mais en apportant un léger décalage et probablement un enrichissement utile.

L'expérience de la conduite du changement dans les sociétés de transport, lorsqu'elle est confrontée à l'apport d'éléments de psychanalyse, d'anthropologie et de psychosociologie, permet en effet de renouveler l'approche du management dans ces familles professionnelles. Les conflits récents du transport routier de marchandises semblent indiquer par ailleurs que cette nouvelle voie est également pertinente pour ce secteur.

Ce renouvellement des analyses s'articule autour de trois séries d'éléments.

⁹ Cf. Les références d'interventions psychosociologiques conduites depuis les années quatre-vingts dans le milieu des transports et des déplacements, page 161

En premier lieu, la définition du *groupe* et de *l'institution* comme *espaces psychiques inconscients*¹⁰ ouvre la voie à une compréhension nouvelle des rapports entre sentiment d'identité professionnelle et changement. Dans le cas du monde du transport, cette perspective éclaire d'un jour nouveau un certain nombre de pratiques collectives. La notion de conflictualité y prend notamment une signification complémentaire aux analyses habituelles, en particulier pour les métiers à dominante solitaire du transport.

A cet égard, en second lieu, la *solitude* d'un certain nombre de métiers du transport se révèle comme un phénomène dont la description et les conséquences ont été très insuffisamment abordées jusqu'ici. Pour mieux penser les relations entre solitude, groupe et conflictualité au sein des sociétés de transport, nous proposons un premier essai de définition du *groupe virtuel*. Le groupe virtuel, fantasme inconscient renvoyant au regroupement physique des pairs, comporterait cette caractéristique de rester potentiel, c'est à dire possible mais non probable. Il pourrait fournir une série d'indications utiles pour la compréhension mais aussi pour l'action.

En troisième lieu, au carrefour de l'individuel et du collectif, le registre de *l'identité*, personnelle et groupale, constitue un outil indispensable pour explorer la dynamique de l'articulation entre la réalité psychique des personnes (leur monde interne) et leur réalité sociale (le monde extérieur).

La problématique de *l'identification*, notamment à travers le rôle de *l'identification projective*, donne une nouvelle impulsion à la recherche sur le fonctionnement des métiers à dominante solitaire du transport, et, là aussi, plus précisément sur leur rapport à la conflictualité.

En fin de compte, la mise en mouvement du triptyque *identité - solitude - rapport au groupe* dessine une vision renouvelée de certains mécanismes de la construction de la professionnalité des métiers les plus en vue du transport. La compréhension de ces mécanismes fait émerger des pistes susceptibles de faire progresser sur deux points essentiels :

- ◆ favoriser l'intégration des personnes exerçant des métiers à dominante solitaire dans l'entreprise (en commençant par les conducteurs d'engins) ;
- ◆ aider les professionnels de ces mêmes métiers à mieux comprendre le sens et la nature des évolutions en cours dans leur société de transport.

¹⁰ Nous nous appuyons sur les perspectives ouvertes par différentes écoles de pensée qui se rejoignent sur ce point (l'Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques [Arip], le Cercle d'études françaises pour la formation et la recherche active en psychologie [Ceffrap], le Tavistock Institute et le Tavistock Clinic Consulting to Institutions Workshop de Londres)

♦ **La méthodologie de la recherche : une double confrontation**

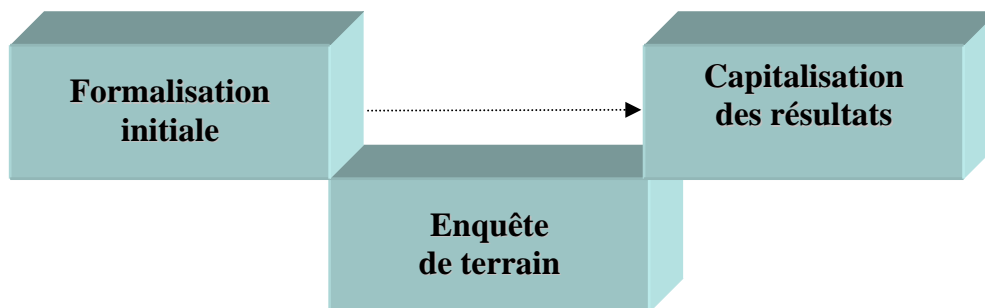
Dans la perspective décrite dans les pages précédentes, le projet proposé pour la recherche reposait sur une démarche itérative. La combinaison de différents registres devait ainsi rendre possible la double confrontation d'une série d'observations et d'intuitions initiales avec, d'une part, une approche plus conceptuelle et, d'autre part, une approche de terrain.

Au cours de nos interventions d'accompagnement du changement, nous avons commencé à repérer un certain nombre de phénomènes psychosociologiques communs dans les trois modes (routier, aérien, ferroviaire). Il nous a semblé pertinent de chercher à vérifier si des observations concernant un ensemble plus vaste de métiers non sédentaires du transport (contrôle, maintenance itinérante, par exemple) trouvaient une actualisation particulière pour les métiers de la conduite dans les sociétés de transport collectif de voyageurs et de marchandises (conducteurs de bus et d'autocars interurbains, conducteurs de métro et de RER, pilotes et officiers mécaniciens navigants).

Les mouvements de la démarche itérative étaient donc les suivants : un renouvellement des *concepts* utilisés pour analyser le milieu professionnel du transport devait d'abord permettre d'identifier avec précision une série de principes méthodologiques et d'outils conceptuels. Ceux-ci serviraient ensuite de base pour l'élaboration d'une *problématique* qu'une *enquête de terrain*, devait, dans un troisième temps, permettre de valider et d'enrichir.

Nous pensions également que les résultats de l'enquête de terrain pourraient alors fournir des pistes pour des expérimentations dont les enseignements nourriraient à leur tour les éléments d'un outil pédagogique opérationnel destiné aux équipes engagées sur le terrain dans un travail de changement

Le schéma ci-dessous résume l'articulation qui en définitive a pu être déployée et dont les résultats seront développés dans les pages suivantes.



**TRANS
FORMATION**

Nous avons engagé un processus d'enquête participative impliquant la direction, des responsables de la fonction ressources humaines, des membres de l'encadrement de proximité, dans des sociétés de transport des différents modes. Nous avons également pu compléter un important matériau déjà recueilli en situations de travail en dialoguant avec des responsables d'organisations syndicales intéressées, ainsi qu'avec des personnels de conduite.

Pour la réalisation de cette enquête, nous avons développé et rassemblé les hypothèses initiales de notre problématique sous la forme de plusieurs versions d'un diaporama. L'expérience nous avait en effet montré qu'une présentation assistée par ordinateur était nécessaire pour lancer un débat de façon opérationnelle à partir d'une série de notions qui demandent un effort de réflexion non négligeable. Une version de cette problématique était parallèlement rédigée sous la forme d'une étude préliminaire (février 97).

La mise en débat de ces hypothèses s'est effectuée au cours d'entretiens individuels ou de réunions sur le terrain. Dans chaque cas, une séquence, le plus souvent d'une durée de l'ordre de la demi-journée, était entièrement consacrée à l'objet de notre recherche. Au total, sur une période de dix-huit mois, ce sont ainsi plus de cent cinquante personnes qui ont pu réagir sur les différents thèmes de notre recherche (voir page 155).

La mise en débat a permis d'enrichir la problématique initiale à l'aide des réactions et des positions des différentes catégories d'interlocuteurs. Par contre, si, pendant la période d'élaboration et de réalisation de l'étude, la poursuite de la recherche a nourri des interventions psychosociologiques d'accompagnement du changement dans des sociétés de transport, elle n'a pas directement suscité d'expérimentations comme cela était prévu.

Le rythme d'évolution des entreprises du secteur, la nature des processus en cause, les délais et les circuits de la prise de décision rendent compte du fait que cette phase de la recherche est reportée dans le temps, malgré un intérêt déclaré des professionnels du secteur pour les questions abordées et en dépit d'une bonne adhésion aux principales thèses argumentées dans notre projet.

À cet égard, et comme pour l'instauration des débats avec nos interlocuteurs sur le terrain, on va maintenant commencer par exposer le socle théorique sur lequel s'édifient nos raisonnements, avant d'intégrer dans les résultats de la recherche les réactions recueillies dans la phase d'enquête.

Le socle théorique fera l'objet des deux sections suivantes, l'une consacrée à la formulation d'une approche générale, psychosociologique et psychanalytique, des dynamiques sociales, l'autre plus précisément centrée sur les phénomènes liés à la solitude, au rapport au groupe et au changement.

**TRANS
FORMATION**

UNE APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE ET PSYCHANALYTIQUE DES DYNAMIQUES SOCIALES

Nous allons maintenant exposer de façon plus précise comment la confrontation entre, d'une part, l'expérience de la conduite du changement dans les sociétés de transport et, d'autre part, l'apport d'éléments de psychanalyse, d'anthropologie et de psychosociologie, permet de dégager de nouvelles clefs pour le management du changement social du milieu professionnel des transports terrestres (urbain, interurbain, routier, ferroviaire) et aérien.

Avant d'esquisser les grandes lignes d'action (Troisième Chapitre) suggérées par ces nouvelles analyses (Deuxième Chapitre), on énoncera donc les trois problématiques principales sur lesquelles repose l'interprétation des constats tirés de l'observation : *l'identité et l'apprentissage ; la solitude et le groupe ; l'institution et le changement.*

Cependant, pour mieux faire ressortir la logique qui les articule, ces trois problématiques interdépendantes seront décrites en deux étapes à travers les hypothèses complémentaires qui les constituent.

Dans cette section, on tirera le fil qui relie (1) l'identité et l'apprentissage par l'expérience ; (2) la professionnalité ; (3) l'institution.

Dans la section suivante, on complétera cette approche conceptuelle en élaborant des liens entre (4) la solitude ; (5) le groupe; (6) le changement.

Les six exposés méthodologiques seront chacun à leur tour conclu par une annonce condensée (le texte sera signalé par des italiques) des liens que nous pensons pouvoir établir entre l'approche théorique proposée et la situation sociale des métiers de la conduite.

Observations de terrain, hypothèses, interprétations, et préconisations de pistes d'actions seront ensuite reprises dans les chapitres suivants selon une articulation qui sortira du moule de cet exposé mais s'appuiera bien entendu sur les contenus qui vont maintenant être présentés.

♦ **L'identité et l'apprentissage par l'expérience : deux questions, permanentes et anxiogènes, communes aux personnes et aux groupes**

L'angoisse est une réaction devant un danger qui réveille une détresse psychique et biologique autrefois éprouvée devant une menace dont la simple remémoration provoque un état de déplaisir et de désarroi¹¹.

Résultant le plus souvent d'un tiraillement entre deux exigences contradictoires, l'angoisse peut être liée à un conflit entre les exigences de la réalité externe et les aspirations du monde interne. Le conflit peut aussi être simplement intrapsychique : il est alors relatif à des aspects internes du fonctionnement psychoaffectif (opposition entre désirs, demandes, contraintes, obligations, etc.).

Les deux problématiques que nous allons maintenant décrire sont susceptibles de développer ces types de conflits. En effet, les individus et les groupes ont en commun d'avoir à se confronter à deux sources d'angoisses permanentes : l'identité et l'apprentissage par l'expérience.

Dans un premier registre, les individus, mais aussi les groupes, ont à résoudre la question paradoxale de l'identité, délicat point d'équilibre à trouver et à maintenir entre deux principes rigoureusement contradictoires... mais en définitive complémentaires : l'équivalence (l'identité = le même) et la différenciation (l'identité = l'autre)¹². Construire ses identifications¹³, c'est résoudre la triple question des rapports à l'individualité, à la groupalité et à la socialité. C'est faire son chemin entre deux écueils : la similitude dépersonnalisante (*je suis comme les autres, je ne suis personne*) et la différenciation radicale (*je suis différent des autres, je suis une personne*).

Si l'expression d'une certaine *singularité* est nécessaire pour faire émerger et faire vivre les repères d'une personnalité propre (individuelle ou groupale), l'affirmation d'une *ressemblance* entre des personnes ou entre des groupes, en même temps qu'elle est essentielle au confort psychoaffectif, se révèle plus facile à intégrer dans une stratégie de recherche d'alliances au sein d'un ensemble plus vaste. Toute déstabilisation des repères identitaires menace l'intégrité des individus, comme celle des groupes, dans la mesure où l'enjeu de tout « projet identificatoire »¹⁴ relève du sens même de la vie, à travers la déclinaison du sentiment d'appartenance (sexe, nom, génération, culture).

¹¹ Sigmund Freud, *Inhibition, symptôme, angoisse*, 1926, PUF, Paris, 1968

¹² Par exemple : Alain de Mijolla, *Identifier - Être identifié - S'identifier*, in *L'identification*, Revue Française de Psychanalyse, Tome XLVIII, Numéro 2, PUF, 1984

¹³ Voir par exemple Jean Florence, *L'identification dans la théorie freudienne*, Publications des Facultés Universitaires Saint-Louis, Bruxelles, 1984

¹⁴ Piéra Aulagnier, *Désir, demande, souffrance*, in *L'interprète en quête de sens*, Payot, 1991

Dans un second registre, tout aussi anxiogène, pour entrer dans un processus de croissance intellectuelle et émotionnelle, les individus, mais aussi les groupes, doivent mettre en œuvre une capacité suffisante à supporter la frustration.

Pour s'adapter à leur environnement, pour affronter le changement (aussi bien dans sa dimension individuelle que collective), les personnes et les groupes doivent témoigner d'une volonté d'apprendre qui implique la maîtrise de l'angoisse liée à tout questionnement.

C'est dans le difficile apprentissage par l'expérience¹⁵ que les personnes et les groupes peuvent surmonter la souffrance psychique liée à l'acceptation de leurs propres limites (pas de possibilité d'apprendre sans admettre qu'on ne sait pas).

Or, l'acceptation du principe de réalité est une impitoyable tâche sans fin : c'est le développement de la capacité de penser qui permet de combler le douloureux vide de la frustration, entre le moment où un désir se fait sentir et la circonstance où (dans le meilleur des cas) l'action propre à satisfaire ce désir aboutit à la satisfaction recherchée¹⁶.

Il reste que la croissance de la psyché s'accompagne inéluctablement d'une certaine souffrance psychique¹⁷, délicate à maîtriser : tout processus de transformation vraie associe en effet dans une expérience potentiellement déstabilisatrice la mobilisation d'émotions à l'acquisition d'une connaissance intellectuelle.

La suite de cette étude montrera comment la double question de l'identité et de l'apprentissage par l'expérience touche profondément les métiers solitaires du secteur du transport. Nous montrerons notamment que ces métiers vivent sous le signe d'un important clivage identitaire, défini par la présence d'éléments très valorisants qu'annulent, de façon totalement symétrique, d'autres caractéristiques très dévalorisantes. Le sentiment d'identité incertain qui en découle est aggravé par les menaces qui pèsent sur des repères identificatoires puissants, à la fois pour les groupes professionnels des métiers de la conduite et pour les personnes qui composent ces communautés.

Nous verrons comment cette dimension se combine avec l'influence d'autres aspects ambivalents (le rapport au groupe et à l'institution) pour jouer un rôle-clé dans le refus obstiné du changement, que la défense des seuls acquis matériels (rémunérations, carrières) ne suffit pas à expliquer.

¹⁵ Wilfred Bion, *Aux sources de l'expérience*, PUF, Paris, 1962

¹⁶ Sigmund Freud, *Formulations sur les deux principes du cours des événements psychiques*, 1911, in Résultats, Idées, Problèmes, N° 1, Puf, 1984 ; Wilfred Bion, *Une théorie de l'activité de pensée en Réflexion faite*, 1962, PUF, Paris, 1983.

¹⁷ Cf. par exemple, Jean Bégoïn, *La croissance psychique et l'économie de la souffrance*, in *Souffrances*, actes du colloque de 1991 à Toulouse, Ères, 1992

♦ **La professionnalité : une boussole pour le repérage dans le changement**

Dans l'approche que nous proposons¹⁸, la professionnalité, située au centre de différentes dimensions de l'identité (la personne, le métier, les institutions sociales), s'appuie sur trois éléments : la maîtrise, le renouvellement et la reconnaissance des compétences exigées dans la sphère du travail.

Ces trois dimensions (l'acquisition des savoirs et savoir-faire ; les modes d'apprentissage et les trajectoires professionnelles ; les regards sur l'expérience accumulée) font de la professionnalité un enjeu fondamental pour le destin des deux questions anxigènes évoquées dans les pages précédentes, l'identité et l'apprentissage par l'expérience. Reflet du rapport au monde interne et externe, la professionnalité exprime en effet la qualité du lien que les personnes, mais aussi les groupes, sont en mesure d'entretenir avec la réalité. Pour éclairer ce propos, on peut opposer ici deux scénarios.

Lorsque le processus de construction de la professionnalité est positif, les personnes et les groupes développent une capacité suffisante pour surmonter l'angoisse : ils peuvent alors affronter le changement, s'engager dans un travail de transformation (du monde extérieur ou d'eux-mêmes) et poursuivre une croissance intellectuelle et émotionnelle. Autrement dit, grâce à un travail qui, s'il n'est pas facile, n'est pour autant pas hors de portée, la double question de l'identité et de l'apprentissage par l'expérience peut être résolue favorablement.

C'est dans un tel cadre que le sujet peut maîtriser la crainte d'une défaillance personnelle dans le comportement professionnel. Dans certaines situations, une angoisse considérable, qui peut aller jusqu'à la souffrance de la terreur¹⁹, est liée à l'anticipation de l'incapacité d'assumer le rôle attendu dans des circonstances présentant précisément un risque, pour soi ou pour les autres. La crainte de ne pas se montrer à la hauteur repose d'autre part sur l'angoisse du déshonneur, blessure narcissique irréparable dans la mesure où il s'agit d'une double dette morale, envers les autres²⁰, mais aussi et d'abord envers soi-même²¹, et qui ne peut disparaître qu'avec la disparition du sujet.

Dans un deuxième scénario moins favorable, l'épreuve de la réalité est trop pénible et trop angoissante. Le processus de construction de la professionnalité se fige ou se bloque : des mécanismes de défense sont mis en œuvre, de l'ordre du refoulement, de l'illusion ou de l'hallucinoïse.

¹⁸ Jean-François Révah, *Les professionnalités au Céreq : recherche-action sur les métiers du Centre d'études et de recherche sur les qualifications*, TRANS/FORMATION, 1995-1996

¹⁹ Sidney Stewart, *Trauma et réalité psychique*, in *La douleur et la souffrance psychiques*, Revue française de psychanalyse, Tome LV, Puf, Paris, 1991

²⁰ Janine Chasseguet-Smirgel, *La maladie d'idéalité. Essai psychanalytique sur l'idéal du moi*, Editions Universitaires, Paris, 1990

²¹ André Green, *L'honneur et le narcissisme*, in *L'honneur*, Série Morales n° 3, Autrement, 1991 ; Julian Pitt-Rivers, *Anthropologie de l'honneur*, 1977, Le sycomore, 1983.

Certes, l'illusion est à la fois nécessaire et créatrice²², mais à condition qu'elle s'accompagne d'une aptitude à affronter la tension entre réalité du dedans et réalité du dehors, entre le désir et l'ambivalence, entre les certitudes et le doute²³, entre principe de plaisir et principe de réalité. De toute façon, la satisfaction tirée de l'illusion est différente d'une satisfaction obtenue dans la réalité : l'évitement, le déni, la surcompensation, la toute-puissance, l'idéalisation, ces réactions défensives face à un changement vécu comme catastrophique²⁴, prennent la forme de troubles du comportement rationnel. Ces méthodes, ne tenant pas compte de la réalité, se révèlent la plupart du temps impropres à atteindre les résultats recherchés et ramènent infailliblement vers la cruelle réalité²⁵.

En définitive, la professionnalité se présente comme un champ complexe, particulièrement sensible à ces deux questions, l'identité et l'apprentissage par l'expérience, dont le potentiel anxiogène reste mobilisable à tout moment.

On verra dans les chapitres suivants que la déstabilisation des professionnalités semble éclairer d'un sens nouveau une partie considérable du fonctionnement social des entreprises de transport. Ainsi, notamment, si les personnels de conduite font preuve d'une capacité continue d'adaptation aux évolutions techniques et organisationnelles, par contre, tout se passe comme si un véritable blocage empêchait le renouvellement d'une série de compétences plus relationnelles pourtant décisives pour la survie de ces métiers.

♦ **Les institutions comme formations psychiques assurant une fonction de protection contre l'angoisse**

Les sources d'anxiété générées par les questions abordées dans les pages précédentes sont d'une telle intensité qu'elles contribuent, parmi d'autres facteurs, à expliquer la recherche de cohésion²⁶ des groupes et des institutions par le besoin des individus de se protéger²⁷ contre ces angoisses.

Dans une approche traditionnelle de la sociologie des organisations, on considère communément que, pour assurer la stabilité, la prévisibilité, mais aussi le contrôle des comportements de chacun de ses membres, toute structure d'organisation cherche à prescrire des conduites individuelles et collectives qui soient en cohérence forte (si ce n'est absolue) avec les valeurs et les objectifs admis comme légitimes.

²² Donald Winnicott, *Objets transitionnels et phénomènes transitionnels*, 1951, in *Jeu et réalité*, NRF, Paris, 1971

²³ Sophie de Mijolla Mellor, *Le plaisir de pensée*, Puf, Paris, 1992

²⁴ Wilfred Bion, *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, Paris, Puf, 1982

²⁵ Géza Roheim, *L'interprétation psychanalytique de la culture*, 1941, Payot, Paris, 1976

²⁶ Sigmund Freud, *Psychologie collective et analyse du moi*, 1921, in *Essais de psychanalyse*, Payot, Paris, 1981

²⁷ Géza Roheim, 1943, *Origine et fonction de la culture* (chapitre trois), Idées, Gallimard, 1972

Cependant, s'il prend des formes différentes d'une organisation à l'autre, ce contrôle des comportements s'appuie dans tous les cas sur les types de personnalités qui semblent le mieux correspondre et aux valeurs et aux emplois de l'organisation²⁸.

L'approche psychanalytique des groupes propose d'aller plus loin avec l'hypothèse suivante : au delà de la réalisation des tâches de base assignées par les buts institutionnels, les membres d'un groupe travaillent ensemble, non seulement pour mettre en place un système de défense contre des situations qui représentent certains des problèmes individuels des membres du groupe, mais aussi pour éviter d'en prendre conscience²⁹.

Le déplaisir de ces situations est lié à des pulsions et à des fantasmes archaïques (l'amour, l'envie, la haine, la honte, le dégoût, etc. mais aussi l'identité et l'apprentissage par l'expérience) dont la force reste inchangée dans le monde interne des adultes : c'est pour éviter la confrontation avec ces frustrations que les institutions sont utilisées par leurs membres comme système social de défense leur permettant d'échapper à l'expérience du doute, de l'incertitude, de l'angoisse et de la culpabilité.

L'institution joue ainsi le rôle d'une formation psychique³⁰ pour chacun de ses membres, c'est à dire qu'elle accomplit, en particulier, une fonction de défense contre l'angoisse, mise à profit par les personnes qui évoluent dans son espace.

Autrement dit, si un lien fort entre les personnes est constitué par l'utilisation qu'elles font de mécanismes de défense inventés *par elles-mêmes* (et non pas seulement mis en place *par l'institution*) contre leurs angoisses internes³¹, c'est que les membres de l'institution participent à la vie de celle-ci dans la mesure où elle leur apporte certaines défenses contre leurs angoisses.

Dès lors, on comprend mieux pourquoi le fonctionnement des organisations tend à éviter la reproduction de situations qui soulèvent de l'angoisse et comment il cherche, au contraire, à favoriser la réassurance et la satisfaction personnelles des membres de l'institution. L'institution, en tant que système *social* de défense contre le retour des angoisses archaïques, est bien en interaction avec les mécanismes *individuels* de défense contre l'angoisse.

²⁸ Eugène Enriquez, *Structures d'organisation et contrôle social*, Connexions n°41, Ères, 1983

²⁹ Elliot Jaques, *Les systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété*, 1955, in *Psychologie sociale : textes fondamentaux*, Dunod, Paris, 1978 ; *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972.

³⁰ René Kaës, *Réalité psychique et souffrance dans les institutions*, in *L'institution et les institutions*, Dunod, Paris, 1987

³¹ Isabel Menzies Lyth, *The functioning of social systems as a defense against anxiety*, 1959, in *Containing anxiety in institutions*, Selected Essays, Vol 1, Free Association Books, Londres 1988

Il y a là une collusion³² (une interaction collusive) qui rend compte de la difficulté du changement social (cf. page 57) : *la projection* des mécanismes individuels de défense dans le système social de défense renforce l'effet de *l'introjection* du système social de défense dans les mécanismes individuels de défense³³. Autrement dit : les personnes se mettent à l'abri de leurs angoisses en utilisant des moyens qui sont consolidés par les procédés que les institutions déploient pour protéger leurs membres.

Un facteur supplémentaire entre ici en jeu. Il s'agit de la puissance d'un mécanisme de défense très courant combinant identification et projection, dans un effort pour nier la présence en soi d'aspects indésirables. Dans les interactions relationnelles, surtout celles qui sont répétitives, on est d'autant moins prêt à changer d'attitude et de comportement par rapport à l'Autre (personne, groupe, institution), que ce qu'on voit chez lui - la projection - correspond à des sentiments ou à des actions qu'on ne veut pas reconnaître en soi-même.

Il est en effet très efficace de chercher une protection contre des sentiments dangereux, des désirs angoissants, des aspects menaçants à l'intérieur de soi, dans un processus de défense qui consiste à exclure, puis à rejeter, tout ou partie de ces éléments inacceptables (clivés), sur autrui.

Dans cette forme de régulation (on parle alors d'identification projective³⁴), l'angoisse est réduite par le maintien de l'autre côté de l'élément projeté. Le contrôle de ce qui a été projeté passe par l'emploi d'une force suffisante pour en empêcher le retour sur soi.

Deux faits en découlent. D'une part, il est plus facile d'observer ces phénomènes chez les autres que de les analyser pour soi-même. D'autre part, les changements sont délicats et longs à se produire car ils correspondent à des zones d'ombre qu'on souhaiterait précisément laisser dans l'obscurité.

En ce sens, analyser ce que chacun des protagonistes d'une collusion attribuée à l'autre avec insistance permet de découvrir ce qui lui paraît singulièrement inacceptable pour lui-même.

Ces mécanismes observables au niveau individuel sont également à l'œuvre au niveau collectif. L'identité d'un groupe ou d'un sous-groupe se définit ainsi plus volontiers par la différenciation et le rejet que par l'affirmation de valeurs propres, ce mouvement étant sous-tendu par une utilisation intensive de la projection (cf. le concept de *paranoïa culturelle*, dans l'extrait cité page 10).

³² L'étymologie du mot est révélatrice. *Collusio* vient de *colludo* (*cum, ludo*), qui comprend deux sens en latin : jouer ensemble ; s'entendre frauduleusement avec quelqu'un.

³³ Isabel Menzies Lyth, *The functioning of social systems as a defense against anxiety*, opus cité

³⁴ Les contributions initiales sont dues à Mélanie Klein et Wilfred Bion. Pour une approche générale : Joseph Sandler, *Projection, identification, identification projective*, Puf, Paris, 1991

Les perceptions croisées qui s'échangent entre des individus ou entre des groupes se renforcent aussi du fait de confirmations au moins partielles à travers des éléments de réalité. Des visions négatives réciproques sont enracinées dans le monde réel, et rendent alors ce mécanisme de défense d'autant plus solide.

En définitive, si, à côté de leur dimension matérielle, les conflits dans les organisations constituent l'une des formes d'extériorisation individuelle des conflits internes de leurs membres, la résistance au changement social s'explique aussi par la menace du chaos, à la fois au plan social et individuel, que comporte toute évolution à travers la nécessaire restructuration des mécanismes individuels et institutionnalisés de lutte contre l'angoisse.

A cet égard, quelle que soit l'institution, il arrive que, même en dehors de périodes de changement, elle expose ses membres à des situations trop angoissantes, sans leur fournir en contrepartie ni des expériences suffisamment satisfaisantes ni des mécanismes de défense utilisables pour se protéger contre ces angoisses.

Se révélant incapables de fournir l'appui défensif nécessaire, les institutions sont alors attaquées par leurs membres, dont l'angoisse s'accroît sans recours possible, et les confronte à une souffrance intense³⁵. On constate alors souvent le tragique paradoxe suivant : l'inadéquation du système provoque surtout le rejet et le départ de ceux de ses membres qui auraient précisément eu le plus de compétences pour l'améliorer³⁶.

En ce qui concerne les métiers solitaires du transport, la suite de cette étude montrera que la stabilité des personnels dans leur emploi dissimule mal un rapport extrêmement ambivalent des conducteurs aux institutions.

On examinera notamment les conséquences d'une large gamme de sentiments éprouvés à l'égard des entreprises, qui va de la fierté de l'appartenance au complexe de persécution, en passant par la défense contre le grignotage.

On verra comment les aspects persécutoires finissent par l'emporter pour faire basculer ces professionnels dans un isolement accru. Dans ce contexte, l'étude rendra également compte des conséquences de l'usage intensif du mécanisme de l'identification projective entre ces personnels et les institutions qui les emploient.

³⁵ René Roussillon, *Espaces et pratiques institutionnelles : le débarras et l'interstice*, in *L'institution et les institutions*, Dunod, 1987, et Isabel Menzies Lyth, *The functioning of social systems as a defense against anxiety*, opus cité

³⁶ Isabel Menzies Lyth, *The functioning of social systems as a defense against anxiety*, opus cité

SOLITUDE, GROUPE, CHANGEMENT : ELEMENTS DE PSYCHO-PATHOLOGIE DU LIEN SOCIAL

Dans cette section, on donnera une importance particulière aux développements concernant la solitude. Ce choix repose bien entendu sur l'une des hypothèses centrales que l'étude se propose de vérifier en cherchant à mieux apprécier les relations entre solitude et conflictualité dans les comportements professionnels du secteur du transport.

♦ **L'expérience de la solitude, entre souffrance et croissance psychiques**

Si l'un des éléments primaires de cohésion reliant les individus dans les associations humaines institutionnalisées est bien la défense contre l'anxiété archaïque (cf. la section précédente), alors on comprend mieux pourquoi l'angoisse d'être séparé et seul, sentiment universel lié à notre condition d'être humain, peut devenir une source puissante de symptômes et de troubles psychiques rattachés aux affects les plus primitifs ³⁷ (terreur de l'obscurité, du silence, par exemple).

C'est qu'on peut accorder à la problématique de la solitude une place véritablement fondatrice pour la vie sociale et culturelle :

« Le grand danger en face duquel l'humanité a dressé la civilisation, c'est la perte de l'objet, la peur de rester seul dans le noir. (...) Les systèmes de défense contre l'angoisse sont l'étoffe même dont la culture est faite. (...) En considérant tous les aspects de la culture humaine (...), nous constatons qu'ils offrent une caractéristique commune. Ils unissent un individu à l'autre, ils sont les ruses employées par l'homme (...) pour ne pas rester seul.³⁸ »

Il y a là en effet un thème qui nous vient du fond des âges ...

«(15) Iahvé Élohim prit l'homme et l'installa dans le jardin d'Éden pour le cultiver et pour le garder. (16) Puis Iahvé Élohim donna un ordre à l'homme, en disant : « De tout arbre du jardin tu pourras manger, (17) mais de l'arbre de la science et du mal tu n'en mangeras pas, car du jour où tu en mangeras, tu mourras. »

(18) Iahvé Élohim dit : « Il n'est pas bon que l'homme soit seul : je veux lui faire une aide qui soit semblable à lui.³⁹ »

Aux terreurs archaïques qu'évoque une certaine forme de solitude répondent en écho la solidarité, la compassion, la grandeur de certains comportements que la civilisation sait parfois façonner.

³⁷ Sigmund Freud, *L'inquiétante étrangeté*, 1919, in *Essais de psychanalyse appliquée*, Gallimard,

³⁸ Géza Roheim, *The Origin and Function of Culture, Nervous and Mental Disease Monographs*, New-York, 1943, Traduction française *Origine et fonction de la culture*, collection Idées, Gallimard, 1972

³⁹ Genèse, II, 15-18

« Le service de gériatrie (de l'hôpital Paul-Brousse de Villejuif) a su développer une « culture » des soins de fin de vie commune à l'ensemble du personnel. Celle-ci permet à la fois d'améliorer la qualité de la prise en charge et d'aider à supporter, chez ceux qui côtoient la mort tous les jours, des situations souvent difficiles. (...) »

« *Aucun d'entre nous n'a les compétences ni la résistance suffisantes pour faire face à tout* » ajoute un médecin. Dans le service, tout le monde a appris à « verbaliser » sa douleur. Parfois, certains vont à la levée des corps, « *surtout quand on sait que le patient n'a pas de famille, de façon à ce qu'il ne parte pas tout seul.* »⁴⁰

On est ainsi immédiatement placé devant la complexité des dimensions de l'expérience de la solitude. On verra que cette expérience va de l'angoisse la plus archaïque jusqu'au phénomène de société le plus contemporain, de la souffrance d'une situation matérielle objectivable jusqu'aux affres de la subjectivité du dilemme existentiel.

Si le sentiment de solitude renvoie inéluctablement au fond ultime de la condition humaine⁴¹, la manière de vivre ce sentiment reste en effet déterminée par l'influence imprévisible de nombreux facteurs, objectifs ou subjectifs, liés à la personne ou à son contexte. Dès lors, la plus grande prudence est de rigueur lorsqu'on évoque l'expérience de la solitude et ses effets.

Ainsi, par exemple :

« Il y a bien des manières d'être dans solitude, selon qu'elle est recherchée ou subie, selon qu'elle est vécue comme une pause dans l'affairement quotidien ou comme un état permanent d'exil, voire d'exclusion ou de bannissement. Peut-être même y a-t-il quelque indécence à placer sous le même vocable ce qui relève du besoin d'avoir une « chambre à soi » (la *privacy* à l'abri de l'intrusion) et ce qui résulte de l'abandon ou de l'indifférence des autres. L'éloge de la « retraite » est facile pour qui dispose comme Montaigne de biens et de livres. Il est une offense pour le plus démuné. Parfois quelque fait divers nous fait entrevoir en trois lignes jusqu'où peut aller la misère de quelqu'un dont l'existence n'intéresse effectivement personne. »

« (...) L'illusion que tout est partageable demeure forte, surtout dans nos sociétés où l'on prône d'autant plus les vertus de la communication que les liens qu'assurait la communauté entre ses membres sont de plus en plus lâches. Pourtant les cas de solitude extrême – ceux du mourant, du grand malade, du sans-abri, du détenu dans son cachot – ne nous renvoient-ils pas l'image, si démesurément grossie que nous voulons l'oublier, de notre propre solitude dans ce qu'elle a d'irréductible ? »⁴²

⁴⁰ *Le Monde*, le 4 août 1998, page 6

⁴¹ Octavio Paz, *La dialectique de la solitude*, in *Le labyrinthe de la solitude*, 1950, Gallimard, 1972

⁴² Argument introductif du Numéro 36, *Être dans la solitude* de la Nouvelle Revue de Psychanalyse Gallimard, 1987

Pour notre part, dans les pages qui suivent, nous examinerons sous trois angles successifs quelques unes des nombreux facettes de la solitude :

1. selon qu'elle est subie (solitude et souffrance psychique ; solitude et isolement) ;
2. selon qu'elle est maîtrisée (solitude et croissance psychique ; solitude et dimension héroïque) ;
3. et, enfin, selon qu'elle est désirée ou écartée en tant que support d'une conduite déviante (solitude, norme et anomie).

Solitude et souffrance psychique

Une approche métapsychologique de la solitude pointe l'angoisse de séparation au centre de cette problématique qui pose de manière particulièrement aiguë le problème des rapports entre réalité extérieure et réalité intérieure. La description du registre de la séparation renvoie à des affects qui portent ou expriment une souffrance potentielle considérable, liée à la sphère du relationnel, à travers, par exemple, ce qui peut être en jeu dans les verbes suivants : couper, dissocier, écarter, rompre, quitter, éloigner, détacher, diviser, différencier.

On rencontre ici l'écho d'un thème majeur des sociétés occidentales dans lesquelles la modernité des moyens de communication s'accompagne souvent d'une régression de la socialité. Les ruptures économiques et sociales ont rapproché exclusion et solitude au point d'en faire les fléaux des temps modernes.

« Le monde des solitaires passifs est un monde sans représentation ; alors même que le peuple du Quart-Monde forme un ensemble, se reconnaît et peut être reconnu, le monde des solitaires est atomisé en individus isolés, dispersés ; le peuple des exclus est disparate, il est un non-peuple en soi ; il forme une immense population floue d'handicapés anonymes qui n'arrivent pas à nouer des relations interpersonnelles et à réintégrer la marche de l'ensemble.

La solitude n'est plus un phénomène individuel, elle est devenue un phénomène social ; et cette population n'est pas reconnue en tant que telle, elle est laissée pour compte ; elle fait, par là même, l'objet d'une exploitation éhontée de la part des profiteurs de la misère humaine qui proposent des remèdes-miracles, la leurrent et la laissent un peu plus seule ⁴³».

⁴³ Jean-François Six, *Guide des solitudes*, Fayard, 1986 ; voir aussi Michel Hannoun, *Nos solitudes. Enquête sur un sentiment*, Points Actuels, Seuil, Paris, 1991 ; Sue Halpern, *Migrations to solitude. The quest for privacy in a crowded world*, Vintage books, New-York, 1992 ; Françoise Dolto, *Solitude*, Vertiges du Nord, 1985 ; voir la bibliographie plus complète en fin de volume.

Les affects d'angoisse de séparation et de solitude n'ont pas qu'un rapport avec la réalité extérieure : ils se situent aussi au coeur de la vie psychique, à l'articulation entre fantasme et réalité, entre passé et présent, entre conscient et inconscient.

La solitude, insupportable sentiment de manque⁴⁴, peut ainsi être vécue comme un effondrement. L'angoisse de séparation, lorsqu'elle est excessive, c'est la crainte de se retrouver seul et abandonné, source première de douleur psychique et d'affect de deuil⁴⁵.

Indépendamment de la situation objective d'être privé de compagnie, le sentiment de solitude intérieure ranime des angoisses archaïques en relation avec l'expérience vécue la plus complète qui soit : être compris. La nostalgie d'être compris dérive alors du sentiment dépressif d'avoir souffert la perte irréparable d'une situation autrefois gratifiante où la communication et la sécurité étaient obtenues sans recours à la parole⁴⁶.

Sentiment de solitude et peur de partir sont universellement associés dans une crainte de perte des appuis extérieurs mais aussi internes (la menace d'un affaiblissement interne est accompagné de la perception d'un danger d'autodestruction)⁴⁷.

Solitude et isolement

D'autre part, aussi longtemps qu'elle reste fondée sur la méfiance et l'hostilité, la solitude conduit à l'isolement (l'étymologie est révélatrice : être *isolé*, c'est être séparé comme une *île*) et au repli sur soi. Elle est alors insupportable, destructurante, et se traduit par une souffrance psychique intense. Par une stratégie du pire⁴⁸, le sentiment de solitude peut aller jusqu'à l'isolement volontaire. Dans sa difficile recherche du bonheur, l'humanité ne manque pas d'obstacles. Or, ceux-ci ne se situent pas toujours où on devrait les attendre et les moyens de défense se sont pas sans paradoxes.

« La souffrance nous menace de trois côtés : dans notre propre corps (...) ; du côté du monde extérieur (...) ; la troisième menace enfin provient de nos rapports avec les autres êtres humains. La souffrance issue de cette source nous est plus dure peut-être que toute autre ; (...) L'isolement volontaire, l'éloignement d'autrui, constitue la mesure de protection la plus immédiate contre la souffrance née des contacts humains.⁴⁹ »

⁴⁴ Guy Rosolato, *Essais sur le symbolique*, Gallimard, 1979

⁴⁵ Sigmund Freud, *Deuil et mélancolie*, 1915-1917

⁴⁶ Mélanie Klein, *Se sentir seul*, 1959, in *Envie et gratitude*, Gallimard, Paris, 1978

⁴⁷ Mélanie Klein, *Notes sur quelques mécanismes schizoïdes*, 1946, in *Développements de la psychanalyse*, PUF, Paris, 1966

⁴⁸ Didier Anzieu, *Les antinomies de la solitude*, in *Être dans la solitude*, Nouvelle Revue de Psychanalyse, Numéro 36, Gallimard, 1987

⁴⁹ Sigmund Freud, 1929, *Malaise dans la civilisation*, Chapitre deux, PUF, Paris, 1971

Cependant, la projection des sentiments de persécution et de méfiance à l'égard des autres⁵⁰ augmente un sentiment de solitude lié à une conviction de non-appartenance (il n'existe personne, individu ou groupe, auquel on appartiendrait).

Le repli sur soi peut être accentué par des comportements de mise à l'écart. Découlant d'un état de dépendance (enfance, maladie, groupe minoritaire), l'isolement imposé⁵¹ peut devenir une arme dont l'utilisation répétitive provoque chez ceux qui en sont victimes⁵² des dommages de l'ordre de la pathologie mentale.

On rejoint ici l'isolement tragique qu'on trouve dans la terrible problématique de « la haine de soi », dans laquelle le trouble identitaire se retourne pathologiquement contre la personne propre et contre le groupe d'appartenance.

« On nous prêche toujours la « communauté » alors qu'on devrait nous enseigner la solitude. Car la communauté est ce que tout un chacun recherche alors que la solitude demeure l'apanage de quelques uns. Un homme peut parfois, sa vie durant, détester du plus profond de lui-même la communauté qui l'a vu naître et qui l'a élevé, mais il lui est parfaitement impossible de séparer son propre destin de celui du groupe.

(...) Mais quel sort sera donc réservé au déraciné, *de l'autre côté* ? Il ferait lui-même le pénible constat suivant : « En fait, je n'ai rien de commun avec gens. Et à dire vrai, ils ne valent guère plus que moi, ni n'accomplissent rien que je ne puisse faire. Ils ont toutefois une chose qui me fait défaut. *Ils s'aiment eux-mêmes.*⁵³ »

Dans cette perspective, la solitude peut aussi relever de la malédiction intentionnellement prononcée dans l'ordre de la haine, preuve qu'on est bien là dans les fantasmes les plus archaïques.

« (...) porque las estirpes condenadas a cien anos de soledad no tenían una segunda oportunidad sobre la tierra.⁵⁴ »

(car les générations condamnées à cent de solitude ne bénéficiaient pas d'une deuxième chance sur terre)

Toujours dans le même sens, la solitude relève également d'un propos institutionnel dans lequel les paradoxes et les retournements ne manquent pas. Promiscuité (l'étymologie renvoie à *commun* et *confus*) physique et solitude intérieure se conjuguent par exemple dans une certaine vision de la construction d'un espace social où *l'isoloir* ne revêt pas ses vertus habituelles.

⁵⁰ Mélanie Klein, *Se sentir seul*, 1963, in *Envie et gratitude*, opus cité

⁵¹ Guy Rosolato, *La solitude : supplice ou sérénité*, in *La portée du désir*, Puf, Paris, 1996

⁵² Harold Searles, *L'effort pour rendre l'autre fou*, 1965, Gallimard, Paris, 1977

⁵³ Theodor Lessing, 1930, *La haine de soi*, chapitre VI, Berg international, 1990

⁵⁴ Gabriel Garcia Marquez, *Cien anos de soledad*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1969

« Advocates for the homeless suggest that homeless men, women, and children are crowded together in school gyms to discourage them from seeking public shelter. Even if this is not true, the design of the shelters and the way they are run indicate that the people in charge have figured out that reducing privacy reduces comfort.

This equation, between privacy and comfort, holds for those with money as well as those without. What else is a first-class train compartment but more privacy and more comfort ? What else is a detached house, a single-bed hospital room, a quiet table in the corner ? But for people without money, the equation tends always to have negative outcomes – a bed in a gym, a shower without curtains, no privacy, and nothing comforting.⁵⁵ »

On retrouve aussi la solitude au cœur de la problématique de l'isolement et de l'enfermement physiques, dans cette trajectoire qui mène de la prison (étymologie : *pris, prendre, arrêter*) au pénitencier (étymologie : *se repentir*).

« It's hard to remember, or to believe, that solitary confinement was once a prison *reform*, that in the eighteenth century it was favored by groups like the Philadelphia Society for Alleviating the Miseries of Public Prisons, and men like the architect of the Richmond jail, Thomas Jefferson⁵⁶.

Adapting European models of incarceration, they sought to build penitentiaries instead of prisons, places where each inmate, alone with himself and his Bible, would be forced to confront his misdeeds as well as his maker. « Do you find it difficult to endure solitude ? » Alexis de Tocqueville and Gustave de Beaumont asked a prisoner in solitary in the course of their research for *On the Penitentiary System in the United States and its Application in France*. » « Ah, sir, it is the most horrid punishment that can be imagined ! »

« (...) It took another foreign journalist with an interest in American prisons, the Englishwoman Jessica Mitford, looking at the eighteenth century reforms with more than a century of dispassion, to sound taps : « Unfortunately for the good intentions of the Quakers, things began to go wrong from the very beginning. So many convicts went mad or died as a consequence of the solitary regime that by the mid-nineteenth century it was generally abandoned...⁵⁷ »

On notera pour finir cette série d'associations d'idées que dans les processus extrêmes du sentiment de solitude, la projection de sa propre haine, de sa rancune, de son envie, débouche sur le morcellement et la désintégration psychiques et sur l'incapacité à maintenir des relations durables avec le monde extérieur.

On arrive ici aux extrêmes (on parle de cas-limites) du repli autistique et de ces pathologies qui ont partie liée avec la solitude et l'isolement.

⁵⁵ Sue Halpern, *New Heaven and Earth*, in *Migration to solitude*, opus cité

⁵⁶ Troisième Président de la République des Etats-Unis, 1743-1826, architecte reconnu pour son idéalisme humanitaire

⁵⁷ Sue Halpern, *A Room of One's Own*, in *Migration to solitude*, opus cité

« S'isoler *dans* ses pensées, jouir de ses rêveries nous est si naturel qu'il paraît difficilement imaginable de pouvoir s'isoler *de* sa propre pensée. C'est pourtant bien en ces termes que les théoriciens de l'autisme nous présentent la spécificité de cette pathologie en rendant compte d'états de la pensée qui sont non seulement infra-verbaux, mais aussi en deçà de l'acte mental proprement dit.

(...) Ce n'est pas de non-pensée mais plutôt d'immobilisation, de gel de la pensée et des fantasmes, qu'il faudrait parler. L'autisme serait alors la forme la plus extrême d'inhibition intellectuelle répondant en effet, par une sorte de suicide psychique, face à une situation intolérable. S'isoler de sa propre pensée n'est-ce pas la forme de solitude la plus radicale, ultime défense contre une souffrance inélaborable ? »⁵⁸

La littérature ne manque pas de ces descriptions pathétiques mettant en scène des personnages envahis par une solitude déstructurante. Ainsi, par exemple :

« J'ai découvert que la solitude c'est un pistolet d'enfant dans un sac en plastique tenu en main par une femme terrorisée. (...) Cette jeune femme vivait seule dans une ferme abandonnée (...) et un jour, soudainement, elle apparut au village et se pelotonna devant le poste de police (...) et se mit à parler aux anges. (...)

Pendant le voyage (vers l'hôpital), la femme, installée à côté du pompier qui conduisait l'ambulance vétuste (...) répondait aux questions des séraphins dans cette langue entre latin et russe qu'on utilise certainement dans les espaces gelés des étoiles. Et maintenant, elle était là, debout devant moi, regardant les murs avec d'étranges yeux de quartz, faisant des signes aux créatures gazeuses qui flottaient, sans que nous puissions les voir, dans la clarté d'insomnie spectrale du cabinet de consultation médicale. (...)

La jeune femme immobile, bien droite, serrant son sac en plastique contre sa poitrine, consentait à ce que les anges se posent sur ses épaules, sur ses cheveux, sur ses bras, comme les oiseaux sur les statues des parcs (...) Quand une femme vit seule dans un coin perdu, il faut bien qu'elle se défende, n'est-ce pas ? Qu'elle se défende des vagabonds et des chiens, qu'elle se défende des fantômes pleins de dents en or (...) »⁵⁹

Solitude et croissance psychique

Cependant, la solitude n'est pas seulement un état de repli, mécanisme de défense dans l'attente d'une persécution ou dans le renoncement à la relation aux autres. A l'opposé de la peur de sentir esseulé, isolé ou délaissé, l'aptitude à être seul, à apprécier voire à savourer la solitude, témoigne au contraire d'une considérable maturité affective.

⁵⁸ Sophie de Mijolla-Mellor, *S'isoler de sa pensée*, Topique, n° 65, L'Esprit du temps, Mai 1998
Voir aussi Birger Sellin, *La solitude du déserteur, Un autiste raconte son combat*, Robert Laffont, 1998
Voir aussi le débat sur « l'extrême solitude imposée aux autistes et à leurs familles » soulevé par la comparution devant la cour d'assise de l'Hérault d'une mère de famille qui avait tué sa fille autiste (Le Monde du 23 mai 1998)

⁵⁹ Antonio Lobo Antunes, *Conhecimento do Inferno (Connaissance de l'enfer)*, Chapitre 4, Publicações Dom Quixote, Lisbonne, 1988

La solitude est alors un état qui, paradoxalement, implique toujours la présence, intérieure, d'un autre. C'est l'édification d'un environnement interne solide et protecteur qui rend possible une vie intérieure marquée par la maîtrise de la haine, par la tolérance de l'ambivalence, et par une confiance dans le présent et dans l'avenir suffisante pour dominer les angoisses de persécution⁶⁰.

L'une des formes de cet environnement internalisé consiste en une sorte d'hébergement à l'intérieur de soi d'un groupe de personnes (un « groupe interne ») avec lequel on peut penser, dialoguer, et éprouver des sentiments d'une façon permanente⁶¹.

Le développement de la capacité d'être seul est du reste lui-même paradoxal puisqu'il repose notamment sur l'expérience « d'être seul, en présence de quelqu'un »⁶² : l'aptitude à renoncer à la présence effective d'un autre semble liée à la condition d'avoir eu l'opportunité de vivre d'une façon durablement positive cette situation dans laquelle quelqu'un se trouvait là, présent, sans rien faire ni exiger de particulier.

Pour autant, la réalité psychique s'est alors modifiée de façon à contenir l'angoisse (en particulier l'angoisse de séparation) et à renforcer la tolérance de la frustration, ce qui permet le développement d'une capacité de penser et de communiquer avec autrui. Dans cette perspective, tolérer la conscience douloureuse d'être un individu séparé, et seul, fonde et soutient le sentiment d'une identité propre dans un appel à communiquer avec les autres au niveau le plus authentique⁶³, sans le besoin constant de gratifications extérieures quelles qu'en soit les formes⁶⁴.

La pression du collectif est si forte cependant qu'assumer ou revendiquer une vie solitaire expose à une position dans laquelle autrui perçoit rapidement la posture du reclus, du misanthrope, du sauvage.

« Il me convient tout à fait, dit Montaigne, 'd'écrire chez moy, en pays sauvage, où personne ne m'ayde ny me releve, où je ne hante communément homme qui entende le latin de patenostre, et de françois encore moins » (III, V, p. 875, Villey). Écrit ailleurs - à Paris -, où des critiques, des érudits, des grammairiens, des conseillers eussent pu l'aider, le corriger, son livre eût pu, dit Montaigne, être meilleur - à leur jugement -, mais, écrit dans la solitude, il est plus purement sien. Réduit à ses seules ressources mentales, dans un pays où l'on ne songe qu'à la guerre et à la chasse, où l'on n'entend rien au Pater Noster que l'on récite, où l'on ne communique guère qu'en dialecte périgourdin, Montaigne découvre en lui-même une source plus féconde que toutes les sources ; il découvre l'infinité qui est en lui (...).

⁶⁰ Donald Winnicott, *La capacité d'être seul*, 1958, in *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Payot, 1969

⁶¹ Diana Litovski de Eigner et Alberto Eigner, *Introduction à la théorie des groupes de Enrique Pichon-Rivière*, in *Bulletin de Psychologie*, Paris, Sorbonne, 1974

⁶² Donald Winnicott, *La capacité d'être seul*, 1958, opus cité

⁶³ Jean Michel Quinodoz, *La solitude apprivoisée*, PUF, Paris, 1981

⁶⁴ Mélanie Klein, *Développements de la psychanalyse*, opus cité

Si l'on commence à parler comme s'il n'y avait encore aucun livre au monde - surtout pas un livre 'sacré' - , aucune tradition, rien que l'on doive respecter, aucun pouvoir dont on doive tenir compte et qui vous tire vers l'insincérité, bref, si l'on commence à parler en pur philosophe, sans autre 'outil' que son propre jugement, on voit clairement qu'il n'y a pas de raison pour que l'on s'arrête un jour, car la vérité n'est pas quelque chose que l'on puisse jamais circonscrire. « Sauvage : qui se plaît à vivre seul, qui évite la fréquentation du monde », dit Littré. »⁶⁵

Cette problématique peut d'ailleurs aller jusqu'au paradoxe.

« (...) L'une des ironies de la situation humaine est que l'on a toujours avidement recherché, pour mieux vivre en société, les conseils de ceux qui ont choisi de vivre à l'écart ⁶⁶»

En définitive, les changements dans le vécu de la solitude constituent un moyen d'apprécier l'évolution affective et le niveau d'intégration psychique, aussi bien au cours du développement que dans la vie de l'adulte⁶⁷.

Les dimensions héroïques de la solitude

Dans certains contextes, la solitude pleinement assumée, mûrement réfléchie, relève ainsi d'un prestige social inégalable inscrivant ce qui devient de l'ordre de l'exploit individuel dans une tradition collective héroïque.

« Ces épreuves, le chasseur les traverse effectivement dans la solitude de l'embuscade et du guet, en endurant les douleurs mortifiantes du corps, les souffrances secrètes de l'âme.

Les misères du corps privé de sustentations et de mouvements, et de l'égalité d'âme, l'équanimité opposée aux vacarmes intérieurs des obsessions, des regrets et des reproches, l'indifférence aux pensées de vanité et d'orgueil, toutes choses qui ne cessent de tourmenter le guetteur embusqué, fondent l'ascèse et la patience.

(...) Renonçant au monde et à soi, l'itinérant des savanes doit s'entraîner à développer sans cesse ces vertus. Pour cela, il se retire régulièrement dans la solitude de la savane : il attache son hamac de contemplation dans un arbre. Il s'assied et il se tait.⁶⁸ »

Les anthropologues ont bien décrit comment et pourquoi la recherche d'une gloire singulière était lié à un destin extrême dans lequel la confrontation à la solitude joue un rôle majeur.

⁶⁵ Marcel Conche, *Sur la solitude*, in *Vivre et philosopher*, Perspectives critiques, Puf, 1992

⁶⁶ Peter France, 1996 *Hermits. The insights of solitude*, 1997 pour la traduction française, *Éloge de la solitude*, Éditions Arléa

⁶⁷ Mélanie Klein, 1959, *Se sentir seul*, opus cité

⁶⁸ Sory Camara, *Chasseurs Mandeka*, in *Chasseurs et guerriers*, Editions du Musée Dapper, 1998

« (...) Cette affinité irréductible, ce voisinage tragique entre le guerrier et la mort. Vainqueur, il lui faut d'emblée repartir en guerre pour assurer sa gloire d'un exploit encore plus grand. Mais à repousser sans cesse la limite du risque affronté, il finit presque toujours par rencontrer le terme mécanique de sa fuite en avant pour le prestige : la mort solitaire face aux ennemis.⁶⁹ »

La gloire attachée à ces destins singuliers trouve une partie de son éclat dans une longue tradition dont l'origine remonte à quelques unes de ces grandes figures mythiques fondatrices de l'imaginaire collectif.

Ainsi, de Moïse à Job, de Prométhée à Sisyphe, de Lancelot du Lac à Hamlet, c'est une riche lignée de figures légendaires dont l'un des éléments de la renommée s'appuie sur une confrontation particulière à la solitude. Les limites de cette étude ne permettent pas d'entrer ici dans les détails de la vie de ces personnages. On peut cependant affirmer que dans tous les cas cités le récit mythique ou le conte font ressortir une constante : le sort du héros devient exceptionnel par le caractère imprévisible, incontrôlable, ou insupportable de sa solitude.

Cet écart par rapport à la norme trouve ensuite des prolongements infinis. Dans la vie réelle, ce sont les mystiques, de Saint François d'Assise à Charles de Foucauld ; les découvreurs, de Galilée à Colomb; les inventeurs, de Newton à Pasteur ; etc. Dans le genre romanesque, ce sont des protagonistes innombrables : de Don Quichotte à Robinson Crusoe, bien sûr ; de Meursault (*l'Étranger* de Camus) à *Lucien Leuwen* (Stendahl), etc. sans même évoquer le genre de la bande dessinée (Lucky Luke, « *lonesome cow-boy* »...) ou les séries télévisées (Khnight Rider, d'Universal Studios).

La société reprend également ce thème dans une métaphore sportive, comme l'atteste le retentissement des exploits individuels de ces cyclistes d'autrefois capables de chevauchées solitaires hors du commun dans des conditions climatiques extrêmes, ou comme en témoignent ces navigateurs qui assument le risque de leur disparition en mer.

On songe ici à ces marins disparus seuls en course (Colas, Tabarly, et d'autres encore), dont le destin tragique frappe l'imagination et qui, figures de légende, appartiennent désormais à notre histoire collective.

On pense également au public des *aficionados* pour lesquels le torero n'est jamais plus grand que lorsqu'il se place, seul, au centre de l'arène, montrant par cette mise en danger supplémentaire (en cas d'incident, il sera plus difficilement secouru) qu'il maîtrise son art et en assume les risques.

⁶⁹ Pierre Clastres, *Malheur du guerrier sauvage*, 1977, in *Recherches d'anthropologie politique*, Seuil, Paris, 1980

Avec les émotions qui marquent l'évocation de ces destins individuels, on retrouve ces terreurs qui ne sont pas étrangères à la naissance du collectif (Cf. le premier texte cité au début de cette section, page 34).

On n'est pas loin non plus du prestige de ceux que caractérise l'aptitude à créer et pour lesquels la solitude est un appui nécessaire : peintres, écrivains, poètes, etc.

« Tout livre est l'image d'une solitude. C'est un objet tangible, qu'on peut ramasser, déposer, ouvrir et fermer, et les mots qui le composent représentent plusieurs mois, sinon plusieurs années de la solitude d'un homme, de sorte qu'à chaque mot lu dans un livre on peut se dire confronté à une particule de cette solitude. Un homme écrit, assis seul dans une chambre. Que le livre parle de solitude ou de camaraderie, il est nécessairement un produit de la solitude.⁷⁰ »

Ainsi, par exemple, Saint-Jérôme (Hieronymus) retiré dans son étude, méditant devant un livre ouvert, constitue un motif iconographique puissant et exemplaire, régulièrement représenté en peinture⁷¹. La force d'évocation pourrait être liée au fait que le personnage symbolise un équilibre entre deux pôles : la rigueur du renoncement exigé par le recueillement solitaire, nécessaire au développement d'une attention concentrée sur un travail complexe ; l'apaisement, le calme, la maîtrise, le plaisir qui sont la récompense de l'effort demandé et mis en œuvre.

Plus proches de nous, des peintres comme Edward Hopper (avec des paysages ruraux ou maritimes, avec des scènes urbaines) ou Francis Bacon (avec des portraits) ont puissamment évoqué le sentiment ou la situation de solitude en choisissant d'en faire l'un des sujets principaux de leur œuvre.

En même temps qu'une condition de la recherche, de l'invention et de la création, la solitude a fourni une constante source de méditation et d'inspiration pour les artistes, sur tous les supports, à toutes les époques et, bien entendu, aujourd'hui encore.

« La solitude, ou l'habitus impassible : *Nostalghia* est le film d'un homme seul ; c'est aussi l'un des plus beaux films sur la solitude. Gortchakov, perdu dans sa chambre d'hôtel, porte la douleur de communiquer. Toujours ainsi, le cinéaste russe (Andrei Tarkovski) a raconté des histoires d'homme solitaire. (...) Gortchakov, dans *Nostalghia*, est cet homme volontairement reclus dans son être. Toute l'histoire le confirme : il est écrivain – profession solitaire comme on le sait, et travaille sur la biographie d'un musicien russe du XVIII^e siècle émigré en Italie. Ce prétexte - rechercher les éléments pour une biographie – tourne court : l'itinéraire de Gortchakov n'est en fait que recherche anxieuse de réponses à des questions personnelles.

⁷⁰ Paul Auster, *The invention of solitude*, Sun, New-York, 1982, *L'invention de la solitude*, Babel, 1988

⁷¹ Cf. Parmi d'autres, la représentation qu'en donne Antonello da Messina (1456-1479) dans son tableau figurant à la National Gallery de Londres.

Nostalghia est ainsi le film d'un homme seul montrant un homme seul travaillant sur un autre homme seul. La mise en abîme est vertigineuse. Tarkovski filme Gortchakov à la recherche de son musicien exilé : trois itinéraires solitaires s'emboîtent, trois exils et trois nostalgies se combinent mais une seule question est posée : qu'est-ce la solitude ? ⁷² »

Les créateurs solitaires ont volontairement renoncé à un certain confort de la protection du collectif, sans pour autant s'engager dans un exil ni refuser de partager la compagnie et le sort de leurs contemporains - ce qu'on trouve, par contre, à des degrés divers dans le projet mystique⁷³ (moines, recluses, ermites).

Le vers du poète condense bien la puissance associée à la domination des affects liés à la solitude :

« Magnifique, total et solitaire ⁷⁴. »

Solitude, norme et anomie

A ce stade, et pour conclure cette revue de quelques uns des aspects les plus marquants de la problématique de la solitude, il est intéressant de revenir sur la question de son statut psychosocial. Nous avons déjà abordé partiellement la question au fil des pages précédentes ; il s'agirait maintenant de chercher à situer plus précisément entre norme et déviance les perceptions sociales concernant les comportements marqués par la solitude et l'isolement.

Dans les paragraphes antérieurs de cette section, on a relevé à plusieurs reprises des éléments de signification opposée par rapport à la valorisation de la solitude, tantôt signe de maîtrise ou d'exclusion, tantôt indice de maturité ou symptôme de défaillance psychologique, etc.

En poussant un peu plus loin l'examen de cette dimension, on met davantage en lumière ce même type d'oscillation, selon que la solitude est consciemment perçue et assumée, ou au contraire confusément redoutée, selon qu'elle est banalisée et qu'elle passe pour ainsi dire inaperçue, ou qu'elle est considérée comme situation exceptionnelle.

Autrement dit, on vérifie ici à nouveau que la place de la solitude n'est pas définitivement déterminée, que son statut social se définit paradoxalement aussi bien du côté de la norme que de celui de l'anomie. Pour explorer ce mécanisme, on proposera plusieurs illustrations dans lesquelles la solitude renvoie à des signes opposés : ici, elle constitue l'ordre normal, habituel des choses, communément partagé ; là, au contraire, écart par rapport à la norme, elle est le symbole, la marque extraordinaire, d'un comportement de déviance.

⁷² Antoine de Baeque, *Andrei Tarkovski*, Cahiers du cinéma, Collection Auteurs, Seuil, 1989

⁷³ Peter France, 1996 *Hermits. The insights of solitude*, opus cité

⁷⁴ Stéphane Mallarmé, *Poésie*, Gallimard,

On commencera par évoquer une dimension banale mais relativement peu perçue, celle de la solitude subie, non voulue, en présence des autres. En effet, l'individu peut être isolé même quand il n'est pas seul⁷⁵. Ainsi, dans un groupe, les personnes peuvent être isolées chacune par rapport à chacune des autres, comme les numéros d'une série. Dans cette approche, pour surmonter la passivité de cette sérialité, les personnes doivent être en mesure d'établir un rapport actif de réciprocité dans une relation où, pour l'autre, tout individu est lui-même⁷⁶ (on retrouve les vertiges du concept ambigu d'identité, cf. Page 27).

« Voici un groupement de personnes sur la place Saint-Germain ; elles attendent l'autobus, à la station, devant l'église. Je prends ici le mot groupement au sens neutre : il s'agit d'un rassemblement dont je sais encore s'il est, en tant que tel, le résultat inerte d'activités séparées ou une réalité commune (...).

Ces personnes – d'âge, de sexe, de classe, de milieu très différents – réalisent dans la banalité quotidienne le rapport de solitude (...). Il faut remarquer d'abord, en effet, qu'il s'agit d'une pluralité de solitudes : ces personnes ne se soucient pas les unes des autres, ne s'adressent pas la parole et, en général, ne s'observent pas ; elles existent côte à côte autour d'un poteau de signalisation.

« (...) Solitude organique, solitude subie, solitude vécue, solitude-conduite, solitude comme statut social de l'individu, solitude comme extériorité des groupes conditionnant l'extériorité des individus, solitude comme réciprocité d'isolements dans une société créatrice de *masses* : toutes ces figures et toutes ces oppositions se retrouvent à la fois dans le petit groupe considéré, en tant que l'isolement est un comportement historique et social de l'homme au milieu d'un rassemblement d'hommes.⁷⁷ »

A ce stade, on doit relever que, même en dehors de tout contexte pathologique, les sensations dominantes d'une personne seule face à un groupe d'étrangers sont le plus souvent le sentiment d'être perdu, une impression d'insécurité, une appréhension teintée d'angoisse.

Pour l'individu effectivement isolé dans un groupe d'étrangers, même lorsque les attitudes sont explicitement accueillantes et ouvertes, les risques d'exclusion et/ou d'intégration sont perçus comme aussi forts l'un que l'autre, comme une même menace de souffrance provoquée par l'atteinte à l'intégrité de l'identité individuelle.

C'est que, pour l'individu isolé, un groupe d'étrangers n'assure pas les fonctions ordinaires de ses groupes familiaux (institutionnalisés ou non)⁷⁸.

⁷⁵ Claudio Neri, 1995, *L'évolution du groupe*, in *Manuel de psychanalyse de groupe*, Dunod, 1997

⁷⁶ Cf. . « *Nous proposons d'appeler religion le lien qui s'établit entre le Même et l'Autre, sans constituer une totalité* » Emmanuel Lévinas, *Totalité et Infini*, Nijhoff, La Haye, 1961, cité par Catherine Chalié, in *Judaïsme et altérité*, Verdier, 1982

⁷⁷ Jean-Paul Sartre, *Les collectifs*, in *Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, 1960

⁷⁸ Jean-Claude Rouchy, *Identité culturelle et groupe d'appartenance*, in *L'espace imaginaire des groupes*, Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, n° 9-10, Erès, 1987

Or, comme on va le voir dans la section suivante, pour tout être humain, ces types de groupes jouent un rôle médiateur irremplaçable, notamment au regard des problématiques que nous évoquons depuis le début de ce préambule théorique, à savoir l'identité et l'apprentissage par l'expérience.

Dans cette même série d'association d'idées, on peut relever qu'une personnalité semble émerger avec la société de consommation et de communication de masse. On a en effet noté depuis longtemps que la fragilisation des appuis traditionnellement fournis par la famille ou la communauté se traduit par la perte de repères autrefois solides et rend la solitude plus difficile à supporter. Dans une sorte de compensation, le besoin d'un accord affectif avec les autres se développerait alors pour devenir le mode de régulation dominant de solitaires qu'agite d'abord l'angoisse de perdre le contact (y compris physiquement) avec l'entourage.

« (...) Si (l'homme moderne) pouvait comprendre que l'on ne remédie pas plus à sa solitude dans la foule de ses semblables que l'on n'apaise sa soif en buvant de l'eau de mer, alors nous pourrions espérer le voir prêter plus d'attention à ses propres sentiments et à ses propres aspirations.

(...) L'idée que les hommes naissent libres et égaux est à la fois vraie et trompeuse : les hommes naissent différents ; ils perdent leur liberté sociale et leur autonomie individuelle lorsqu'ils s'efforcent de ressembler les uns aux autres.⁷⁹ »

En réalité, on est là au cœur d'une des questions les plus permanentes sur la nature du lien social. Cette problématique est depuis longtemps formulée, assignant de surcroît un rôle essentiel aux interactions entre solitude et multitude.

« Pour ce coup je ne voudrais sinon entendre comm'il se peut faire que tant d'hommes, tant de bourgs, tant de villes, tant de nations endurent quelques fois un tyran **seul**, qui n'a de puissance que celle qu'ils luy donnent ; qui n'a de pouvoir de leur nuire, sinon tant qu'ils ont vouloir de l'endurer ; qui ne scauroit leur faire mal aucun, sinon lors qu'ils aiment mieulx le souffrir que lui contredire. Grand chose certes et toutesfois si commune qu'il s'en faut de tant plus douloir et moins s'esbahir, voir un million d'hommes servir misérablement aiant le col sous le joug non pas contrains par une plus grand force, mais aucunement (ce semble) enchantés et charmes par **le nom seul d'un**, duquel ils ne doivent ni craindre la puissance puis qu'il est **seul**, ny aimer les qualités puis qu'il est en leur endroit inhumain et sauvage.

(...) Quel malencontre a esté cela, qui a peu tant dénaturer l'homme, **seul né pour de vrai pour vivre franchement** ; et lui faire perdre la souvenance de son premier estre, et le desir de le reprendre. .../...

⁷⁹ David Riesman, *The lonely crowd*, 1948, *Utopie et autonomie*, in *La foule solitaire, anatomie de la société moderne*, Arthaud, 1964

(...) Il n'est pas croiable comme le peuple deslors qu'il est assujetti, tombe si soudain en un tel et si profond oubly de la franchise, qu'il n'est pas possible qu'il se resveille pour la ravoir, servant si franchement et tant volontiers, qu'on diroit a le voir qu'il a non pas perdu sa liberté, mais gagné sa servitude.⁸⁰ »

On retrouve là un thème polémique, sans cesse renouvelé, caractéristique des courants de pensée anticonformiste. Ainsi, par exemple :

« Rien n'est plus rare pour un homme, dit Emerson, que de commettre un acte bien à lui ». C'est parfaitement vrai. La plupart des gens ne sont pas eux-mêmes. Leurs pensées sont les opinions des autres, leur vie une imitation, leurs passions une citation.⁸¹ »

On est ici repris dans un mouvement de bascule. Dès lors qu'elle est alliée à un individualisme un peu prononcé, à un mode d'expression en partie singulier, à une originalité particulière, la solitude devient l'un des attributs sociaux majeurs des comportements hors-norme, donc proches de la déviance.

Marque d'une personne socialement perçue comme hors norme, l'aptitude à être seul conduit à nouveau vers ces figures du héros, l'image de celui-ci n'étant pas dépourvu d'une certaine ambiguïté.

« S'il existe une solitude où le solitaire est abandonné, il en existe une où il n'est solitaire que parce que les autres ne l'ont pas encore rejoint.⁸² »

L'exemple qui suit, et qui clôt cette section, est restitué dans une certaine longueur car l'accumulation de détails positifs et négatifs nous semble parfaitement illustrer l'ambivalence qui caractérise l'intentionnalité de ce récit relatant la naissance d'un nouveau héros solitaire.

« Avant de faire la une des médias du monde entier, l'affaire de la liaison entre le président Clinton et Monica Lewinsky a été révélée sur Internet. L'auteur du scoop, Matt Drudge, 31 ans, publie sur le Net un petit journal artisanal, qui attire désormais des millions de lecteurs.

Lorsqu'il débarque à Hollywood en 1988, Matt Drudge, alors âgé de vingt et un ans, arrive tout droit de Takoma Park, sa ville natale dans la banlieue de Washington. Il n'a pas d'argent, pas d'amis haut placés, pas de diplômes universitaires, pas de contacts. (...) Il doit se contenter d'une place de vendeur dans la boutique de souvenirs des studios de CBS à Los Angeles. Au fil des ans, (...) il parvient à se faire des relations, et glane des informations plus ou moins confidentielles (...).

Rien de très décisif pour sa carrière, jusqu'à ce qu'il découvre Internet par hasard en 1995, grâce à un petit ordinateur offert par son père. Très vite, il s'aperçoit que les habitués des forums de discussion sont friands de ses anecdotes, rumeurs et mini-scoops. Bientôt, il rédige un bulletin quotidien, qu'il envoie par courrier électronique à quelques lecteurs fidèles (...). Puis il crée un site Web, sur lequel il affiche quelques pages de texte brut, sans fioritures.

⁸⁰ Etienne de la Boétie, *Le discours de la servitude volontaire*, 1548, Payot, Paris, 1978

⁸¹ Oscar Wilde, *De Profundis*, 1897, Bibliothèque cosmopolite, Stock, 1995

⁸² André Malraux, *Saturne*, 1950, in *Goya*, Gallimard, 1978

Le Drudge Report est né : un mini-journal électronique gratuit et ouvert à tous, écrit et publié par un homme **seul** dans un petit appartement de Los Angeles, sur un ordinateur bon marché, hors de tout contrôle et de toute contrainte.

(...) Sa popularité auprès des internautes vient surtout de ce qu'il semble transgresser un tabou : il livre au public des informations connues des initiés et des journalistes, mais qui, d'ordinaire, ne sortent pas des salles de rédaction. (...) En juillet 1997, ses lecteurs apprennent en exclusivité qu'une employée de la Maison Blanche, Kathleen Willey, s'apprêterait à accuser le président de harcèlement sexuel. Deux semaines plus tard, il commet l'erreur qui, paradoxalement, va le rendre célèbre. Il rapporte qu'une rumeur insistante circule dans les milieux républicains : Sidney Blumenthal, ancien journaliste récemment nommé conseiller du président Clinton, aurait eu des ennuis avec la justice pour avoir battu sa femme. La nouvelle, reprise par les médias, se révèle fautive. Dès le lendemain, Drudge, qui dit avoir été manipulé par des militants républicains, publie un démenti, et présente ses excuses. Peine perdue : Blumenthal, avec l'approbation officielle du président Clinton, décide d'attaquer en justice le Drudge Report (...).

Aussitôt, Matt Drudge se retrouve au centre d'un débat d'ampleur nationale. Pour ses détracteurs, nombreux parmi les journalistes, c'est un aventurier sans foi ni loi, un dangereux irresponsable qu'il faut réduire au silence. (...) Mais Matt Drudge a aussi ses admirateurs. Des théoriciens de l'Internet voient en lui (...) la preuve vivante que, grâce au Net, un citoyen anonyme peut rivaliser avec les grands médias, presque à armes égales. Plus généralement, il apparaît aux yeux d'une partie de l'opinion comme le **héros solitaire** qui ose affronter le président des États-Unis, et défier l'élite politico-médiatique de la Côte Est sur son propre terrain, celui de l'influence.

Grâce à l'affaire Blumenthal, Drudge est devenu une star. (...) On découvre un jeune homme frêle, aux antipodes de la mode cyber. Ses pères spirituels ne sont ni des écrivains de science-fiction ni des gourous de l'informatique, mais les reporters durs à cuire des années 30, immortalisés par les films de Hollywood. Il s'habille d'ailleurs comme Humphrey Bogart dans *Bas les masques* : chapeau mou de guingois, cravate mal nouée sur sa chemise blanche, costume fatigué. Son site est resté, comme au premier jour, une feuille austère en noir et blanc, sans illustration ni publicité (...).

En janvier dernier, (...) Matt Drudge frappe à nouveau. (...) Il sait depuis l'automne 1997 que le président Clinton aurait eu une liaison avec une jeune stagiaire nommée Monica Lewinsky, qui parle trop.

Il tente de mener sa propre enquête, mais le 17 janvier 1998, il apprend que l'hebdomadaire *Newsweek*, qui travaillait sur cette affaire depuis des mois et s'apprêtait à publier une enquête explosive, a changé d'avis à la dernière minute. Aussitôt, Drudge écrit un article révélant le double scandale : l'affaire Lewinsky proprement dite, et l'autocensure pratiquée par *Newsweek*. Pendant trois jours, il est presque **seul** à couvrir l'affaire, tandis que la grande presse hésite sur la conduite à tenir. (...) Cette fois, c'est la gloire. Les attaques et les condamnations morales redoublent d'intensité, mais Matt est désormais presque aussi célèbre que Monica. Il est l'invité vedette de plusieurs émissions de télévision et donne une conférence à l'université Harvard (...). En juin, consécration suprême, il prononce un discours à Washington devant le prestigieux National Press Club (...). Aujourd'hui, Matt Drudge possède sa propre émission de télévision sur la chaîne câblée Fox News, mais ne néglige pas pour autant le Drudge Report. (...)

TRANS
FORMATION

Matt Drudge a accordé un entretien au *Monde* le 11 août 1998 :

Le succès a-t-il changé votre vie ? Ce que je préfère, c'est rester **seul**, à ne rien faire. Quand on devient célèbre, on n'a même plus le temps de s'asseoir. A part ça, j'ai toujours la même voiture, que je n'ai pas fait réviser depuis des mois, et j'habite toujours dans mon appartement sale et délabré à Hollywood.

Avez-vous eu peur quand vous avez appris que Sidney Blumenthal vous faisait un procès ? Je continue à avoir peur. Je ne sais pas ce que la Maison Blanche sait sur moi. Je suppose qu'ils ont des informations sur tout ce que j'ai fait depuis ma naissance. C'est très injuste... Se retrouver avec un pareil procès sur le dos, approuvé par le président des États-Unis, c'est spectaculaire pour un type qui travaille **seul** dans son appartement. Mais je le supporte bien, c'est comme une blessure de guerre...

Comment se fait-il que vos frais d'avocats soient payés par une association conservatrice ? Je reçois aussi des contributions de mes lecteurs, qui paient en partie pour ma défense. J'ai demandé de l'aide partout, personne d'autre n'a voulu m'aider. (...) Je suis attaqué aussi violemment par les républicains que par les démocrates... (...) Et à vrai dire, ces temps-ci, je ne suis bienvenu ni dans un camp ni dans l'autre...

Vous sentez-vous à l'aise quand vous êtes invité au National Press Club ? Je ne me sens chez moi nulle part, sauf quand je suis **seul**. Je suis le premier type à être devenu vraiment célèbre grâce à Internet, mais Internet, en soi, est un lieu **isolé**, pour les gens **solitaires**. Quand je tape mes articles chez moi, il n'y a que moi et mon écran... Je n'ai pas le sentiment d'appartenir à quoi que ce soit.

Avez-vous des loisirs, une vie privée ? Je passe beaucoup de temps **tout seul**. Par ailleurs, la perspective de lancer sa propre affaire est assez excitante, on n'a pas forcément envie de s'arrêter pour aller nourrir les écureuils dans le parc... En fait, cette vie m'amuse.

Avez-vous peur de perdre votre liberté en travaillant pour la Fox ? Je sais que le danger existe. Je suis prêt à m'en aller si je sens que ça se produit. J'ai un loyer de 600 dollars, et un chat qui aime la nourriture en boîte, mais à part ça, je n'ai pas de gros besoins...

Voyez-vous votre avenir dans d'autres médias que l'Internet ? Je suis un homme du multimédia. Il n'y a rien de plus emmerdant que d'être obligé de consulter les avocats de la Fox (avant de sortir une affaire). Je préfère **tout faire moi-même**. L'Internet est si romantique... Pouvoir dire ce qu'on veut, appuyer sur une touche, et ça y est. Ce serait stupide de renoncer à ça.⁸³ »

D'une façon générale, il est clair que l'ensemble des aspects qui caractérisent la position du sujet face à la question de la solitude va se trouver au cœur du fonctionnement social des métiers de conduite, marqués à la fois par un isolement physique vrai et par un profond sentiment de solitude. On verra qu'une certaine solitude des professionnels de la conduite est techniquement pertinente (en raison du souci de vigilance que commande la sécurité des circulations) et économiquement justifiée (pour la recherche de l'optimisation des coûts sociaux).

⁸³ Les grandes affaires du Net (5) Sexe, mensonges et internautes, Yves Eudes et Debra Seagal-Ollivier, *Le Monde*, dimanche 16 août 1998

Une de nos hypothèses centrales est cependant qu'une surprenante collusion entre les institutions et les conducteurs d'engins vient accentuer, par ses effets très négatifs, ce qui nous apparaît (nous y avons déjà fait allusion à la page 28 et 30) comme un profond trouble des professionnalités des personnels de conduite.

Alors que ces derniers sont individuellement assez bien armés pour affronter la solitude propre à leur métier, le fonctionnement organisationnel des institutions du transport transforme leur solitude en isolement ; cet isolement est à son tour accentué par un comportement d'enfermement de la part des métiers solitaires de conduite.

On montrera comment chacun trouve son compte dans cette attitude paradoxale, mais aussi comment la solitude est du coup inutilement accentuée par deux éléments très anxiogènes : la confrontation à la face opaque (et la plus archaïque) de la vie des groupes, au lieu du bénéfice de leur fonction rassurante de contenant ; le basculement vers le côté le plus dur de la solitude, sous la pression de l'anticipation par ces professionnels de situations exceptionnelles (l'obsession de la défaillance dans le comportement professionnel ; la crainte du coup dur survenant durant l'exercice de la conduite).

♦ **Le groupe, un médiateur indispensable, mais à double face**

Dans la vie psychique du sujet singulier, l'Autre intervient très régulièrement en tant que modèle, objet, soutien et adversaire⁸⁴. C'est à partir de cette formulation psychanalytique fondatrice que s'est élaborée la description du système de relations et de transformations entre monde interne et monde extérieur, dont émergent le sujet et sa réalité psychique.

Dans cette perspective, le groupe apparaît comme le lieu d'une réalité psychique irremplaçable, sans lequel ne peut être complètement pensé ni ce qui est de l'ordre de la psyché individuelle ni ce qui relève de la dimension collective du lien social.

« Chaînon manquant⁸⁵. » qui, seul, permet de rendre compte du passage du singulier au collectif, et inversement, le groupe assure en effet trois fonctions essentielles pour chacun de ses membres

- ♦ Dans sa fonction d'espace transitionnel entre l'intrapsychique et le psychosocial, le groupe offre un champ d'expérience intermédiaire⁸⁶ entre la vie intérieure et la réalité extérieure.

⁸⁴ Sigmund Freud, *Psychologie collective et analyse du moi*, 1921, opus cité

⁸⁵ Jean-Claude Rouchy, *Identification et groupes d'appartenance*, in *Malaise dans l'identification*, Connexions, N° 55, Erès, 1990/1. Du même auteur *Le groupe espace analytique*, Erès, 1998

- ◆ Dans sa fonction de contenant des angoisses archaïques, le groupe protège ses membres en leur proposant la délimitation d'un espace où peuvent s'abriter pulsions, affects et fantasmes⁸⁷.
- ◆ Enfin, dans sa fonction de support des identifications personnelles, le groupe fournit un étayage pour les repères identificatoires du sujet, notamment à travers des processus d'identification mutuelle.

Médiatisées par les groupes, identité individuelle et identité collective entretiennent des relations étroites tout au long de la vie⁸⁸. En ce qui concerne plus précisément la professionnalité, le processus de sa construction repose en définitive sur une « négociation identitaire⁸⁹ » ininterrompue du sujet avec lui-même et avec les autres.

Le sentiment d'identité naît de l'interaction (au plan réel et au plan imaginaire) d'une histoire singulière (celle du sujet lui-même) avec des histoires collectives. Les histoires collectives se déclinent par rapport à deux types de groupe d'appartenance⁹⁰ : le groupe d'appartenance primaire (c'est le groupe familial) et les groupes d'appartenance secondaire (ce sont les « groupes institués » : professionnel, confessionnel, associatif, etc.).

Parmi les groupes institués, tout groupe socioprofessionnel partage, explicitement et implicitement, un certain nombre de valeurs, de façons de penser, de règles collectives. Cette vision largement commune du monde se concrétise par des comportements individuels et collectifs particuliers qui viennent en retour façonner une certaine image de la réalité.

Dans toute communauté, les éléments constitutifs de l'identité collective sont nombreux - et pas toujours cohérents entre eux. De plus, ils s'inscrivent dans une histoire trans-générationnelle, qui fonde un lien fort, mais complexe, entre des images du passé, des réalités d'aujourd'hui et des projections dans l'avenir.

Chaque groupe est ainsi susceptible de se référer à une histoire collective, marquée par des événements, des mythes, des héros, et qui, par tradition, prescrit un sens de l'honneur spécifique, une caractérisation du noble et de l'impur⁹¹, le recours à certains modes de régulation de la vie collective.

⁸⁶ Donald Winnicott, *La localisation de l'expérience culturelle*, 1951, in *Jeu et réalité*, opus cité

⁸⁷ Didier Anzieu, *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod, Paris, 1984

⁸⁸ Sigmund Freud, *Psychologie collective et analyse du moi*, 1921, opus cité

⁸⁹ Claude Dubar, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1991

⁹⁰ Jean-Claude Rouchy, *Identité culturelle et groupe d'appartenance*, 1987, opus cité

⁹¹ Eugène Enriquez, *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, 1983

L'affirmation d'un partage des droits et des devoirs est inscrite dans des référentiels collectifs qui se traduisent toujours dans des rituels. Ces pratiques sociales symboliques, plus ou moins formalisées, ont pour signification principale de soutenir les identités à travers la répétition de repères identificatoires partagés⁹².

Elles entretiennent et développent ainsi le sentiment d'appartenance par identification à ceux qui font partie du groupe et par différenciation avec ceux qui en sont exclus (voir le deuxième en exergue à la page 10).

Sans hypothèses sur ce qu'il en est du sentiment d'appartenance et du rapport aux groupes, on ne saurait donc approcher vraiment la relation à la professionnalité. Dans le cas des métiers solitaires comme dans les autres, le groupe professionnel joue un rôle actif sur le comportement de chacun de ses membres. Même lorsque la profession s'exerce dans des lieux éclatés, sans que le groupe soit physiquement réuni, le rapport au groupe d'appartenance paraît déterminant pour analyser la manière de penser et de communiquer de chacun.

Cette approche est d'autant plus importante qu'elle seule permet d'autre part d'appréhender l'impact des deux faces du rapport au groupe. C'est que la vie des groupes cache un paradoxe dont les conséquences sont décisives en termes de gestion sociale : d'un côté, sans groupe, le sujet ne peut pas penser ; d'un autre côté, le groupe peut empêcher le sujet de penser. On va maintenant exposer brièvement les données de cette contradiction apparente.

Dans une face positive de son fonctionnement, le groupe donne à ses membres l'accès à une identité sociale qui rassure chacun sur sa propre identité personnelle. Il aide ainsi chacun des membres d'une communauté à affronter avec plus de force et de réalisme les événements qui surviennent.

Le plaisir de penser ensemble est lié à l'expérience de la satisfaction que procure l'investissement par un autre des mêmes objets de pensée que soi dans un registre où illusion et mise à l'épreuve de réalité voisinent de façon ni destructrice ni culpabilisante⁹³.

Tout collectif possède cette vertu de rassurer en proposant une sorte d'échange : au prix d'une certaine renonciation de chacun aux illusions les plus tentantes ou aux intérêts les plus immédiats, la discipline imposée par le groupe oblige tous ses membres à se situer par rapport à un projet commun, gage d'une action collective plus difficile à organiser (et à vivre) mais aussi plus efficace dans ses résultats que la seule action individuelle.

⁹² Jean-François Révah, *Identification, rituel et illusion*, in *Malaise dans l'identification*, opus cité

⁹³ René Kaës, *La parole et le lien. Processus associatifs dans les groupes*, Dunod, Paris, 1994

Renoncer aux droits du groupe, de même que se dérober aux devoirs prescrits, ce serait prendre le risque de perdre le bénéfice, moral et matériel, de la capacité protectrice du groupe des pairs. Le respect des règles sociales repose sur la crainte du risque de se faire expulser par un groupe qui punit d'ostracisme toute transgression⁹⁴. Or, appartenir à une communauté est une condition nécessaire à l'existence.

Cependant, et c'est le début d'une deuxième polarité du collectif, la situation de groupe éveille aussi certaines angoisses spécifiques. La présence des autres matérialise notamment les risques de morcellement. Elle entraîne une menace de perte d'identité individuelle, la dimension collective de l'identité s'opposant à la singularité du sujet (on aura remarqué qu'il s'agit exactement du sens inverse de ce qui était décrit plus haut...). « L'illusion groupale » répond au désir de retrouver une sécurité en complétant l'identité individuelle par une identité de groupe : à la menace visant le narcissisme individuel, elle répond en instaurant un narcissisme groupal⁹⁵. Ce mécanisme est repéré et décrit depuis longtemps (voir l'exergue de la page 9).

Dès lors, favoriser le contact de chacun des membres avec la réalité, développer une capacité individuelle et collective de supporter la frustration, soutenir la tâche de chacun pour contrôler ses émotions, tous ces efforts peuvent être balayés par l'autre dimension du fonctionnement des groupes, plus sombre celle-ci et moins favorable : l'entraînement irresponsable, la défense irrationnelle, les comportements essentiellement et intensément émotifs.

Lorsque le groupe des pairs fonctionne dans le registre de l'illusion, les mécanismes de défense collective contre l'angoisse poussent à des buts irréalistes à l'action, ou font adopter des méthodes inadaptées à l'objectif proposé⁹⁶. Une diminution de l'esprit critique de chacun s'accompagne d'une confrontation plus difficile avec le changement auquel aucune organisation sociale ne peut échapper, qu'il s'agisse d'une adaptation à un environnement qui évolue ou d'une rupture brutale avec l'histoire collective.

Ainsi, par exemple, dans les phénomènes de bande, de meute, de horde, la relation imaginaire régressive qui unit chacun des membres est la recherche de la présence d'autres, tous semblables, dont on attend qu'ils n'exercent aucune contrainte, aucune critique, aucun contrôle⁹⁷.

⁹⁴ Werner Muensterberger, *L'anthropologie psychanalytique depuis Totem et Tabou*, 1976, Paris, Payot

⁹⁵ Didier Anzieu, *Le groupe et l'inconscient*, 1984, opus cité

⁹⁶ Wilfred Bion, 1961, *Experiences in groups*, Londres Tavistock Publications, *Recherches sur les petits groupes*, Paris, Puf, 1965

⁹⁷ Didier Anzieu, *Le groupe et l'inconscient*, 1984, opus cité

C'est une tension forte, caractéristique de ces formes collectives de groupement, qui les poussent à se multiplier (meute a pour étymologie *movita* qui signifie mouvement) : quel que soit le projet que ces hommes rassemblés entreprennent collectivement, mieux vaudrait pour eux être davantage, ils ne désirent rien plus violemment qu'être plus nombreux⁹⁸.

On doit ici attirer l'attention sur les phénomènes spécifiques mis en œuvre dans le groupe large⁹⁹. D'abord défini par sa taille (à partir d'une trentaine de personnes), le groupe large, quelle que soit sa forme (structurée ou non, avec ou sans leader), développe une dynamique particulière dont l'effet est de provoquer un sentiment, conscient ou non, et la plupart du temps plutôt inconscient, de désarroi. La perte des repères habituels génère des menaces sur l'identité¹⁰⁰ et développe des affects et des fantasmes de l'ordre de l'isolement, du morcellement et de l'engloutissement. Déjà présentes dans le groupe restreint, ces caractéristiques sont très actives dans le groupe large.

Elles ont pour conséquence la mobilisation de défenses paradoxales dans lesquelles la survie psychique individuelle passe par des mouvements convergents d'homogénéisation. Or, la recherche de conformité, d'égalité, de fusion, signifie la mise en route de mécanismes régressifs, et notamment de phénomènes de dépersonnalisation.

De nombreuses conduites de défense (dépendance, évitement, fuite, déni, idéalisation, projection) confortent alors un même résultat. L'appauvrissement de la capacité de penser et de tester la réalité pousse vers des voies peu productives, telles que les généralisations simplificatrices, la reproduction mécanique des solutions utilisées dans le passé, ou la demande d'action libératoire¹⁰¹.

En fin de compte, pour revenir à une vue plus générale sur le fonctionnement des groupes, par une sorte de tour de passe-passe, tout phénomène collectif comporte une part de leurre¹⁰² qui amène chaque individu à faire une sorte de choix (ou de compromis) entre la perte d'une partie de son autonomie et le gain d'une certaine sécurité. Le maintien du lien social est à ce prix, le bénéfice étant de rendre possible une vie commune en passant de la pluralité au groupement.

« La vie en commun ne devient possible que lorsqu'une pluralité parvient à former un groupement plus puissant que n'est lui-même chacun de ses membres, et à maintenir une forte cohésion en face de tout individu pris en particulier. .../...

⁹⁸ Elias Canetti, *Meute et meutes*, in *Masse et puissance*, Hambourg, 1960, Gallimard, 1966

⁹⁹ Lionel Kreeger, editor, *The large group, Dynamics and Therapy*, Karnac books, Londres, 1974

¹⁰⁰ Pierre Turquet, *Threats to identity*, in Lionel Kreeger, *The large group*, opus cité

¹⁰¹ Tom Main, *Some psychodynamics of large groups*, in Lionel Kreeger, *The large group*, opus cité

¹⁰² Jean-François Révah, *Identification, rituel et illusion*, in *Malaise dans l'identification*, opus cité

La puissance de cette communauté en tant que « Droit » s'oppose alors à celle de l'individu, flétrie du nom de force brutale. En opérant cette substitution de la puissance collective à la force individuelle, la civilisation fait un pas décisif.

Son caractère essentiel réside en ceci que les membres de la communauté limitent leurs possibilité de plaisir alors que l'individu isolé ignorait toute restriction de ce genre. ¹⁰³ »

En fin de compte, l'individu fait face à l'alternative suivante¹⁰⁴ : se montrer actif et indépendant, en tirer un certain plaisir et en payer le prix par une certaine solitude et par une prise de risque ; ou bien, faire prévaloir une relation d'appartenance protectrice, éviter un certain déplaisir lié à l'isolement et en payer le prix en perdant en partie son indépendance.

Mais, en réalité, le choix n'en est pas vraiment un : en s'identifiant à chaque membre du groupe mais aussi au groupe de référence lui-même, le participant du groupe, s'il y perd une partie de son individualité, y gagne un sentiment de sécurité qui n'a pas de prix, par cette interaction entre identité sociale et identité personnelle (cf. le premier texte cité page 10).

On peut du reste transposer cette analyse à la situation d'un groupe particulier parmi d'autres groupes ou dans la société en général : les termes de l'alternative, entre solitude et dépendance, seraient à peu près les mêmes¹⁰⁵. Il s'agit là d'une déclinaison plurielle de ce que l'on énonçait plus haut (page 46) à propos de la solitude subie, non voulue, en présence des autres. Si un individu peut être isolé, même quand il n'est pas seul, un groupe peut aussi manquer de liens avec les autres à un moment donné dans une société.

Les chapitres suivants montreront comment une déclinaison de ce type se met en place pour le conducteur au sein de son groupe, puis pour le groupe des conducteurs parmi les autres groupes professionnels. Le développement de ces réflexions permettra de comprendre pourquoi et comment le rapport des conducteurs aux groupes, et notamment aux groupes larges, apparaît en définitive comme plus déterminant encore que leur rapport à la solitude.

On verra aussi que les institutions prennent un risque non maîtrisé en ne se préoccupant pas des formes de vie sociale qu'elles peuvent offrir à ces personnels. En ce sens, elles portent une responsabilité en ce qui le repli identitaire et le refus du changement qui dominent parmi ces professionnels.

¹⁰³ Sigmund Freud, *Malaise dans la civilisation*, 1930, Puf, 1971

¹⁰⁴ Otto Fenichel, *Remarques préliminaires sur les traits de caractère pathologiques*, in *La théorie psychanalytique des névroses*, Tome 2, 1945, Puf, Paris, 1953

¹⁰⁵ Par exemple Georges Hansel, *Solitude d'Israël*, in *Explorations talmudiques*, Editions Odile Jacob, 1998

♦ **Entre la constance de la répétition et la vigueur de la résistance : changement apparent, changement en profondeur ou.. pas de changement du tout ?**

Ce qui fait la différence entre, d'une part, un changement qui, ne dépassant pas la répétition de ce qui est déjà connu¹⁰⁶, reste le plus souvent à la surface des « symptômes », et, d'autre part, le changement en profondeur, c'est que le second implique à la fois une réorganisation des défenses individuelles communes et un remaniement des collusions inconscientes entre les membres du groupe institutionnel.

Même lorsqu'il propose des évolutions rationnellement reconnues comme nécessaires, le changement est *catastrophique*¹⁰⁷. Mouvement vers un futur inconnu, il menace l'ordre familial et établi. Il demande de coûteux efforts de réaménagements de perceptions, d'attitudes et de comportements. S'il enseigne à se confronter à la réalité, c'est au prix d'un contact éprouvant avec de nouvelles tâches et avec des situations marquées par toutes sortes de tensions.

De surcroît, au sein des institutions, les changements sociaux peuvent rarement réaliser la satisfaction de tous les besoins de tous les membres. Tout se passe comme si les individus devaient s'ajuster et se transformer personnellement pour rattraper les changements qu'ils contribuent à produire.

Dans toute institution, le déroulement d'un changement significatif passe donc inévitablement par une restructuration du système social de défense contre l'angoisse. Ceci implique la libération d'anxiétés sous-jacentes, jusqu'à ce que de nouvelles défenses, ou mieux, des adaptations différentes, puissent se développer¹⁰⁸.

Or, tant que le réajustement ne s'est pas également opéré au niveau imaginaire, les mécanismes individuels de défense contre l'angoisse sont affaiblis, ce qui a pour effet de développer une poussée de résistance contre un changement vécu comme imposé. Le cramponnement¹⁰⁹ de groupes de personnes à leur institution correspond ainsi souvent à la crainte inconsciente que les évolutions engagées ne troublent gravement le système social de défense mis (cf. page 30) en place contre les anxiétés¹¹⁰.

¹⁰⁶ Jean-François Révah, *L'intervention psychosociologique entre l'apprentissage et la répétition*, in Performances Humaines et Techniques, n° 51, Toulouse, 1981

¹⁰⁷ Wilfred Bion, *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, 1982, opus cité

¹⁰⁸ Isabel Menzies Lyth, *A psychoanalytical perspective on social institutions*, in *The social engagement of social science*, Volume 1, *The socio-psychological perspective*, Free Association Books, Londres, 1990

¹⁰⁹ John Bowlby, *Attachement and Loss*, Hogarth Press, Londres, 1969, Traduction française Puf

¹¹⁰ Elliot Jaques, *On the dynamics of social structures*, 1953, in *The social engagement of social science*, opus cité

Le groupe institué devient comme un système au sein duquel il semble impossible de contredire la loi qui fait fonctionner l'ensemble (c'est la deuxième polarité du fonctionnement des groupes, page 54). On a affaire à une totalité qui cherche à se conserver telle quelle. En dépit de l'expression d'une morosité continue, et malgré une vraie souffrance psychique, on bute la plupart du temps sur le fait qu'aucun changement ne se produit collectivement dans la mesure où les problèmes ont été collectivement engendrés¹¹¹.

Il est important de souligner que les membres des groupes dont parle ici ne sont pas obligatoirement réunis en un même lieu. Il peut s'agir d'individus composant des foules virtuelles¹¹² qu'unit une identique conviction en dehors même des moments où ils se rencontrent. La régression qui peut s'opérer dans les groupes n'est pas donc pas uniquement induite par des conditions matérielles précises (être dans un lieu clos, coupé du monde extérieur, etc.) bien que celles-ci la favorise. Ce qui semble bien plus décisif, c'est que régression et illusion sont étroitement liées et que :

« la propension à la perte des limites individuelles rend l'individu particulièrement apte à s'identifier non seulement à chaque membre du groupe mais à la formation collective tout entière. (L'homogénéisation de la masse dans son ensemble) permet ainsi à chaque membre, non pas de se sentir une infime particule indifférenciée d'un grand ensemble, mais au contraire de s'identifier au groupe global, se conférant de ce fait un Moi tout-puissant, un corps-colossal.¹¹³ »

Les membres de l'organisation cherchent à se protéger contre le chaos institutionnel¹¹⁴ et contre leurs angoisses personnelles dans un système de défense souvent paradoxal. Par exemple, c'est lorsqu'on ne leur demande pas explicitement de changer que les personnes changent effectivement¹¹⁵.

Sans un délicat travail d'élaboration psychique collective et sans un processus de transformation progressive des pratiques sociales, il est donc impossible de surmonter la force d'une culture collusive de la dépendance et de la résistance au changement, qui est la règle générale au sein des institutions.

Pour un changement en profondeur, analyser et comprendre en détail les formes particulières de défense collusive s'avère indispensable. Pour autant, il n'est ni nécessaire ni opportun de jeter sur les organisations et leurs membres un regard pathologisant qui ignorerait les contraintes liées aux missions et aux tâches de base exigées dans le monde réel.

¹¹¹ R D Hinshelwood, *Le mythe du compromis britannique*, in *Topique*, n° 57, Dunod, 1995

¹¹² Janine Chasseguet-Smirguel, *L'idéal du Moi et le groupe*, in *La maladie d'idéalité*, opus cité

¹¹³ *ibidem*

¹¹⁴ John Stokes, *Institutional chaos and personal stress*, in *The unconscious at work*, Routledge, Londres, 1994

¹¹⁵ *La thérapie familiale du changement*, ouvrage collectif, Les empêcheurs de penser en rond, 1994

De plus, repérer la collusion et déceler des angoisses sous-jacentes serait insuffisant sans une élucidation des fantasmes qui les sous-tendent¹¹⁶. Ainsi, par exemple, dans les situations les plus bloquées, les règles du jeu sont comme établies dans une sorte de pacte caché visant à maintenir à tout prix un statu quo dont la perpétuation reposerait sur l'ambiguïté suivante : ni vrais alliés, ni vrais adversaires ; ni vrais vainqueurs, ni vrais vaincus. Tout se passe alors comme si l'essentiel était de préserver cette présomption cachée, partagée par l'ensemble des parties, qu'un jour peut-être, un contrôle unilatéral du système sera possible par l'un des protagonistes¹¹⁷.

D'autre part, il n'est pas rare qu'au sein de chaque organisation un sous-groupe joue un rôle, pour ainsi dire institutionnel, dont le sens n'apparaît que dans le dévoilement d'une perspective plus vaste. Mettant en jeu le phénomène de l'identification projective (cf. page 32), le comportement de ce sous-groupe particulier, souvent considéré en interne comme perturbateur, turbulent, troublé, doit en fait être perçu et traité en tant que signe d'un problème du groupe élargi. Sous-groupe et groupe global sont liés dans une distribution inconsciente de rôles et dans un échange imaginaire qu'on doit être en mesure de décoder, sauf à ne pas comprendre pourquoi et comment une partie de l'institution projette un certain nombre d'aspects sur d'autres membres de l'organisation (envie, débarras de pulsions particulières, etc.)¹¹⁸.

Nous proposerons pour notre part une analyse et une interprétation d'un certain nombre de phénomènes propres au secteur professionnel du secteur du transport, et dans lesquels le groupe des métiers de conduite joue un rôle très particulier.

Cette culture collusive, qui n'est pas sans relations avec la *servitude volontaire*¹¹⁹, est solidement arrimée. Dans sa dimension structurelle, elle se déploie par exemple à partir du clivage ritualisé entre dirigeants et représentants du personnel, qui fournit une issue commode aux pulsions d'agressivité (lesquelles pourraient, autrement, se retourner contre la structure hiérarchique de proximité - mais ce serait plus impliquant et plus douloureux pour tous).

Dans ses dimensions personnelles et interpersonnelles, les mécanismes habituels de défense contre l'angoisse confortent la collusion par le biais d'une obéissance accommodante, voire passive, soit aux injonctions des managers, soit aux mots d'ordre syndicaux, suivant les circonstances¹²⁰.

¹¹⁶ Didier Anzieu, *Le groupe et l'inconscient*, 1984, opus cité

¹¹⁷ Mara Selvini Palazzoli et al, *Paradoxe et contre-paradoxe*, Les Éditions Esf, Paris, 1980

¹¹⁸ Anton Obholzer et Vega Zagier Roberts, *The troublesome individual and the troubled institution, in The unconscious at work*, opus cité

¹¹⁹ Etienne de la Boétie, *Le discours de la servitude volontaire*, cité page 48

¹²⁰ Eric Miller, *Power, authority, dependency and change*, in *From dependency to autonomy. Studies in organization and change*, Free Association Books, 1993

Les changements concrets, provenant de l'extérieur ou de l'intérieur du groupe, sont ainsi la plupart du temps intégrés dans les collusions existantes, mais ils sont surtout décodés en tant que source de menaces ultérieures. Ces menaces renforcent alors l'organisation en place en faisant miroiter le risque de rupture (l'entrée en crise¹²¹ d'une institution s'accompagne d'un questionnement puissamment anxiogène que tous cherchent à éviter).

Pour échapper aux collusions et aux répétitions, pour introduire des changements durables, pour qu'elles soient en mesure d'apprendre, elles aussi, par l'expérience¹²², les organisations et les institutions doivent s'appuyer sur la mise en œuvre de changements adaptatifs à court terme et des changements programmés à long terme¹²³.

A cet égard, l'expérimentation socio-technique¹²⁴ permet aux acteurs de s'approprier les évolutions nécessaires et leur offre un cadre propice à l'essai de nouvelles défenses, par des mécanismes de compensation, de substitution ou de sublimation. Dans ces conditions, un nouveau système social de défense peut alors s'élaborer, capable de contenir et de maîtriser les angoisses.

Analysant le fonctionnement du secteur des transports, il n'est pas dans notre propos de donner à penser que les causes de conflictualité relevant de la réalité externe (défense d'avantages acquis, revendications matérielles) sont secondaires. Néanmoins, en sens inverse, on peut affirmer que la surdétermination psychique de la conflictualité (besoin de réassurance, recherche de reconnaissance) a jusqu'ici été largement sous-estimée.

Une accumulation de facteurs nous semble à l'origine d'une tension propre à l'ensemble des métiers solitaires de conduite. Nous montrerons notamment le rôle de deux facteurs de résistance au changement : le piège de l'interaction solitude-isolement-enfermement dont les personnels de conduite peuvent difficilement s'échapper ; la confrontation avec la face sombre des groupes ou avec une sorte de groupe virtuel, moyen de défense spécifique contre l'angoisse mais également ferment d'une conflictualité continue.

Nous allons maintenant examiner comment l'ensemble de ces considérations permet d'éclairer le fonctionnement psychosocial des métiers de la conduite (Deuxième chapitre) puis en quoi elles suggèrent des pistes d'action (Troisième chapitre).

¹²¹ Jean Guillaumin, *Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises*, in *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, Paris, 1979

¹²² Rob Leiper, *Organizations learning from experience*, in *The unconscious at work*, opus cité

¹²³ Eugène Enriquez, *Problématique du changement*, in *Fonctionnement des organisations et changement social*, Connexions, N° 4, Épi, 1972

¹²⁴ Pierre Monnin et Jean-François Révah, *Changer les organisations et faire évoluer le management*, TRANS/FORMATION, 1994

DE NOUVELLES CLEFS POUR LA COMPREHENSION
DE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT
DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT

L'application des éléments de problématique décrits dans le chapitre précédent va permettre de mieux comprendre pourquoi l'objectif stratégique d'intégration des personnels chargés de la conduite des engins (bus, autocars, poids-lourds, locomotives, avions) au sein de leur société de transport est si difficile à réaliser.

Au cœur de la difficulté d'intégration des personnels de conduite, se détachent bien sûr leurs conditions de travail qui les condamnent à subir une solitude déstructurante. Mais l'analyse en extériorité révèle une réalité psychosociale plus complexe. Ainsi, le problème objectif et concret de la solitude de ces personnels, d'ailleurs largement irrémédiable (voir page 68), pourrait se révéler moins déterminant que la *façon d'y faire face*, tant de la part des institutions que du côté des conducteurs.

En résumé, une surprenante collusion entre l'institution et les conducteurs d'engins pourrait venir accentuer, par ses effets très négatifs, ce qui apparaît comme un profond trouble des professionnalités de ces personnels.

Dans ce contexte, si la résistance au changement est évidemment provoquée par la remise en cause d'avantages matériels acquis au cours de luttes sociales souvent paroxystiques, cette seule explication paraît très insuffisante pour rendre compte du rapport des personnels de conduite à la conflictualité.

Certes, il ne serait pas légitime de donner à penser que les causes de conflictualité relevant du monde extérieur et de la réalité externe sont secondaires. Néanmoins, en sens inverse, on peut affirmer que la surdétermination psychique de la conflictualité propre à ce milieu professionnel n'est pas actuellement prise en compte.

La réalisation d'audits sociaux ou d'interventions psychosociologiques dans des sociétés de transport en situation pré-conflictuelle nous confirme que « l'habillage » de l'arrêt de travail compte souvent moins qu'on ne le croit dans la décision collective de basculer dans l'expression active d'un conflit. Les motifs apparents, mis en avant, sont paradoxalement secondaires : une « accumulation de petites choses » non exprimées, et qui sont de l'ordre de la considération, de l'écoute, de la prise en compte, occupe une place déterminante.

Dans cette perspective, trouble identitaire et souffrance psychique doivent être mis en relation avec la face opaque du groupe et des institutions. Un fort besoin de réassurance, dû en partie à la solitude, et en partie à des modalités de fonctionnement du collectif, pourrait rendre compte d'une conflictualité qui ne se limite pas à la satisfaction de revendications matérielles.

Pour comprendre la résistance au changement dans le secteur professionnel du transport, il est certainement nécessaire de rééquilibrer la part de conflictualité des conducteurs due à la défense de positions matérielles et statutaires, par rapport à ce qui revient à la solitude, et surtout par rapport à l'absence du bénéfice de l'effet protecteur du groupe.

Ce léger déplacement de l'analyse, du *rapport à la solitude* vers le *rapport au groupe*, pourrait se révéler très fécond pour la gestion du changement social dans les secteurs professionnels du transport.

Être seul, vivre et travailler en solitaire : assumer cette situation exige une maturité exceptionnelle qui semble souvent exister chez les personnels de conduite. Malheureusement, ce point, très positif, est largement remis en question par l'impact du trouble des professionnalités et par l'effet de désocialisation qu'implique l'absence de richesse de la vie sociale et professionnelle au sein du groupe institué.

Cependant, l'observation du fonctionnement des entreprises du secteur du transport permet d'identifier des pratiques collectives qui, si elles étaient systématisées et reprises dans un contexte plus large, pourraient être de nature à relever le défi de la gestion sociale de personnels considérés comme imprévisibles, voire comme incontrôlables.

Le troisième chapitre de cette étude rassemble des illustrations significatives de ces pratiques sociales, dont le coût économique peut demeurer très raisonnable. Certaines sont des innovations ; les autres sont au contraire classiques, pour ne pas dire banales. Ce qui importe ici, c'est ce que, nouvelles ou anciennes, ces pratiques expriment la compréhension des besoins de ces personnels qui vivent et travaillent en solitaires mais qui savent faire preuve d'esprit de corps pour se défendre en groupe.

TRANS
FORMATION

TRANSPORT COLLECTIF ET SOLITUDE INDIVIDUELLE DES CONDUCTEURS

« Je suis jeté sur une île horrible et désolée, sans aucun espoir de délivrance. (...) Je suis écarté et séparé, en quelque sorte, du monde entier pour être misérable. (...) Je suis retranché du nombre des hommes ; je suis un solitaire, un banni de la société humaine. (...) Je n'ai pas une seule âme à qui parler, ou qui puisse me consoler.

(...) Mais je suis vivant, (...) mais j'ai été séparé du reste de l'équipage pour être préservé de la mort (...) mais je ne suis pas mourant de faim (...) mais je suis dans un climat chaud (...)

Que ceci demeure donc comme une leçon tirée de la plus affreuse de toutes les conditions humaines, qu'il est toujours en notre pouvoir de trouver quelques consolations qui peuvent être placées dans notre bilan des biens et des maux au crédit de notre compte. »

Daniel DEFOE, *Vie et aventures de Robinson Crusoe*, 1719, Pol Éditeur, 1993

« Si peu varié que soit cette existence, elle trouve néanmoins des partisans. Smeaton parle d'un cordonnier qui entra comme gardien au phare d'Eddystone parce que la réclusion lui déplaisait ; il se trouvait moins prisonnier sur son rocher que dans son échoppe. « A chacun son goût, répondait-il à ceux qui s'étonnaient, j'ai toujours aimé l'indépendance. »

Léon RENARD, *Les phares*, 1878, Fac-similé aux Éditions L'ancre Marine, Saint-Malo, 1990

Un certain nombre de professions offrent à ceux qui les choisissent des conditions de travail dans lesquelles la solitude, d'une part, et d'autre part, une relation originale au groupe, et notamment au *groupe virtuel*, deviennent deux caractéristiques fortes du métier.

Au sein de la famille du transport, c'est notamment le cas de ceux et de celles dont la profession les amènent, par définition, à se déplacer eux-mêmes pour assurer la mobilité des autres. Parmi ces professions, à bord de leur autobus, au volant de leur poids-lourds, en tête de leur train, ou à l'intérieur de leur cockpit, se détachent tout particulièrement les conducteurs d'engins.

Les machinistes des réseaux routiers urbains et interurbains ; les camionneurs et chauffeurs routiers grande distance ; les agents de conduite du transport ferroviaire (ceux du chemin de fer national, les conducteurs de Métro ou du Réseau Express Régional d'Île de France) ; les pilotes et officiers mécaniciens navigants des compagnies aériennes (Personnel Navigant Technique) : plus encore que les autres non-sédentaires (le contrôleur des réseaux routiers, l'agent commercial train, le steward et l'hôtesse de l'air), ces personnels semblent marqués par des conditions de travail caractérisées par une solitude qui, paradoxalement, se révèle recherchée autant que subie, et avec laquelle ils entretiennent une relation difficile et complexe.

La signification de cette relation ne se dévoile pas d'emblée. Les analyses qui suivent ont été élaborées progressivement, à partir d'interventions et d'observations réalisées dans le secteur du transport de voyageurs [routier urbain et interurbain, ferroviaire et aérien] et de marchandises [ferroviaire et aérien] depuis une quinzaine d'années. Les séquences de débat organisées à l'occasion de cette étude ont permis de préciser certains aspects de nos hypothèses et de nos conclusions.

Au passage, on peut indiquer que la lecture d'analyses et de récits de témoins proches du monde du transport routier de marchandises grande distance semble légitimer une extension à ce secteur d'une large partie de notre problématique principale.

UNE PRODUCTION SOLITAIRE AU BOUT D'UNE CHAÎNE DE SERVICE

L'examen d'un certain nombre de caractéristiques communes des milieux professionnels délimités ci-dessus met rapidement en lumière différents éléments objectifs d'une situation de production en partie solitaire du service rendu. Généralement cités comme sources de problèmes de communication entre ces personnels et le reste de leur entreprise, ces éléments, dans leur plus simple énoncé, ont déjà valeur de diagnostic.

♦ **L'expérience de la solitude dans le travail**

Depuis la disparition du receveur-contrôleur, le machiniste-receveur est seul à bord de sa cabine d'autobus. Depuis le départ de son équipier chauffeur, l'agent de conduite est seul à bord de sa *locomotive* ; depuis la généralisation de « l'équipement agent seul » (EAS¹²⁵), l'agent de conduite est seul à bord de son *train*. Depuis le non-remplacement du mécanicien navigant, le pilotage à trois a disparu au profit du pilotage à deux (un commandant de bord, un copilote), devenu la norme dans l'aéronautique moderne.

¹²⁵ Les fonctions du contrôleur « ding-ding » (sic) sont remplacées par des outils (disposés en cabine ou sur le quai) qui permettent à l'agent de conduite d'assurer de façon autonome les manœuvres de départ du train.

Concrètement, ces diverses évolutions se rejoignent dans un même effet paradoxal : certains des principaux acteurs de la chaîne de production du transport en viennent à être et/ou à se sentir pratiquement rejetés de leur entreprise. Cette affirmation fait parfois l'objet de dénégation, de contestation ou de controverse. Pour ces professions de la conduite, de nombreux éléments viennent pourtant fonder l'éprouvé de la solitude dans le travail, au point de déboucher sur cette curiosité sociale : alors même qu'ils sont individualistes et pour le moins autonomes, roulants et navigants se plaignent (sérieusement) de ne jamais voir leurs chefs ...¹²⁶

Physiquement, comme on vient de le rappeler, la configuration du poste de travail coupe les métiers de la conduite des autres membres de l'entreprise ; elle sépare également ces personnels des voyageurs transportés. Le cas le plus manifeste est celui de la conduite ferroviaire. Si les conducteurs du métro, de tramway et de R.E.R. gardent une certaine proximité par rapport au public, les mécaniciens des grandes lignes et des lignes de couronne sont réellement coupés du reste du monde, interne ou externe à l'entreprise. Et, plus encore les mécaniciens du transport de marchandises (leur convois, la plupart du temps nocturnes, sont, de surcroît, considérés comme non prioritaires par rapport aux autres circulations).

Le partage, même bref, des conditions de travail de ces professionnels permet de prendre immédiatement conscience de la nature de ce ressenti, défini, en creux, en tant que manque de contacts avec les « autres ». Quelques trajets aller et retour en cabine d'un train Grandes Lignes, notamment le vendredi, jour de trafic intense, sont particulièrement significatifs. Ils montrent que, même (et surtout) en situation perturbée, alors que la tension du conducteur, préoccupé de « faire son train à l'heure », est visible dans la cabine, personne ne pense à s'adresser à lui pour l'informer de la nature des retards, des délais plausibles de retour à la norme, des conséquences probables sur l'horaire théorique prévu, etc. Le conducteur en est réduit à écouter le trafic radio général pour deviner ce qui se passe, et le cas échéant, pour retransmettre l'information soit à son collègue contrôleur, soit directement aux voyageurs.

Quelques accompagnements en cabine de trains du Fret enseignent rapidement que le conducteur d'un train de marchandises est encore plus mal loti. Avec un départ en fin de soirée (vers 22 ou 23 heures) dans une banlieue de la région parisienne pour une arrivée en pleine nuit ou au petit matin dans un triage excentré d'une ville moyenne, il est confronté à une situation paradoxale permanente : le vacarme incessant qui règne dans sa cabine contraste avec le silence épais de la nuit dans laquelle aucune présence humaine ne se manifeste.

¹²⁶ Bien entendu, on traitera plus loin, plus en détail, de la relation à la hiérarchie (voir page 78).

Dans le cas des machinistes-receveurs du transport routier urbain et interurbain, les apparences peuvent donner à penser que la situation du conducteur est moins défavorable pour ce qui concerne la possibilité de nouer des liens avec les autres pendant l'exercice du métier. Cependant, là aussi, une analyse plus fine met rapidement en évidence d'autres éléments. Les voyageurs ne remplissent pas les véhicules de façon uniforme à toutes les heures de la journée : certaines vacations sont trop pleines, d'autres trop creuses, d'autres mal fréquentées (sentiment d'insécurité). La brièveté des transactions ne permet pas de réelles relations, sauf dans certains contextes qui ne sont pas la généralité (la fréquentation de la ligne par des habitués). Les terminus, lieux de retournement et de pause, sont souvent isolés en périphérie, non fréquentés par des collègues et, la plupart du temps, marqués par un confort minimal (absence de toilettes, etc.). Pendant la journée de travail, la présence des collègues ou des chefs est discrète, les rencontres rares.

Dans ce contexte, l'immersion du conducteur au sein d'une sorte de foule (les voyageurs), avec laquelle il n'a pas de vrais contacts, peut constituer l'une des sources d'un sentiment de solitude, qui renvoie par ailleurs à une série d'insatisfactions régulièrement exprimées : ne pas faire partie d'une équipe ; n'être ni écoutés ni entendus ; ne pas être représentés de façon satisfaisante, ni par les cadres ni par les représentants du personnel¹²⁷.

On peut mieux s'expliquer de la sorte cette usure exprimée de façon si paradoxale par ces machinistes qui, basculant dans l'inaptitude professionnelle, redoutent par dessus tout la présence des autres, celle des voyageurs : ils voudraient bien continuer à conduire, mais, seuls, sans transporter les passagers...

Les métiers du pilotage aérien (commandant de bord, copilote, officier mécanicien navigant) sont également concernés par le type d'analyses développées pour le ferroviaire et le routier. En effet, ici aussi, les apparences sont trompeuses. Certes, le pilotage réunit encore deux professionnels dans le cockpit, et parfois trois (mais de moins en moins). Pendant les rotations, ces aviateurs gardent des contacts permanents avec les personnels de cabine, notamment lors de certaines phases du vol ou manœuvres de l'appareil. Avant et après les déplacements, des échanges ont également lieu pour la préparation et le débriefing du vol, ou à l'occasion de l'étape de nuit.

Pour autant, les principales caractéristiques de ces échanges sont leur brièveté et leur pauvreté : l'enchaînement strict des séquences de vol et la pression des check-lists de procédures de sécurité définissent des relations d'abord techniques même si elles ne sont pas dénuées de camaraderie.

¹²⁷ Cf. par exemple l'enquête d'opinion Écho 6 à la Ratp (1996)

L'accompagnement d'équipages pendant quelques rotations met en évidence deux autres phénomènes qui accentuent par ailleurs cette tendance à une communication réduite. En premier lieu, entre l'avant et l'arrière de la cabine, les différences de statut et de corporation viennent dresser des limites qui jouent d'autant plus aujourd'hui que la vie d'équipage pendant les étapes s'est beaucoup réduite sous l'effet de l'accélération des rotations (arrivée tardive, nuit courte, décollage tôt le matin).

En second lieu, à l'intérieur du cockpit, entre le siège de gauche (celui du commandant de bord) et celui de droite (réservé au copilote), des mécanismes d'inter-appréciation permanente et de vigilance mutuelle sont activement mobilisés sous la pression des prescriptions de l'organisation du travail, et ceci au nom des contraintes de sécurité. La composition des équipages varie à chaque série de missions pour éviter toute routine qui pourrait se révéler fatale. Une double conséquence en découle : la pratique professionnelle du coéquipier n'est jamais tout à fait considérée comme acquise ; elle fait l'objet d'une recherche réciproque de confirmation permanente qui s'accompagne du renvoi de chacun à une certaine solitude.

♦ **Le rapport à l'espace et au temps : une situation hors du commun**

Chacun d'entre nous entretient un rapport à la réalité médiatisé par sa relation à l'espace et au temps. Or, dans cette double dimension fondamentale, les métiers solitaires de conduite sont définis par des paramètres déstabilisants. En effet, pour exercer leur métier, les roulants et les navigants chacun dans leur mode (routier, ferroviaire, aérien), sont tous par principe dispersés sur un territoire important. Certes, aujourd'hui, tout le monde se déplace sans cesse. Mais le nombre, le rythme, l'échelle des déplacements de ceux qui permettent la mobilité des autres restent par définition hors norme.

A cette première dispersion dans l'espace, qui épouse la géographie des réseaux parcourus, correspond d'autre part une sorte d'éparpillement dans le temps. Celui-ci résulte de la nécessaire individualisation des horaires de travail résultant de la cartographie des tableaux et des heures de service qui doivent être couverts tout au long des jours, des mois, de l'année.

Ces phénomènes de base se conjuguent avec le fait que la production s'effectue au sein de collectifs le plus souvent éphémères : l'instabilité des équipes de production est en effet la règle générale, soit pour des raisons de conception des roulements (complexité des activités de graphicage et d'habillage des services), soit pour des motifs de sécurité (prévention du « délit d'habitude » dans l'aviation).

A l'évidence, l'optimisation du nombre des opérateurs ainsi que la dispersion géographique et temporelle des roulants et des navigants surdéterminent une vie professionnelle plutôt solitaire.

Cette dispersion explique par ailleurs qu'en dehors d'une forme ou d'une autre de *casier* jouant le rôle de point d'attache pour un lien fixe, il est réellement difficile de joindre ces non-sédentaires, parfois même pendant leur service, qu'il s'agisse d'une communication orale (verbale ou téléphonique) ou écrite.

♦ **Le poids des contraintes techniques et économiques**

De même, s'il est indispensable d'anticiper des délais relativement longs dans toute communication avec les roulants et les navigants, il est également difficile de les réunir, pour au moins deux raisons la plupart du temps invoquées.

Techniquement, cela est complexe : dégarnir des « tours » ou modifier des équipages composés pénalise l'exploitation, et donc le service final à rendre aux voyageurs transportés et aux clients du fret. Économiquement, cela coûte cher : le calcul des modes de rémunération de ces catégories de personnel ainsi que la prise en compte des contraintes de gestion incitent à optimiser les temps de production directe au détriment de toute autre forme de travail (c'est la chasse à tout ce qui est considéré comme temps non directement productif).

Un certain nombre de facteurs se réunissent ainsi pour définir des conditions de production du transport dans lesquelles l'opérateur de base, le conducteur d'engin, se trouve, au premier chef, responsable mais de plus en plus seul dans la production du service de transport des voyageurs et des biens.

Trois de ces facteurs jouent un rôle prépondérant : la modernisation des technologies (automatisation, informatisation) ; l'évolution des techniques d'exploitation du transport, notamment sous la pression de la recherche permanente d'une amélioration de la sécurité ; la prégnance d'un objectif d'optimisation globale des coûts de gestion.

L'HYPOTHESE D'UNE ADAPTATION DOUBLEMENT PARADOXALE

Pourtant, au fur et à mesure qu'il se familiarise avec ces milieux professionnels, l'observateur extérieur voit s'imposer à lui une hypothèse qui prend la forme d'un double paradoxe.

♦ **Une situation subie ou voulue ?**

En effet, la solitude des non-sédentaires, liée aux conditions d'exploitation du transport, est suffisamment présente pour être connue de tous les acteurs du système. Il est clair, par ailleurs, que cette situation fait régulièrement l'objet de commentaires unanimes.

Chacun (managers, encadrement de proximité, syndicats, roulants et navigants, médecine du travail, observateurs extérieurs au milieu¹²⁸, journalistes) met l'accent sur la pénibilité d'une vie au travail, qui, largement coupée des autres, s'accompagne en même temps d'un stress important dû à l'exercice de vraies responsabilités, souvent difficiles à assumer tant du point de vue de la sécurité du déplacement qu'en ce qui concerne la relation commerciale ou la maîtrise de situations conflictuelles avec le public ; etc.

Dans chacun des trois modes, tout conflit un tant soit peu significatif, quel qu'en soit le déclencheur, est ainsi l'occasion de raconter au grand public des « tranches de vie » dans lesquelles solitude et isolement des personnels de conduite occupent immanquablement une place prépondérante. D'un mode à l'autre, tous les métiers de la conduite sont concernés : agent de conduite SNCF, conducteur de métro ou de RER, machiniste-receveur des réseaux urbains et interurbains, chauffeur routier du transport de marchandises, pilote, officier mécanicien navigant, etc.

On donnera ici quatre exemples choisis dans une actualité récente. Les trois premières illustrations sont ferroviaires. Le premier exemple est extrait d'un journal de grande diffusion, le second est pris dans une presse plus engagée et plus proche des organisations syndicales, le troisième dans un quotidien qui se veut plus actuel et plus intellectuel : on constatera que, s'agissant de l'évocation du sort de l'agent de conduite, la tonalité reste très voisine d'un récit à l'autre.

« Seul responsable d'un train de 1 500 personnes. »

Le plaisir de travailler s'est érodé. Gérald Boutteville, quarante-cinq ans, conducteur sur la ligne Saint-Lazare-Mantes, compte les jours avant sa retraite. « *Plus je vieillis, moins je supporte de rouler sur la banlieue.* » Le salaire n'est pas la raison de cette grosse fatigue. Après vingt-cinq ans de services, Gérald gagne dix-sept mille Francs par mois, primes comprises. « *Non, c'est plutôt la solitude et la peur d'être agressé qui me minent.* » Ce père de famille parle de son quotidien avec aigreur. Insultes, crachats, agressions verbales. « *Dans le train, je suis souvent plus préoccupé par ce qui se passe derrière que par ce qui se passe devant.* » Le stress, il le ramène à la maison et ces soucis parasitent parfois sa vie de famille. « *Je n'arrive pas à faire la cassure entre mon travail et ma vie personnelle. Quand je rentre, ma femme sait ce que j'ai fait au boulot.* » Gérald préconise un renfort de personnel dans les trains. « *A l'époque, un contrôleur nous accompagnait toujours. On pouvait parler de nos problèmes. Aujourd'hui, je suis seul responsable d'un train de 1 500 personnes.* » Gérald a senti sa profession se déshumaniser au fil des jours. « *Par la force des choses. On se parle beaucoup moins. Chacun souffre en silence et entasse ses problèmes.* » Gérald ravale alors d'un trait son amertume. Retourne à sa locomotive, esquisse un léger sourire. « *Heureusement qu'il y a ce plaisir de conduire et cette liberté de ne pas avoir de patron.* ¹²⁹»

¹²⁸ La bibliographie présentée à la fin du document n'est évidemment pas exhaustive sur le sujet.

¹²⁹ *Le Parisien*, 30 septembre 1998

« Ligne C : le parcours galère d'un agent de conduite.

Éric Detournay, trente-sept ans, est agent de conduite à la SNCF. Tous les jours, il sillonne la ligne C du RER. De Dourdan ou d'Étampes jusqu'à Saint-Quentin en Yvelines, Massy, Montigny-Beauchamps ou Argenteuil. Depuis treize jours, le cheminot est en grève pour obtenir 44 embauches d'agents de conduite supplémentaires. Récit d'une journée de travail de conducteur.

Cinq heures du matin un jour de septembre. Éric prend son service au dépôt de Brétigny-sur-Orge. Là, avant d'aller à quai, il doit préparer les six rames du RER à deux étages qu'il conduira jusqu'à Montigny-Beauchamps, dans le nord de Paris. *« Cette première étape s'appelle le dégarage. Cela veut dire mettre tout l'appareillage en service (air, électricité...). Cela prend un certain temps »*. A 6 h 16, Éric doit être à quai pour le départ. *« Impossible, dit-il. Première galère : dans la mise en service, il y a un problème technique, une panne due à l'entretien. »*. Pourquoi? *« Sur la banlieue, les rames sont très exploitées et on manque de matériel. A l'atelier des Ardoines, près de Choisy, les révisions sont plus espacées pour des raisons de coût, et plus longues faute d'effectifs suffisants. On retrouve la même logique à l'Équipement, là où les cheminots entretiennent les voies. »* Bref, ce matin, Éric doit changer la rame en espérant qu'il y en aura une autre disponible. Sinon le train sera supprimé. Aujourd'hui, le cheminot est « chanceux », mais il a déjà cumulé près de quinze minutes de retard. Sur le quai, les usagers qui prennent le RER pour aller travailler à Paris expriment leur impatience.

C'est parti. Le train est en omnibus jusqu'à Juvisy. Les voyageurs qui montent à Saint-Michel, Sainte-Geneviève, Epinay et Savigny-sur-Orge, n'ont pas été informés de ce premier retard. Inquiets, ils regardent leur montre mais, dit Éric, *« je sais que je ne vais pas pouvoir gagner du temps sur le reste du parcours. On entre en heure de pointe. De plus, à Austerlitz, véritable noeud ferroviaire, les choses se compliquent. On passe de deux à une seule voie, alors que le trafic est de plus en plus dense. Avec le cadencement, sur la ligne C, on compte ici le passage d'environ 24 trains par heure »*. Pour des raisons évidentes de sécurité, la rame d'Éric doit respecter le créneau de circulation que lui dédie le régulateur. *« Évidemment, mon retard du départ a des incidences sur tous les autres trains qui sont derrière moi. Mais je dois rester calme, même si les usagers, eux aussi à bout, tirent parfois sur les sonnettes d'alarme, histoire d'exprimer leur mécontentement. Sur les rames à double étage, on est seul et je peux dire qu'au fil des stations on a une charge mentale très forte. Dans ces moments de stress, on reste pour les gens le seul interlocuteur. Je sais dans quelles conditions ils voyagent, les jours où ils n'ont pas de chauffage, pas de lumière dans les voitures, mais qu'est-ce que je peux faire? Comment leur dire aussi qu'en tant que conducteur, si je suis malade demain, je ne serai pas remplacé et donc que le train que je conduis sera carrément supprimé? Comment leur parler de mes congés décalés et de mes jours de récupération supprimés faute d'effectifs? »*

(...) Arrivée à Montigny-Beauchamps. Terminus, tout le monde descend. Les insultes fusent. Éric serre les dents, *« Heureusement qu'on n'a pas eu des problèmes de caténaires »*. dit-il, placide. Le cheminot remonte en cabine pour faire demi-tour. Direction : Brétigny. Puis Dourdan. Et à 12 h 30, si tout va bien il rentrera chez lui. ¹³⁰»

¹³⁰ L'Humanité, 30 septembre 1998

« *Le conducteur de RER ou de train de banlieue est un homme seul.* »

« Si j'ai une alarme tirée, mardi, la procédure, c'est quoi ? Qu'est-ce que je fais ? » La réponse fuse : « On ne réarme plus ! » Sur le perron, le petit brun reprend : « Je crois que c'est clair : dès le premier signal, on ne va pas le réarmer. Et on appelle les forces de l'ordre à chaque fois qu'un signal d'alarme est tiré. Quand on aura bloqué tous les trains, « ils » vont peut-être réagir... » L'alarme, c'est l'insécurité qui résonne dans la cabine d'un **homme seul, le conducteur**. Quand entre eux, ils parlent de la « sûreté » à la SNCF, les cheminots y reviennent toujours. Comme vendredi matin devant le dépôt de la rue du Charolais dans le XII^{ème} arrondissement de Paris. En plein air, et en arc de cercle une centaine de conducteurs en grève depuis lundi étaient venus écouter leurs délégués syndicaux égrener, la mine sombre, la liste des mesures annoncées la veille par la direction. Vite résumées : « On n'a que 300 emplois supplémentaires sur l'Ile-de-France. » A vingt mètres, en surplomb, un TGV s'élanche et salue de coups de klaxons répétés. « Le salaud, il bosse ! »

Le silence revient, les syndicats donnent la parole à qui la prend (sic). « Et demain ? A Garges, vers 23 heures, on a un signal d'alarme. On sort et on se fait taper dessus ? » dit l'un. « Moi, au prochain signal, je ne sors pas de ma cabine. Il faut qu'ils le sachent ! », approuve un assistant. Quelques instants avant l'« AG », un autre avait une solution plus inquiétante : « Un de ces jours, je m'en fais un, ça va être vite vu... » Vite rabroué, il s'est éloigné.

Là un orateur propose une charte des revendications des agents de conduite. « Une Charte sur le signal d'alarme, c'est un peu limité ! », sourit un délégué SUD en répétant qu'il « faut du personnel en gare. »

Ce signal d'alarme, ce matin, c'est « le » problème de l'agent de conduite sur le RER D et la ligne de banlieue au départ de Paris Gare de Lyon. Quand quelqu'un l'actionne, un « biiip-biiip » retentit dans sa cabine. Les portes sont débloquentées, le conducteur, lui, ne peut plus accélérer. La rame ralentit, puis s'immobilise. (...) Le problème, pour l'agent de conduite sur ces lignes passées d'année en année au « EAS » (pour « **Équipement Agent Seul** »), c'est que ce signal retentit souvent. Et que la répétition des agressions, « étouffées par l'encadrement », fait monter la peur. Pourtant l'alarme qui bipe ne coïncide pas toujours, loin s'en faut, avec une agression. Elle ne retentit pas toujours **le soir en bout de ligne, dans la gare où il n'y a plus personne**. Mais « trois ou quatre fois par semaine sur la ligne D » pour ce conducteur. « Cinq fois en deux mois », selon cet autre. (...) Pourtant, pas question de supprimer le signal. Ni même d'installer un moyen de réarmer depuis la cabine de conduite. « La direction serait d'accord, ça améliorerait la régularité. Mais on ne veut pas ! Si une fille est en train de se faire violer, une main sur la bouche, si quelqu'un a une syncope, on doit y aller ! Il faut de l'humain ! » Simple système d'alerte du conducteur par les passagers, réservé à l'urgence, ce signal trop et mal tiré n'est plus qu'un lien qui s'effiloche. Et effraie celui qui est censé porter secours. Ce qui désespère des hommes qui ont pris pour métier de conduire des trains, de servir des usagers. Pas de jouer aux policiers. ¹³¹»

Le quatrième et dernier exemple concerne la vie du machiniste-receveur de réseau urbain.

¹³¹ Libération, 10-11 octobre 1998

« Depuis le 16 août dernier, Pascal n'est plus le même. Ce jour-là, la vie de ce machiniste de la RATP a basculé. *« Je travaillais sur la ligne 62 entre la porte de Saint-Cloud et Vincennes. Vers 14 heures, je suis arrivé à Vincennes. Les usagers étaient énervés d'avoir attendu pendant vingt minutes. Moi, j'étais détendu : le soir même, je devais partir en vacances. Un individu m'a demandé de lui ouvrir la porte, il avait raté son arrêt. Il faut croire que je n'ai pas fait assez vite. Il a commencé à m'insulter, puis m'a frappé par surprise au visage. J'étais sonné ... Il m'a alors attrapé par les cheveux et m'a donné plusieurs coups de poings. »*

Exerçant depuis presque neuf ans, Pascal avait déjà connu les crachats et autres attaques verbales, façon banlieue. Mais, à 33 ans, c'était la première fois qu'il était physiquement agressé. Un incident qui a laissé des traces.

« *Pendant un mois, ça a été très dur. J'avais envie de me venger, je faisais des cauchemars. Je n'ai pas l'habitude de me laisser faire, j'ai déjà repoussé des agressions, mais là tout s'est passé tellement vite.* » Après quasiment deux mois d'interruption, la médecine du travail l'a déclaré apte à reprendre du service. « *Heureusement, pour des raisons médicales, je ne conduis plus. Je me sens incapable de rouler **seul la nuit**. Depuis lundi dernier, je suis à un poste fixe. Au volant, je ne sais pas quelles pourraient être mes réactions. Certains de mes collègues se sont même armés.* »

Pascal refuse d'en arriver à cette extrémité. « *J'espère obtenir un poste de contrôleur par équipe. **Psychologiquement, je ne me sens pas prêt à retravailler seul.*** » Il n'est pas le seul à appréhender le retour à la circulation. Sans parler de psychose, de nombreux agents refusent désormais d'assurer les lignes de banlieue. ¹³²»

Dans nos quatre exemples, le thème de la solitude revient donc bien comme un élément clé de conditions de travail éprouvantes. On retrouve également un certain nombre de contradictions vécues, sans être pour autant assumées, par les personnels de conduite, et sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir en détail. On retrouve enfin ces constats superficiels, croqués à la va-vite, par des observateurs extérieurs qui ne semblent pas se poser beaucoup de questions ... Et, pourtant, force est de reconnaître que la tonalité des propos rapportés par la presse correspond assez bien à ce que qu'on entend sur le terrain.

Or, si ce type de témoignages exprime d'une façon générale que solitude et isolement sont plutôt redoutés, il semble bien que dans chacun des trois modes évoqués (routier, ferroviaire, aérien), loin d'apparaître comme un phénomène qu'on chercherait à réduire, la solitude de ces catégories d'opérateurs constitue un dispositif qui serait plutôt délibérément entretenu.

¹³² France-Soir, 8 octobre 1998

♦ **De la solitude à l'isolement**

Autrement dit, et ce serait un premier paradoxe, tout ce passe comme si, apparemment pour des raisons identiques dans chacun des trois milieux professionnels considérés, de mêmes efforts, largement inconscients, étaient mis en œuvre pour transformer progressivement la solitude en isolement.

Des interventions psychosociologiques, conduites dans ces trois secteurs du transport public depuis maintenant plus de quinze ans, nous autorisent à formuler des constats convergents, et parfois surprenants, qui mettent en lumière une série répétée de contradictions du fonctionnement organisationnel.

Ces entreprises ont pourtant engagé depuis une dizaine d'années des efforts continus dans de nombreuses directions : rénover les modes de management ; rendre aux opérationnels proches du terrain un rôle privilégié dans la gestion des personnels de production ; clarifier les missions des fonctions d'appui ; faire évoluer et valoriser les métiers de la maintenance des installations fixes et des matériels roulants ; redonner sa place à la dimension économique dans des cultures d'entreprise marquées par des valeurs essentiellement techniques ; s'intéresser aux attentes des clients et s'ouvrir sur l'environnement.

Comme on le voit, les axes de progrès sont variés. Force est de reconnaître que parmi tous ces objectifs, ces entreprises de transport n'ont pas réussi à construire, à formaliser, à mettre en œuvre une stratégie, une pratique et un discours s'adressant directement aux personnels de conduite, qui cependant occupent évidemment une place centrale dans la production du service.

Ainsi, par exemple, en ce qui concerne les réseaux urbains de transport public de voyageurs, les politiques les plus dynamiques de gestion des ressources humaines commencent seulement à se donner (depuis quelques années dans le meilleur des cas) l'objectif de réinsérer les conducteurs au sein des entreprises de façon à leur reconnaître une position, nouvelle, de véritable partenaire de l'exploitation.

Mieux prendre en compte les besoins et les attentes des conducteurs, leur définir une place valorisée au sein d'un système collectif de production de service, leur proposer un avenir à travers des filières diversifiées, bref, repenser le métier de machiniste-receveur pour mieux l'intégrer dans la chaîne de production du service : ici, aussi, le simple énoncé de quelques-unes des lignes de force des politiques de certains réseaux suffit à établir un premier diagnostic d'une situation d'isolement¹³³.

¹³³ Pierre Monnin et Jean-François Révah, rapports d'interventions (audit social, management, rôle et mission de l'encadrement de proximité, reconfiguration des organisations, etc.) dans des réseaux routiers.

Sans en entrer ici dans le détail, les observations concernant l'intégration des agents de conduite de la SNCF vont dans le même sens. L'extériorité par rapport aux situations, ainsi que le partage momentané de la vie au travail de ces opérateurs, notamment à l'occasion d'accompagnements en cabine, font nettement percevoir que de nombreuses opportunités (y compris pendant le temps de travail directement productif) ne sont pas saisies, ni d'un côté ni de l'autre, pour communiquer¹³⁴.

On peut ainsi décrire de nombreuses situations (à bord de la locomotive, dans les locaux collectifs, etc.) dans lesquelles des espaces potentiels de communication (écrite, orale ; formelle, non-formelle) ne sont pas investis par l'entreprise¹³⁵. Même lorsqu'on dote les agents de conduite de téléphone mobile (en région parisienne), les instructions d'utilisation formulées par le dépôt traction semblent très restrictives (alors même que la durée des communications s'inscrit dans une formule forfaitaire...).

En ce qui concerne les Compagnies aériennes, on peut également montrer comment, à l'instar des autres entreprises du transport, leur fonctionnement contribue de façon paradoxale à la solitude et à l'isolement des opérateurs de base.

Les Compagnies n'ont pas échappé au développement d'une gestion en partie technocratique, voire bureaucratique, de leur croissance. C'est là que l'on trouve l'origine de certaines rigidités¹³⁶ d'organisation dont les conséquences sont lourdes pour la gestion sociale, et notamment pour les itinérants. Concertation insuffisante pour l'introduction d'innovations dans les procédures d'exploitation ; irrégularité des retours vers les équipages (pour l'exploitation et le suivi des comptes rendus de mission) ; disparition des pratiques collectives entretenant la convivialité et l'esprit de la Compagnie : les exemples de rigidité sont nombreux.

Leur accumulation finit par peser car elle n'encourage pas la prise de responsabilité des navigants ou le développement de compétences nouvelles. D'autre part, en se privant d'une série d'importants moyens symboliques de valorisation des non-sédentaires (essentiellement dans le registre de la communication non formelle), le fonctionnement organisationnel s'interdit aussi l'accès à des ressources de management et de communication avec ces personnels.

¹³⁴ Pierre Monnin, Corine Renault et Jean-François Révah, rapports d'interventions à la SNCF (audits socio-techniques, management, mise en oeuvre d'organisations qualifiantes, etc.). Des observations ont pu être effectués dans les Dépôts Traction suivants : Aunloye, Chapelle, Creil, Délivrance, Grande Synthe.

¹³⁵ Jean-François Révah, *La solitude de l'agent de conduite de la SNCF ou un train peut en cacher un autre*, TRANS/FORMATION, 52 pages, Juin 1992

¹³⁶ Anne Chatauret et Jean-François Révah, *La communication avec le PNT* (Rapport Bernard Brunhes Consultants), 1994

D'une façon générale, on constate dans les trois modes, et pour les mêmes raisons (cf. page 68), que les institutions réduisent au minimum les activités se traduisant par un regroupement des personnels de conduite : quelques rares journées de formation (pas plus de trois ou quatre par an) ; quelques points d'information encore plus rares. En tout état de cause, ces groupements ne permettent pas de tisser des liens de groupe : les paramètres qui pèsent sur l'organisation de ces réunions sont considérés comme trop nombreux pour que les participants et les animateurs puissent être les mêmes à chaque fois. Nous aurons l'occasion de revenir sur la portée de ce constat (à partir de la page 95).

Deux facteurs supplémentaires viennent par ailleurs renforcer ces difficultés d'organisation et de communication. Le premier découle d'un fait rencontré dans les entreprises des trois modes : le centre de gravité du fonctionnement social reste toujours marqué par le poids des relations avec les organisations syndicales, partenaires privilégiés du dialogue institutionnel interne. Lorsque les préoccupations, les anticipations, les actions des plus hauts dirigeants de ces entreprises sont régulièrement tournées *d'abord* vers les représentants du personnel, les managers de proximité ont bien du mal à trouver leur place. Or, si l'encadrement de terrain souffre lui-même d'une communication insuffisante, on devine ce qu'il en est pour les personnels isolés.

Enfin, une autre remarque générale concerne les conséquences de la modernisation des systèmes techniques du monde des transports. Celle-ci s'est traduite par un renforcement des missions centralisées de conception et d'organisation, avec une concentration prononcée des pouvoirs (normalisation, réglementation, régulation, direction).

Or, les répercussions sociales d'un système technique centralisé et taylorien dans le domaine du transport sont connues¹³⁷. Elles vont dans le sens d'un morcellement accru des composantes de l'organisation. Avec la mise en place d'un ordre compartimenté, elles sont défavorables aux relations de décroisement ; elles ont, par conséquent, pour effet de renforcer l'isolement de chaque catégorie d'opérateurs.

♦ **De l'isolement à l'enfermement**

C'est donc avec une certaine surprise qu'on retrouve dans le fonctionnement organisationnel et social des entreprises du transport la constance d'un processus renforçant l'isolement des personnels de conduite. L'étonnement grandit davantage encore lorsqu'on perçoit que ce processus pourrait se développer avec le consentement, voire la participation active des premiers intéressés, les roulants et les navigants, et ce serait le deuxième paradoxe.

¹³⁷ Cf. par exemple : Georges Ribeill, *Les cheminots*, La Découverte, Paris, 1984

On vient d'analyser comment système technique et fonctionnement organisationnel structurent l'isolement des personnels de conduite. Il en va de même du système social. On va voir comment la forte intégration professionnelle des personnels de conduite surdétermine paradoxalement le passage de la solitude à l'isolement, ainsi que le glissement de l'isolement à l'auto-enfermement.

La séparation des familles professionnelles et le cloisonnement dans la division du travail au sein des sociétés de transport ; l'emprise du métier sur chaque individu à travers un lien social très spécifique ; la déflagration régulière de bouffées corporatistes : ces éléments définissent une sorte de disposition à l'isolement communautaire, à travers laquelle la relégation des personnels de conduite dans leur solitude se produit, pourrait-on dire, sans efforts particuliers, puisque, d'une certaine façon, roulants et pilotes se rejettent d'eux-mêmes dans leurs particularismes.

Parmi les nombreux exemples confirmant cette tendance à l'auto-exclusion, en voici un qui ne manque pas de paradoxe. Un Directeur d'une Ligne de Métro d'un grand réseau régional, convaincu des nécessités d'une communication et d'un management plus modernes, prépare minutieusement la fête de la Ligne pour faire partager un moment de rencontre convivial entre les différentes catégories professionnelles qui produisent le service (agents des stations, conducteurs, agents du contrôle, quelques agents des services d'entretien) : le dîner, suivi d'un bal, eut bien lieu, mais sans les conducteurs qui se sont collectivement abstenus...

Une deuxième illustration est d'autant plus frappante que, malgré de graves conséquences pour l'institution et pour ses clients, personne ne semble prêt à poser explicitement le problème (ni la direction, ni les organisations syndicales, ni les agents de conduite eux-mêmes). Sait-on que chaque jour, chaque semaine, chaque mois, depuis des temps immémoriaux, de nombreux trains de marchandises partent avec un retard considérable, quand ils ne sont tout simplement pas supprimés, faute d'un signal visuel de queue, obligatoire pour la sécurité des circulations, impératif pour signaler l'extrémité d'un convoi (le fanal rouge indique qu'il s'agit bien du dernier wagon d'un train complet). L'agent de conduite estime que, contrairement à ses collègues allemands par exemple, il ne saurait être responsable ni d'accrocher ni de ranger ... à bord de la locomotive une lanterne lumineuse nécessaire avant chaque nouveau départ. Cette tâche incombe plutôt aux agents de manœuvre, régis par une autre corporation. Malheureusement, en dépit d'un taux d'équipement tout à fait exceptionnel en matière de lanternes rouges, ces agents de manœuvre butent fréquemment sur une difficulté technique : trouver un fanal disponible pour être accroché... Autrement dit, des trains partent en retard, ou ne partent pas du tout, parce que des corps de métier s'enferment dans des logiques pour le moins déconnectées des contraintes d'exploitation.

**TRANS
FORMATION**

L'individualisme croissant des plus jeunes professionnels de la conduite accentue ces phénomènes. La maximisation de leur temps personnel et de leur vie privée se traduit dans des comportements et par des revendications qui ont pour conséquence la minimisation de la vie professionnelle mais aussi de la vie collective. Les régimes de travail obtenus à force de conflits durs, longs, violents, permettent dans ces métiers l'exercice d'une seconde activité (souvent « au noir »), voire d'un deuxième emploi, dont les attraits, pas seulement sur le plan de la rémunération, deviennent tout à fait prépondérants.

Ainsi, par exemple, la limitation de l'amplitude de la journée de travail, revendication pressante pour réduire les temps de coupure ou de relève entre deux services, aboutit à une optimisation de la construction des services dont l'effet est de séparer encore plus les personnels de conduite de leurs collègues roulants et sédentaires. C'est le cas par exemple des « services directs » dans le transport routier urbain de voyageurs : la mission s'effectue sans coupures pendant la journée, au prix d'une fatigue - et d'une solitude - accrues.

C'est également le cas dans le ferroviaire lorsque les roulants protestent (c'est une cause majeure de conflits) contre les roulements en « pierres à briquet ». La construction de la journée de travail impose une succession de petits parcours (les « pierres à briquet »), dont l'agent de conduite redoute les effets : des temps d'attente importants et ennuyeux, des temps réels de conduite en tête des trains moins significatifs, des impacts sur la rémunération en raison de l'incidence de certaines primes liées à la conduite, etc.

Une autre illustration est fournie par la pratique « d'expression directe¹³⁸ » des roulants et navigants : si une étude exhaustive reste à entreprendre, les données dont nous disposons indiquent clairement que ce dispositif est à mis à profit par à peine le tiers des personnes qui pourraient en profiter...

Se jouant dans une large mesure à l'insu de l'ensemble des partenaires concernés, le glissement de l'isolement vers l'auto-enfermement pourrait d'autre part s'appuyer sur une certaine fragilisation de la capacité protectrice du groupe des pairs. Un constat préalable vient éclairer cette hypothèse : les roulants et les pilotes, en tant que personnes, se sentent de moins en moins bien représentés et de moins en moins bien défendus au sein d'un groupe professionnel qu'ils perçoivent, avec beaucoup de regret, comme de moins en moins solidaire.

A cet égard, les corps intermédiaires, organisations syndicales et encadrement, font l'objet d'interrogations largement répandues dans les trois modes (routier, ferroviaire, aérien).

¹³⁸ Il s'agit de réunions, désormais institutionnelles, permettant aux salariés d'évoquer librement des sujets liés à leur vie au travail.

Ces questions semblent suffisamment stables pour ne pas avoir été remises en cause par les événements récents (hiver 1995, hiver 1996, par exemple)¹³⁹ qui ont vu un considérable aboutissement des revendications professionnelles du secteur du transport.

Il serait bien imprudent de croire que les critiques sévères adressées au fonctionnement des organisations syndicales par les personnels représentés (syndiqués ou non) pourraient signifier une diminution de la capacité collective de mobilisation.

Cependant, sans entrer ici dans les détails¹⁴⁰, on peut relever ce paradoxe : alors qu'il apparaît de moins en moins crédible, de plus en plus coupé de la base, le dialogue social institutionnel prend une place toujours plus importante dans le fonctionnement social des entreprises du transport (quoi qu'en pense le politique, toujours prêt à stigmatiser le manque de dialogue social dans ces entreprises...).

Dans les perceptions collectives, revient souvent l'image d'un dialogue (de sourds) au sommet entre une direction et des syndicats qui rivaliseraient dans l'art de se remettre aussi peu que possible en question. La pluralité des organisations syndicales, leur multiplication, leurs divisions sont surtout associées aux logiques de surenchère et d'affrontement qui en résultent et qui s'opposent aux intérêts collectifs des professions des roulants et des pilotes. A certains égards, on peut formuler une hypothèse plus radicale encore. La référence des organisations syndicales à des valeurs collectives (par définition) pourrait rencontrer un scepticisme mais également une indifférence toujours plus marquée de la part des nouveaux entrants dans la profession : toujours plus individualistes, ceux-ci ne se retrouveraient pas d'emblée dans un type de fonctionnement social dont les références leur seraient devenues largement secondaires.

En ce qui concerne l'encadrement, c'est une même image qui se dessine dans les trois modes (routier, ferroviaire, aérien). Une place floue dans les processus de décision ; un poids très incertain sur les orientations ; une légitimité à peine reconnue tant par les dirigeants que par les personnels de base ; des préoccupations relevant davantage de la technique que d'une compétence managériale : le rôle est d'autant plus délicat à assurer que roulants et navigants constituent une collection d'individualistes dont la tendance spontanée n'est certainement pas de faciliter la tâche de l'encadrement, même si les relations de proximité sont souvent cordiales.

¹³⁹ Réalisée en Juin 1996 par l'Observatoire social de la RATP, une enquête quantitative et qualitative révèle que les organisations syndicales de cette entreprise ne répondent aux attentes que pour quatre agents sur dix.

¹⁴⁰ Cf. Par exemple : Anne Chatauret et Jean-François Révah, *La communication avec le PNT* (Rapport Bernard Brunhes Consultants), opus cité

Or, si les problèmes individuels et collectifs sont de moins en moins médiatisés, de moins en moins pris en charge, la solitude de chacun devient plus forte. De surcroît, si l'on considère la dimension groupale de leur communauté, la perception d'une détérioration de leur statut n'est sûrement pas de nature à aider les personnels de conduite à s'ouvrir sur l'extérieur. Nous aurons l'occasion de revenir plus loin (dans la section suivante, page 95) sur la perte de prestige et la fragilisation des formes de reconnaissance symbolique qui ne cessent d'attaquer l'image des personnels de conduite.

On peut d'ores et déjà noter que si le partage de valeurs communes conduit à une certaine exclusion (en partie inévitable) de ceux qui n'appartiennent pas au groupe, il est clair que lorsque le groupe se sent menacé, voire attaqué, la tendance à la fermeture l'emporte davantage encore sur l'ouverture : les comportements de méfiance deviennent plus naturels que les attitudes de confiance. En ce sens, le groupe professionnel court le risque de s'isoler un peu plus en se repliant sur lui-même.

Cette tendance pourrait favoriser la dimension plus sombre du fonctionnement des groupes, évoquée plus haut (page 51), celle des comportements intensément émotifs, par exemple sur le thème de la défense d'une profession attaquée. L'affaiblissement de l'effet de médiation positive du groupe pourrait ainsi renforcer des tendances à la radicalisation et à l'auto-exclusion dans les attitudes collectives.

En définitive, la conjugaison de l'ensemble des remarques précédentes pourrait ne laisser d'autre alternative aux roulants et aux navigants que le choix entre, d'un côté, l'enfermement dans une solitude peu confortable, et de l'autre, la tentation d'un réflexe corporatiste peu maîtrisable.

LE SENS ET LES BENEFICES SECONDAIRES D'UNE COLLUSION PARADOXALE

A cet égard, un facteur vient fortement aggraver les aspects défavorables de la problématique : la situation doublement paradoxale qui vient d'être décrite a toutes chances de correspondre à une interaction stable. Elle repose en effet sur des éléments difficiles à faire évoluer.

- ♦ **L'hypothèse d'une collusion**

La nature apparemment contradictoire du phénomène, sa durée, sa stabilité, définissent une énigme dont la répétition fait penser qu'il existe une explication à ce constat plutôt surprenant : les entreprises et le personnel de conduite s'accommodent d'une situation difficile à supporter (l'inconfort de la solitude), sans entreprendre d'actions significatives pour la modifier, au point d'accepter qu'elle se prolonge dans le temps (même si la période récente a vu l'amorce d'une politique un peu différente).

Tout se passe comme si les deux parties étaient unies par une collusion, largement inconsciente, dont l'objet serait de ne pas changer, de façon à préserver une situation dont les avantages l'emporteraient sur les inconvénients. Dans cette hypothèse, des bénéfices secondaires (les avantages) devraient donc exister pour chacune des parties. Ces bénéfices, différents mais équilibrés, contribueraient à expliquer la stabilité de la collusion (cf. page 30 et page 57 du préambule méthodologique).

Le mécanisme de base de la collusion serait ainsi constitué par la permanence d'une interaction relationnelle entre les parties en présence. Cette interaction, dont chacun escompte tirer des bénéfices, pourrait elle-même s'appuyer sur deux éléments complémentaires : le renforcement de perceptions croisées ; la nature des contreparties d'un fonctionnement organisationnel contre-performant.

♦ **Le renforcement de perceptions croisées**

Il est possible de décrire un système de perceptions croisées circulant entre les institutions, les personnels de conduite et les autres membres des sociétés de transport. Par un effet du mécanisme de l'identification projective (cf. page 32), l'accent mis par un partenaire sur le mauvais côté de l'autre permet à chacun de se repérer facilement et de consolider ses propres convictions.

Dans tout système de collusion, l'interaction s'auto-entretient dans un processus constant : chacun des protagonistes se maintient dans une position unilatérale parce qu'il peut être sûr que l'autre protagoniste représentera en permanence l'autre aspect de l'argumentation, c'est à dire de l'ambivalence¹⁴¹. Cette certitude provient notamment du fait que ces processus subjectifs, largement inconscients, trouvent régulièrement un support dans la réalité extérieure. On peut ainsi s'attendre à une interaction permanente entre la réalité interne et la réalité externe, ce qui permet de conforter les prévisions puisque celles-ci se réalisent de façon répétée : chacun des partenaires trouve réellement dans la conduite de l'autre des éléments objectifs, partiels mais suffisants, qui le justifient dans ce qu'il pense et dans ce qu'il ressent.

¹⁴¹ Rafael Moses, *Projection, identification et identification projective : leur relation au processus politique*, in *Projection, identification et identification projective*, 1991, opus cité

En ce sens, personnel de conduite et institutions rencontrent dans leurs comportements réciproques de quoi entretenir largement leurs opinions et leurs croyances respectives au sein d'un système relativement stable qui n'est pas éloigné des prédictions auto-réalisatrices¹⁴².

Dans cette construction, une supposition que l'on croit vraie crée la réalité que l'on a simplement supposée au départ. Mais que la supposition de départ soit vraie ou fausse n'a, en l'occurrence, aucune importance, car il demeure que ce qu'on suppose être une réaction (un effet) est en fait une action (une cause). La solution engendre le problème, et la prédiction de l'événement conduit à sa réalisation. Dans cette perspective, des hypothèses complémentaires apparaissent, qui contribuent à expliquer le fonctionnement social du monde du transport.

En ce qui concerne roulants et navigants, les aspects du fonctionnement de leur entreprise qui leur sont le plus pénibles tournent surtout autour du thème de la bureaucratie, impersonnelle et lointaine, qui les ligote, les ignore voire les persécute, et qui, de façon plus générale, leur renvoie une image qui ne leur convient pas.

Or, roulants et navigants ont, eux aussi, des rapports très précis, et à un plus d'un titre, avec les sociétés hyper-hiérarchisées, établies sur un corps de règles contraignantes. On évoquera plus loin (page 95) les strates, les codes, les rites, la « langue de bois », propres aux roulants et aux navigants. Qu'il s'agisse de comportements naturels ou de réactions, certaines attitudes des personnels de conduite montrent qu'ils s'y connaissent aussi en matière de bureaucratie. Leurs aptitudes à la négociation offrent un bon exemple de l'intériorisation et de la pratique de certains raisonnements.

Dans le cadre de cette étude, on donnera quelques illustrations parmi de nombreuses autres. La première est tirée du monde cheminot, mais des exemples strictement analogues existent dans chacun des autres mondes professionnels que nous analysons ici. L'attribution de repos compensateurs (pour des journées de service comprenant la conduite à agent seul avec radio) risquerait par ailleurs d'avoir des répercussions sur des primes obtenues pratiquement pour les mêmes raisons ; une négociation s'engage (en 1980), à l'issue de laquelle la prime est maintenue : en partie pour compenser de nouvelles sujétions, en partie pour « *compenser l'absence de primes de travail les jours de repos supplémentaires* »...

¹⁴² Paul Watzlawick, *L'invention de la réalité*, Seuil, Paris, 1988

D'une manière générale, du reste, l'amélioration des conditions de travail se révèle un thème très ambigu pour les roulants et navigants. En effet, et on y reviendra plus en détail dans la section suivante, tout progrès susceptible de comporter une conséquence significative sur les sujétions ouvrant droit à une compensation particulière (en termes d'éléments principaux ou accessoires de la rémunération, de conditions de repos ou de départ à la retraite) est systématiquement rejeté et combattu, ou négocié contre un avantage destiné à remplacer la menace pesant sur un « acquis » (ainsi, par exemple, dans ce type de raisonnement, on n'hésiterait pas à réclamer une prime pour *compenser* l'introduction des trente-cinq heures...).

Le thème de l'exercice du droit de grève fourmille également d'exemples montrant bien l'existence d'une structure psychique très particulière chez les roulants et navigants. Soutenue par la mobilisation des services d'avocats spécialisés, la propension à recourir à l'arbitrage administratif se traduit dans des procédures longues et coûteuses, dont les motivations disent assez bien ce qu'il en est du lien que les intéressés établissent entre leurs actes et la signification qu'ils veulent en donner.

« La chambre sociale de la Cour de Cassation a rendu, en Juin, plusieurs arrêts précisant l'exercice du droit de grève. Trois d'entre eux concernent la rémunération des grévistes.(...) Traité simultanément, le deuxième contentieux concerne Air France. Des syndicats de pilotes avaient appelé à une grève reconductible, du 25 avril au 23 mai 1997. Deux pilotes, qui reconnaissaient avoir participé au mouvement, estimaient qu'Air France ne pouvait retenir leur salaire pour les jours où, d'après le planning, ils étaient en repos et n'avaient donc pas à travailler.

(...) La Cour de cassation a donné tort aux grévistes. Rendus le même jour (le 24 juin 1998), les deux arrêts ont une formulation identique : « *L'exercice du droit de grève suspend l'exécution du contrat de droit de travail pendant toute la durée de l'arrêt de travail, en sorte que l'employeur est délié de l'obligation de payer le salaire ; le salarié doit être légalement considéré, sauf preuve contraire de sa part, comme gréviste, pour toute la durée du mouvement ; il ne peut donc prétendre au paiement de sa rémunération pendant cette période.* » Comme le commente le juriste Jean-Emmanuel Ray, dans la revue *Droit Social* (septembre-octobre 1998), « *cette solution, qui n'est pas nouvelle, a le mérite de la simplicité. Comme auparavant, elle n'empêche d'ailleurs pas le gréviste de reprendre le travail à tout moment, y compris le vendredi soir s'il souhaite être payé pour le week-end.* »¹⁴³

D'une façon plus générale, les aspects procéduriers, l'application ritualisée des règles (officielles ou officieuses), les raisonnements à plusieurs degrés d'intentionnalité, ces composantes de la maîtrise d'une communication institutionnalisée n'ont pas de secret pour les personnels de conduite, roulants ou navigants.

Les conflits représentent souvent des moments où s'expriment sans retenue ce type de comportements dont on peut penser par ailleurs qu'ils structurent les modes de fonctionnement de ces personnels.

¹⁴³ *Le Monde*, La Cour de cassation précise l'exercice du droit de grève, 15 septembre 1998

« Opération Casserole »

(...) En signant l'accord de sortie de conflit avec les syndicats de pilotes, la direction (d'Air France) s'est engagée à enlever la plainte qu'elle avait déposée à la suite de la grève du zèle qui a affecté la compagnie pendant tout le mois de mai (1998). Une grève d'avertissement que les pilotes ont baptisé l'« opération casserole » (*Consignes pour l'Application Stricte de la Sécurité et de l'Economie par Refus Opiniâtre du Laisser-aller à l'Exploitation*). Les pilotes se sont attachés à perturber l'exploitation en respectant à la lettre les procédures de tout ordre qui régissent un vol.

Chaque semaine, le Syndicat national des pilotes de ligne (SNPL), majoritaire au sein des 3 400 pilotes de la compagnie, leur envoyait des consignes précises qui sont très contestées. « *Dans ce genre d'opérations, en général, les recommandations syndicales étaient de suivre à la lettre l'ensemble des procédures. C'est tout et c'était inattaquable. Chacun interprétait ensuite le message à sa manière. Cette fois-ci, le SNPL a précisé, par ses consignes écrites, la manière de s'y prendre. Celles-ci montrent une volonté de désorganiser l'entreprise et sont, dans cette mesure, contestables* », estime un pilote d'Air France.

Exemple: le SNPL demandait à ses adhérents de s'arranger pour que les avions enregistrent une « *durée de retard de 10 minutes au minimum (demande spécifique du commandant de bord pour raisons opérationnelles, ou pour vérifications techniques)* ».

Ou encore, il préconise un « *vol à vitesse recommandée en atmosphère turbulente (toutes les phases de vol)* ». En atmosphère turbulente, les avions volent environ 5 % plus lentement. « *Nous sommes censés utiliser l'avion en fonction du manuel d'utilisation et non pas des besoins syndicaux* », considère un commandant de bord. Autre instruction syndicale contestable: « *Emport carburant maximum avec maintien de la citerne impératif jusqu'à remise de l'ECD [état de charge définitif, c'est-à-dire le moment où l'on connaît exactement la charge de l'avion]* ». Il s'agit pour le pilote de bloquer la citerne le plus longtemps possible, même si d'autres avions attendent, et de mettre le plus de carburant possible dans l'avion. Ce qui coûte cher, car plus l'avion est lourd, plus il consomme. « *Sur un Paris - Los Angeles en Boeing 747-200, une tonne de charge en plus, cela représente une consommation supplémentaire de fuel de 900 kilogrammes* », raconte un commandant de bord. « *Sur un Paris-Genève, un pilote a pris 15 tonnes de fuel au lieu des 4,7 tonnes nécessaires* », raconte un membre de la direction. Cette pratique a provoqué des situations aberrantes: « *plusieurs pilotes qui avaient mis trop de carburant et mal calculé leur charge ont dû défueler, ce qui est extrêmement compliqué et long* », raconte un cadre.

Air France se refuse à évaluer ses pertes maintenant que la plainte est levée. La multiplication des retards, les correspondances ratées, l'augmentation de la consommation et des heures supplémentaires sans compter la dégradation de l'image: l'« opération casserole » a coûté cher à Air France. « *En juin, ma fiche de paie, qui rémunère mes vols de mai, a fait un bond de 15 %* », ironise un commandant de bord sur moyen-courrier¹⁴⁴.

¹⁴⁴ *Le Monde*, le 7 juillet 1998, page 16

On sent bien dans les prises de parole rapportées ci-dessus qu'une certaine gêne l'emporte en définitive chez les navigants, même s'ils justifieraient probablement leur conduite comme des représailles à l'encontre d'agresseurs menaçants.

Dans la perspective de notre raisonnement, on insisterait cependant sur le fait que l'agent de conduite, le conducteur, le machiniste-receveur, le pilote et l'officier mécanicien navigant pourraient être particulièrement attentifs chez leurs collègues sédentaires à des dispositions qui seraient également présentes chez eux, mais sur lesquelles ils ne voudraient pas insister.

Autrement dit, dans cette hypothèse, les éléments de leur image les plus dévalorisants à leurs propres yeux seraient projetés par les roulants et les navigants sur les collègues des autres métiers, caractérisés notamment par leur passivité, par leur manque d'autonomie, par leur obéissance à toutes sortes de règles dans le cadre d'une société hiérarchisée, etc. L'observation des pratiques professionnelles fait penser qu'on est vraiment fondé à généraliser ce raisonnement et ce type de conclusions aux métiers de la conduite. Cheminots tractionnaires, pilotes et officiers mécaniciens navigants, conducteurs de bus et d'autocars, conducteurs de métro et de RER, chauffeurs de poids-lourds, tous, immanquablement, formulent des commentaires acerbes, entre critiques et sarcasmes, à l'encontre des autres métiers de leur entreprise.

A l'inverse, pour continuer notre tentative de démonstration, les cheminots sédentaires, collègues des agents de conduite (et leurs homologues dans les autres modes), pourraient avoir tendance à nier les parties positives de l'image des tractionnaires, sur la base d'un mécanisme presque symétrique. En soulignant les aspects d'égoïsme corporatiste, de robotisation, de servitude technique, de soumission hiérarchique, etc., du personnel de conduite, les non-roulants pourraient utiliser un mode projectif pour rejeter ce qu'ils subissent et qui leur paraît majoritairement insatisfaisant dans le fonctionnement de leur entreprise, à savoir les faibles responsabilités qui sont attribuées à chacun dans le maillage technico-hiérarchique du système centralisé des sociétés de transport.

**TRANS
FORMATION**

La recherche d'autonomie et de responsabilisation des individus semble en effet l'une des principales dimensions de la conception d'un travail idéal dans ces entreprises. Les études qualitatives, destinées à repérer les différentes attitudes des employés du transport à l'égard du travail et du fonctionnement de leur entreprise, font régulièrement¹⁴⁵ ressortir une forte aspiration pour l'autonomie, valeur phare constante dans ce monde professionnel, mais dont la pratique reste contrariée dans les sociétés de transport (en partie sous l'influence déterminante des exigences de sécurité¹⁴⁶).

L'autonomie, ce serait la possibilité de mettre en oeuvre un projet propre, de prendre des décisions, au sein de systèmes d'organisation et de communication plus souples et moins autoritaires, plus transversaux et moins pyramidaux, enrichissant les contenus des métiers, etc. Or, il est troublant de constater que ces valeurs correspondent largement aux aspects positifs de l'image des personnels de conduite (cf. à partir de la page 95), tant à leurs propres yeux que dans le regard de leurs partenaires.

En définitive, dans cette hypothèse liée au concept d'identification projective, tout se passe comme si un conflit latent, intrapsychique, trouvait sa résolution dans une sorte de jeu de rôles : chacun, comme confronté à son Double, verrait dans l'autre la partie de son propre reflet qu'il ne souhaiterait pas regarder en face¹⁴⁷. Dans cet échange d'identification et de projection au sein des sociétés de transport, la solitude pourrait donc apparaître aussi comme une sorte de prix à payer, accepté par les uns, rejeté par les autres, pour trouver une position avantageuse entre autonomie et dépendance, entre recherche de responsabilisation et acceptation d'un rôle réduit au sein d'une organisation vécue comme déqualifiante.

Dans cette perspective, la description des mécanismes de la collusion permet de commencer à mieux comprendre les bénéfices qui en résultent.

♦ **Les bénéfices d'un fonctionnement organisationnel contre-performant**

¹⁴⁵ Trois exemples, parmi d'autres, illustrent la permanence et la généralisation de ces remarques : les résultats d'une étude COFREMCA réalisée en 1986 à la SNCF ; ceux des enquêtes qualitatives de climat social auprès des salariés de la RATP (Alter Echo 95, par Demoscopie, mi-1995 ; Echo VI, par Ipsos, mi-96).

¹⁴⁶ « Obéissance passive et immédiate aux signaux » : cette règle de base en vigueur au chemin de fer trouve des équivalences dans les autres modes. Elle finit certainement par structurer les esprits et les comportements.

¹⁴⁷ Otto Rank, *Don Juan*, 1922, et *Le Double*, 1914, Payot, 1973 ; *Le double*, Monographie de la Revue Française de Psychanalyse, Paris, Puf, Mai 1995.

On vient de décrire un système d'interaction se traduisant à la fois dans les perceptions et les comportements. Ce système est construit, d'un côté, sur une utilisation de l'ambivalence, où chacun des partenaires met tour à tour l'accent sur ce qu'il veut bien en voir, et de l'autre, sur un recours à l'illusion, qui met en oeuvre une capacité de se tromper soi-même sous l'effet d'un désir intense. Un mécanisme d'auto-duperie mutuelle¹⁴⁸ de cette nature perdure dans la mesure où il apporte des profits significatifs à ceux qui en sont les protagonistes, sous forme de privilèges psychiques ou matériels obtenus par des mécanismes variés.

Tantôt flagrants, tantôt secrets, les bénéfices secondaires procurent une certaine réassurance, l'apaisement de tensions contradictoires ainsi que, le cas échéant, des produits plus matériels. Dans tous les cas, ils ont une importance telle que, après avoir réussi à en tirer avantage, on ne saurait y renoncer facilement¹⁴⁹.

Classiquement, on distingue les avantages tirés du monde extérieur de ceux qui appartiennent au monde interne.

Il s'agit, d'une part, au plan social (monde externe), de préserver, de renforcer, ou de développer des positions acquises en matière d'influence, ou d'exercice du pouvoir ; de construire des stratégies (d'alliance, d'affrontement, etc.) pour conquérir de nouvelles marges de manoeuvre ou de négociation, en vue de gains se traduisant alors en termes financiers ou bien en conditions de travail, etc.

Il s'agit, d'autre part, au plan psychique (monde interne), de mécanismes de défense contre l'angoisse, qui ont pour but de garantir une sécurité minimum en diminuant les tensions liées à ces deux questions toujours inquiétantes : la définition de l'identité individuelle et collective ; la redécouverte, en continu, des nécessités de l'apprentissage par l'expérience (cf. page 27 du préambule méthodologique).

On va maintenant voir sur quelles hypothèses de gains peut s'organiser une collusion entre entreprises et personnels de conduite, qui, tirant parti du thème de la solitude, aurait pour but de ne rien changer, ou le moins possible, aux données essentielles de la situation. Prenant des formes différentes pour chacun des partenaires, ces hypothèses devraient s'exprimer, comme on vient de l'indiquer, sur deux registres complémentaires. On peut raisonnablement penser que l'explicitation de ces hypothèses rendra plus clairs les moyens de déstabiliser la collusion pour amorcer des changements en profondeur.

En extériorité, ce sont trois motifs qui viennent à l'esprit pour rendre compte d'un fonctionnement collusif de la part des entreprises de transport.

¹⁴⁸ R. D. Laing, *Soi et les autres*, Paris, Gallimard, 1971

¹⁴⁹ Ralph Greenson, *Technique et pratique de la psychanalyse*, Paris, Puf, 1977

1. *S'efforcer de maintenir un rapport de forces favorable*

L'alliance de *solitaires solidaires*, quand elle bloque l'activité de tous, a de quoi inquiéter. Il est inutile d'insister sur la puissance des corps professionnels de conduite lorsqu'ils se constituent en tant que collectif solidaire¹⁵⁰. Cette constatation expliquerait à elle seule le souci des entreprises d'éviter de favoriser toute structuration unifiante d'une population à risque, largement décrite dans les audits et les études de climat social.

Maintenir un rapport de forces favorable face à cette puissance potentielle apparaît d'autant plus complexe que les caractéristiques particulières de la syndicalisation dans le secteur du transport (surtout si l'on compare avec ce que l'on observe dans les entreprises privées) rendent plus illusoire encore la possibilité d'un contrôle durable des salariés. Le taux de syndicalisation, la pluralité des organisations syndicales, la concurrence des syndicats et les logiques de surenchère qui en résultent : ces traits distinctifs sont associés à une dangereuse instabilité (page 78). Face aux bouffées corporatistes des personnels de conduite, la capacité des organisations syndicales de représenter, d'ordonner et de contenir les aspirations de la base, constituerait en réalité un atout précieux pour entretenir le dialogue avec une population marquée, aux yeux de la direction, par des accès de combativité aussi redoutables par leur imprévisibilité, que par leur violence et leur effet de contamination.

2. *Isoler une population inquiétante*

A cet égard, isoler une population inquiétante voire dangereuse¹⁵¹ pourrait représenter une deuxième piste pour rendre compte du fonctionnement institutionnel. Du solidaire au solitaire, de la solitude à l'isolement : la stabilité de la collusion pourrait aussi s'expliquer par le gain attendu d'une politique consistant, si ce n'est à diviser ou à morceler, du moins à ne pas réunir.

Communiquer, c'est transmettre des pensées, mais aussi répandre des mots d'ordre, etc., entre agents qui possèdent cette double faculté de « poser le sac » en cas de contrariété et d'entraîner dans le conflit les autres métiers.

Dans cette perspective, ne pas sortir le personnel de conduite de sa solitude, c'est empêcher, freiner, retarder, l'émergence d'un corps collectif menaçant parce que très réactif, quasiment incontrôlable, n'hésitant pas à prendre les clients en otages, constituant une source permanente de désaveu potentiel de la gestion des plus hautes instances de l'entreprise.

¹⁵⁰ Un exemple concernant les agents de conduite : « Ils sont 16 000 à être seuls. L'alliance de 16 000 solitudes, c'est une force énorme. Lorsqu'ils décident de s'arrêter, c'est toute la SNCF qui s'arrête (...) Leur puissance, ils la connaissent si bien qu'ils en usent et en abusent. » Christine Kerdellant, *Les cheminots*, p 130, Critérion, Paris, 1991

¹⁵¹ Louis Chevallier, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIXème siècle*, Paris, Plon, 1958

Du reste, le développement d'une stratégie de ségrégation machiavélique n'est même pas vraiment nécessaire puisque, d'une certaine façon, ces roulants et navigants se rejettent d'eux-mêmes dans leurs particularismes, comme on l'a vu plus haut (cf. page 75).

3. Ne pas avoir à faire l'effort de changer les modes d'organisation et de management

Néanmoins, la piste précédente en suggère une autre. Changer le changement, moderniser la négociation pour apprendre à négocier la modernisation¹⁵² : ces orientations pour un renouvellement du dialogue social demandent capacité d'innovation, rupture avec les jeux de rôles traditionnels, diversification des objets de négociation, remise en cause des certitudes établies, effort pour déplacer les centres de pouvoirs, etc.

Dans ces conditions, la collusion pour ne pas changer dispense du travail harassant d'avoir à imaginer l'évolution objectivement très complexe du mode d'organisation sociotechnique en place. Elle présente également l'avantage évident de préserver les logiques et les lieux de pouvoirs existants.

Éviter d'avoir à changer les modes d'organisation et de management permet ainsi de continuer de faire reposer l'exercice du pouvoir sur le simple respect d'une réglementation détaillée à l'extrême s'appliquant à tous, en tous lieux et en toutes circonstances.

Dans ce modèle technique centralisé, le mode de direction de l'entreprise se contente de reposer sur le contrôle des *moyens* et non pas sur celui des *résultats* ; la logique de fonctionnement favorise la maîtrise de l'outil de production par quelques techniciens ; sans partage, les choix stratégiques peuvent rester concentrés à un niveau central ; les exigences du client restent des abstractions lointaines sans impact sur les fonctionnements ; etc.

Le risque est cependant fort que chacun s'enferme dans son univers spécifique, les procédures de consultation et de concertation sociales se réduisant, si l'on peut dire, à leur plus simple expression : les fonctions d'encadrement ne bénéficient plus des retours d'informations nécessaires ; les organisations syndicales se bureaucratisent, confinées dans un rôle revendicatif connu et axé sur la défense des intérêts acquis, au risque de se couper de la base ; les aspirations véritables du personnel ne sont alors connues qu'à l'occasion d'épisodes agités, dans lesquels s'expriment surtout des logiques d'affrontement ou de surenchère ; etc.

¹⁵² Vincent Merle, Denise Annandale Massa, Nathalie Weill, *Négocier la modernisation, moderniser la négociation ?* Bernard Brunhes Consultants, Paris, 1991

A cet égard, si l'on examine maintenant les gains que le personnel de conduite peut escompter de la perpétuation d'une situation à bien des égards insatisfaisante, une première piste apparaît aussitôt.

1. Préserver des conditions de négociation

Une préoccupation traverse l'ensemble des modes de transport : préserver des conditions avantageuses de négociation, notamment par rapport au développement du progrès technique.

«Le travail de conduite des trains aboutit à une solitude presque permanente. Solitude de la cabine de conduite, solitude des horaires de travail en dehors des rythmes de la majorité des salariés, etc. (...) Les conducteurs acceptent ces servitudes de leur métier. Ils voudraient qu'on trouve le moyen de les compenser.»¹⁵³

Ce constat, expression du réalisme des agents de conduite, est largement confirmé par une observation complémentaire. Telles que l'on peut les reconstituer de l'extérieur, les stratégies syndicales¹⁵⁴ face à des modifications de conditions de travail sont toutes centrées autour d'une même logique : négocier des compensations, dans le cadre d'une modernisation technique généralement bien reçue, même si une certaine ambivalence subsiste souvent (notamment, à propos des conséquences en matière d'emplois).

L'illustration citée à la page précédente trouverait ses correspondances dans tous les mondes du transport public : terrestre (*ferroviaire*, avec le Pilotage Automatique du Métro, et le Sacem du RER ; *roucier*, avec l'insertion des nouveaux radiotéléphone et des systèmes d'aides à l'exploitation¹⁵⁵, par exemple) ; aérien (même si avec l'Airbus 320 le passage à l'équipage à deux s'est traduit par un mouvement social de longue durée).

La recherche de compensations apparaît avec la mise en perspective historique. Celle-ci fait clairement ressortir que si des sujétions nouvelles apparaissent avec le progrès technique, d'autres, au moins aussi pénibles, s'atténuent ou disparaissent complètement, au profit des personnels de conduite.

¹⁵³ *Audit Traction*, SNCF, Janvier 1988

¹⁵⁴ Jean-François Révah, *La solitude de l'agent de conduite de la SNCF ou un train peut en cacher un autre*, TRANS/FORMATION, opus cité

¹⁵⁵ Jean-François Révah, *L'insertion sociotechnique du SAE à la Capelette : analyse des perceptions des conducteurs et des agents de maîtrise*, 1984-1989

Si l'on poursuit avec l'exemple des cheminots, les gestes de conduite se réduisent et se simplifient considérablement au fur et à mesure que les ères de la Traction se succèdent : ère de la vapeur, avènement du 25 000 volts monophasé, ère de la V.A.C.M.A.¹⁵⁶, ère de la radio sol-train.

Certes, l'agent de conduite se trouve confronté à des problèmes de nature différente, notamment pour son apprentissage : on a judicieusement remarqué que la suppression des postes d'agents de conduite en second provoque surtout la disparition progressive d'une fonction productive efficacement utilisée à des fins de formation¹⁵⁷.

Cependant, la transformation du métier va incontestablement dans le sens d'une simplification accrue. Qu'il s'agisse du confort en cabine, des gestes de la conduite, du traitement des incidents en ligne, des moyens de communication - à défaut de sa solitude, c'est une rupture favorable qui, dans la plupart des cas, affecte les conditions du métier du conducteur électricien. En ce sens, si les nombreux automatismes de bord contrôlent l'agent de conduite, ils ne l'en assistent pas moins. Des analyses équivalentes peuvent être produites pour les autres modes de transport¹⁵⁸.

2. *Consolider les moyens d'une promotion sociale spécifique*

Un second facteur susceptible d'expliquer le réalisme des personnels de conduite, et leur contribution au maintien d'une forme de collusion, est lié à la question plus générale de leur condition sociale.

Si l'on s'accorde aujourd'hui pour dire que le recrutement a évolué, il n'en reste pas moins que les métiers du transport continuent dans de nombreux cas d'offrir une filière de promotion sociale, relativement facile d'accès (y compris dans le cas de l'aviation), exigeant une forte volonté mais un bagage en fin de compte sommaire à l'embauche, et présentant par ailleurs des avantages significatifs : un niveau de rémunération stimulant, un système d'horaires attractif, un statut accordant une quasi garantie de l'emploi, des conditions exceptionnelles de départ à la retraite, la valorisation d'une mission de service public, une image et une reconnaissance sociales intéressantes, etc.

Dans ce contexte, on comprend mieux pourquoi le thème de la solitude n'a pas constitué et ne constitue toujours pas un thème de revendications directes, persistantes et intransigeantes.

¹⁵⁶ Vigilance avec contrôle des maintiens d'appui

¹⁵⁷ M Jongeryk, *L'évolution de la formation Traction à la SNCF*, 1988, non publié

¹⁵⁸ A Gras, C Moricot, SL Poirot-Delpech, V Scardigli, *Le pilote, le contrôleur et l'automate*, Editions de l'Iris, 1990 ; *Travailleurs du transport et changements technologiques : résultats de recherches en sciences humaines*, Colloque de Versailles, Juin 1982 ; Alain Coulon, Serge Richiardi, Jean-François Révah, *Contre le zapping : la perlaboration !* Transport Public, N°870, Avril 1989

Des négociations sérieuses, fondées (tout ou partie) sur le thème de la solitude, semblent bien plus concrètes aux yeux d'opérateurs qui, conscients de l'irréversibilité du progrès technique, ne manquent pas de clairvoyance dès lors qu'il s'agit d'évoquer des compensations de diverses natures : économiques ; en conditions de travail ; voire psychologiques.

Se donner des arguments pour négocier ; maintenir des avantages acquis de haute lutte : ces deux objectifs s'entendent d'autant mieux que, parallèlement, l'environnement bouge, des voix se font plus critiques, les menaces deviennent plus précises. Même le thème de la « grève par procuration » (au delà de leur revendications propres, les agents des services publics défendent leurs collègues du secteur privé soumis sans protections à l'arbitraire de la mondialisation, etc.) ne fait plus vraiment recette. Ainsi, par exemple :

« La SNCF a une solide réputation de pingrerie, et les grévistes n'ont pas manqué de mettre en avant des feuilles de paie à moins de 8 000 francs par mois. Contre-enquête : selon le bilan social de 1996, les employés gagnent en moyenne 11 868 F francs par mois, les techniciens et agents de maîtrise 14 918 francs, les cadres 21 499 francs. Comparées à celles des autres entreprises, ces rémunérations sont dans la moyenne ; seuls les cadres sont sous-payés : les roulants touchent entre 14000 et 18 500 francs mensuels. Sur le simple plan salarial, l'avant-garde du mouvement se situe donc nettement au-dessus de la moyenne nationale.

A cette rémunération s'ajoute la garantie de l'emploi. Ce seul avantage suffirait à compenser le retard des roulants sur les cadres du privé. Et la retraite à cinquante ans ? Dix années de travail en moins. Imagine-t-on le montant des cotisations qu'il faudrait payer pour financer une telle mesure sur les seules rémunérations des bénéficiaires ? Cette fois, on saute à deux pieds dans la case « encadrement ».

Certes le métier comprend des servitudes : les nuits passées loin de chez soi, le travail certains dimanches, l'attention jamais relâchée de la conduite, etc. Est-ce vraiment exceptionnel ?

Et les gardes de nuit pour le personnel hospitalier, les rondes nocturnes pour les policiers, les aurores studieuses des boulangers quand ils préparent leur pain, des postiers qui trient le courrier, les horaires insensés des ouvriers postés dans les usines, les longues absences des marins de commerce, les épuisantes campagnes des marins-pêcheurs, les permanences et les bouclages dans la presse, les folles saisons dans le tourisme ? Les téléspectateurs invités à la compassion à propos des horaires des conducteurs se sont-ils jamais interrogés, lorsqu'ils dînent au restaurant, sur la vie de famille des cuisiniers, des serveurs, qui, tous les soirs, restent à la disposition de la clientèle ? Tous les français ne travaillent pas aux « heures de bureau », mais ceux qui subissent les horaires décalés ont rarement droit à des récupérations ou à des compensations aussi généreuses que celles des cheminots.

(...) Les cheminots n'ont de cesse de prétendre qu'ils se battaient pour une certaine idée de la République, pour les valeurs de justice et de solidarité symbolisées par les services publics, bref pour un projet ou pour un modèle de société. Mais qu'a-t-on réellement observé ?

**TRANS
FORMATION**

Les « roulants » ont d'abord roulé pour eux, pour les régimes spéciaux et contre le contrat de plan, ce qui semble bien normal (...) Tout au long de ces trois semaines, les grévistes, comme d'ailleurs leurs sympathisants, ont été incapables de proposer quoi que ce soit de neuf. Ils ont campé sur leur refus de toute réforme en levant bien haut les couleurs du modèle français, un point c'est tout. (...)

Les travailleurs du secteur protégé n'ont guère payé les autres que de bonnes paroles. Et les médias, de leur côté ont oublié, les vrais malheureux. Il n'y eu plus soudain plus un précaire, plus un chômeur, plus un RMiste ; six millions de misérables, de réprouvés, passèrent ainsi à la trappe. C'était sur les grévistes qu'il fallait s'apitoyer, sur eux et sur eux seuls. Le drame du conducteur qui prendrait sa retraite à 53 plutôt qu'à cinquante ans devint ainsi le problème social numéro un, celui qui, à lui seul, a occupé toute la scène sociale.¹⁵⁹ »

Si un discours aussi peu nuancé venait à se généraliser, à l'évidence, le péril ne pourrait être contenu. Voilà bien une raison d'entretenir un système qui ne donne pas toutes satisfactions mais dont les avantages l'emportent encore largement sur les inconvénients.

3. *Se situer dans une perspective trans-générationnelle positive*

En ce sens, un troisième élément attire l'attention. En effet, la solitude des non-sédentaires, liée aux conditions d'exploitation du transport, si elle n'est pas nécessairement choisie à l'entrée dans la profession, est suffisamment présente pour ne pas pouvoir être ignorée. Ceci donne à penser que roulants et navigants savent d'autant plus à quoi s'attendre que ces conditions de travail un peu particulières ne sont pas pour leur déplaire.

On a vu (cf. page 30) par quels mécanismes les personnes et « leurs » institutions entraînent en adéquation. On a également perçu le rôle du groupe d'appartenance (page 52) dans la consolidation des repères identificatoires. On a souligné à ce titre l'importance de l'inscription dans une histoire trans-générationnelle qui permet de se situer dans un lignage valorisant.

Or, de ce point de vue, la dimension héroïque de la solitude (cf. page 42) pourrait aujourd'hui fournir aux roulants et aux navigants un moyen de restaurer une image d'eux-mêmes dont on va voir (dans la section suivante) qu'elle se brouille dangereusement.

¹⁵⁹ François de Closets, *Le mouvement immobile*, in *Le compte à rebours*, Fayard, 1998

Comment s'affirmer comme les glorieux héritiers de Mermoz, des « gueules noires de la vapeur », des « traminots » d'autrefois, des « truckistes » aventureux d'hier, quand le progrès technique et social a si considérablement amélioré les conditions de vie et de travail ? La solitude et la capacité d'assumer cette condition hors du commun pourraient précisément représenter un aspect fort d'une professionnalité revendiquée par ceux qui exercent ces métiers solitaires du transport de voyageurs et de marchandises.

Dès lors, une sorte de complicité pourrait s'instaurer pour valoriser une solitude et un isolement qu'on supporterait avec d'autant plus de cœur qu'elle établit un lien précieux avec les aînés dans ces durs métiers.

En fin de compte, on peut formuler l'hypothèse que les gains attendus et retirés du maintien d'une forme de collusion sont effectivement assez équilibrés, comme l'atteste le tableau récapitulatif suivant.

<i>Pour les institutions</i>	<i>Pour les personnels de conduite</i>
S'efforcer de maintenir un rapport de forces favorable	Préserver des conditions de négociation
Isoler une population inquiétante	Consolider les moyens d'une promotion sociale spécifique
Ne pas faire l'effort de changer les modes d'organisation et de management	Se situer dans une perspective trans-générationnelle positive

Il est donc frappant de constater que dans les trois modes considérés (routier, ferroviaire, aérien), les mêmes causes, pourrait-on dire, semblent produire les mêmes effets.

Dans le jeu d'une interaction collusive (cf. la partie méthodologique, page 32), les protagonistes s'entendent pour gérer au mieux leurs intérêts mutuels concrets dans une relation qu'il doit leur paraître finalement assez équilibrée. Ils mettent d'autre part en œuvre des systèmes de défense contre l'angoisse dont l'effet convergent est bien de construire ce *discours de la solitude volontaire*, dont la force nous semble devoir donner son titre à cette étude.

**TRANS
FORMATION**

Ce discours est de nature paradoxale, comme celui de la servitude volontaire (cf. page 47), en ce qu'il peut d'abord paraître illogique, déraisonnable, contre-performant, aussi bien dans sa formulation que dans sa signification. Pourtant, au fur et à mesure qu'on le décode, ce discours se révèle d'autant plus solide qu'il repose sur des bases et sur des effets largement complémentaires.

A cet égard, il se pourrait que la portée de ces effets n'ait pas encore été totalement mesurée. Dans une perspective psychosociologique, les conséquences managériales de ce fonctionnement social paraissent en effet très sous-évaluées.

**TRANS
FORMATION**

SOLITUDE, GROUPE ET CONFLICTUALITE

Le phénomène collusif, qu'on retrouve dans des milieux professionnels différents bien qu'entretenant des similitudes évidentes, évolue très lentement, et seulement de façon partielle. Cette évolution n'est pas de nature à prendre en compte l'impact considérable de ce qui apparaît comme un trouble profond de la professionnalité des personnels de conduite.

Ce trouble trouve son origine dans l'accumulation de plusieurs facteurs qu'on exposera maintenant à travers la thèse suivante : une déstabilisation des repères identificatoires, non prise en compte par les institutions, se traduit dans un fort besoin de réassurance qui participe à l'entretien d'une conflictualité forte chez les conducteurs d'engins.

On découvrira à cette occasion qu'il est possible d'affirmer que le problème principal des métiers solitaires n'est pas leur solitude mais bien plutôt leur absence de rapport au groupe. Cette nuance dans l'appréciation de la situation pourrait se révéler directement opérationnelle pour la gestion sociale des sociétés de transport.

UNE IDENTITE CONSTRUITE SUR DES ELEMENTS DE PLUS EN PLUS CONTRADICTOIRES

L'un des registres de la professionnalité, résultant des autres éléments qui composent cette notion (cf. page 29), concerne les modes d'intériorisation des représentations sociales affectant l'espace du métier. Le sentiment d'identité (cf. page 52) découle du jeu entre, d'une part, la manière dont les individus d'un groupe socioprofessionnel se représentent leur appartenance et leur position, et, d'autre part, les images renvoyées par le groupe à ses membres.

A l'instar d'autres communautés professionnelles profondément insérées dans le tissu économique et social du pays, les éléments constitutifs de l'identité collective des conducteurs d'engins sont riches, mais pas toujours cohérents. Ils s'inscrivent dans une histoire trans-générationnelle tumultueuse, mais dont le cours n'est pas fixé une fois pour toutes.

Construite en partie par eux-mêmes, et en partie renvoyée par les autres (l'institution, les autres familles professionnelles du transport, les passagers, les médias,...), l'image des roulants et navigants met en lumière des perceptions et des sentiments qui peuvent se regrouper autour des deux pôles de ce qui apparaît comme une ambivalence. D'un côté, des aspects valorisés soulignent l'héritage glorieux des premiers cheminots, traminots, aviateurs, conducteurs ; d'un autre côté, des aspects dévalorisés marquent une rupture avec la tradition positive de l'histoire du groupe.

Or, l'évolution du contexte global, la poursuite de la modernisation technologique, la modification de certains modes de fonctionnement des secteurs du transport, pourraient avoir accru les termes de cette ambivalence.

A l'évidence, des menaces pèsent aujourd'hui sur des repères identificatoires importants pour ces groupes professionnels, et pour les personnes qui les composent. La déstabilisation qui en résulte contribue certainement à entretenir un climat de conflictualité, dans lequel la rationalité dans les revendications ne constitue plus le seul enjeu. Il est donc nécessaire d'entrer dans l'ensemble de cette problématique pour se donner les moyens de comprendre et d'agir.

♦ **Le brouillage des repères identificatoires des conducteurs d'engins : des héros ?**

Les représentations sociales dont font l'objet roulants et navigants dessinent une image très contrastée du métier et de ceux qui l'exercent. Les aspects valorisés de l'identité collective des cheminots, traminots, pilotes, chauffeurs-routiers, les rattachent alors aux aspects légendaires de ces corps professionnels.

Sans développer complètement ici cette analyse¹⁶⁰, il est intéressant de vérifier la présence d'une série de caractéristiques identiques (une sorte de paradigme de la valorisation) pour les conducteurs d'engins dans les différents modes du transport, même si dans l'imaginaire collectif certains des métiers cités font davantage rêver que d'autres.

La maîtrise de la puissance technique

¹⁶⁰Pierre Monnin, *Le management des ressources humaines et de la gestion sociale dans les réseaux du Groupe Transcet*, Bernard Brunhes Consultants, Février 1992 ; Anne Chatauret et Jean-François Révah, *La communication avec le PNT*, Rapport Bernard Brunhes Consultants, Février 1994 ; Jean-François Révah, *La solitude de l'agent de conduite de la SNCF ou un train peut en cacher un autre*, TRANS/FORMATION, Juin 1992.

La responsabilité, l'autonomie et la capacité de décision des roulants et des navigants face à des machines et à des techniques de plus en plus complexes s'accompagnent incontestablement d'un prestige exceptionnel, dans un processus où la puissance de l'objet technique imprègne ceux qui sont capables de le dominer.

Par une sorte de métonymie, la maîtrise de la puissance technique constitue donc une caractéristique emblématique essentielle de tous ces corps professionnels, même si le prestige reste directement proportionnel à la taille des engins.

**TRANS
FORMATION**

La maîtrise du risque et la résistance au stress

Les conducteurs d'engins font face à des situations réellement angoissantes, à des risques et à des aléas qui peuvent avoir des conséquences fatales pour les passagers ou les marchandises transportées, pour les machines et pour eux-mêmes.

Conditions météo, incidents techniques, fatigue physique et nerveuse, autant de difficultés qui peuvent virer à l'inattendu et auxquelles une réponse appropriée doit être trouvée à l'instant même où elles se présentent.

Sang-froid, courage, esprit de décision : ces qualités sont nécessaires, et elles sont valorisantes.

La maîtrise du rapport au temps et à l'espace

La dureté de la vie en décalé, des horaires irréguliers, la capacité de se mobiliser à toute heure malgré la fatigue, puis le bénéfice de périodes de repos importantes : ces facteurs ne sont pas propres aux conducteurs d'engins. Cependant, associés au point précédent et à une expérience du territoire peu commune (l'échelle des distances et des déplacements), ils renforcent une image positive d'aventure et de liberté.

La résistance aux pressions contradictoires du temps contribue également à valoriser ceux qui y sont soumis : roulants et navigants savent se mobiliser pour respecter les horaires, et pourtant ils ne maîtrisent pas tous les paramètres de toutes les séquences du déplacement, ce qui accroît le poids de la charge mentale.

Le dévouement aux objectifs institutionnels

Pour réaliser les objectifs des institutions qu'ils représentent, pour assurer des missions de service public, pour développer des services marchands en milieu complètement concurrentiel, les conducteurs d'engins consentent d'importants sacrifices personnels.

La pénibilité des conditions de travail, le morcellement de leur vie personnelle, etc. : de nombreux facteurs de nuisances et d'usure dans le travail sont perçus comme à peine compensés par certains avantages spécifiques de métiers un peu à part.

A cet égard, si elle se définit dans une certaine ambivalence, la centralité de ces groupes professionnels dans le fonctionnement des organisations, n'en alimente pas moins le narcissisme collectif de ceux qui sont au point de convergence d'images fortes et variées dans les entreprises de transport.

La maîtrise du rapport de force collectif et l'aptitude à la mobilisation unitaire

A travers une capacité d'action collective, la solidarité effective de ces corps professionnels s'est traduite par la conquête puis par la préservation de rémunérations importantes (surtout, pour des « *employés* », comme aiment à le rappeler les pilotes), ainsi que par un niveau de vie relativement plus élevé (qu'il s'agisse de la vie privée ou de la vie au travail) par rapport à leurs collègues des autres métiers des entreprises.

Exerçant un métier qui demande une accumulation de compétences et d'expérience, roulants et navigants sont capables de former un groupe compact, à travers lequel ils bénéficient d'une image très positive ainsi que d'une reconnaissance symbolique valorisante.

♦ **Le brouillage des repères identificatoires des conducteurs d'engins : des héros ou des robots ?**

Cependant, dans une sorte de contradiction douloureuse, la plupart des éléments qui viennent d'être cités peuvent aussi bien s'inverser totalement : à la liberté s'oppose la contrainte ; à la toute-puissance, la dépossession et l'impuissance.

On s'éloigne alors des pionniers du transport pour se rapprocher, de façon beaucoup moins majestueuse, d'un nouveau rôle de gardien des automates et des robots de toutes sortes. Par symétrie avec les thèmes précédents, on peut relever une série de cinq aspects dévalorisés de l'identité collective des cheminots, traminots, pilotes, chauffeurs-routiers.

La perte de technicité et la robotisation

La prise de pouvoir par l'ingénieur et par l'informaticien, ainsi que l'assistance croissante apportée par l'automatisation, modifient la nature des compétences mises en oeuvre à bord des engins (camions, autobus, locomotives, avions).

Dans les représentations collectives, ce mouvement continu, s'il exprime la poursuite du progrès technique, est aussi associé à une perte de technicité, à une déqualification, voire à une robotisation de métiers qui deviennent de plus en plus monotones et de plus en plus répétitifs (notamment avec la croissance de la demande de déplacements, qui se traduit par l'accélération du rythme des rotations).

Le poids des procédures et la vulnérabilité dans le métier

Lorsque le thème de la perte de technicité est évoqué par les personnels de conduite, il s'accompagne volontiers d'une insistance sur le poids des check-list et des procédures écrites (traduites dans le laconisme poussé, voire la pauvreté, des dialogues techniques) qui modifient et parfois (souvent ?) restreignent le champ des compétences de la conduite et du pilotage. Du même coup, l'autonomie des conducteurs et pilotes est d'autant plus réduite que toute défaillance, tout écart, sont directement sanctionnés.

Du reste, les aptitudes à exercer la profession sont régulièrement remises en question. Or, les successions de contrôles techniques et médicaux sont susceptibles de déboucher sur la perte d'un métier sous surveillance continue.

Si cet élément fait partie du risque, et donc du prestige, il n'en fragilise pas moins ceux qui y sont soumis - et ceux-là, quand ils perdent, perdent tout, dans la mesure où le métier correspond souvent à quelque chose de l'ordre de la vocation (l'enjeu n'est donc pas seulement un emploi). Cette caractéristique vient rencontrer, ici négativement, le fait que le statut social de la population est directement tributaire de l'exercice du métier.

La solitude, l'isolement et l'exclusion

Le décalage, la fluctuation des horaires et des lieux de travail, contreparties d'un rapport exceptionnel au temps et à l'espace (page 64), constituent des facteurs de désocialisation¹⁶¹. Le rapport à l'institution, et aux autres membres de celle-ci, se limite bien souvent au contact avec un « casier ». La vie collective n'existe plus.

Même dans le cas des compagnies aériennes, l'équipage n'est pas une véritable équipe : constitué, par sécurité, pour une période éphémère, le petit groupe vit (également pour des raisons de sécurité) sous le signe de la « surveillance mutuelle courtoise ». Le poids d'une certaine méfiance, des procédures et de la routine, s'oppose à la responsabilité et à l'initiative individuelles au sein de ce qui apparaît comme un faux groupe.

La solitude, qui est sans doute choisie lorsque l'on épouse ce métier, se transforme en isolement, notamment du fait de la dissolution progressive de la vie en équipage et de la vie d'escale. L'image du héros s'estompe, elle s'appauvrit progressivement.

¹⁶¹ Les mêmes causes produisent les mêmes effets : cf. Pierre Monnin et Jean-François Révah, *Les leviers et les freins de l'évolution des Établissements Commerciaux Trains : une analyse sociotechnique conduite à partir de cinq sites pilotes*, Rapport de Bernard Brunhes Consultants pour la Direction Grandes Lignes de la SNCF, 1994 (étude des métiers du contrôle)

L'indifférence et l'ingratitude de la part de l'institution et des clients

Qu'il s'agisse du transport de voyageurs ou de marchandises, les relations entretenues entre le client final et le conducteur restent relativement abstraites et lointaines, malgré de fausses proximités physiques (dans le cas du transport urbain, interurbain, routier grande distance et aérien). Ici non plus, le cadre de cette étude ne permet pas de développer entièrement la problématique (cf. pages 66 et 69 à 72).

On pourrait cependant montrer que le client, en même temps qu'il constitue la raison d'être de ces institutions, se présente souvent aux roulants et navigants sous un jour plus ambigu : râleur, jamais content, imprudent, chapardeur, voleur, vandale, agressif, suicidaire, voyou, délinquant. Client et institution ne savent pas exprimer leur gratitude à l'égard du service rendu. Or, la rareté ou, le plus souvent, l'absence des marques de reconnaissance extérieures à l'égard des conducteurs rendent plus difficiles à supporter bon nombre des sujétions et contraintes propres à ces métiers. On aura l'occasion de revenir sur ce point (cf. page 118).

L'abus du rapport de force et la division du corps professionnel

Un appauvrissement certain de la vie de groupe (lié ou non à la croissance de la taille des entreprises), le glissement d'une action collective raisonnée et maîtrisée vers des conflits longs et violents ont pu faire dévier vers ce qui est désormais de plus en plus perçu comme un abus du rapport de force - même si sous le terme de « grève par procuration » on a cherché depuis l'hiver 1995 à rendre compte de phénomènes très particuliers qui débordent largement le secteur des transports (réforme de la Sécurité Sociale, des régimes de retraites, etc.).

Des images de corporatisme et d'effets de caste se sont consolidées, finissant par tracer un portrait peu flatteur de corps professionnels qui se divisent (notamment dans leurs organisations syndicales) jusqu'à se morceler durablement. On découvre alors des micro-sociétés aux penchants inégalitaires, dans lesquelles, par exemple, les particularités des engins engendrent des phénomènes de clans peu compréhensibles de l'extérieur.

La défense d'intérêts particuliers, de plus en plus perçus comme des privilèges, est couramment interprétée dans le sens de l'indifférence (voire du mépris) vis à vis du passager-consommateur-pris en otage, et comme une irresponsabilité vis à vis des entreprises mises en péril par ce type de comportement.

Dans cette perspective, les évolutions, voire les dérives, de métiers et de groupes professionnels en mutation, s'accompagnent d'une perte de prestige et de la fragilisation correspondante des formes de reconnaissance symbolique.

En définitive, comme le rappelle le tableau ci-dessous, les aspects valorisants et dévalorisants de l'image des personnels de conduite se compensent dans une oscillation assez bien équilibrée.

Les aspects positifs de l'image	Les aspects dévalorisés de l'image
La maîtrise de la puissance technique	La perte de technicité et la robotisation
La maîtrise du risque et la résistance au stress	Le poids des procédures et la vulnérabilité dans le métier
La maîtrise du rapport au temps et à l'espace	La solitude, l'isolement et l'exclusion
Le dévouement aux objectifs institutionnels	L'indifférence et l'ingratitude de la part de l'institution et des clients
La maîtrise du rapport de force collectif et l'aptitude à la mobilisation unitaire	L'abus du rapport de force et la division du corps professionnel

Mais on va voir que l'oscillation pourrait progressivement basculer du mauvais côté.

♦ **Des menaces de plus en plus fortes sur les repères de l'identité collective**

Les composantes de l'image des personnels de conduite sont attaquées par des évolutions fortes, techniques, sociales et institutionnelles.

Le produit du transport collectif a fortement évolué dans une période relativement courte. Il y a quelques années encore, le service rendu et le produit vendu par une entreprise de transport consistaient essentiellement à assurer le déplacement d'un point A à un point B, dans les conditions de sécurité maximales, et dans des conditions de service minimales, essentiellement destinées à calmer certaines sources d'angoisse liées à différents aspects du voyage (claustrophobie ; déstabilisation psychologique provoquée par le déplacement ; conséquences d'une certaine promiscuité dans un espace confiné).

Aujourd'hui, la prestation vendue par une entreprise de transport est beaucoup plus complexe, quel que soit le mode de déplacement. Ce qui différencie les entreprises - et cette différenciation est devenue fondamentale dans un contexte toujours plus concurrentiel, ce n'est plus seulement le transport proprement dit, c'est aussi tout ce qui se passe avant, pendant, après et autour du voyage.

**TRANS
FORMATION**

Confort du système de transport (bruit, température, ambiance) ; qualité, richesse et actualisation de l'information, et pas seulement lors des situations perturbées ; ponctualité et précision des connexions ou des correspondances ; conditions d'achat, d'abonnement, de fidélisation, d'embarquement, de traitement des bagages, de contrôle des titres de transport (traitement des pièges tarifaires) ; sécurité des biens et des personnes ; etc. : les personnes transportées sont devenues des clients ; leurs attentes ont évolué, et leurs exigences se portent sur l'ensemble des éléments qui viennent d'être cités.

Lorsqu'il s'agit d'un service de transport public, c'est la légitimité même de l'institution qui est en cause dans la qualité de la performance délivrée. La raréfaction des ressources publiques impose des choix drastiques dont l'une des conséquences est l'attention beaucoup plus précise portée à la gestion des entreprises agissant dans le cadre d'une délégation de service public.

Dès lors, le regard des entreprises de transport se déplace, et cette décentration s'accompagne d'un renouvellement des valeurs au sein des ensembles sociaux correspondants : la culture professionnelle technique est attaquée par les exigences d'un service diversifié à rendre et à vendre. Il y a là un élément de forte déstabilisation d'un corps professionnel porteur d'une valeur jusque là dominante, qui, si elle n'en reste pas moins prioritaire, doit donc faire une place à une série de valeurs nouvelles. La banalisation des déplacements et du transport va ainsi de pair avec la diminution du prestige des roulants et des navigants. Comme dans d'autres professions, la féminisation, qui concerne ici tous les modes (terrestres et aérien, voyageurs et marchandises), en cessant d'être exceptionnelle, signifie aussi la disparition des clichés anciens... mais valorisants dans un monde qui a encore peu évolué sur ce point.

Seules certaines composantes de la figure du héros subsistent aujourd'hui (en particulier la puissance associée aux performances des différentes machines). L'image du personnel de conduite renvoyée aujourd'hui par les autres met de plus en plus en lumière les aspects défavorables de l'ambivalence. Les marques de reconnaissance extérieure se modifient considérablement.

Parallèlement, les repères identificatoires se troublent. La fiabilité des systèmes techniques, la sécurité des déplacements augmentent, les risques diminuent. Ainsi, par exemple, même si des drames viennent rappeler que les dangers existent, le transport aérien se banalise tout en restant un mode de transport extrêmement fiable.

Les métiers de base de la conduite se modifient. Ces valeurs nouvelles, évoquées quelques lignes plus haut, qui émergent progressivement, se traduisent dans le développement de compétences qui relèvent d'autres techniques et d'autres rôles que la conduite pure : responsabilité commerciale des conducteurs d'engins (accueil, gestion de l'information) ; rôle de sûreté lié à l'insécurité croissante (violences urbaines) ; etc.

**TRANS
FORMATION**

Les rapports des roulants et des navigants avec les autres corps professionnels se modifient également puisque tous ensemble ils constituent désormais les maillons indissociables d'une chaîne de service. Pour que cette chaîne fonctionne bien, il est nécessaire que chacun des maillons intègre les logiques et les contraintes des autres, de même que tous doivent comprendre que la maillon le plus faible fait craquer tous les autres.

Les conditions d'exercice du rapport de force des personnels de conduite sur le reste de l'entreprise ont été poussées très loin ; elles ne sont plus aussi faciles. Le prestige diminue, et l'écart de rémunération avec les autres catégories professionnelles dans la société française paraît en baisse aux yeux du personnel de conduite. Celui-ci continue de choisir ses références extérieures de façon à étayer des argumentations très orientées.

Le métier, la technicité, le prestige, la lignée (cf. page 92), bref, le statut social de ces corps professionnels sont ainsi de plus en plus remis en cause. Les héritiers de Mermoz sont-ils devenus de simples chauffeurs de navette Paris - province ? Les traminots ne sont-ils plus aujourd'hui que des privilégiés perdant le sens commun au moment où Météor montre que l'automatisation progresse toujours plus ? Les agents de conduite de la SNCF s'enferment-ils dans une vision passéiste d'un métier encore plus éclaté qu'hier entre le Shuttle, le TGV, les grandes lignes, les banlieues, et le fret ?

L'image des personnels de conduite se brouille, y compris à leurs propres yeux. C'est un important facteur de déstabilisation et de perte de confiance dont les conséquences doivent être pensées pour mieux comprendre les processus d'intégration de ces personnels dans les institutions et pour mieux identifier les modes de communication ou de management les plus appropriés.

En effet, l'intégration des roulants et navigants dans les institutions comporte deux aspects : une première dimension d'intégration de l'individu au sein du groupe de ses pairs, puis au sein de l'institution ; une seconde dimension, groupale, d'intégration de la communauté des conducteurs d'engins au sein de leur entreprise et au sein de la société. Or, les phénomènes qui viennent d'être décrits comportent un impact sur ces deux dimensions.

LE CONDUCTEUR, LA SOLITUDE, LE GROUPE ET L'INSTITUTION

Comme on l'a esquissé dans le préambule méthodologique (à partir de la page 25), un certain nombre d'éléments, complexes et instables, structurent les modes de participation des individus dans les institutions qui les rassemblent. Or, la problématique développée jusqu'ici comporte des effets négatifs qui se cumulent pour déstabiliser ces éléments dans un scénario laissant peu de place aux aspects positifs.

**TRANS
FORMATION**

On va maintenant mieux comprendre par quels mécanismes les hypothèses détaillées dans les pages précédentes engendrent des troubles de la professionnalité chez les personnels de conduite.

Notre thèse est que le fonctionnement décrit jusqu'ici, et sa répétition régulière, ont pour redoutable conséquence de confronter systématiquement le conducteur d'engin à la face sombre de l'identité, du groupe, de l'institution et finalement de la solitude.

Cette concentration peu banale de handicaps rend largement compte de graves difficultés qui se traduisent aussi bien dans le monde interne (besoin de réassurance) qu'externe (disposition à la conflictualité).

♦ **L'inquiétude identitaire et le « trouble de penser » : le conducteur poussé vers la face sombre des groupes**

On a vu que deux questions anxiogènes se posaient en permanence aux individus et aux groupes : l'identité et l'apprentissage par l'expérience (cf. page 27). On a aussi exposé comment le côté positif de la vie collective peut faciliter la résolution de ces deux questions, à condition toutefois de tenir à l'écart la face plus sombre de l'effet de groupe (cf. page 51).

Or, dans les fonctionnements actuels, le trouble identitaire des personnels de conduite (cf. la section précédente, page 96) ne trouve pas les modalités d'une compensation substantielle dans un rapport positif au groupe. On a observé qu'une certaine solitude, propre aux métiers de la conduite était inéluctable, voire même nécessaire (cf. page 68). Dans ces métiers, le sujet entretient un rapport au collectif particulier en ce sens que le groupe réuni (le groupement) est, d'une part, toujours fragmentaire, et d'autre part, peu fréquent. Pour autant, la situation décrite dans nos analyses (de la solitude à l'isolement, de l'isolement à l'enfermement) mettait en lumière (page 75) cette dangereuse constante du secteur du transport : les regroupements organisés *par* les institutions sont très limités.

On débouche alors sur un paradoxe supplémentaire : hormis quelques rares journées de formation et d'information, le personnel de conduite trouve un rapport au groupe seulement dans deux types d'activités dont la caractéristique commune est de ne pas être contrôlée par les institutions.

En premier lieu, il est clair que la vie syndicale est importante pour de nombreux roulants et navigants. Mais tous les personnels de conduite ne s'investissent pas dans cette activité, sauf en cas d'agitation ou de conflit. Du reste, dans la vie syndicale, les objectifs poursuivis par les groupes militants sont de pousser l'Entreprise à prendre en compte des revendications qui n'obéissent pas obligatoirement aux logiques institutionnelles en vigueur.

A cet égard, de façon générale et un peu caricaturale en France, à la fermeté, à l'immobilisme, voire à l'intransigeance des directions d'entreprises, répondent en écho la rigidité, la surenchère entre elles, voire l'irréalisme, des organisations syndicales (cf. page 78). Au delà du blocage du dialogue institutionnel au sein des entreprises, ce fonctionnement pousse à l'évidence les personnels de base vers le côté le moins contrôlable des groupes.

En second lieu, tous les observateurs du secteur professionnel du transport ont depuis longtemps remarqué le fort engagement militant des personnels de conduite dans la vie locale, municipale, associative, etc. - c'est à dire en dehors des entreprises qui les emploient.

Certes, comme pour les autres corps professionnels caractérisés par les mêmes paramètres, ce sont les régimes particuliers de travail des personnels de conduite qui expliquent en partie cette disposition à consacrer du temps *personnel* à des causes plus *collectives* hors des entreprises du transport. Mais cette explication n'est certainement pas suffisante. C'est dans le besoin d'un investissement positif, reconnu à l'intérieur des groupes institués correspondants, qu'on doit trouver la motivation la plus puissante à s'investir dans des activités de groupe - la recherche d'une fonction de contenant des angoisses trouvant ici une solution socialement utile (cf. page 51).

Cependant, les institutions ne se contentent pas de laisser ainsi le champ libre à une vie plus riche mais peu contrôlable, dans ou hors des entreprises. Tout se passe comme si elles poussaient résolument les personnels de conduite vers la face plus équivoque des groupes.

On a déjà noté (page 75) que le repli sur eux-mêmes des groupes professionnels favorise les attitudes de méfiance au détriment des comportements d'ouverture vers l'extérieur. On doit maintenant ajouter que la revendication, la défense, l'opposition, si elles sont des attitudes utiles en soi, finissent par se transformer, probablement à l'insu des intéressés, en mouvements dans lesquels le sentiment de persécution occupe une place dominante.

Dès lors, la frontière avec l'aspect paranoïaque¹⁶² du fonctionnement des groupes devient très fragile, les risques de dérapage s'accroissent, les phénomènes de bandes, meutes et hordes, décrits plus hauts (page 54), peuvent davantage survenir. On évoquait notamment les phénomènes spécifiques mobilisés dans les groupes larges : systèmes de défense archaïques, recherche d'homogénéisation sur une base simplificatrice, appauvrissement de la capacité de penser. Or, le groupe large, est précisément l'ordinaire réservé aux personnels de conduite (à la prise ou à la fin de service, pendant les coupures ou en attendant les relèves).

¹⁶² Le phénomène est bien décrit dans le court texte d'André Green, cité en exergue page 10.

Cet ensemble de remarques met à jour ce fait apparemment paradoxal : les institutions favorisent chez les roulants et les navigants la tentation de faire passer le « trouble de penser¹⁶³ » dans des activités qui ne concernent pas les institutions, ou qui ont pour but de les contester.

Considérés comme de simples exécutants dans le meilleur des cas, et souvent comme des agents menaçants l'ordre établi, les personnels de conduite ne reçoivent pas de leur environnement professionnel ces signaux qui les inciteraient à engager cette laborieuse rencontre avec la réalité et qui les encourageraient à renoncer aux facilités de l'illusion et aux charmes des fantasmes de toute-puissance.

En tout état de cause, les activités collectives auxquelles les roulants et les navigants ont accès peuvent facilement se placer sous l'égide de la face trouble de la vie des groupes. A ce titre, elles ne permettent véritablement, ni de consolider l'identité et l'aptitude au changement personnel (cf. page 27), ni d'aider à l'adaptation ou au développement des organisations (cf. page 57).

Autrement dit, loin de favoriser ce contact toujours délicat avec la réalité, le fonctionnement décrit contribue plutôt à *empêcher de penser* les personnes qui le subissent, en les rejetant dans le registre de l'affectif et de l'irrationnel.

♦ **L'absence de projet professionnel : le conducteur confronté au vide de l'institution**

Le constat qui vient d'être évoqué est d'autant plus fâcheux que son impact négatif est nettement amplifié par les répercussions du rapport des personnels de conduite aux institutions.

On a proposé dans le premier chapitre une hypothèse qui assigne au phénomène institutionnel un rôle déterminant dans la vie psychoaffective des individus et des groupes (cf. page 30).

Or, si l'on explore ce qu'il en est du rapport à l'institution dans le cas des personnels de conduite, on retrouve dans les trois modes considérés (routier, ferroviaire, aérien) un même constat : c'est dans une forte ambivalence que roulants et navigants perçoivent leurs relations à leur entreprise.

D'un côté, on découvre une fonction très positive de protection pour les individus et les groupes, à travers la force exceptionnelle d'un sentiment d'appartenance spécifique aux entreprises du secteur.

¹⁶³ C'est-à-dire la peine et l'effort de s'interroger, de réfléchir, de penser. L'expression est d'Alexis de Tocqueville, in *La démocratie en Amérique*, Chapitre VI, 1835-1840, cité in *Le trouble de penser*, Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 25, 1982

Cette appartenance s'appuie sur une série d'éléments qui parcourent les différents modes (mais plus encore les entreprises publiques ou semi-publiques) : la richesse du passé institutionnel, la force particulière du lien dans la famille professionnelle, la fierté de prouesses techniques renouvelées sous une forme ou sous une autre, l'attachement à des missions qui tournent autour du service public, la reconnaissance pour un métier qui donne accès à une promotion sociale significative, l'intérêt pour un statut institutionnel original et qui offre souvent une quasi-sécurité de l'emploi.

Cependant, en sens inverse, les institutions présentent une deuxième face dont on peut malheureusement penser qu'elle confronte les personnels de conduite à une insatisfaction si profonde qu'elle pourrait être de l'ordre de la souffrance psychique.

Pour comprendre ce basculement, il faut repartir d'une sorte de tragique malentendu. Du côté des institutions, on regrette de devoir régulièrement céder devant le pouvoir de blocage de corporations efficacement organisées, mettant en avant des revendications catégorielles sans cesse renouvelées. Du côté des personnels de conduite, on déplore d'être continuellement contraint d'arracher son dû à des institutions ingrates, qui refusent de reconnaître leur juste place et leurs vrais mérites aux personnels les plus exposés.

Au yeux de ces personnels, l'une des principales préoccupations du monde technocratique et bureaucratique qui les gouverne est en quelque sorte de leur faire rendre gorge, alors que, pour leur part, ils en attendent soutien et compréhension. Non seulement, les institutions ne leur proposent pas de déroulement de carrière attractif, mais plus encore elles cherchent à grignoter des avantages acquis de haute lutte et qui ne font que compenser de lourdes contraintes dans les conditions de travail. Etc.

On arrêtera ici de décliner ce qui apparaît comme un mauvais jeu de rôle. On insistera cependant sur un aspect qui sera repris sous un autre angle à la section suivante : les perceptions semblent s'accorder communément sur le fait que, lorsqu'un incident dangereux ou un accident grave survient, les roulants et les navigants se retrouvent plus seuls que jamais, dans un climat marqué de surcroît par une culpabilisation potentielle.

La loi collective qui régit la vie du tractionnaire, du roulant et du navigant est constituée de check-list (les routines de sécurité), d'interdits (les nombreux règlements de sécurité), de tabous (le « franchissement de carré » dans le ferroviaire par exemple), et de menaces (la visite à la « psycho », la mise à pied, la « descente de machine », pour continuer l'exemple du ferroviaire).

Ne laissant aucune place à la moindre défaillance individuelle, la légitimité de ces interdictions, ainsi que la rigueur de leur mode d'application, sont rarement contestées par ceux qui en sont victimes, ce qui accroît l'aspect de violence librement consentie. Toujours est-il que, dans l'adversité, roulants et navigants pensent, au mieux, ne pouvoir bénéficier d'aucun soutien réellement solidaire de la part de leur institution ; au pire, être désignés comme les responsables directs de l'opprobre jetée sur les entreprises à travers la mise en cause du « *facteur humain* » défaillant.

A cet égard, les deux extraits ci-après sont à peine caricaturaux. Ils restituent assez bien la tonalité des débats qui suivent généralement un accident ou un incident grave dans le monde du transport.

« La décision du tribunal de Paris insiste sur la responsabilité du conducteur.

Lionel Veniant, âgé de trente-trois ans, conducteur du train impliqué dans la catastrophe de la gare de l'Est du 6 août 1988 à Paris (un mort et soixante-six blessés), a été condamné, lundi 8 février (1993), à quinze mois d'emprisonnement avec sursis par la quatorzième chambre du tribunal correctionnel de Paris (le Monde du 9 février). Le tribunal présidé par M. Jean-Claude Antonetti a suivi les réquisitions du substitut du Procureur de la République, Mme Sylvie Schlanger (le Monde du 11 décembre 1992).

La machine est innocente. Seul l'homme est coupable. En condamnant à quinze mois de prison avec sursis le conducteur du train impliqué dans la catastrophe de la gare de l'Est (un mort et soixante-six blessés, le 6 août 1988, lorsque le train en provenance de Château-Thierry [Aisne] s'était écrasé à une vitesse de 29 km/h contre les butoirs de son terminus), la quatrième Chambre du tribunal correctionnel de Paris s'est rangée aux **avis des experts qui avaient conclu à « l'erreur humaine »** (Le Monde du 9 décembre 1992).

Lionel Veniant qui était considéré, à l'époque des faits, comme un conducteur expérimenté, a toujours évoqué des «*défaillances techniques*» pour expliquer ce drame, survenu un mois et une semaine après celui de la gare de Lyon (six morts et trente-deux blessés, le 27 juin 1988).

Si le jugement met à la charge de la SNCF près de 2,5 millions de francs de dommages et intérêts alloués aux victimes - la société nationale a décidé de ne pas faire appel, le tribunal estime surtout que le conducteur a commis trois fautes successives et n'a pas été capable d'arrêter son train à temps : «*Lionel Veniant a occasionné l'accident en ne coupant pas la traction, ce qui est sa première faute. Freinant sans résultat, il a cru à un enrayage et a ainsi commis une erreur de diagnostic, puis une erreur de traitement en faisant le contraire de ce qui aurait été nécessaire pour supprimer l'enrayage, ce qui constitue sa seconde faute. Malgré ces deux fautes, il aurait pu, avant la mi-quai, arrêter son train en actionnant en temps voulu la clé de pantographe ou en appuyant sur le disjoncteur (...) Ce manque de réaction constitue la dernière faute.* ¹⁶⁴ (...)»

¹⁶⁴ Le Monde, 10 février 1993

« *Les cosmonautes russes de nouveau en accusation après l'accident de Mir.*

Sans aucun argument, le verdict est tombé, mardi 2 septembre, sous la forme d'une courte déclaration à l'agence officielle Itar-Tass de Valeri Rioumine, responsable à Moscou des vols spatiaux russo-américains. Les deux cosmonautes russes, Vassili Tsibliev et Anatoli Lazoutkine, sont « **coupables** » de la collision survenue le 25 juin, lors des manoeuvres d'amarrage entre un vaisseau automatique de ravitaillement Progress et la station orbitale habitée Mir.

Selon lui, les conclusions de la commission d'enquête « ne font aucun doute »: les deux cosmonautes russes sont « **fautifs** ». « Sur le plan purement humain, ils me font de la peine mais la réalité est là », a-t-il ajouté, sans toutefois préciser la faute commise par les deux cosmonautes. « *Il est vraisemblable qu'il faudra les sanctionner*, a ajouté M. Rioumine, *diminuer la rémunération prévue au contrat de vol* », qui serait de 100 dollars par jour.

Mais, le soir même, Mikhail Sinelchtchikov, responsable des vols habités pour l'agence spatiale russe RKA, contredisait - toujours à Itar-Tass - les propos de son collègue Rioumine. Selon lui, la commission d'enquête a « *pour mission principale d'éclaircir les causes de l'incident et de prendre des mesures pour qu'il ne se reproduise plus* », et non pas de trouver des « *fautifs* ».(...)

Qui croire ? Après son retour sur terre, le commandant de bord Vassili Tsibliev s'était vigoureusement défendu contre des accusations portées contre lui, avant même le début de l'enquête, par les plus hauts responsables russes, jusqu'au président Boris Eltsine. « *Comme toujours en Russie, on cherche un bouc émissaire. Il est plus facile d'accuser l'équipage* », avait-il lancé. Soulignant que les cosmonautes avaient risqué leurs vies (sic) plutôt que d'abandonner la station, le commandant de bord avait assuré n'avoir eu, au moment de l'accident, aucune donnée sur ses écrans de contrôle. ¹⁶⁵ (...)

Force est de reconnaître qu'appui et compréhension sont rarement témoignés par les plus hautes instances des entreprises à l'égard d'employés dans le malheur, même si la période récente voit s'inverser la tendance avec des interventions de soutien direct des présidents d'entreprises¹⁶⁶.

Par ailleurs, comme on le sait (cf. pages 13, 72 et 101) la multiplication des agressions physiques contre les agents du transport (bus, autocars, camions, métro, RER) constitue un domaine d'une extrême sensibilité, individuelle et collective, pour les personnels de conduite qui y voient notamment une révoltante indifférence des institutions, des élus, de la police et du public à leur égard.

Mais, d'une façon plus générale, derrière l'incompréhension, la méfiance, le conflit, c'est l'absence de perspective professionnelle qui fait cruellement défaut.

¹⁶⁵ *Le Monde*, 3 septembre 1997

¹⁶⁶ A l'occasion des catastrophes du Mont Saint Odile (Air Inter), de la Gare de Lyon (SNCF), des attentats du RER (RATP).

Les projets personnels possibles dans l'institution sont très limités. Dans le métier, roulants et navigants peuvent envisager deux voies de progression. La spécialisation technique est peu accessible et pas toujours souhaitée ; quelques rôles hiérarchiques existent, mais ils sont peu appréciés par ces populations fortement individualistes. En second lieu, l'acquisition d'une compétence élargie, qui permettrait de diversifier les activités et les parcours professionnels, se heurte en France à de nombreux obstacles : les organisations du travail ne préparent pas ce type d'évolutions ; culturellement, quitter le métier de base est très mal vécu par des agents très attachés à l'idée qu'ils se font de leur professionnalité d'origine.

« *No future* » ? Il serait évidemment excessif d'aller jusque-là. Cependant, dans ce contexte, on comprend mieux l'ardeur avec laquelle roulants et navigants, individualistes à l'esprit de corps, vivant et travaillant en solitaires, se défendent en groupe : la réassurance identitaire et l'apprentissage par l'expérience, que les institutions sont dans l'incapacité de leur proposer sur un mode positif, sont surtout médiatisés par le conflit.

♦ **La crainte de la défaillance et du « coup dur » : le conducteur face à la souffrance psychique du côté primitif de la solitude**

Confrontation à la face opaque des groupes, rapport plutôt persécutif aux institutions : cette double hypothèse comporte une conséquence en forme de déroutant paradoxe en ce qui concerne le thème de la solitude.

L'observation en extériorité et l'immersion dans le milieu permettent de comprendre assez rapidement que roulants et navigants sont plutôt bien adaptés aux caractéristiques de leur situation professionnelle. Mécanismes de défense individuelle et système social de défense contre l'angoisse sont de ce point de vue en correspondance positive (page 32). Les personnels de conduite apprécient par dessus tout de « ne pas avoir de chef sur le dos » (page 69 [la fin du premier texte cité] et page 78) ; la dureté des conditions de travail renforce la noblesse qu'ils voient dans leur métier tout en leur permettant de se situer aujourd'hui dans une tradition professionnelle sans avoir à rougir de leurs aînés (page 92).

Or, si roulants et navigants font preuve d'une capacité assez remarquable d'être seuls, les fonctionnements analysés dans cette étude aboutissent en fin de compte à donner aux aspects les plus primitifs de la solitude (cf. pages 36 à 40) une importance qui pourrait certainement être évitée.

Dans un premier temps, on peut pointer une quasi-tautologie : tout ce qui est de l'ordre de la mise à l'écart et du repli sur soi, renvoie dans une solitude accrue les personnels de conduite, en tant qu'individus aussi bien qu'en tant que groupes professionnels.

Certes, on a déjà formulé un double constat (page 68) sur lequel on ne saurait revenir facilement, et qui ne met pas en jeu les seuls phénomènes psychiques : dans les sociétés de transport des trois modes, la prise en compte des contraintes économiques conduit à restreindre au plus strict minimum le temps non directement productif d'opérateurs coûteux.

D'autre part, des dispositifs de concertation et de participation reposant sur les formules classiques de groupes de travail sont réellement compliqués à organiser en raison de paramètres difficiles à contourner : les horaires très différenciés de ces personnels, la gestion individualisée du temps, l'absence de vraie production collective, le remplacement indispensable en cas de prélèvement sur les capacités opérationnelles.

On mesure toutefois à quel point tout effort pour inventer des formes de travail faisant davantage appel à la dimension collective, ou pour mettre en place des modes de fonctionnement décloisonnés, ne manquerait pas de contribuer à rendre plus acceptable une solitude que les personnels de conduite, foncièrement individualistes, ne dédaignent pas complètement.

Dans un deuxième temps, les conséquences se révèlent beaucoup plus graves. Elles associent crainte de la défaillance et du « coup dur » (cf. page 109) avec solitude et souffrance psychique. Deux domaines de préoccupations se rejoignent ici : la sécurité (des déplacements) et la sûreté (des personnes).

Si les personnels de conduite font preuve de réalisme dans leur perception des apports positifs de l'évolution technique (cf. page 89), ils ne manquent pas non plus de discernement pour apprécier par ailleurs le rôle qui leur reste dévolu, notamment en matière de sécurité. Ils sont conscients de l'importance de leur contribution pour maintenir les conditions de l'exploitation des systèmes de transport à l'intérieur des limites fixées lors de leur mise au point de façon à interdire, normalement, le déclenchement d'une catastrophe.

Certes, roulants et navigants savent que tout accident est le résultat d'une combinaison d'événements, dont aucun, le plus souvent, ne joue un rôle prépondérant¹⁶⁷ : il suffit qu'un seul de ces événements n'ait pas lieu, peu importe lequel, pour que l'accident soit évité.

Il n'empêche que les personnels de conduite ont clairement conscience qu'ils restent en première ligne - dans tous les sens du terme - pour ce qui concerne les enjeux de sécurité. Or, ils sont bien placés pour mesurer l'importance de la défaillance humaine dans l'accomplissement de l'irréversible et de l'irréparable.

¹⁶⁷ Jean-Louis Nicollet, Annick Carnino, Jean-Claude Wanner, *Catastrophes ? non merci ! La prévention des risques technologiques*, 1989, Paris, Masson ; P de Moulins, *Les accidents technologiques. Les données de l'expérience. Analyses et recommandations*, Cnpp-Afnor, 1988 ;

A cet égard, réfléchissant sur les retours d'expériences afin d'améliorer la fiabilité des grands systèmes technologiques, les spécialistes de la sécurité soulignent, d'une part, la complexité de la relation homme-machine ; d'autre part, l'extrême vulnérabilité de tout processus en chaîne.

Ainsi, la séquence opératoire : perception - transmission - décodage - interprétation - décision - action, peut facilement être interrompue en un point quelconque, l'incident se transformant presque aussitôt en accident. Les occasions de défaillance de l'homme-opérateur sont particulièrement nombreuses. Elles peuvent être dues à une erreur de perception, de décodage, de représentation ; au non-respect d'une procédure ou d'une réglementation ; à une erreur de communication homme-homme ; à l'absence de décision en temps voulu ; ou encore, à une action mal séquencée ou mal dosée¹⁶⁸.

Bref, l'homme étant par nature faillible, on ne saurait se contenter, aux yeux des spécialistes de la prévention des risques technologiques, de considérer systématiquement l'erreur humaine comme une aberration imprévisible ou comme une faute : il convient au contraire d'y voir une éventualité à laquelle doit être attachée une certaine probabilité.

Au regard des enjeux élevés de sécurité, le thème de la défaillance humaine, générateur de fortes tensions psychiques pour le personnel de conduite, vient à présent à la rencontre du thème de la solitude, comme facteur aggravant particulièrement anxiogène.

Crainte de la défaillance, obsession de la sécurité et solitude semblent potentiellement plus décisives pour certains modes (aérien, ferroviaire) que pour d'autres (les déclinaisons du routier). On retrouve cependant ce triptyque dans les trois modes.

Par contre, les anticipations négatives en matière de sûreté sont probablement plus spécifiques (routier, ferroviaire banlieue). A cet égard, de nombreux commentaires sur la diversité des formes de violence urbaine, sur l'insuffisance des politiques répressives, sur le scepticisme à l'égard des actions préventives en matière de sûreté, viennent spontanément alimenter le discours des personnels de conduite les plus exposés.

« (...) Les personnels des transports en commun ne travaillent pas entre les murs d'une usine qu'on pourrait « sécuriser ». La nature de leur tâche est de se trouver au contact du public. Or certaines lignes de banlieue sont particulièrement difficiles. Les chauffeurs se trouvent comme des exécutants **isolés** lorsque survient le problème (même s'ils sont de mieux en mieux reliés à des centraux grâce aux systèmes de localisation par satellite). Il ne suffit pas d'être un bon professionnel de la conduite. Il faut maintenant savoir gérer l'agressivité de différentes catégories de personnes, vérifier les titres de transport, maîtriser le chahut des jeunes aux heures de pointe.

¹⁶⁸ Ibidem

Puisqu'il est à l'origine de frictions répétées, le problème de la tarification doit être abordé plus à fond, surtout pour les jeunes ou les chômeurs qui sont pris entre le fait d'être cloués sur place ou de frauder. Le sentiment d'insécurité du personnel qui sur le terrain est en lui-même un facteur qui peut faire éclater des troubles. Si les employeurs ne peuvent être tenus pour responsables des mutations de la société, la manière dont ils organisent le travail, les relations de l'entreprise avec son environnement, la formation des personnels et le soutien psychologique sont de leur ressort. ¹⁶⁹»

De fait, malgré les actions menées par chacune des entreprises, les atteintes contre les agents¹⁷⁰, les vols¹⁷¹, les actes de malveillance¹⁷², les atteintes contre les clients sont dans une évolution telle (surtout en Île de France) qu'une démarche concertée a été engagée depuis Juin 1996 par les acteurs institutionnels concernés (SNCF, RATP, UTP, GART) sur le thème « *Les réseaux de transport public, acteurs de la ville et de la paix urbaine* » pour attirer l'attention des pouvoirs publics sur les difficultés croissantes rencontrées par les réseaux en matière de fraude et d'insécurité. Malgré la concrétisation d'actions concertées entre acteurs de la ville (dans les Contrats Locaux de Sécurité, par exemple), les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances¹⁷³.

Pour bien comprendre comment crainte de la défaillance ou du « coup dur » développent leur pouvoir anxiogène, il est utile de se remettre dans une position d'extériorité par rapport à la situation de travail du personnel de conduite. On est alors à nouveau frappé par les nombreuses contraintes qui pèsent sur l'exercice de ces métiers, tant du point de vue de la sécurité que de celui de la sûreté.

Si on mesure les progrès qui ont été accomplis, on perçoit également le chemin qui reste à parcourir pour rejoindre une orientation dans laquelle les connaissances scientifiques de tous ordres se conjuguent pour *adapter le travail à l'homme* (c'est, en réalité, la définition de *l'ergonomie...*), et non l'inverse. Certes, les apports techniques, on l'a déjà dit, soutiennent avec efficacité le travail de la conduite et du pilotage, aussi bien pour la sécurité que pour la sûreté. Il n'empêche que la *charge physique* continue d'être importante. Les contraintes de postures, les rythmes de travail, les horaires décalés, les conditions de repos : ces éléments ont un impact direct sur le corps du personnel de conduite.

¹⁶⁹ Sebastian Roché, *Violence, transports et maîtrise des espaces*, in *Le Monde*, 13 octobre 1998

¹⁷⁰ Un peu en dessous de deux agressions par jour contre les agents de la SNCF sur l'ensemble du réseau, in *Rapport sur la situation et l'évolution des transports*, 1995, Conseil National des Transports, Novembre 1996

¹⁷¹ L'évolution globale pourrait inciter à réexaminer la question du libre accès aux trains et aux quais pour contrecarrer les vols de bagages juste avant le départ, *ibidem*

¹⁷² Cf. une très forte progression des signaux d'alarme intempestifs, notamment liée aux violences urbaines (tactiques de bandes pour créer des incidents ou pour se venger de contrôles subis), *ibidem*

¹⁷³ Pour 1997, l'Union des Transports Publics fait état de 2230 agressions sur le personnel et 1860 sur les voyageurs, soit « une augmentation sensible ». Pour les dix premiers mois de 1998, les actes de violence ont progressé de 8% dans les réseaux, selon la Direction centrale de la sécurité publique.

De même, pour ce qui concerne la *charge mentale*¹⁷⁴, la multiplicité des informations à traiter, les conditions d'éclairage, les niveaux d'ambiance sonore, etc., constituent des facteurs significatifs dont l'impact se situe aux niveaux sensoriel et nerveux.

Enfin, la *charge psychique*¹⁷⁵ quant à elle, est plus difficilement objectivable et quantifiable en ce sens que, même si elle est collectivement partagée, elle est plus subjective. Toutefois, cette charge psychique est loin d'être négligeable.

Il est sans doute légitime de chercher à distinguer ici le rôle régulateur de l'ancienneté dans le métier sur les facteurs d'anxiété¹⁷⁶ : une plus grande maîtrise du métier, résultant de la confrontation avec une expérience acquise dans la durée, est sûrement de nature à calmer un certain nombre d'appréhensions, surtout par rapport à l'inconnu, toujours redoutable et redouté.

Il n'en demeure pas moins, précisément, que le principal facteur de charge psychique est sans aucun doute lié à l'éventualité de faire face à une situation pouvant mettre en cause la sécurité ou la sûreté. Ce qui est en cause, c'est alors la manière dont on se projette dans cette situation¹⁷⁷ : fera-t-on preuve d'un comportement « à la hauteur » ? Saura-t-on prendre et mettre en œuvre, rapidement, calmement, les mesures qui s'imposent, en utilisant au mieux connaissances, réglementation, expérience ?

Dans le discours des personnels de conduite, ces thèmes reviennent avec une régularité telle qu'on peut y voir quelque chose de l'ordre de l'obsession. On est bien revenu à la question de la défaillance humaine, et à l'angoisse qu'elle diffuse.

Si, pour le jeune dans le métier, l'anxiété n'est pas étrangère à la façon dont il peut envisager son avenir professionnel (et notamment son déroulement de carrière [voir page 100 et page 110]), elle concerne, pour les plus expérimentés, la hantise de ne pas être à la hauteur, à un moment quelconque de la carrière, ce qui serait également une atteinte narcissique insupportable (voir page 29).

Que ce soit au plan personnel (l'image de soi), au plan social (le regard des autres), au plan économique (les préjudices économiques liés à un incident professionnel), les personnels de conduite semblent avoir de bonnes raisons de craindre la défaillance ou le « coup dur ». Or, on peut penser qu'en effet, la solitude est ici de nature à aggraver ces craintes. Et ceci, pour au moins deux motifs.

¹⁷⁴ Jacques Leplat, *Quelques commentaires sur la notion de charge mentale de travail*, in *La fatigue*, Décembre 1994, N° 40, Revue de médecine psychosomatique, La pensée sauvage, Grenoble

¹⁷⁵ Christine Revuz, *Applications et limites de la notion de stress professionnel : travailler à l'ANPE*, ANPE, 1991

¹⁷⁶ Marie José de la Cruz, Pierre Roche, *Trains de vie*, 1990, Editions Matrice, Marseille

¹⁷⁷ Par exemple, Marie José de la Cruz, Pierre Roche, *Trains de vie*, 1990, opus cité

Le premier relève de la modification des conditions d'acquisition des compétences. Certes, dans les trois modes, d'énormes progrès ont été enregistrés. Par exemple, les systèmes d'apprentissage à base d'enseignement assisté par ordinateur sont de plus en plus répandus et appréciés (aérien, ferroviaire) ; de même, les jeux de rôles sont de plus en plus utilisés. Dans une optique de sécurisation de l'opérateur, la simulation devant un écran informatique ou la reproduction de situations-problèmes au sein de petits groupes sont très profitables¹⁷⁸.

Remplacent-elles pour autant la consolidation du professionnalisme individuel dans des conditions réelles d'exploitation aux côtés d'un collègue plus ancien dans le métier ?

Si la simulation ouverte permet de s'entraîner sans crainte dans des situations très variées, fictives mais proches de la vie réelle, les formes de compagnonnage, plus limitées dans l'ouverture, présentent des avantages irremplaçables pour les protagonistes : le processus de formation est décisif pour l'apprenant (surtout lorsque celui-ci débute) et pour le formateur, mis en position de se perfectionner lui-même (ce n'est qu'un demi-paradoxe) puisqu'il doit formaliser son expérience personnelle pour être en mesure de la transmettre.

En définitive, intervenant de plus en plus rapidement comme une variable forte du métier, la solitude engendre la sensation, voire la réalité, d'une maîtrise imparfaite des compétences nécessaires.

En deuxième lieu, l'abandon du compagnonnage¹⁷⁹, l'éclatement des équipes, la généralisation de systèmes de sécurité et de vigilance se conjuguent pour accroître le lien entre solitude et angoisse liée à une éventuelle défaillance.

Devant l'exigence d'un taux de fiabilité performant, face à des enjeux de sécurité très élevés, les postes de conduite des trois modes sont de plus en plus équipés d'automates. Des outils techniques sophistiqués renforcent la sécurité des déplacements, y compris en cas de défaillance de l'opérateur. De même, des réalisations techniques spectaculaires (communications et alarme radio ; repérage GPS, y compris pour le routier, ...) concourent à une meilleure sûreté des personnels tout en assurant d'autres fonctions (régulation, communication vers les voyageurs).

Aux yeux du personnel concerné, ces systèmes automatiques ont toutefois un double sens : apporter du confort, mais au prix d'un certain isolement (domaine sécurité) ou d'une certaine robotisation (domaine sûreté) ; veiller sur les défaillances humaines, ce qui est rassurant, mais jusqu'à un certain point.

¹⁷⁸ Pierre Monnin et Jean-François Révah, *Jouer pour apprendre*, Transport Public, N° 872, Juin 1989

¹⁷⁹ Cf. M Jongeryck, *L'évolution de la formation Traction à la SNCF*, non publié, 1988

Un exemple ferroviaire peut être mentionné à l'appui de cette remarque : les premiers systèmes de vigilance assistée avaient reçu un nom curieux, aujourd'hui tombé en désuétude, mais plein d'à propos ... *l'homme mort*.

Or, on sait aujourd'hui décrire en termes de douleur et de souffrance psychiques les effets psychopathologiques de certaines situations de travail¹⁸⁰.

Même si elle est au cœur de la professionnalité, une lancinante relation à l'hypothétique défaillance ou à l'éventuel coup dur peut de la sorte provoquer des effets d'usure et des états de détresse, caractérisés par une souffrance psychique due à l'échec des moyens de défense habituellement utilisés pour maîtriser une menace, externe ou interne.

A cet égard, il est frappant de constater que les défaillances psychologiques se produisent le plus souvent *avant* ou *après*, mais rarement *pendant*, l'événement redouté. La peur déferlante, anticipant l'événement lui-même, peut ainsi aller jusqu'à provoquer des processus destructeurs avec des phénomènes de dépersonnalisation¹⁸¹.

Si ces situations paroxystiques sont heureusement exceptionnelles, il n'en reste pas moins que la solitude *avant* et *après* constitue bien un facteur aggravant qu'un travail en collectif ou quasi-collectif atténuerait en partie (dans le chapitre suivant, voir les points n° 2 page 138 et n° 12 page 140).

De la série de constats et d'hypothèses développés dans cette section, on retiendra en définitive ceci : les personnels de conduite, confrontés à des systèmes techniques particulièrement complexes et aux enjeux de sécurité très élevés, vivent des situations d'exploitation qui peuvent basculer de façon aléatoire dans l'exceptionnel.

Dans un contexte d'une certaine fragilité identitaire, le poids de ces rôles et de la responsabilité correspondante, s'exprimant notamment dans la crainte d'une défaillance personnelle, s'accompagne d'une souffrance psychique rendue plus difficile à supporter en raison d'une solitude subjective inutilement accentuée par le fonctionnement organisationnel.

¹⁸⁰ Christophe Déjours, *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, 1980, Le Centurion ; Marie-Claire Célérier, *Ces malades qui disent ne pas souffrir*, in *Douleurs et souffrance*, Psychologie clinique, 1990, n° 4, Klincksieck, Paris

¹⁸¹ Sidney Stewart, *Trauma et réalité psychique*, in *La douleur et la souffrance psychiques*, 1991, Revue Française de Psychanalyse

***UN BESOIN DE REASSURANCE ET LA RECHERCHE DE RECONNAISSANCE :
LE GROUPE VIRTUEL ET LA CONFLICTUALITE AU SEIN DES SOCIETES DE
TRANSPORT COLLECTIF***

Des menaces sur des repères identificatoires importants pour les groupes professionnels des métiers de la conduite, et pour les personnes qui composent ces communautés ; une confrontation à la face opaque des groupes et non pas le bénéfice de leur fonction rassurante de contenant ; un rapport ambivalent mais plutôt persécutif aux institutions ; un basculement vers le côté le plus dur de la solitude sous la pression de situations exceptionnelles sans cesse anticipées : on commence à deviner que l'interaction des facteurs analysés dans les pages précédentes n'est pas sans relations avec le climat de conflictualité récurrent dans les métiers solitaires de conduite du secteur du transport. Pour autant, une dernière étape d'analyse est nécessaire pour prendre la mesure de la déstabilisation qui résulte de cette interaction.

♦ **Des besoins de reconnaissance accrus mais de moins en moins satisfaits**

Dans le préambule méthodologique, on a vu comment professionnalité et rapport au groupe (page 52) se conjuguent pour définir les termes du statut identitaire du sujet, en tant que personne individuelle et en tant qu'acteur social. Les analyses développées jusqu'ici se traduisent sur ces deux plans par un fort besoin de reconnaissance qui se prolonge dans une surdétermination de la conflictualité.

Si l'on considère d'abord le comportement individuel des roulants et des navigants, on peut formuler une première hypothèse. Nous avons déjà évoqué le fait que si ces professionnels n'ont pas toujours choisi un métier dont les conditions d'exercice renforcent leur tempérament individualiste, dans tous les cas, ils s'en accommodent assez bien. On a d'autre part montré à plusieurs reprises pourquoi et comment le travail ne leur donne que peu d'occasions d'évoluer au sein d'un collectif physiquement réuni. Enfin, on a relevé que si le rapport au groupe des pairs est fondamental pour eux, c'est pour le moment d'un groupe d'appartenance qu'il s'agit.

Or, sous l'effet du grignotage des éléments positifs de l'identité groupale (page 102), le besoin de sécurisation que satisfait l'appartenance au groupe de référence pourrait s'accroître et se traduire par une adhésion plus prononcée encore aux argumentations partagées, aux convictions qui circulent parmi les pairs, aux valeurs fondatrices du lien social spécifique à ce groupe. Agissant comme menace sur l'identité individuelle, une certaine remise en cause de l'identité collective pourrait, dans une sorte de renversement, renforcer le besoin et le désir de chacun des individus de s'intégrer à une communauté professionnelle perçue comme attaquée.

Cette oscillation entre, d'un côté, le fort individualisme des conducteurs d'engins et, d'un autre côté, le souci d'intégration au groupe d'appartenance n'est pas véritablement extraordinaire. Ce type de phénomène traverse tous les groupes sociaux ainsi que les personnes qui en font partie, et notamment chaque fois que l'organisation du travail donne de vraies responsabilités individuelles à des personnes qui travaillent seules.

Cependant, en ce qui concerne les personnels de conduite, le caractère abstrait du lien avec le groupe pousse certainement chacun de ses membres à témoigner davantage de la force de son attachement à la communauté. Plus que dans d'autres groupes professionnels, des démonstrations de fidélité et d'allégeance sont nécessaires pour confirmer l'appartenance de l'individu au groupe.

L'adhésion aux exigences d'une pression de conformité intériorisée se traduit dans l'échange de différents signes de reconnaissance qui s'expriment dans des comportements langagiers, dans des modes de pensée mis en action, dans la mise en actes de réactions professionnelles reflétant les valeurs collectives.

L'insécurité identitaire, la fugacité des relations dans le travail, la nécessité de démontrer une solidarité active, ces éléments incitent les solitaires de la conduite à ne pas prendre le risque de prises de positions personnelles qui ne suivraient pas le mouvement général et dont une marginalité accentuée serait le prix fort à payer (cf. page 56).

Cependant, en ce qui concerne les conducteurs d'engins, une difficulté particulière surgit. Aujourd'hui, le groupe professionnel pourrait moins bien assurer sa fonction de réassurance que par le passé. On a déjà souligné l'apparition d'un certain nombre de facteurs de division de la communauté professionnelle : l'appauvrissement de la vie collective informelle, l'émergence toujours plus forte d'images de corporatisme et d'effets de caste, la défense d'intérêts particuliers et de revendications catégorielles, le glissement vers des conflits longs et violents qui laissent des traces profondes et durables, l'éclatement syndical des organisations chargées de représenter le personnel.

Tout ceci accentue la fragilisation qu'on avait notée plus haut de la capacité protectrice du groupe des pairs (page 77) : les personnels de conduite se sentent moins bien défendus par un groupe professionnel moins solidaire et par des corps intermédiaires (encadrement et organisations syndicales) qu'ils critiquent souvent.

A cet égard, on ne mesure sans doute pas assez le troublant effet d'un constat formulé dans cette étude. On observait (page 78) que si les personnels de conduite, dans une forte majorité, se reconnaissent de moins en moins dans ceux qui ont précisément mission de les représenter et de les défendre, cela n'empêche en rien une solidarité pratiquement automatique. Il n'en demeure pas moins qu'au plan des repères identificatoires, un problème reste posé.

Certes, quelques leaders syndicaux (de plus en plus rares, d'après les témoignages recueillis lors d'interventions dans le milieu), présentent encore une stature charismatique admirée : c'est alors un reflet positif que son représentant au plan social offre au professionnel de base qui se regarde dans cette image de lui-même.

Toutefois, si la question des distorsions éventuelles dans les relations entre électeurs et élus fait partie intégrante de toute démocratie représentative, la gestion des écarts pourrait être plus aiguë dans le cas des métiers solitaires. L'individualisme qui caractérise ces populations, et qui rend si fragile la légitimité de leurs chefs (voir page 78) les amène alors à vivre une contradiction pénible : *les solitaires ne délèguent pas spontanément leur pouvoir, et, en même temps, leur solitude accroît leur besoin d'être représenté et d'être reconnu.*

Lorsque celui qui représente le personnel ne correspond pas à la figure idéalisée du métier que s'en font les roulants et les navigants représentés, ceux-ci contemplant ce reflet dans une douloureuse injonction paradoxale. La résolution de cette contradiction interne pourrait passer par son extériorisation et fournir au passage un motif supplémentaire à l'entretien d'une certaine conflictualité.

Paradoxe donc : plus l'identité collective est fragile, plus l'identité personnelle a besoin de s'étayer pour se réassurer ; moins l'états est solide, moins il protège, et, cependant, plus il est nécessaire de s'y raccrocher. En même temps, c'est le groupe professionnel dans son ensemble qui reprend à son compte le besoin de réassurance de ses membres en le transformant en demande de reconnaissance collective : le groupe professionnel entier manifeste son angoisse de ne pas être reconnu au sein des autres groupes.

A partir de là, le malentendu se poursuit. Groupes sociaux habiles à mettre en avant des revendications variées, capables de bloquer leurs entreprises et leurs clients, les personnels de conduite ne sont pas d'emblée perçus sous l'angle d'une professionnalité fragile. Et pourtant, solidarité dans la défense corporatiste et unité dans le pouvoir de blocage sont loin de signifier identité collective maîtrisée.

**TRANS
FORMATION**

La nostalgie d'être compris et l'envie d'être reconnu engendrent un sentiment dépressif ranimant des angoisses archaïques qui rendent la solitude plus éprouvante (voir page 37) : on comprend mieux la situation complexe des personnels de conduite dont la frustration dans ce registre se décline aussi bien au plan personnel qu'au plan collectif. Ne saisissant pas toutes les opportunités d'intégrer les personnels de conduite à des activités institutionnelles constructives, s'abstenant de les mobiliser sur des enjeux positifs, prenant de moins en moins en compte leurs besoins de reconnaissance, les entreprises rejettent roulants et navigants vers le côté le plus agressif de la vie des groupes, celui de la défense collective.

♦ **Le groupe virtuel comme réponse à des troubles de la professionnalité**

« Les compagnons ne se donnent pas entre eux le titre de *Monsieur*, mais particulièrement celui de *pays*. Soyez Allemands, Espagnols, Turcs, Italiens, Russes, Anglais, Kalmouks, Américains, Asiatiques, Africains, Français, c'est tout un : vous êtes tous des *pays*. Le compagnon est cosmopolite. Il n'y a pour lui qu'un ciel, qu'une terre, qu'un monde, qu'un seul pays ; aussi tous ses compagnons sont-ils ses *pays*. (...) Mais les batailles de Société à Société altéraient une si belle harmonie, mêlaient au noble, au grand, quelque chose de bas et d'affreux, faisaient au tableau une ombre sombre, noire, épouvantable¹⁸². »

« Compagnons, écoutez-moi : si vous vous battez ainsi pour un peu moins ou un peu plus d'ancienneté, vous avez tort ; car, voyez-vous, dans le temps où nous sommes, les titres et les parchemins ne valent pas la noblesse du cœur et de l'âme. Nos Sociétés ont protégé le salaire, la liberté, la vie des ouvriers ; elles ont fait un bien immense, l'estime et la considération publique leur étaient acquises, estime et considération qui rejaillissaient sur chacun de leurs membres. Mais (...) elles se sont déconsidérées (...) au lieu de s'instruire, on ne pense trop souvent qu'à se quereller et à se battre. Il est temps, mes amis, de revenir à d'autres sentiments.

La vie du compagnon doit être une vie de paix et de travail et d'étude ; il faut que cela soit compris. Surtout dans le temps où nous sommes, nous devons nous unir, nous rapprocher plus que jamais ; ne sommes-nous pas les enfants de la même famille ? N'avons-nous pas la même origine, la même existence, la même fin comme hommes et comme travailleurs ? Unissons-nous donc¹⁸³. »

¹⁸² Agricol Perdiguier, dit *Avignonnais la Vertu*, *Mémoires d'un compagnon*, 1852, Maspéro, Paris, 1977, p 150

¹⁸³ Agricol Perdiguier, dit *Avignonnais la Vertu*, *Le Livre du compagnonnage*, 1840, in *Mémoires d'un compagnon*, 1852, Maspéro, Paris, 1977, p 403

Relatifs au fonctionnement des collectivités cimentées des *compagnons* du milieu du XIX^{ème} siècle, ces deux extraits montrent que désir d'unité et hantise de la division viennent de loin dans les groupes professionnels. Certes, les comparaisons avec les modes de pensée et les comportements de ces aristocrates ouvriers sont d'autant plus sujet à caution qu'en 1850 cette élite était déjà coupée de la nouvelle classe ouvrière.

Reste, comme le notait Tocqueville à la même époque (voir l'exergue de la page 9), que cette multiplication d'*individualismes collectifs* cache mal une profonde aspiration à l'unité (et pas seulement dans un but défensif).

En termes psychosociologiques, on est tenté d'y voir la résonance au plan social des aspects plus individuels de l'identité.

Ne retrouve-t-on pas ici l'écho de cette oscillation entre désir d'autonomie et aspiration à la sécurité, entre morcellement et fusion, entre solitude et groupement ?

« On comprend qu'il soit tout à la fois dangereux et éprouvant de ne pas se soumettre à la loi du groupe, d'être un *trouble-fête* ; si l'on n'y risque pas toujours la vie, on voit tarir sa source d'approvisionnement narcissique. On devient un paria condamné à la solitude, qui n'a plus le droit à l'amour de ses semblables ¹⁸⁴»

A cet égard, revenant vers les métiers solitaires du transport collectif, nous proposons la notion de *groupe virtuel* pour rendre compte de ce qui nous paraît au cœur de la problématique que nous avons exposée tout au long de cette étude.

« **Tous ensemble, tous ensemble, ouais ! ouais !** »

Ce slogan, originaire du monde du transport, mille fois répété depuis l'hiver 1995, nous semble beaucoup moins anodin qu'il n'y paraît. On ne saurait trouver meilleure illustration de ce que pourrait être la problématique du groupe virtuel.

Dans notre proposition, le groupe virtuel prend la forme d'un fantasme largement inconscient qui renvoie au regroupement physique de l'ensemble des pairs. Potentiel, c'est à dire possible mais non probable dans la réalité, il joue un rôle de consolidation des repères identificatoires.

¹⁸⁴ Janine Chasseguet-Smirgel, *L'idéal du Moi et le groupe*, in *La maladie d'idéalité. Essai psychanalytique sur l'idéal du moi*, Editions Universitaires, Paris, 1990

Dans une sorte de mise en scène impressionnante, le *dédoubllement de soi-même*¹⁸⁵ dans une *infinité de figures*¹⁸⁶ réunies au même moment dans un même espace vient restaurer un sentiment de continuité narcissique et d'identité du sujet¹⁸⁷. Dans un rôle de médiation entre soi et les autres, entre l'identique et le différent, ce *double*¹⁸⁸ multiplié et consolateur garantit à nouveau l'illusion de toute-puissance de l'image de soi.

Correspondant à une interrelation entre les fantasmes de la personne et la manière d'agir de son groupe, l'internalisation de ces objets externes multipliés (les pairs, ces autres soi-même) forme un groupe interne¹⁸⁹ protecteur et rassurant.

On pense également ici à la problématique du « compagnon imaginaire », créature fantasmagorique qui, à l'insu des autres, habite certains enfants, notamment sous l'effet d'un sentiment d'isolement, d'abandon et de rejet. Jouant le rôle d'un objet transitionnel, le « compagnon imaginaire » vient en quelque sorte combler un désir idéalisé d'attention et de protection de la part de l'environnement proche : il permet ainsi de se protéger contre l'impact de rebuffades et de blessures narcissiques potentielles ou réelles¹⁹⁰.

Quittant le monde interne, le groupe virtuel trouve un écho dans la réalité sociale dans des rassemblements, certes parcellaires, mais cependant emblématiques de la totalité en puissance (dans les deux sens du terme). Les manifestations, cortèges, défilés qui se produisent effectivement dans la sphère du social provoquent une jubilation consolatrice aussi bien pour la personne que pour le groupe.

Pour autant, le groupe virtuel reste bien potentiel, dans la mesure où la plus grande multitude qui puisse être réunie ne peut guère se composer de plus de quelques unités organisationnelles de travail (ce qui, évidemment, est déjà considérable).

¹⁸⁵ Sigmund Freud, *L'inquiétante étrangeté*, 1919, in *Essais de psychanalyse appliquée*, Gallimard, 1975

¹⁸⁶ André Green, *Narcissisme de vie. Narcissisme de mort*, 1982, Editions de Minuit, 1984

¹⁸⁷ Catherine Couvreur, *Les « motifs » du double*, in *Le Double*, Monographie de la Revue de Psychanalyse, Puf, 1995

¹⁸⁸ Otto Rank, *Don Juan*, 1922, et *Le Double*, 1914, Payot, 1973, opus cité ; André Green, *Le double Double : ceci et cela*, 1980, in *La déliaison*, Les Belles Lettres, 1992

¹⁸⁹ Diana Litovski de Eiguier et Alberto Eiguier, *Introduction à la théorie des groupes de Enrique Pichon-Rivière*, 1974, opus cité ; *Psychanalyse et psychosociologie sociale. Hommage à Enrique Pichon-Rivière*, Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, n° 23, Ères, 1994

¹⁹⁰ Ronald M. Benson et David B. Pryor, *When Friends Fall Out : developmental interference with the function of some imaginary companions*, 1973, traduit dans *Narcisses*, Nouvelle Revue de Psychanalyse, Gallimard, n° 13, 1976,

« La fête octroyée n'est rien, alors qu'est doux, chaleureux, ce qui se trouve quotidiennement sous les yeux de chacun. Dès lors, la fête existe réellement parce que la « **communauté se réjouit d'elle-même en se contemplant** » (Claude-Nicolas Ledoux). **Se voir soi-même et se voir ensemble, être à soi-même le spectacle de sa propre compréhension, de son propre déchiffrement des événements, c'est une façon de se réapproprier non seulement une essence mais un sens.** (...) Entre autres, une volonté d'édicter par soi-même une signification de ce qui intervient chaque jour. Plus encore, **un sentiment qui, vécu à plusieurs, donne sens aux choses vues et entendues**, permet d'appréhender collectivement le réel et pourquoi pas, le dominer. En somme, ne jamais attendre que le sens soit donné ou proposé par ceux qui savent, commandent, gouvernent.¹⁹¹ »

Plaisir du partage solidaire, béatitude de l'affirmation de puissance, euphorie de la démonstration d'unité : les motivations de ce spectacle, destiné à soi-même aussi bien qu'aux autres, sont identiques, d'hier à aujourd'hui. Elles se déclinent depuis toujours dans le registre du cérémonial réunissant les fidèles d'une même foi.

En l'occurrence, il est relativement aisé de reconstruire la nature des fantasmes dont ce type de rituel peut être considéré comme le résultat¹⁹².

Faire corps, incorporer, s'incorporer : être corps en groupe¹⁹³, c'est faire corps contre l'angoisse de séparation (voir page 34), contre la peur de l'attaque extérieure, contre la crainte de ne pas avoir sa place dans un ensemble qui nourrit et qui protège.

La force de la métaphore biologique, l'un des organisateurs psychiques de la vie de groupe¹⁹⁴, est là pour rappeler la force de l'angoisse de séparation et de démembrement : l'esprit de *corps* unifie les *membres* de la *corporation* en tant qu'*organisme* vivant dont les *organes* sont en *symbiose*, etc. etc.

Certes, ces remarques valent pour toute manifestation collective¹⁹⁵, indépendamment de la nature des membres et des motifs de leur réunion¹⁹⁶. Ainsi, par exemple, cette problématique peut s'appliquer de la même manière à la « ola » (la vague) qui parcourt le stade réunissant en seule foule des spectateurs défendant des équipes rivales, ou aux amateurs de musique « techno » unis dans un lien quasi hypnotique au cours d'une « rave ».

¹⁹¹ Arlette Farge, *Violence, pouvoirs et solidarités à Paris au XVIIIème siècle*, Hachette, 1986, p 260

¹⁹² Théodor Reik, *Le rituel, psychanalyse des rites religieux*, 1919, Denoël, 1974

¹⁹³ René Kaës, *Etre corps et faire corps*, in *L'appareil psychique groupal. Constructions du groupe*, Bordas, 1976

¹⁹⁴ Didier Anzieu, *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod, 1984

¹⁹⁵ Harold Woetzel, *Les maîtres chanteurs des stades*, documentaire ethno-musicologique sur les supporters et leurs chants, diffusé par Arte le 1^{er} juillet 1998

¹⁹⁶ Philippe Gérin, *Le pavé et le trottoir. Le caractère initiatique des manifestations politiques*, in *Métamorphoses de l'identité*, Nouvelle Revue d'Ethnopsychiatrie, 1986, La pensée sauvage

Pour autant, on est en droit de penser que pour les solitaires du transport public, pour ainsi dire sevrés de vie de groupe, ces remarques prennent un sens particulier.

« **Tous ensemble, tous ensemble, ouais ! ouais !** »

Contre la solitude, quel meilleur remède ?

♦ **Le groupe virtuel comme source de conflictualité**

Démultiplication d'un *double* narcissiquement bénéfique, garantissant une présence intérieure consolatrice et permanente, le groupe virtuel prend place dans les mécanismes de défense contre l'angoisse. Au plan de la fantasmagorie individuelle, à travers une image fraternelle toute puissante, il correspond à un processus psychique de réassurance contre les effets du flottement de l'identité. Au plan collectif, il contribue à assurer une efficace fonction de protection solidaire contre la menace de perte d'avantages matériels et pour le maintien de positions sociales gagnées de haute lutte.

Solution de rechange face à une fragilisation de la professionnalité qui rend la solitude, l'isolement et l'enfermement plus lourds à supporter, le fantasme du groupe virtuel est cependant porteur d'une tension psychique qui pourrait entretenir des relations ambiguës avec la souffrance et la conflictualité.

Tous les observateurs des milieux professionnels du transport, et parfois les intéressés eux-mêmes, sont frappés par l'extrême susceptibilité, par les sautes d'humeur, par l'imprévisibilité des comportements, bref, par ce qui apparaît souvent comme une exagération manifeste dans les réactions collectives des métiers de la conduite et du pilotage.

Une âpre mobilisation pour la défense des avantages acquis, un puissant besoin de réassurance, une irrépressible attente de reconnaissance sont bien entendu ici en cause. Mais il semble nécessaire d'aller plus loin pour comprendre par quels mécanismes ces comportements se traduisent dans une conflictualité aussi récurrente.

Une exploration plus approfondie des rapports entre *plaisir* et *souffrance*, entre *inclusion* et *exclusion*, entre *attaque* et *défense* dans les modes de fonctionnement des métiers solitaires de la conduite fait alors ressortir l'hypothèse suivante : une problématique *persécuteur - persécuté* vient ajouter ses effets aux conséquences du trouble de la professionnalité.

Dans les enchaînements que nous allons maintenant décrire, la haine joue en effet un rôle déterminant. Le fantasme du groupe virtuel devient alors une expression d'une sorte de pacte négatif¹⁹⁷ scellant une alliance inconsciente entre les membres de la communauté professionnelle. Ce pacte reflète l'espace intrapsychique tumultueux de chacun tout en renforçant le lien entre tous, en même temps qu'il alimente un courant de conflictualité aux motifs sans cesse renouvelés.

C'est autour du sentiment de l'honneur et de l'angoisse de ne pas être à la hauteur (cf. page 29) qu'on découvre une première dimension, intériorisée, du rapport à la persécution chez les personnels de conduite.

On a vu précédemment comment la crainte de la défaillance et l'anticipation du coup dur pesaient sur la solitude des roulants et des navigants. En même temps, on a fait l'hypothèse que, dans la très grande majorité des cas, tout ce qui touche à la sécurité, cœur de la professionnalité de la conduite, ne semble jamais remis en question tant les impératifs de sécurité sont intériorisés dans la loi collective. Ces éléments pourraient définir une position favorable au déploiement d'une réaction spécifique de défense contre l'angoisse. De l'ordre de l'appel au persécuteur interne¹⁹⁸, ce mécanisme de défense prend aussi, de façon surprenante, la valeur d'un outil de motivation.

Le domaine du sport de haut niveau offre ici des rapprochements intéressants qui, au prix d'un détour, peuvent faciliter la compréhension de notre hypothèse. Chacun a pu observer les formes du dialogue intérieur qu'entretiennent pour se motiver joueurs de tennis, sauteurs à la perche ou coureurs de fond : les exclamations, les encouragements, les reproches, les injures que s'adresse à lui-même tout athlète dans une compétition (individuelle mais aussi collective) de haut niveau ne sont pas sans ressemblance avec cette sorte de *ruminatio mentale* qu'observe l'intervenant extérieur, en situation, dans l'adaptation au travail des personnels de conduite.

D'un point de vue psychosociologique, la comparaison n'a rien d'étrange. Ainsi, par exemple, « un sport *individuel* qui se court *par équipes* » (c'est la définition du cyclisme) peut facilement être lu comme une métaphore du lien social.

¹⁹⁷ René Kaës, *Le pacte dénégatif dans les ensembles transsubjectifs*, in *Le négatif. Figures et modalités*, Dunod, 1989 ; *Souffrance et psychopathologie des liens institués : une introduction*, in *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Dunod, 1996

¹⁹⁸ Sophie Mellor-Picaut, *Représentation du corps et appel au persécuteur dans la problématique perverse*, Topique, Revue freudienne, N° 28, 1981

Dans le cas du sportif¹⁹⁹, le public valorise la souffrance exhibée et trouve son plaisir dans ce qu'il imagine de la douleur du héros. Ce dernier entretient un rapport trouble en la matière. Une agressivité volatile, nécessaire à ce dépassement de soi-même qui conduit à l'exploit, se tourne contre les autres compétiteurs, contre le public, contre les commentateurs sportifs, mais se retourne aussi contre soi-même : une haine diffuse sert chaque fois à relancer l'auto-motivation de l'athlète. La souffrance, et la haine, apparaissent alors comme le prix à payer du plaisir ; elles le précèdent, comme l'effort précède le résultat, en lui donnant sa raison d'être.

L'actualité sportive nous a donné récemment une illustration de ce mécanisme, que l'on se permet de trouver amusante dans la mesure où la personne en cause est censée, surtout après la victoire, être habitée par des sentiments d'une grande noblesse, digne d'un triomphe tout à fait exceptionnel. La nature des réactions enregistrées après l'exploit (haine, rancune, désir de vengeance) révèle en fait la puissance de la source de motivation que représente la douleur de l'appel au persécuteur interne, appel lui-même mobilisé en réaction à un persécuteur externe.

« Le mois de juillet (1998) devait être euphorique pour *l'Équipe*. Le Tour de France succède au Mondial. Le quotidien sportif ne fait plus relâche et sa nouvelle édition du dimanche dépasse les prévisions de vente. Et l'équipe de France de football devient championne du monde. Cet événement sans précédent permet à *l'Équipe* de battre tous ses records, avec un tirage de deux millions d'exemplaires, le plus gros tirage de la presse française depuis la guerre, dépassant celui de *France-Soir* après la chute de Dien Bien Phu (un million sept cent mille exemplaires).

.../...

Si *l'Équipe* est au plus haut, son moral est au plus bas. Que cette victoire a un goût amer pour le quotidien ! (...) Celui qui est certainement devenu l'homme le plus populaire de France, Aimé Jacquet, clame à la moindre occasion et devant des millions de téléspectateurs sa « **haine** » de *l'Équipe*, en des termes très durs. Florilège ; « *voyous* », « *irresponsables, malhonnête et incompétents* », « *presse nauséabonde* », « *le monopole de l'imbécillité* », « *j'ai honte pour eux* », « **je ne pardonnerai jamais** », « **je m'attacherai à ce qu'ils paient. Ils ont été sur mon dos pendant deux ans, maintenant je serai sur le leur** ».

l'Équipe, comme la quasi-totalité des médias, mais aussi des cafés de lendemain de match, a été extrêmement sévère à l'égard du sélectionneur français, critiquant ses choix, ses hésitations, son manque de charisme et l'absence d'esprit offensif. Le ton était très polémique dans les titres de « une » : « *C'est quoi ce match ?* », « *Pas de quoi se vanter* ». (...) Depuis la victoire, (*l'Équipe*) a plusieurs fois fait son mea culpa, félicitant Aimé Jacquet et reconnaissant s'être trompé. »

¹⁹⁹ Françoise Champignoux, *Plaisir et souffrance dans le sport de compétition*, in *Anthropologie du sport, Perspectives critiques*, Actes du Colloque de la Sorbonne d'Avril 1991, Afirse, 1991

Ce type de mécanisme est en réalité assez fréquent. Avant de revenir vers le personnel de conduite, on en donnera une autre illustration, tirée cette fois de la guerre économique en milieu hautement concurrentiel.

Microsoft, leader mondial d'un marché micro-informatique en révolution constante, laisse passer un certain temps avant de prendre la mesure du phénomène Internet. Un handicap significatif en résulte par rapport à des concurrents jusque là inconnus et qui en profitent pour effectuer d'impressionnantes percées, très rémunératrices, sur le créneau. Le 7 décembre 1995 « *Le géant endormi se réveille* » (communiqué de Microsoft) et dévoile les éléments d'une stratégie - qui se révélera fructueuse.

Interrogé le lendemain sur la menace représentée par le plan d'action de Microsoft, le président du principal concurrent, Netscape, se contente de déclarer ironiquement : « *God is on our side* » (Dieu est avec nous). Brad Silverberg, responsable de la division Internet chez Microsoft, dira plus tard : « *C'était comme mettre une allumette sur un allume-feu bien sec. C'est le genre de choses qui fait bondir les joueurs hors des vestiaires. Je dois remercier Netscape. Leurs déclarations blessantes nous ont vraiment aidé à nous motiver* ». Quant à Paul Maritz, vice-président de Microsoft, responsable de la mise en œuvre de la stratégie Internet, son commentaire sera le suivant : « *Ce qui nous aide réellement à nous mobiliser, c'est la compétition et la paranoïa*²⁰⁰».

Mais si l'athlète se donne d'autant plus en spectacle que c'est pour lui une façon de trouver un sens aux souffrances qu'il s'impose ; si l'entrepreneur et l'homme d'affaires se mobilisent pour se développer dans un climat de guerre spectaculaire dont les résultats s'expriment d'abord en termes de survie de l'entreprise, en revanche, les conditions d'exercice des métiers de la conduite, en l'absence de témoins permanents, rendent moins visibles, et donc moins valorisés, les processus et les contenus du travail.

Dès lors, l'appel au persécuteur interne, prenant appui sur le mécanisme de l'identification projective que nous avons décrit plus haut (page 80), pourrait comporter une signification dans laquelle le rôle joué par l'Autre surdéterminerait la place de la haine.

²⁰⁰ « *The thing that really motivates us is competition and paranoia* », Business Week, 15 Juillet 1996

Dans le processus fantasmatique, l'appel au persécuteur aurait alors une double valeur²⁰¹. D'un côté, il confirme le sujet dans sa puissance, puisque l'indifférence du monde à son endroit, voire sa mise en cause au plan professionnel, répondraient au désir des autres de minorer son importance. D'autre part, après avoir recherché en vain l'alliance et le soutien de ces autres, le sujet se retrouve dans le statut de victime. Ce mécanisme est utile au plan narcissique : il innocent le sujet de toute faute en le confirmant dans une théorie dans laquelle prédomine une causalité persécutive.

A ce stade, il n'est pas inutile de rappeler que, liés à l'expérience de l'altérité et à l'épreuve de la différence, sources de frustrations universellement partagées, le sentiment de persécution et le sentiment de la souffrance sont inhérents à la condition humaine. Deux éléments singuliers sont cependant susceptibles de faire sortir les métiers solitaires de conduite de ce cadre commun : la rencontre avec l'arbitraire, d'une part, la thématique de la faute et de la culpabilité, d'autre part.

Ces deux facteurs, qu'on retrouve à des degrés intenses dans les problématiques masochiste et paranoïaque²⁰², paraissent suffisamment présents chez les personnels de conduite pour engendrer la haine et mobiliser des pulsions négatives propres à entretenir un climat permanent de conflictualité.

En premier lieu, la rencontre avec l'arbitraire renvoie à la violence de subir de la part des autres le déni d'une perception dont on est sûr de la vérité. Ainsi, par exemple, l'instauration d'une interaction interpersonnelle favorisant un conflit chez l'autre²⁰³, en lui proposant deux interprétations incompatibles de la réalité (la sienne s'opposant radicalement à celle de l'autre), est de nature à provoquer des troubles psychiques profonds. Le sentiment de subir un préjudice s'accroît avec le sentiment d'être victime d'un abus de pouvoir. L'envie, la rage destructrice, la haine peuvent alors envahir et submerger un monde interne qui devient incontenable²⁰⁴.

Le grignotage des positions acquises, la frustration face à l'absence de marques de gratitude, les besoins de réassurance et de reconnaissance ressentis par les personnels de conduite, les perceptions croisées qu'ils échangent avec le monde externe, tous ces éléments sont du même ordre que le vécu d'un déni, sauf, bien sûr, qu'on reste pour ainsi dire au bas de l'échelle dans la gradation de leur intensité.

²⁰¹ Sophie Mellor Picaut, *Représentation du corps et appel au persécuteur dans la problématique perverse*, Topique, opus cité

²⁰² Micheline Enriquez, *Les affinités électives entre paranoïa et masochisme*, in *Aux carrefours de la haine. Paranoïa, masochisme, apathie*, Desclée de Brouwer, 1984

²⁰³ Harold Searles, *L'effort pour rendre l'autre fou*, 1959, Gallimard, 1977

²⁰⁴ Micheline Enriquez, *Les affinités électives entre paranoïa et masochisme*, opus cité

En second lieu, la culpabilité est également constitutive des sentiments de persécution, notamment en ce qu'elle donne un sens à la souffrance, au sacrifice, à l'allégeance à un idéal²⁰⁵. Les exigences d'un idéal commun peuvent ainsi être source de culpabilité : l'angoisse sociale est alors liée à la foule indéterminée des compagnons dont le sujet redoute d'être écarté²⁰⁶.

On est proche de ces positions psychiques qui valorisent la souffrance et la persécution. Le bénéfice de la soumission à la loi et à la coutume collectives est bien d'entrer dans une servitude volontaire par laquelle l'individu s'identifie au modèle social et culturel que le groupe lui propose et lui impose²⁰⁷.

Pour autant, le refoulement énergétique des pulsions agressives et le développement d'une conduite de soumission, à travers une certaine anxiété sociale, peuvent s'exprimer dans le conflit²⁰⁸, parfois violent, entre des attitudes soumises et des attitudes agressives.

Une forte soumission qui alterne avec une vive agressivité : dans une perspective psychosociologique, les motifs d'une tension due au sentiment de culpabilité ne manquent pas aux personnels de conduite. Le nombre des interdits et la force des tabous liés à la sécurité, le poids corporatiste du groupe professionnel, le sentiment d'une professionnalité confuse, la projection sur les autres : autant de facteurs qui contribuent à coup sûr à maintenir agité le monde interne.

Dans le contexte qu'on vient de décrire, les perturbations du sentiment d'identité comportent des effets qui s'ajoutent aux conséquences de la problématique de la persécution et de la culpabilité.

En effet, contre l'angoisse liée à des troubles narcissiques, des défenses spécifiques sont mises en oeuvre.

La simple description de quelques unes de ces défenses²⁰⁹ suggère qu'elles ne sont pas étrangères aux comportements des personnels de conduite : la recherche de preuves renouvelées d'intérêt et d'affection ; la réassurance par l'accumulation *d'avoir* qui comble un déficit *d'être* ; l'agir dans la transgression, en tant que tentative de s'imposer comme être exceptionnel ; les ruptures, comme mise en scène excessive donnant l'impression d'exister ; l'agrippement mental et la sollicitation insistante ; etc.

²⁰⁵ Micheline Enriquez, *Les affinités électives entre paranoïa et masochisme*, opus cité

²⁰⁶ Sigmund Freud, *Pour introduire le narcissisme*, opus cité

²⁰⁷ Edmond-Norbert Le Guérinel, « *Servitude volontaire* » dans *les sociétés primitives*, in Bulletin du Collège des psychanalystes, N° 2, 1982

²⁰⁸ Otto Fenichel, *L'anxiété sociale*, in *La théorie psychanalytique des névroses*, opus cité

²⁰⁹ Nicole Berry, *Le sentiment d'exister*, in *L'inquiétante étrangeté*, Revue Française de Psychanalyse, N° 3, Puf, Mai-Juin 1981,

Au moment de conclure la partie diagnostique de cette étude, on insistera sur deux points.

D'une part, notre interprétation repose en définitive sur le fait qu'il ne semble pas possible de cumuler impunément l'empilement de caractéristiques lourdes : un sentiment d'identité incertain ; un isolement venant d'un rapport très actif, mais en fin de compte défaillant, à des institutions impuissantes devant le besoin de projection de leurs membres dans l'avenir ; une solitude accentuée par un rapport au côté le plus régressivement archaïque de la vie des groupes ; une obsession de la défaillance ou du coup dur.

Cette accumulation nous semble, d'autre part, être à l'origine d'une tension commune de groupe²¹⁰ propre à l'ensemble des métiers solitaires de conduite. Source dynamique de fantasmes inconscients, cette tension commune de groupe, que nous avons interprétée en proposant la notion de groupe virtuel, apparaît comme un moyen de défense spécifique contre l'angoisse mais également comme le ferment d'une conflictualité continue.

²¹⁰ Henry Ezriel, *A psycho-analytic Approach to Group Treatment*, 1945, cité par Claude Pigott, in *Introduction à la psychanalyse groupale*, Editions Apsygée, 1990

VERS DE NOUVELLES CLEFS

POUR LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT SOCIOTECHNIQUE

DES METIERS SOLITAIRES DU TRANSPORT

« Une action collective se définit par un projet autour duquel se constitue un acteur collectif grâce à des règles communes. Ces différents aspects de l'action collective sont évidemment interdépendants : les règles n'ont de force obligatoire (de légitimité) qu'au nom du projet. Elles ne sont obligatoires que pour ceux qui s'y associent. Réciproquement, le projet n'a de sens que pour la communauté qui se constitue autour de lui. Cette communauté ne se constitue que par une régulation (c'est à dire par la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles).

Tout ébranlement de la régulation agit (...) sur les différents éléments : *l'affaiblissement des règles affaiblit la capacité même d'action collective*. Il rend le projet plus incertain. Il relâche le lien communautaire (à l'extrême, il n'y a plus d'acteur collectif du tout, même si les individus restent physiquement proches les uns des autres). *En bref, la régulation est la condition d'une action collective*. Son affaiblissement affaiblit tout ce qui constitue une action collective.

(...) Si la régulation qui permet l'action collective peut être considérée comme un équilibre, c'est un équilibre instable ; les écarts ne sont pas l'exception mais plutôt la situation constante. Dans tout système social complexe (et, de ce point de vue, y en a-t-il un seul qui soit simple ?), la régulation a plusieurs sources, en partie opposées et assurément rivales. Chaque acteur, individuel ou collectif, use des ressources qu'il possède pour défendre sa régulation. (...) Or, les ressources pertinentes sont évidemment variables au cours du temps, et avec elles, les pouvoirs respectifs des acteurs. Par conséquent aussi, le rapport entre ces pouvoirs.

(...) Si l'on appelle "anomie" l'affaiblissement des règles, l'anomie n'est donc pas une situation anormale ou exceptionnelle. En fait, tout système social, s'il n'est pas, par miracle, complètement immobile, est toujours en partie anémique. Il est difficile même d'imaginer une situation sociale où il n'y ait pas de règles ébranlées ou en voie de disparition. *Il est courant que d'autres règles se créent, il est exceptionnel que le remplacement de l'ancien par le nouveau se fasse sans discontinuité et même sans crise*. Une anomie partielle caractérise tout système social. Elle est synonyme de *changement* ou d'*apprentissage*. »

Jean-Daniel REYNAUD, 1989, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Chapitre 8 : l'anomie.

Dans les deux premiers chapitres, nous pensons avoir montré comment un renouvellement des approches conceptuelles permet d'éclairer sous un jour complémentaire le phénomène de la solitude des métiers de la conduite. Nous avons ainsi proposé un déplacement de la question de la solitude vers celle du rapport au groupe. De même, sans chercher à minorer la vigueur des réactions des personnels de conduite face aux enjeux de la réalité externe, nous avons tenté de redonner toute sa place à une série de déterminants psychiques dans la forte conflictualité qui marque le secteur des transports.

L'ensemble de ces observations, hypothèses et interprétations seront utiles si elles peuvent se traduire dans des plans d'action permettant de surmonter les lourdes difficultés rencontrées. Certes, les problèmes posés sont à la fois compliqués à résoudre et inscrits dans une répétition dont il est malaisé de se déprendre. Cependant, une meilleure compréhension des facteurs de résistance au changement débouche précisément sur la possibilité de mieux discerner les solutions plus adaptées.

En ce sens, la complexité du thème donne à penser qu'on ne saurait imaginer de recettes simples, produisant des effets à court terme. De même, on reste sceptique sur la possibilité d'innover dans un contexte surdéterminé par ce qui apparaît comme une volonté partagée, même si c'est parfois à contrecœur, de changer le moins profondément et le plus doucement possible.

A cet égard, il n'est peut-être pas inutile de préciser que, s'agissant de phénomènes collusifs, la culpabilisation de l'un ou l'autre des partenaires ne fait que renforcer l'interaction répétitive. Si les stéréotypes sont particulièrement nombreux dans le milieu, l'échange de clichés ne permet pas de progresser. Une direction aveugle, sourde et muette ; un management irresponsable et maladroit ; des organisations syndicales bloquées et à peine représentatives ; des personnels frappés d'autisme ; des autorités de tutelle sans vision ni courage politiques ; des clients indignes du service dont ils bénéficient ; et ainsi de suite : la « diabolisation » des autres protagonistes par l'un d'entre eux a pour effet de refermer chacun dans sa logique propre, au détriment de la moindre ouverture vers la logique des autres.

Si l'affirmation de convictions fortes, qui expriment et marquent les limites des positions, ne doit évidemment pas être exclue, par contre, le dénigrement de l'autre, l'affrontement ou le face à face guerrier apparaissent comme des solutions contre-productives à long terme.

Pour autant, on peut d'ores et déjà repérer des pratiques sociales et managériales qui prennent en compte, explicitement ou implicitement, les données pertinentes de la situation. Les éléments de diagnostic réunis dans cette étude permettent en effet d'identifier deux axes majeurs susceptibles de constituer des réponses efficaces aux graves dysfonctionnements constatés.

En premier lieu, pour diminuer les sources d'angoisse et pour restreindre les effets de bande, il est nécessaire de redonner une identité positive aux métiers solitaires de la conduite en soutenant leur professionnalité. Des pratiques utiles existent, dont le sens est de reconnaître mais aussi de solliciter activement le professionnalisme des roulants et des navigants (cf. page 137).

En second lieu, pour modifier le rapport de ces personnels au changement, des enjeux équilibrés doivent leur être proposés, dans lesquels les sacrifices qui leur sont demandés trouvent des compensations (pas seulement matérielles) acceptables à leurs yeux. Construire, en commun avec les personnels de conduite, un nouveau fonctionnement organisationnel davantage tourné vers le client semble une voie indispensable et réaliste malgré les nombreuses difficultés apparentes (cf. page 140).

Ces axes seront maintenant illustrés avec des exemples concrets, réels puisqu'ils sont tirés de pratiques professionnelles du secteur des transports. On veut montrer par là que les problèmes soulevés dans cette étude ne sont pas peut-être pas totalement irrémédiables dans la mesure où des éléments de solutions existent déjà. Nous reviendrons sur ce pronostic au moment de conclure. Quoiqu'il en soit, les solutions citées dans les pages qui suivent visent, séparément ou conjointement, deux orientations qui nous semblent incontournables :

1. Briser l'interaction solitude-isolement-enfermement pour faire sortir les personnels de conduite de ce mécanisme piégeant et dans lequel ils s'enferment ;
2. Casser une alternative dont les deux termes sont aussi leurrants l'un que l'autre pour les personnels de conduite : la confrontation avec la face sombre des groupes ou avec cette sorte de rumination libératoire propre au groupe virtuel.

RECONNAITRE ET SOLLICITER LE PROFESSIONNALISME INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Si elles veulent convaincre les personnels de conduite que le changement n'est pas obligatoirement, et pas seulement, le renoncement à des avantages acquis, les entreprises de transport ont d'abord à travailler les éléments de la déstabilisation identitaire qui caractérise ces métiers (cf. page 95). Il s'agit là d'une étape indispensable si l'on veut s'attaquer à ces modes d'adaptation paradoxaux et contre-productifs mis en place par les organisations et leurs opérateurs face à la solitude objective des métiers de la conduite et du pilotage (cf. page 68).

C'est en cherchant à traiter les personnels de conduite en véritables partenaires de l'exploitation, et non en simples exécutants, qu'on fera progresser leurs aptitudes professionnelles tout en les rassurant sur la nature de leur professionnalité. Construire un discours positif à l'égard des personnes et des groupes qui exercent ces métiers et leur offrir une vision renouvelée de leur contribution à l'entreprise sont des points auxquels les entreprises ne peuvent échapper si elles souhaitent réconcilier ces catégories de personnels avec leur institution (cf. page 107).

Une première série de préconisations découle de ces quelques remarques. En effet, toutes les modalités de vie collective ou, dit autrement, toutes les formes positives de vie sociale, qui apparaîtraient techniquement pertinentes et économiquement acceptables, doivent être considérées comme des investissements indispensables par rapport à un objectif stratégique visant l'intégration de ces personnels dans leur entreprise. Toute modification des modes de fonctionnement organisationnels permettant de rompre l'isolement et de sortir de l'enfermement devient ainsi un point d'appui pour engager ces groupes professionnels dans un mouvement plus favorable vis à vis du monde extérieur (cf. page 138).

De même, des efforts d'imagination et d'innovation concernant les méthodes de travail (cf. page 139) paraissent nécessaires dans la mesure où ils sont susceptibles de contribuer à briser unilatéralement ces interactions répétitives mortifères. Enfin, des projets institutionnels reconnaissant l'expérience acquise et proposant un enrichissement, voire une diversification, des trajectoires professionnelles, doivent faire l'objet de développements nouveaux (cf. page 140). Si leur concrétisation est malaisée à définir, leur enjeu, par contre, se révèle immédiatement stratégique.

Ces axes seront maintenant illustrés avec des exemples repérés dans les pratiques des entreprises.

ROMPRE L'ISOLEMENT, SORTIR DE L'ENFERMEMENT

♦ **Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes**

1. *A la SNCF, la mise en place de nouvelles pratiques de retour d'expérience permet aux agents de conduite d'aborder de façon positive les aléas ou les défaillances dans l'exercice du métier. La possibilité d'exprimer, sans censure ni culpabilisation, des séquences pas toujours positives de son expérience se cumule avec une meilleure qualité d'écoute et de suivi de la part d'autres acteurs de l'entreprise.*
2. *Dans un registre voisin, des formules de consultation individuelle ou d'entretien de groupes d'agents de conduite confrontés à des accidents mortels de personne (suicides sur la voie, notamment) sont actuellement expérimentés sur deux sites de la SNCF²¹¹ de façon à permettre aux agents concernés de mieux affronter le traumatisme psychologique provoqué par la confrontation avec la mort.*
3. *A Nancy, les aiguilleurs du chemin de fer prennent l'initiative d'exposer à leurs collègues agents de conduite les mécanismes et les contraintes de leur métier, et notamment les paramètres d'établissement de priorités dans les circulations (voyageurs par rapport au fret). Les signaux techniques de communication entre ces deux types de partenaires prennent alors une dimension accrue, mieux comprise par les roulants.*
4. *Jusqu'à une date récente, « saucissonades » et « tables ouvertes » permettaient aux personnels navigants techniques d'Air Inter de se rencontrer et d'échanger régulièrement sur des problèmes techniques, de façon originale (temps de présence non rémunéré, buffet offert par les chefs). Le renouvellement et le développement des modes de communication non-formelle étaient très appréciés par les pilotes, les officiers mécaniciens navigants et leur encadrement.*
5. *A la Régie des Transports de Marseille, chaque vendredi matin, un opérateur de l'Atelier du Dépôt de La Capelette se rend dans l'une des gares d'échange pour faire le point avec les machinistes sur les problèmes mécaniques rencontrés dans l'exploitation technique du matériel. La régularité de cette rencontre permet de rapprocher des points de vue sur lesquels trois logiques au moins coexistent : celle du machiniste, celle du mécanicien, et celle du voyageur.*

²¹¹ Sylvie Teneul, *Accidents, le choc en retour*, in *Le journal des psychologues*, n° 154, février 1998

INNOVER DANS LES METHODES DE TRAVAIL

♦ **Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes**

6. *A la RATP, au cours d'une dizaine de réunions, un groupe de travail, composé de huit conducteurs issus du Métro et d'un conducteur du RER ayant conduit tous les matériels ferroviaires du Sprague au MP89, se sont prononcés sur la définition du pupitre d'un nouveau matériel, le MF 2000. Intervenant sur des options ergonomiques (choix entre la conduite assise ou debout ; installation d'un second manipulateur de conduite ; etc.) ou sur des choix techniques (remplacement de la clé de cabine par un passe sans contact pour garantir l'inviolabilité de la loge), les conducteurs ont eu le sentiment d'être entendus car un certain nombre de leurs suggestions ont été retenues.*
7. *A Paris, la constitution d'un groupe travail permet aux conducteurs de la Ligne 7 du Métro de faire déplacer un signal qui était chroniquement franchi depuis plusieurs années. Le travail de groupe, réunissant des conducteurs de la ligne et des spécialistes de différents services d'études, a permis d'analyser les causes de ces franchissements, d'identifier la nature de la solution, et d'éliminer le problème, tout en reconnaissant la place et le rôle des conducteurs.*
8. *A Paris, les agents du Dépôt Traction Chapelle sont plus étroitement associés à l'élaboration générale et à la confection détaillée de chaque nouveau roulement. Si cette pratique ne garantit pas contre les conflits, elle contribue cependant à mieux intégrer les agents de conduite qui ont le sentiment de pouvoir mieux exprimer leurs points de vue sur un sujet qui les touche directement.*
9. *La CFTA (Groupe CGEA) exploite plusieurs lignes pour le compte de la SNCF. Les agents de conduite accomplissent d'autres tâches que la conduite. Une certaine polycompétence leur permet d'aider un collègue à l'Atelier, de participer au remplacement de traverses sur la voie, d'effectuer divers travaux annexes de maçonnerie ou de peinture.*
10. *Le Centre de Thiais, qui gère l'un des vingt-trois dépôts d'autobus de la RATP, met en place une expérimentation concernant les conducteurs Hors-Lignes. Le processus est cadré par un protocole d'accord et de cadrage provisoire, signé par la direction et les organisations syndicales locales : en une quinzaine d'articles, les conditions, la durée, les modalités de suivi et d'évaluation de l'expérimentation sont définies avec précision.*

11. *La communication avec les personnels itinérants devrait pouvoir tirer davantage parti des outils modernes de communication : avec une utilisation plus conviviale du radiotéléphone (à l'instar de certaines compagnies de taxi) ; avec la mise en place de réseaux de type Intranet. Un certain nombre de réseaux urbains commencent à travailler dans cette orientation.*
12. *Pour prendre en compte les impératifs particuliers de l'exploitation dans le transport, une solution innovante pourrait consister à développer des modes de concertation en « quasi-collectifs²¹² ». Pour une mission donnée, le dispositif de conduite de projet en quasi-collectif peut enchaîner les séquences suivantes : désigner parmi le personnel de conduite un chef de projet qui personnifie le quasi-collectif ; remettre à chacun des membres de la structure projet un « trombinoscope » du quasi-collectif ; mettre en place un réseau de communication (fonction « messagerie ») ; réaliser des consultations individuelles (rôle du chef de projet et/ou d'un autre membre du quasi-collectif) ; organiser des restitutions écrites rigoureuses (témoigner de la prise en compte de tous les avis, même contradictoires) ; valider les restitutions écrites par des consultations individuelles ; ne pas exclure systématiquement les réunions (prévoir une réunion au cours du processus, une autre à la fin).*

RECONNAITRE L'EXPERIENCE, PROPOSER UN AVENIR

♦ **Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes**

13. *Pour conduire le « Shuttle », EUROTUNNEL a créé un nouveau métier : le conducteur « mono-mission, mono-engin ». Tour à tour chef de train, chargé de la gestion intérieure de la rame, de la manipulation des portes de la navette, des barrières coupe-feu, il est également responsable des annonces à la clientèle lors du lancement des procédures d'évacuations.*
14. *La SEMURVAL qui exploite le réseau de Valenciennes a créé la fonction conducteur-vérificateur- accompagnateur pour lutter contre l'insécurité. Vingt-quatre conducteurs expérimentés et spécialement formés ont pour mission d'assurer une présence quotidienne en liaison avec une équipe dotée d'un véhicule de service et de moyens de télécommunications. La formation a visé une meilleure connaissance des quartiers sensibles, des phénomènes de drogue et de bandes et a porté sur la prévention des conflits. Cette opération a fait l'objet d'une convention entre la Caisse des dépôts, TRANSDEV, le Syndicat intercommunal et la SEMURVAL.*

²¹² Élaboration méthodologique de Pierre Monnin, TRANS/FORMATION

15. *A la RATP, la formation de conducteur de métro, rythmée en deux temps (travail en conditions normales puis en conditions dégradées) porte naturellement sur la sécurité, mais les questions de communication font désormais partie intégrante de la formation initiale. D'autre part, le monitorat fait maintenant partie du stage de conducteur de métro : des conducteurs volontaires, confirmés, reconnus par l'encadrement, offrent au stagiaire une expérience complète de terrain.*
16. *Les réflexions menées sur le thème d'une Convention collective nationale alternative dans le cadre de l'Union des Transports Publics (1993) n'ont pas abouti à la signature d'un accord. Elles se sont cependant traduites dans des dispositions prises par certains réseaux. Ainsi, par exemple, une progression de carrière pour les machinistes s'appuie sur une grille comptant des critères variés d'évaluation des compétences : vision professionnelle (qualité de la conduite), régulation (respect des horaires), aspect technique (entretien du matériel), service client (attitude générale, comportement face aux agressions), aspect commercial (vente), défense de la recette (lutte contre la fraude), paix urbaine (animations dans les quartiers difficiles).*
17. *A la RATP, un protocole d'accord sur l'évolution du déroulement de carrière des machinistes-receveurs a été signé en 1998 entre la direction du département BUS et les groupes de syndicats représentatifs du personnel. Prenant en compte le développement de nouvelles compétences rendues nécessaires par les évolutions intervenues dans les conditions d'exercice du métier, les dispositions du protocole valorisent de façon significative les machinistes-receveurs qui ont contribué à promouvoir un service de qualité, à travers le confort de la conduite, la maîtrise des relations avec les voyageurs, et le respect des contraintes inhérentes au métier. L'application du protocole devrait se prolonger par un important processus de concertation sur le thème de l'évolution du métier de machiniste-receveur.*

CONSTRUIRE EN COMMUN UN FONCTIONNEMENT PLUS TOURNE VERS LE CLIENT

Dans le fonctionnement le plus commun des entreprises de transport, les personnels de conduite sont actuellement davantage *en bout de chaîne* de production que *dans* la chaîne elle-même (cf. 64). Cette position leur renvoie une solitude accrue et les prive de moyens efficaces pour aider à résoudre des dysfonctionnements qu'ils ne font la plupart du temps que constater. D'autre part, les valeurs professionnelles dominantes dans ces groupes sociaux assignent aujourd'hui une place prépondérante à une culture technique, en partie fermée sur elle-même (cf. 14) et difficile à faire bouger (cf.102).

Pour autant, l'évolution vers une culture de service est indispensable car c'est tout simplement la légitimité de ces entreprises et le concept de la délégation de service public qui sont en jeu. En effet, dans le mode majeur de régulation des conflits du travail de ces institutions, tout se passe comme si la violence exercée contre les voyageurs était inscrite en tant que norme apparemment anodine, admise par tous, le plus naturellement du monde. En réalité, cette norme est un archaïsme qu'une sorte de tabou interdit d'interroger. Or, cette violence finira par devenir dans les faits ce qu'elle est de plus en plus dans l'esprit d'un public lassé de faire les frais de rapports de forces qui ne le concernent pas directement : une anomalie. Cette anomalie est inacceptable dans une société démocratique qui instaure le droit au dialogue contradictoire comme principe essentiel de fonctionnement du débat dans la cité.

Il est donc urgent de solliciter plus positivement l'expérience des personnels de conduite pour construire avec eux un fonctionnement collectif enfin tourné vers le voyageur (cf. page 144). Cette orientation, affichée depuis quelques années par les entreprises de transport, reste dans la plupart des cas de l'ordre de l'incantation. Force est également de reconnaître que les personnels de conduite, en première ligne dans cette reconquête d'un public de plus en plus exigeant, ont rarement été invités à se mobiliser par rapport à cet objectif.

S'il est impératif de réinsérer les personnels de conduite dans la chaîne de production du service, il est tout aussi stratégique de les encourager à élargir les bases de leur professionnalité en les confrontant à l'ensemble des dimensions de la vie des entreprises (cf. page 145) : les aspects commerciaux, concurrentiels, économiques, financiers, sociaux, etc. du secteur du transport ne doivent plus leur être étrangers, sauf à prendre le risque de prolonger des formes de corporatismes d'un autre âge.

Enfin, la restauration de la crédibilité des corps intermédiaires (encadrement de proximité, organisations syndicales, voir page 78) constitue un point d'appui sans lequel tout progrès reste aléatoire (cf. page 146).

REINSERER LES CONDUCTEURS DANS LA CHAINE DE PRODUCTION DE SERVICE

♦ **Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes**

18. A Lille, au dépôt de l'Union, l'un des trois centres d'autobus du réseau TRANSPOLE, des roulements innovants, dits B 21 et C 21, sont en vigueur depuis quelques années. Chaque machiniste-receveur dispose d'une journée, qui revient régulièrement dans ces roulements, au cours de laquelle il ne conduit pas et qui lui permet d'enrichir son point de vue sur son métier et sur les conditions d'exploitation du réseau. Organisant librement sa journée, le machiniste-receveur accompagne des collègues de son dépôt sur leur trajet dans la ville, prend des contacts avec l'encadrement de proximité (en kiosque ou en terminus), noue des relations avec les autres métiers de l'entreprise, propose (oralement et par écrit) ses constats et ses réflexions en vue d'une amélioration du service rendu aux voyageurs.
19. A Creil, une visite de l'usine SOLLAC permet aux agents de conduite du dépôt Traction voisin de mieux comprendre les finalités de leur mission et de s'associer aux enjeux de la production en continu en milieu industriel. Les conséquences d'un arrêt de travail des agents de conduite de la SNCF deviennent plus concrètes, ce qui tend à faire évoluer les formes de conflictualité et les modes de régulation avec la direction du Dépôt.
20. Au sein d'AIR INTER EUROPE, une démarche qualité a été l'occasion pour des pilotes et des officiers mécaniciens navigants de communiquer leur expérience et de donner leur avis sur les améliorations susceptibles de rétablir la compétitivité de l'Entreprise face à la concurrence. Ce processus, fortement mobilisateur, a été très apprécié par les navigants qui y ont participé, souvent sur leur temps personnel.
21. EDDIE STOBART LTD, premier transporteur routier indépendant britannique, a fondé son succès et son développement sur une culture d'entreprise partagée par l'ensemble du personnel, y compris par les chauffeurs de poids lourds. Portant une tenue spécifique (chemise et cravate maison), les chauffeurs des 700 poids lourds sont complètement intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise : leurs suggestions sont écoutées, et il n'est pas rare qu'ils entrent dans les services administratifs ou qu'ils deviennent opérateurs et gérants de dépôt.

22. *Transposition du dispositif de type quasi-collectif (voir page 140) : faire émerger collectivement la représentation globale du service perçue par le client, en faisant travailler ensemble des personnes de métier différent, assurant chacun une fraction de ce service (de façon disjointe dans le temps et dans l'espace).*

FAIRE TRAVAILLER DES QUESTIONS TECHNIQUES, COMMERCIALES, ECONOMIQUES

♦ **Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes**

23. *Les élus et la société de transport de l'agglomération d'Evreux se sont engagés dans une politique ambitieuse de cycles de formation du personnel de conduite (60 personnes sur 75 salariés). Après un stage de connaissance de l'entreprise (aspects historiques, institutionnels, économiques), suivi d'une formation à la relation avec la clientèle, les conducteurs, un par un, sont systématiquement immergés dans toutes les activités de la société. Devant le sentiment d'insécurité dans le réseau, une formation à la psychologie et à la gestion des conflits réunit trois jours pleins, repas compris, l'ensemble des conducteurs répartis par petits groupes de six.*
24. *A la RATP, un processus d'accompagnement par la fonction locale Ressources humaines a soutenu et rendu possible la certification de la ligne 115 du Centre des Lilas, l'un des dépôts d'autobus. Sept groupes de travail et de sensibilisation, mobilisant à chaque fois un certain nombre de machinistes-receveurs, ont notamment défini le service de référence, le niveau d'exigence à atteindre, la nature des situations inacceptables, la forme des actions correctrices. Puis, une fois le projet défini, des demi-journées de sensibilisation ont été organisées pour les agents en roulement sur la ligne 115. Un repas de travail a été proposé aux agents concernés. Enfin, un accompagnement managérial du responsable de l'équipe de ligne et de l'agent de maîtrise « Assistant de ligne » a été réalisé.*

25. *Le Centre de Montrouge, autre dépôt d'autobus de la RATP, a développé dans la durée un projet de service mobilisant les machinistes-receveurs. S'appuyant sur les résultats d'un audit de la chaîne de production et sur l'analyse des points émergents du conflit de 1995, le projet de Centre vise plusieurs objectifs, et notamment : renforcer la cohésion sociale, en mettant en place une démarche participative par groupe projet organisée autour de la ligne ; impliquer et responsabiliser chaque acteur en définissant son rôle dans le projet ; améliorer le professionnalisme, en donnant une lisibilité des mécanismes de production du transport. Une formation d'une journée a été organisée pour 70 agents afin d'expliquer la démarche et le dispositif de travail. Pour chaque ligne, l'équipe projet constituée comprend des machinistes volontaires. Les principaux résultats de la démarche s'expriment dans plusieurs dimensions : l'amélioration de l'offre de transport proposé aux voyageurs ; l'amélioration des conditions de travail des machinistes (repos, attribution des congés annuels et des temps compensateurs).*
26. *A Marseille, la mise en place de groupes-témoins permet aux conducteurs d'autobus du Dépôt de La Capelette de s'exprimer et de réagir pendant plusieurs années consécutives, tout au long d'un processus d'insertion de nouvelles aides à l'exploitation destinées à favoriser l'exploitation des ligne du réseau et l'amélioration du service rendu aux voyageurs.*

RESTAURER LA CREDIBILITE DES CORPS INTERMEDIAIRES

IMPLIQUER L'ENCADREMENT

Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes

27. *Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de décentralisation de la Régie des transports de Marseille, les agents de maîtrise du Dépôt de La Capelette ont été étroitement associés à la formation « Notre métier ensemble », dont le but était de favoriser la constitution de leur équipe de conducteurs au moment de la création des équipes de lignes.*

28. Des « chefs de groupes » qui ne sont pas vraiment chefs et n'ont pas de véritables groupes : pour modifier ce constat, la SEMITAN, qui gère le réseau de Nantes (bus et tramway) s'engage dans une deuxième étape de décentralisation accrue, après une première phase qui avait déjà considérablement rapproché le fonctionnement de la SEMITAN des conducteurs. Cette deuxième étape mobilise l'ensemble de l'encadrement et instaure un niveau décentralisé en matière de gestion des ressources humaines.
29. Dans trois Dépôts de la RATP situés dans des territoires sensibles, après une préparation rigoureuse, les agents de maîtrise ont eux-mêmes réalisé la formation des machinistes à la relation commerciale et à la gestion des conflits.
30. Pour restaurer le rôle de l'encadrement, un certain nombre de sociétés se sont engagées dans une politique de décentralisation ayant pour but de redonner des capacités d'initiative et de déléguer de vraies responsabilités aux professionnels proches des situations réelles de travail. Pour identifier le professionnalisme de l'encadrement, pour renforcer la formation des cadres, elles ont aussi mené des réflexions collectives sur les aptitudes et les compétences spécifiques du cadre. Elles ont organisé des opérations pour mieux faire communiquer les cadres entre eux.

RENOUVELER LE DIALOGUE SOCIAL♦ **Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes**

31. *En amont du Contrat de progrès du Transport routier, une expérience « Transparence » a réuni avec succès tous les partenaires institutionnels, administratifs, patronaux et syndicaux à l'initiative de l'Inspection du travail des transports dans le Sud-Ouest. Il s'agissait d'une action de sensibilisation des entreprises de transports à la clarification des temps de travail grâce à la bonne utilisation du chronotachygraphe et à la réduction de ces temps afin de revenir à la norme maximale du code du travail. Un an après le début de cette concertation, un bilan confirmait que la dynamique enclenchée ne s'est pas limitée à la fixation d'une nouvelle norme de temps de service.*
32. *Un projet de charte du service rendu au public : un groupe de travail associant au plus haut niveau Direction et organisations syndicales de la RATP s'est régulièrement réuni pendant trois mois afin d'actualiser et de concrétiser les notions fondatrices du service public.*
33. *La Direction et les organisations syndicales de la RATP (à l'exception de la CGT) ont signé un protocole d'accord sur le droit syndical et l'amélioration du dialogue social. Le texte comprend une partie portant sur le droit syndical et l'exercice des fonctions syndicales : s'inscrivant dans la politique de décentralisation, trois niveaux de négociation sont instaurés. L'autre partie est un Code de déontologie qui prévoit un « droit d'alarme social » utilisable par les syndicats ou la Direction lorsqu'une situation est jugée préconflictuelle. Le déclenchement d'une centaine d'alarmes sociales en 1997, toutes unités de la RATP confondues, permet de dresser un bilan positif de ce nouveau mode de fonctionnement²¹³.*
34. *La Direction d'AIR FRANCE et le principal syndicat de pilotes de lignes (SNPL) s'apprêtent à signer un accord sur une série de principes concernant le développement (accords de franchise et partage de capacité avec d'autres compagnies, accords d'affrètement), la « convergence compétitive » (gel des rémunérations, échange salaire-actions) et la stabilisation des relations sociales (accord pour trois ans). Si cet « accord de paix » (sic) est ratifié par les pilotes, un préavis de trois mois devrait être déposé avant tout mouvement social.*

²¹³ RATP : l'alarme sociale, ça marche, in *Liaisons sociales*, février 1998

LE TRANSPORT COLLECTIF EN FRANCE : AU BORD DU TOURNANT ?

Pour conclure cette étude, on reviendra d'abord sur la trentaine d'exemples de « bonnes pratiques » présentées à la fin du dernier chapitre. Quelques remarques s'imposent en effet, en forme de conclusion prospective. A la lecture de ces actions, dont la vertu est de montrer que les données pertinentes - selon nous - sont parfois prises en compte, on ne peut dissimuler une certaine inquiétude. Certes, parmi les illustrations choisies, quelques unes sont relativement répandues dans les entreprises du transport en France. D'autres, par contre, demeurent exceptionnelles. D'autres encore semblent pratiquement relever de l'anecdote. Et pourtant, malgré les nombreux débats que nous avons pu organiser avec les acteurs du secteur professionnel, c'est avec difficulté que nous avons été en mesure de rassembler ces quelques exemples, qui, en tout état de cause, s'inscrivent rarement dans une vision stratégique d'ensemble.

Cette première remarque viendrait volontiers nourrir les constats sévères généralement dressés par les observateurs extérieurs au milieu sur le fonctionnement de ce secteur professionnel - une meilleure connaissance des entreprises du secteur ne faisant souvent qu'appuyer la rudesse des critiques. Mais, pour rendre compte d'une situation somme toute inquiétante, une autre interprétation oblige à souligner que les enjeux des thèmes abordés dans cette étude sont mal compris, ou minorés, à moins qu'ils ne soient tout simplement ignorés, par la profession.

Paradoxalement, l'intérêt suscité par les présentations que nous avons réalisées dans les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé (cf. page 155) pourrait également mettre sur la piste du malaise dans lequel se trouvent les responsables pour faire évoluer les comportements professionnels.

La façon dont notre étude formule constats, hypothèses, interprétations et recommandations permet d'emblée à beaucoup de nos interlocuteurs de nommer des fonctionnements qu'ils vivent au quotidien. Les registres développés dans nos analyses, après le choc d'une certaine surprise, suscitent une curiosité souvent positive. De notre approche, les professionnels retiennent fréquemment la possibilité d'établir des liens entre des éléments jusque là dispersés, l'importance des phénomènes liés à la professionnalité, ainsi qu'une réévaluation des aspects non directement liés aux rémunérations dans les motivations des personnels de conduite et de pilotage.

Pour autant, si les pistes d'action que nous proposons pour progresser font l'objet de considérations plutôt favorables de la part de nos interlocuteurs, ceux-ci mettent surtout en avant les facteurs de rigidité du système social qu'il faudrait réformer. La prégnance des dimensions technique et économique empêche aujourd'hui de repenser le social et le politique dans ces entreprises.

Les fonctionnements répétitifs l'emportent : ils ont l'avantage d'être bien connus et d'apporter un certain confort. L'influence des organisations syndicales exonère le management de proximité d'un rôle dans la conduite du changement, rôle pour lequel il est par ailleurs peu préparé.

Chacun semble surtout redouter d'être à l'origine d'une de ces déflagrations dont les conséquences sont désastreuses pour les voyageurs et pour l'image des entreprises. Mieux vaut attendre sans prendre trop d'initiatives le prochain conflit, qui, c'est sûr, ne manquera pas de se produire... Dans les perceptions des acteurs, le désaveu est toujours plus probable que le soutien ; l'encouragement à la prise de risques toujours moins crédible que la pression de conformité.

Dans ces conditions, des actions de changement prenant en compte des dimensions cachées du fonctionnement social semblent lourdes à mettre en œuvre. Sur quelles bases légitimer ces actions si elles ne plongent pas directement dans des raisonnements techniques, commerciaux ou financiers ? Comment, avec quels arguments, avec quels chiffres, monter une politique qui dépasse le court terme ? Le coût des arrêts de travail, la charge des taux d'absentéisme, le fardeau de l'inaptitude professionnelle, la baisse de fréquentation par le public, la fuite d'un marché potentiel, la progression de la concurrence : tous ces éléments se révèlent non quantifiables, et dès lors, non quantifiés, et donc secondaires, au moment d'élaborer un projet opérationnel, collectivement mobilisateur.

Paradoxalement, dans les tableaux de bord des unités organisationnelles de production du transport, les indicateurs les plus en vue sont sociaux : nombre de préavis d'arrêts de travail, nombre de jours de grève, pourcentage de grévistes, absentéisme maladie, taux d'inaptitude. Mais, les mots d'ordre dominants restent de l'ordre de l'injonction contradictoire : *changez dans le bon sens, sans qu'on vous dise vraiment dans quelle direction ; prenez des risques, exploitez les marges de manœuvre, ne reculez pas devant la prise d'initiatives, mais surtout pas de vagues...*

Dans ce contexte, faire comme si les choses ne pouvaient pas changer, c'est déjà se situer dans le registre, qui n'a pas que des inconvénients, des prédictions auto-réalisatrices : *vous allez voir qu'on ne va pas vraiment réussir à faire évoluer ces comportements professionnels qui engendrent cette conflictualité que nous regrettons tous ...* et ainsi de suite.

Par rapport à la force des facteurs de collusion, les atouts semblent comptés : de la bonne volonté par ci par là, y compris, bien entendu, chez les personnels de conduite ; quelques innovateurs répartis de façon aléatoire entre les directions, le management, les organisations syndicales ; quelques avancées technologiques, leviers d'appoint pour une transformation sociale non désirée. Bref, pas grand chose en face de la stabilité de ces systèmes de défense contre l'angoisse, dont la complémentarité assure la pérennité.

Dès lors, deux voies semblent s'offrir à l'évolution du transport collectif en France :

- la poursuite des modes de fonctionnement actuels, et c'est l'enfoncement dans une impasse dont les voyageurs et les clients finiront par se lasser, et dont la concurrence tirera profit ;
- l'émergence d'une véritable impulsion politique, relayée à tous les niveaux des entreprises, proposant une vision stratégique mais équilibrée du changement nécessaire dans le secteur : davantage de qualité de service pour le client ; davantage d'innovation dans le fonctionnement des entreprises ; des contreparties pour le personnel, à concrétiser dans des registres diversifiés : les rémunérations, l'âge de la retraite ou les temps compensateurs de repos, mais aussi la considération, le respect, la reconnaissance du professionnalisme.

La question est aujourd'hui posée : les professionnels du transport sauront-ils négocier le tournant ?

ANNEXES

~~FORMATION~~
LISTE

LISTE DES PERSONNES ET DES INSTITUTIONS²¹⁴

Nom - Fonction	Entité - Institution	Groupe	Ville
M. ADAM Directeur	Centre Bus IVRY	RATP	Paris
M. ALCARAZ Responsable Ressources Humaines	Centre Bus IVRY	RATP	Paris
M. ANDRIEU Directeur	Centre Bus TCRA	TRANSDEV	Avignon
M. ARRIGHI Responsable Formation Métiers	Délégation à la Traction SNCF	SNCF	Paris
Mme AUBERT Chargé de mission	Communication RTM	SNCF	Marseille
M. BADOR Directeur	Centre Bus TUR	TRANSDEV	Romans sur Isère
M. BARATA Directeur	Méto FDC	RATP	Paris
M. BATIER Directeur	Centre Bus NANTERRE	RATP	Paris
M. BEAULIEU Responsable Formation	Centre Bus NEF	RATP	Paris
M. BEDIEE Directeur	Centre Bus MONTBLANC BUS	TRANSDEV	
M. BENSE Directeur	Centre Bus FONTENAY	RATP	Paris
M. BERT Directeur	Centre Bus RAPIDES DU VAL DE LOIRE	TRANSDEV	
Mme BERTHOD Directeur	Mission de Recherche du Ministère des Affaires Sociales	MIRE	Paris
M. BERTOCCHI Directeur	Méto PCE	RATP	Paris
M. BIARD Directeur	Centre Bus CHARLEBOURG	RATP	Paris
M. BLACHE Directeur	Centre Bus SEM-TCAR	TRANSDEV	Rennes
M. BLANCHOT Responsable Ressources Humaines	Centre Bus LAGNY	RATP	Paris
M. BLANDIN Directeur	Centre Bus RAPIDES DE SAÔNE ET LOIRE	TRANSDEV	
M. BOEHLE Expert conseil en organisation	Institute Fur Sozial Wissenschaftliche Forschung	IFS	Bonn
M. BOESWILLWALD Directeur Adjoint	Réseau SEMITAN	TRANSDEV	Nantes
M. BOISOT Délégué du Directeur du Département Méto	Méto Département Méto	RATP	Paris
M. BOURGEOIS Directeur Délégué	Stratégie Présidence	RATP	Paris
M. BOUSKELHA Directeur	Centre Bus CHARLEBOURG	RATP	Paris
M. BOUTARIC Directeur	Méto LIGNE 11	RATP	Paris
M. BRODU Directeur	Centre Bus CTC	TRANSDEV	Le Creusot
M. BRUANDET Responsable Ressources Humaines	Centre Bus CRETEIL	RATP	Paris
M. BUCAS FRANCAIS Chargé de mission	Développement Département du Développement	RATP	Paris

²¹⁴ Les personnes citées dans cette liste ont pu débattre des thèmes de la recherche soit au cours d'un entretien individuel soit à l'occasion d'un débat spécifiquement organisé autour de l'étude. Figurent en italiques les personnes qui ont pu prendre connaissance d'une version écrite de l'étude.

Nom - Fonction	Entité - Institution	Groupe	Ville
M. CALLE Chargé de mission	Bus Pôle Ressources Humaines	RATP	Paris
M. CARDON Directeur Adjoint	Réseau SEMİTAN	TRANSDEV	Nantes
M. CELERIE Responsable Transport	Méto LIGNE 9	RATP	Paris
Mme CHARDON-ROUX Chargé de mission ISFM	Bus Ingénierie Sociale Formation Management	RATP	Paris
M. CHARPENTIER Directeur	Bus NEF	RATP	Paris
M. COCHET Directeur	Centre Bus BELLİARD	RATP	Paris
M. COSTELLA Directeur	Centre Bus LİLAS	RATP	Paris
M. COUPRIE Responsable Ressources Humaines	Centre Bus MALAKOFF	RATP	Paris
M. CURNIER Directeur	Centre Bus CAP	TRANSDEV	
M. de KERAUTEM Directeur	Centre Bus CFC	TRANSDEV	Cambrai
M. DEHAUT Directeur	Méto ANTİFRAUDE	RATP	Paris
Mme DENIS Directeur	Centre Bus RAPİDES DU POİTOU	TRANSDEV	Poitiers
M. DENOYELLE Directeur	Centre Bus PLEYEL	RATP	Paris
M. DEPARDIEU Directeur	Centre Bus STABUS	TRANSDEV	Aurillac
M. DOUSSOT Directeur	Méto LIGNE 4	RATP	Paris
Mme DREUIL Directeur	Centre Bus STAA	TRANSDEV	Agen
M. DULL <i>Expert conseil en relations sociales</i>	<i>Institute Fur Sozial Wissenschaftliche Forschung</i>	IFS	Bonn
M. DUMAS DELAGE Directeur	Centre Bus AUBERVİLLIERS	RATP	Paris
M. DUNOD Responsable Ressources Humaines	Centre Bus SAİNT-DENIS	RATP	Paris
M. DUQUESNE Responsable Ressources Humaines	Centre Bus AUBERVİLLIERS	RATP	Paris
M. DURAND Directeur	Centre Bus CARS COMTADİNS	TRANSDEV	
M. FİCHOU Directeur	Centre Bus THİAIS	RATP	Paris
M. FİNET Responsable Ressources Humaines	Centre Bus CROIX NİVERT	RATP	Paris
M. FLAHAUT Directeur	Méto LIGNE 13	RATP	Paris
M. FLEURY Directeur	Centre Bus AIRCAR	TRANSDEV	Roissy
M. FLEURY Directeur	Centre Bus EUROPE AUTOCAR	TRANSDEV	Roissy
M. FOLK <i>Expert conseil en relations sociales</i>	<i>Centre d'Iniciatives i Recerques Europees a la Mediterrania</i>	CIREM	Barcelone
M. FONTAİNE Directeur	Centre Bus SEMİTUB BRIANÇON	TRANSDEV	Briançon
M. FRANÇOIS Responsable Ressources Humaines	Centre Bus NANTERRE	RATP	Paris
M. GAGO Ministre	<i>Ministère de la Recherche Portugal</i>		Lisbonne
M. GAUDIN Directeur	Méto LIGNE 5	RATP	Paris
M. GERARD Directeur Adjoint	Réseau SEMİTAN	TRANSDEV	Nantes
M. GERON Directeur délégué à la Traction	Délégation à la Traction SNCF	SNCF	Paris
M. GİLLES Directeur	Direction générale RTM	RTM	Marseille

Nom - Fonction	Entité - Institution	Groupe	Ville
M. GILOT Responsable Ressources Humaines	Centre Bus LEBRUN	RATP	Paris
M. GRANDO Responsable du Département	Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Emploi et les Qualifications	CEREQ	Marseille
M. GRASS Directeur	Réseau SEMVAT URBAIN	TRANSDEV	Toulouse
M. GREFFET Chargé de mission	Bus Pôle Ressources Humaines Bus	RATP	Paris
M. GUERRA Médecin, psychiatre, Chaire de Psychologie générale	Université de Florence (Italie)		Florence
M. GUILLOSSOU Directeur	Réseau SEMITAN	TRANSDEV	Nantes
M. GUYOT Directeur des Ressources Humaines	Direction générale TRANSDEV	TRANSDEV	Paris
M. HANUS Directeur	Centre Bus TUM	TRANSDEV	Menton
M. HEMART Directeur	Métro LIGNE 3	RATP	Paris
M. HENDRICKX Chargé de mission ISFM	Bus Ingénierie Sociale Formation Management	RATP	Paris
M. HENRY Directeur	Métro LIGNE 7	RATP	Paris
M. HEREDIA Directeur	Centre Bus STAC	TRANSDEV	Chalon sur Saône
M. HERMINIE Responsable Ressources Humaines	Centre Bus VITRY	RATP	Paris
M. HOMS Directeur	Centre d'Initiatives i Recerques Europees a la Mediterraniam	CIREM	Barcelone
M. HOUGAS Responsable Ressources Humaines	Centre Bus CHARLEBOURG	RATP	Paris
Mme HOUVRE Responsable ISFM	Bus Ingénierie Sociale Formation Management	RATP	Paris
M. HUET Directeur	Centre Bus LEBRUN	RATP	Paris
M. JAY Directeur	Centre Bus INTER VAL	TRANSDEV	
M. JOURDAN Directeur des Ressources Humaines	Direction régionale Paris Nord SNCF	SNCF	Paris
M. KHALIFAT Directeur	Métro LIGNE 9	RATP	Paris
M. KLEIN Directeur	Centre Bus RCO	TRANSDEV	Dijon
M. LAGRANGE Directeur	Métro METEOR	RATP	Paris
M. LALLY Directeur	Centre Bus CDA	TRANSDEV	
M. LANDAU Directeur	Métro LIGNE 10	RATP	Paris
M. LANCELOT Directeur	TRANSPOLE (Bus, tram, métro)	VIA	Lille
Mme LE CUNFF Chargée de mission	Direction de la Communication SNCF	SNCF	Paris
M. LE TOURNEUR Directeur	Centre Bus CTS	TRANSDEV	Strasbourg
M. LEBRETON Directeur général	Direction générale TRANSDEV	TRANSDEV	Paris
M. LELOUP Directeur	Centre Bus MONTROUGE	RATP	Paris
M. LELOUP Directeur	Métro LIGNE 2	RATP	Paris
M. LEMAITRE Directeur	Centre Bus RAPIDES DE BOURGOGNE	TRANSDEV	Auxerre
M. LETELLIER Responsable Ressources Humaines	Centre Bus LILAS	RATP	Paris
M. LOMBARD Directeur	Centre Bus TRANSAVOIE	TRANSDEV	
M. LOURDELET Directeur	Centre Bus DISTRANSPO	TRANSDEV	Epernay

Nom - Fonction	Entité - Institution	Groupe	Ville
M. LOVISA Directeur	Centre Bus MALAKOFF	RATP	Paris
M. LUBERNE Directeur	Centre Bus PLEYEL	RATP	Paris
M. LUCAS Chargé de mission	Bus Pôle Ressources Humaines Bus	RATP	Paris
M. MADER Directeur	Centre Bus POINT DU JOUR	RATP	Paris
M. MADRANGES Responsable Ressources Humaines	Centre Bus PAVILLON	RATP	Paris
M. MAFFRE Responsable Ressources Humaines	Centre Bus POINT DU JOUR	RATP	Paris
M. MARCHAL Directeur	Centre Bus STAMIDI	TRANSDEV	
M. MARHIC Directeur	Centre Bus MALTOURNEE	RATP	Paris
M. MARTIN Directeur	RER Ligne A	RATP	Paris
M. MASSICOT Directeur	Méto LIGNE 12	RATP	Paris
M. MASSON Directeur	Centre Bus RSE AVIGNON	TRANSDEV	Avignon
M. MASSON Responsable Emploi, Formation, Organisation	Département des Ressources Humaines	RATP	Paris
M. MERCHIE Directeur	Centre Bus PROGESUD	TRANSDEV	Montpellier
M. MERET Directeur	Méto LIGNE 1	RATP	Paris
M. MEYNET Directeur	Centre Bus TUC Administration	TRANSDEV	
M. MILLER Directeur	<i>The Tavistock Clinic Consulting to Institutions Workshop</i>	TAVISTOCK	Londres
M. MISRAHI Chargé de mission ISFM	Bus Ingénierie Sociale Formation Management	RATP	Paris
M. MONTAZEL Directeur	Réseau SMTU	TRANSDEV	Montpellier
M. MOUTEL Responsable Ressources Humaines	Centre Bus PLEYEL	RATP	Paris
M. MOYEN Directeur	Centre Bus SAINT MAUR	RATP	Paris
M. NANTY Directeur	Réseau SEMITUL	TRANSDEV	Longwy
M. OBHLOZER Directeur	<i>Tavistock (Royaume-Uni) The Tavistock Institute</i>	TAVISTOCK	Londres
Mme PAGES Directeur des Ressources Humaines	Réseau SEMITAN	TRANSDEV	Nantes
M. PANTALACCI Directeur	Centre Bus SNAA/TCA	TRANSDEV	Ajaccio
Mme PECHEUR Secrétaire général	Groupement des Autorités Responsables de Transport	GART	Paris
M. PERIN Directeur	Réseau SEMITAG	TRANSDEV	Grenoble
M. PERRIER Responsable du Département Métiers	Délégation à la Traction SNCF	SNCF	Paris
M. PIANA Responsable Ressources Humaines	Bus Pôle Ressources Humaines Bus	RATP	Paris
Mme PIERRES Responsable Ressources Humaines	Bus Pôle Ressources Humaines Bus	RATP	Paris
M. PINARD Responsable Ressources Humaines	Centre Bus THIAIS	RATP	Paris
M. PITREL Directeur	Réseau SEMURVAL	TRANSDEV	Valenciennes
M. PITREL Responsable Ressources Humaines	Centre Bus FONTENAY	RATP	Paris
M. PORRO Directeur	Centre Bus CROIX NIVERT	RATP	Paris
M. PRADELLE Responsable Ressources Humaines	Centre Bus FLANDRE	RATP	Paris

Nom - Fonction	Entité - Institution	Groupe	Ville
M. RAPOPORT Directeur du Département Métro	Métro Département Métro	RATP	Paris
M. RAVIOT Directeur	Centre Bus LAGNY	RATP	Paris
M. ROSIERE Directeur	Centre Bus CEAT	TRANSDEV	
M. ROUAULT Responsable Ressources Humaines	Centre Bus MONTROUGE	RATP	Paris
M. ROUGET Directeur	Centre Bus TCL	TRANSDEV	Limoges
M. ROUMAZAILLE Responsable Ressources Humaines	Centre Bus ASNIERES	RATP	Paris
M. SARAZIN Directeur	Réseau SEMTAO	TRANSDEV	Orléans
M. SAVOYAN Psychologue Clinicien	Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Emploi et les Qualifications	CEREQ	Marseille
M. SBABO Directeur	Centre Bus BUSTOURS	TRANSDEV	
M. SCHILDKNECHT Directeur	Centre Bus BS	RATP	Paris
M. SCHMITT Directeur des Ressources Humaines	Direction générale SLTC	Via GTI	Lyon
M. SCHWEBEL Directeur général Adjoint	Service aux Voyageurs	RATP	Paris
M. SEBAN Directeur Transport	Métro Département Métro	RATP	Paris
M. SEGRETAIN Président	Direction générale TRANSDEV	TRANSDEV	Paris
Mme SEGRETTIN MOREL Secrétaire général	Syndicats des Transports Parisiens	STP	Paris
M. SEJOURNE Directeur Adjoint	Réseau SEMITAN	TRANSDEV	Nantes
M. SIMON Directeur	Centre Bus STAS	TRANSDEV	Saint-Etienne
Mme SOULAS Responsable Ressources Humaines	Métro Département Métro	RATP	Paris
M. SOUPAULT Délégué général	Union des Transports Publics	UTP	Paris
M. SPELLER Responsable Ressources Humaines	Centre Bus MALTOURNEE	RATP	Paris
M. STAUFFER Directeur	Centre Bus FLANDRE	RATP	Paris
M. STROTTNER Directeur	Centre Bus MACON BUS	TRANSDEV	Mâcon
M. TACHDJIAN Responsable Ressources Humaines	Centre Bus SAINT MAUR	RATP	Paris
M. TETE Directeur	Centre Bus CARS MARTIN	TRANSDEV	
Mme THEMINES MONVILLE Responsable des Relations sociales	Direction régionale Paris Nord SNCF	SNCF	Paris
M. THOMAS Directeur	Centre Bus ASNIERES	RATP	Paris
M. THORAUD Directeur	Centre Bus TCRM	TRANSDEV	Metz
M. THOULE Directeur	Centre Bus SAINT-DENIS	RATP	Paris
M. TOURNOT Directeur	Métro LIGNE 8	RATP	Paris
M. VANACKER Directeur	Centre Bus SEMIB	TRANSDEV	Maubeuge
M. VEUNAC Directeur	Centre Bus STAB	TRANSDEV	Paris
M. VIERVARD Directeur	Centre Bus VITRY	RATP	Paris
M. VIGNES Adjoint du Directeur	Direction des Ressources Humaines SNCF	SNCF	Paris
M. VINCENT Directeur	Métro LIGNE 6	RATP	Paris
M. VINIT Responsable Ressources Humaines	Centre Bus BELLIARD	RATP	Paris

Nom - Fonction	Entité - Institution	Groupe	Ville
M. WEIL Directeur	Département BUS	RATP	Paris
M. YVELIN Responsable Ressources Humaines	Centre Bus BS	RATP	Paris

*TRANS
FORMATION*

**REFERENCES DES INTERVENANTS DE TRANS/FORMATION ET DE
BERNARD BRUNHES CONSULTANTS DANS LE DOMAINE DES
TRANSPORTS ET DES DEPLACEMENTS**

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS (SNCF)	162
CHEMINS DE FER ETRANGERS.....	163
GROUPE AIR FRANCE	163
RESEAUX DE TRANSPORT PUBLIC URBAIN ET INTERURBAIN.....	163
ENTREPRISE DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES.....	164
UNION DES TRANSPORTS PUBLICS (UTP).....	164
PREDIT	164
RATP (REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS)	164
COMPAGNIES MARITIMES	167
COLLECTIVITES TERRITORIALES	167

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS (SNCF)	
1998	<i>L'aménagement et la réduction du temps de travail à la SNCF : diagnostic stratégique (approche par filière professionnelle et approche régionale)</i>
1998	<i>Pour un accord cadre concernant la sécurité des personnes dans les trains : assistance à la préparation et à la mise en œuvre d'une négociation décentralisée dans l'Établissement Commercial Trains de Paris St Lazare</i>
1998-1997	<i>La stratégie de la Délégation aux Trains : Élaboration participative d'une stratégie sociale pour l'ensemble des contrôleurs</i>
1997	<i>L'évolution des attentes des agents des Établissements Commerciaux Trains : une actualisation d'un diagnostic socio-technique réalisé à partir de quatre sites de terrain</i>
1997	<i>Les modalités de fonctionnement des Directeurs de Région de la SNCF avec le Comité Exécutif : animation du séminaire Comité Exécutif - Directeurs de Région</i>
1997- 1996	<i>La reconfiguration et le déménagement du Siège et des organismes centraux : assistance méthodologique et mise au point d'une maquette organisationnelle</i>
1996-1995	<i>L'élaboration et la mise en œuvre du Projet GL 96 : animation d'un dispositif d'écoute avec la mise en place de groupes-miroir au sein de la Direction Grandes Lignes</i>
1997 – 1996	<i>Les Équipes de Produit Lotissement : expérimentation socio-technique d'une nouvelle organisation et de nouveaux modes de fonctionnement pour l'Unité de Prestations Plans de Transport Wagons à la Direction du Fret</i>
1996	<i>La SNCF au printemps 1996 : enquête auprès des Directeurs de Région pour le Comité Exécutif</i>
1995	<i>L'évolution des rémunérations à la SNCF : une analyse statistique et descriptive pour la DRH</i>
1995	<i>Les rémunérations et les politiques salariales dans le secteur des transports : une étude comparative pour la DRH</i>
1995	<i>Le projet de dotation des tenues vestimentaires pour le personnel commercial des gares : évaluation des expérimentations, diagnostic et accompagnement social</i>
1995	<i>La dotation des tenues vestimentaires pour le personnel commercial des gares : les modalités de communication sur le choix des tenues et sur le lancement des projets locaux d'amélioration du service</i>
1995-1994	<i>Les leviers et les freins de l'évolution des Etablissements Commerciaux Trains : une analyse socio-technique conduite à partir de 5 sites-pilotes</i>
1994-1993	<i>L'élaboration participative du projet de l'Établissement d'Exploitation du Havre : consultation auprès de l'équipe dirigeante et du groupe de projet Management ; animation d'un processus participatif pour la mise en place d'une organisation qualifiante</i>
1993	<i>La réorganisation de l'État-major régional de Lille : mise en place d'un processus participatif pour l'élaboration de propositions</i>
1993	<i>Les éléments de progression de la masse salariale : une analyse comparative pour le Service de l'Administration Centrale et de l'Organisation</i>
1993 - 1992 - 1991	<i>La mise en place et l'accompagnement de l'expérimentation de la décentralisation au sein de la région SNCF de Paris Nord : recherche-action impliquant l'état-major régional et dix Établissements</i>
1992	<i>Les politiques salariales des grandes entreprises dans le secteur des transports : une étude comparative pour le Service de l'Administration Centrale et de l'Organisation</i>
1992 -1991 – 1990 -1989	<i>La mise en place et l'accompagnement de la décentralisation au sein de la région SNCF de Lille : recherche-action impliquant l'état-major régional et onze Établissements</i>
1991	<i>Le management du Dépôt Traction de Dunkerque : formation action avec l'encadrement</i>

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS (SNCF)	
1991- 1990	<i>Une nouvelle structure de la Division Commerciale Voyageurs de la Région SNCF de Paris-Est : Aide à la mise en place d'une nouvelle organisation</i>
1991 – 1990	<i>Aide à la mise en place d'une cellule de consulting interne à la Direction du Transport</i>

CHEMINS DE FER ETRANGERS	
1993	<i>Société Nationale des Chemins de Fer Roumains, Assistance technique à l'élaboration d'une nouvelle classification</i>
1991	<i>Groupement TRANSMASH (Moscou), Audit de l'organisation de la firme TRANSMASH de Moscou (construction de matériel ferroviaire)</i>
1991	<i>ANACT et Direction de la Fonction Publique, La modernisation du service public dans cinq pays d'Europe occidentale (en particulier, étude de la modernisation des Chemins de Fer en Allemagne, Italie, Grande Bretagne, Suède, France)</i>
1990	<i>Ente Ferrovie dello Stato, Assistance technique à la réorganisation</i>

GROUPE AIR FRANCE	
1996	<i>Air France, Le rapprochement des Escales Air France et Air France Europe : assistance à la préparation et à la négociation</i>
1995	<i>Air France, Le système de communication interne dans la nouvelle organisation du CDR Escales de Paris : analyse des dysfonctionnements et propositions d'amélioration</i>
1995	<i>Air France, Le développement du travail à temps partagé au sein du CDR Escales de Paris : animation d'un dispositif d'étude et de mise en oeuvre</i>
1995	<i>Air France, La professionnalisation du réseau RH : élaboration et animation d'un dispositif de formation-action pour la DRH du Groupe et les DRH des Centres de Résultats</i>
1995	<i>Air France, Les relations sociales : élaboration et animation d'un dispositif de formation-action pour le CDR Escales de Paris</i>
1994 – 1993	<i>Air Inter, La communication avec le Personnel Navigant Technique Mission : recherche-action</i>
1992 – 1991	<i>Air France, Le plan de modernisation : assistance pour l'animation d'un dispositif de concertation au sein du groupe Air France</i>
1991 – 1990	<i>Air France, La refonte des grilles de classification du personnel d'Air France : mission d'appui et de conseil</i>
1989	<i>Air Inter, L'organisation de l'Escale d'Orly</i>

RESEAUX DE TRANSPORT PUBLIC URBAIN ET INTERURBAIN	
1998	<i>TRANSPOLE, Audit social et organisationnel du réseau de Lille. Accompagnement de la conduite du changement</i>
1997	<i>TRANSCET-TRANSDEV, Application du droit et communication sociale en situation de crise : animation d'un dispositif d'élaboration collective au sein du Groupe Transdev</i>
1996	<i>TRANSCET-TRANSDEV, La démarche éthique et déontologique : animation d'un dispositif d'élaboration collective au sein du Groupe Transdev</i>
1996 – 1993	<i>TRANSCET-TRANSDEV, Le métier de Directeur général dans les entreprises de transport collectif : mise en place et animation de séminaires annuels pour les Directeurs des réseaux Transcet-Transdev</i>
1995	<i>STUR, Le management et les relations sociales : diagnostic et élaboration d'un plan d'action pour la Société des Transports Urbains Rennais</i>

RESEAUX DE TRANSPORT PUBLIC URBAIN ET INTERURBAIN	
1994	<i>SLTC, L'évolution du fonctionnement des institutions représentatives du personnel et du dialogue social au sein de la Société Lyonnaise de Transport en Commun : diagnostic et recommandations au Comité de Direction</i>
1994	<i>SLTC, Les démarches participatives de changement : animation de séminaires pour les responsables d'Unités de Transport de la Société Lyonnaise de Transport en Commun</i>
1993	<i>SMTU, Diagnostic social dans la perspective de l'élaboration du Plan stratégique du réseau de Montpellier</i>
1993	<i>SEMITAN, L'encadrement et le Plan à Moyen Terme de la Société d'Économie Mixte des Transports de l'Agglomération Nantaise : animation d'un dispositif d'écoute et de concertation</i>
1994 – 1993	<i>RSL, Audit socio-organisationnel des Rapides de Saône et Loire</i>
1992	<i>SEMITAN, La politique de décentralisation de la Société d'Économie Mixte des Transports de l'Agglomération Nantaise : mise en place d'un dispositif d'évaluation du processus de changement organisationnel</i>
1991-1992	<i>TRANSCET, Le management des ressources humaines et la gestion des relations sociales : étude diagnostique à partir de cinq réseaux transports urbains et interurbains</i>
1991-1990	<i>SEMITAN, L'amélioration du fonctionnement social de la Société d'Économie Mixte des Transports de l'Agglomération Nantaise : diagnostic social et élaboration participative d'un plan d'action</i>
1989-1984	<i>RTM, Assistance à la mise en place de nouveaux système d'aide à l'exploitation pour le réseau de bus de la Régie des transports de Marseille (intervention de consultants ayant rejoint le groupe Bernard Brunhes Consultants)</i>
1982-1981	<i>SEMTAO, Le fonctionnement du comité de direction, la dynamique sociale de l'Entreprise, et les fonctions d'encadrement à la Société d'Économie Mixte des Transports de l'Agglomération Orléanaise</i>

ENTREPRISE DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES	
1997	<i>EXEL LOGISTICS, L'élaboration d'un plan de gestion des situations dégradées</i>

UNION DES TRANSPORTS PUBLICS (UTP)	
1993-1992	<i>Assistance technique à la révision de la convention collective</i>
1991	<i>Enquête de terrain menée dans 12 réseaux sur la gestion des ressources humaines</i>

PREDIT	
1997	<i>Innovation dans le transport terrestre au service de la compétitivité européenne : étude de synthèse sur les relations entre innovation, compétitivité, emploi et travail</i>

RATP (REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS)	
1998	<i>Le métier des machinistes : mieux intégrer les machinistes à la vie sociale de l'entreprise ; enrichir leurs professionnalités. Recherche-action au sein du département Bus.</i>
1998	<i>La médecine du travail : une étude comparative.</i>
1998	<i>Le réseau Ressources Humaines du département Bus : ingénierie et animation du séminaire annuel des 23 centres bus</i>

**TRANS
FORMATION**

RATP (REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS)	
1999-1997	<i>L'aménagement et la réduction du temps de travail à la SNCF : diagnostic stratégique et animation du Conseil de Direction</i>
1997	<i>Le Projet Conduite au Métro : appui à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie de changement pour une meilleure insertion des conducteurs dans les enjeux techniques et commerciaux de la RATP</i>
1997-1996	<i>L'évolution des rôles et des missions de l'encadrement des services techniques et des secteurs du tertiaire administratif au sein du Département du Matériel Ferroviaire : élaboration participative d'un référentiel</i>
1996-1995	<i>Les missions, le fonctionnement et l'organisation de l'Unité Ventes, Action Commerciale du Département Commercial : diagnostic socio-organisationnel et conseil stratégique dans la perspective des séminaires annuels de réseau</i>
1996-1995	<i>De la convention de partenariat à l'équipe à responsabilité élargie : recherche action avec les chefs d'équipe pour l'évolution de l'organisation de l'Unité Conduite du Transport du Métro CT-ESAE-M (Département des Équipements et Systèmes Électriques)</i>
1996-1995	<i>L'évolution du management des services techniques et des secteurs du tertiaire administratif : enquête participative au sein du Département du Matériel Ferroviaire</i>
1996-1995	<i>L'évolution des métiers de la maintenance : élaboration participative d'un répertoire des compétences des opérateurs et des agents de maîtrise de l'Unité Installations Locales du Transport Voyageurs (Département des Systèmes d'Information et de Télécommunications)</i>
1995	<i>L'évolution des rôles et des missions des agents de maîtrise à E.V. : étude-action au sein de l'Unité Épuisement Ventilation (Département des Équipements et Systèmes Électriques)</i>
1995	<i>Le service rendu au public : animation d'un dispositif de débat et de concertation avec la mise en place d'un groupe paritaire Syndicats - Direction dans la perspective de production d'une charte du service rendu au public</i>
1995	<i>Un projet pour MII : animation d'un dispositif de concertation dans le secteur des études techniques au sein du Département du Matériel Ferroviaire</i>
1995	<i>La participation des agents de maîtrise au projet de réorganisation de l'Atelier de Maintenance des Équipements : animation d'un dispositif de consultation et de concertation au Département du Matériel Ferroviaire</i>
1995	<i>Les services de proximité : étude de développement pour la Présidence</i>
1995-1994	<i>Le rôle et les missions des cadres des Ateliers de Maintenance du RER et du Métro Urbain : recherche-action au sein du Département du Matériel Ferroviaire</i>
1995-1994	<i>Les métiers de la maintenance à I.T.V. : bilan socio-technique de la politique de polycompétence engagée au sein de l'Unité Installations Locales du Transport Voyageurs (Département des Systèmes d'Information et de Télécommunications)</i>
1994	<i>Le développement du contrôle de gestion à la RATP : une réflexion prospective pour les Assistants Locaux de Gestion du Département Métro</i>
1994-1993	<i>L'évolution du rôle et des missions de l'encadrement du Département des Équipements et Systèmes Électriques : recherche-action impliquant l'ensemble des métiers et des niveaux hiérarchiques dans la perspective de la responsabilisation jusqu'à l'opérateur</i>
1994-1993	<i>Une nouvelle organisation et de nouveaux modes de fonctionnement pour l'Unité Locale Etudes, Travaux et Coopération Technique au sein de l'Unité Péages et Monétique : recherche-action sur l'évolution de l'organisation et du management</i>

RATP (REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS)	
1994-1993	<i>Les missions, le fonctionnement et l'organisation de l'Unité Réseau Opérationnel Commercial du Département Commercial : diagnostic socio-organisationnel et conseil stratégique dans la perspective des séminaires annuels de réseau</i>
1994-1993	<i>Le développement du temps partiel à la RATP : élaboration d'un dossier technique, juridique et financier ; identification des conditions de faisabilité sociale pour la DRH</i>
1993	<i>Bilan et perspectives du Département Environnement et Sécurité : animation d'un dispositif de réflexion collective</i>
1993 -1992	<i>Le marketing public à la RATP : animation d'une démarche de sensibilisation du Comité de Direction</i>
1993 -1992	<i>La communication interne, diagnostic et perspectives d'approfondissement : recherche participative au sein de la Ligne 10 du Métro</i>
1993 -1992	<i>Le rôle et les missions des agents de maîtrise de l'ensemble des Ateliers de Maintenance du RER et du Métro Urbain : recherche-action au sein du Département du Matériel Ferroviaire</i>
1993 -1992	<i>La formation des machinistes-receveurs à la qualité de service pour la clientèle : diagnostic et appui méthodologique pour la formation des formateurs</i>
1993 -1992	<i>L'organisation et du fonctionnement de l'Unité Décentralisée Péages et Monétique : recherche-action sur l'évolution des compétences techniques et du management 1992 -</i>
1992	<i>Les métiers dans les gares du RER : étude-action sur les nouveaux métiers de l'exploitation (identification des compétences mises en œuvre et incidences sur les classifications)</i>
1992	<i>Bilan et perspectives d'approfondissement de la politique de décentralisation : étude participative transversale pour le Président Directeur Général</i>
1992	<i>Le Département Commercial, situation actuelle et perspectives : un diagnostic socio-organisationnel</i>
1992 -1991	<i>La décentralisation jusqu'à l'opérateur : action expérimentale dans le secteur de la Voie au sein du Département ITA</i>
1992 -1991	<i>La démarche d'efficacité collective : animation d'un dispositif participatif au sein de l'Atelier de Maintenance Électronique de Saint-Ouen</i>
1992 -1991	<i>L'évolution des missions de la maîtrise de l'ensemble des Ateliers de Maintenance du RER et du Métro Urbain : recherche-action au sein du Département du Matériel Ferroviaire pour la production d'un outil d'analyse collective des rôles et des missions de l'encadrement de proximité</i>
1991	<i>Les principes et les règles du système d'information et de management : assistance méthodologique</i>
1991	<i>Les procédures et les négociations budgétaires à la RATP : animation d'une démarche engagée par le Comité de Direction</i>
1991 - 1990	<i>Le projet de décentralisation des Ateliers de la ligne A : mise en place participative et accompagnement d'un fonctionnement décentralisé au Département du Matériel Ferroviaire</i>
1991 - 1990	<i>La décentralisation à la RATP : animation d'un dispositif d'évaluation participative des actions expérimentales réalisées dans les 6 secteurs pilotes</i>
1991 - 1990	<i>L'expérimentation d'une gestion décentralisée jusqu'à l'opérateur de terrain dans les secteurs de la maintenance : recherche-action avec 4 unités-pilotes</i>
1991 - 1990	<i>Pour une pédagogie de la décentralisation : élaboration d'un outil méthodologique " semi-fini " sur le thème de la conduite de projet de changement organisationnel</i>
1990	<i>Les missions des personnels de soutien : recherche participative sur l'évolution des secteurs fonctionnels de la RATP dans la cadre de la nouvelle organisation</i>

RATP (REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS)	
1990 – 1989	<i>La décentralisation à la RATP : mise en place et accompagnement d'un dispositif participatif et expérimental avec 6 secteurs pilotes</i>

COMPAGNIES MARITIMES	
1991	<i>Société Nationale Corse Méditerranée, Étude comparative sur les rémunérations des personnels navigants et les coûts d'armement</i>
1990	<i>Société Nouvelle d'Armement Transmanche, Rapport de l'expert économique sur le mode d'armement du FIESTA</i>

COLLECTIVITES TERRITORIALES	
1992	<i>Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), La conduite de projet pluridisciplinaire : ingénierie pédagogique et animation du séminaire du Programme National</i>
1992	<i>Pour le District de Nantes, Le programme Vivre et Circuler en Ville de l'Agglomération Nantaise : évaluations intermédiaire et terminale des études et des réalisations</i>
1992-1991	<i>Centre d'Etudes sur les Transports Urbains (CETUR) et Direction de l'Architecture et de l'Urbanisme (DAU), Un dispositif d'auto-évaluation et d'inter-évaluation des projets Vivre et Circuler en Ville de Bordeaux, Brest, Mulhouse, Sélestat, Héricourt, Saint-Dié, Saint-Herblain, et Nantes : journées d'études nationales ; fiche pédagogique sur la conduite de projet</i>
1991-1990	<i>Ville de Bordeaux et Association pour la Diffusion des Techniques de Sécurité routière, Le Projet Vivre et Circuler en Ville de la Ville de Bordeaux : identification des aspects formation, assistance au pilotage de l'Équipe pluridisciplinaire de projet, préparation du colloque Vivre et Circuler en Ville de Bordeaux de Mai 1991</i>
1989	<i>Association pour la Diffusion des Techniques de Sécurité routière (ADTS) et Association des Maires de France (AMF), Un mode d'emploi des Plans départementaux d'action de sécurité routière : élaboration participative, en liaison avec la Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière (DSCR), d'une brochure diffusée par l'AMF</i>

BIBLIOGRAPHIE

RECHERCHES SUR LA SOLITUDE, L'IDENTITE, LE GROUPE ET L'INSTITUTION

- ANDRE Christophe, LELORD François, LEGERON Patrick, *Le stress*, Privat, 1998
- ANSERMET François, SORRENTINO Maria-Grazia, *Malaise dans l'institution*, Anthropos, 1991
- ANZIEU Didier, *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod, Paris, 1984
- ANZIEU Didier, *Les antinomies de la solitude*, in *Être dans la solitude*, Nouvelle Revue de Psychanalyse, Numéro 36, Gallimard, 1987
- Argument introductif du Numéro 36, *Être dans la solitude*, in Nouvelle Revue de Psychanalyse Gallimard, 1987
- AULAGNIER Piéra, *Désir, demande, souffrance*, in *L'interprète en quête de sens*, Payot, 1991
- AUSTER Paul, *The invention of solitude*, Sun, New-York, 1982, *L'invention de la solitude*, Babel, 1988
- de BAEQUE Antoine, TARKOVSKI Andrei, *Cahiers du cinéma*, Collection Auteurs, Seuil, 1989
- BAKER Catherine, *Balade dans les solitudes ordinaires*, Stock, 1982
- BAREL Yves, *La marginalité sociale*, Puf, 1982
- BÉGOIN Jean, *La croissance psychique et l'économie de la souffrance*, in *Souffrances*, actes du colloque de 1991 à Toulouse, Éres, 1992
- BENSON Ronald M. et PRYOR David B., *When Friends Fall Out : developmental interference with the function of some imaginary companions*, 1973, traduit dans *Narcisses*, Nouvelle Revue de Psychanalyse, Gallimard, n° 13, 1976
- BERRY Nicole, *Le sentiment d'exister*, in *L'inquiétante étrangeté*, Revue Française de Psychanalyse, N° 3, Puf, Mai-Juin 1981
- BION Wilfred, 1961, *Experiences in groups*, Londres Tavistock Publications, *Recherches sur les petits groupes*, Paris, Puf, 1965
- BION Wilfred, *Aux sources de l'expérience*, PUF, Paris, 1962
- BION Wilfred, *Une théorie de l'activité de pensée* in *Réflexion faite*, 1962, PUF, Paris, 1983
- BION Wilfred, *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, Paris, Puf, 1982
- de la BOÉTIE Etienne, *Le discours de la servitude volontaire*, 1548, Payot, Paris, 1978
- BOWLBY John, *Attachement and Loss*, Hogarth Press, Londres, 1969, Trad. française Puf
- BUSINESS WEEK « *The thing that really motivates us is competition and paranoia* », 15 Juillet 1996
- CACERES Benigno, *La solitude des autres*, Seuil, 1971
- CANETTI Elias, *Meute et meutes*, in *Masse et puissance*, Hambourg, 1960, Gallimard, 1966
- CÉLÉRIER Marie-Claire, *Ces malades qui disent ne pas souffrir*, in *Douleurs et souffrance*, Psychologie clinique, 1990, n° 4, Klincksieck, Paris
- CHAMPIGNOUX Françoise, *Plaisir et souffrance dans le sport de compétition*, in *Anthropologie du sport, Perspectives critiques*, Actes du Colloque de la Sorbonne d'Avril 1991, Afirse, 1991
- CHAPSAL Madeleine, *Une soudaine solitude*, LGF, 1997
- CHASSEGUET-SMIRGEL Janine, *La maladie d'idéalité. Essai psychanalytique sur l'idéal du moi*, Editions Universitaires, Paris, 1990
- CHEVALLIER Louis, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIXème siècle*, Paris, Plon, 1958
- CLASTRES Pierre, *Malheur du guerrier sauvage*, 1977, in *Recherches d'anthropologie politique*, Seuil, Paris, 1980

- CLASTRES Pierre, *Liberté, Malencontre, Innommable*, in de la BOÉTIE, *Le discours de la servitude volontaire*, Payot, Paris, 1978
- de CLOSETS François, *Le mouvement immobile*, in *Le compte à rebours*, Fayard, 1998
- CONCHE Marcel, *Sur la solitude*, in *Vivre et philosopher*, Perspectives critiques, Puf, 1992
- COUVREUR Catherine, *Les « motifs » du double*, in *Le Double*, Monographie de la Revue de Psychanalyse, Puf, 1995
- DEFOE Daniel, 1719, *Vie et aventures de Robinson Crusoë*, Pol Editeur, 1993
- DOLTO Françoise, *Solitude*, Vertiges du Nord, 1985
- *Le double*, Monographie de la Revue Française de Psychanalyse, Paris, Puf, Mai 1995
- DURAND Gilbert, 1979, *Figures mythiques et visages de l'œuvre. De la mythocritique à la mythanalyse*, Dunod, 1992
- ENRIQUEZ Eugène, *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, 1983
- ENRIQUEZ Eugène, *Problématique du changement*, in *Fonctionnement des organisations et changement social*, Connexions, N° 4, Épi, 1972
- ENRIQUEZ Eugène, *Structures d'organisation et contrôle social*, Connexions n°41, 1983
- ENRIQUEZ Micheline, *Les affinités électives entre paranoïa et masochisme*, in *Aux carrefours de la haine. Paranoïa, masochisme, apathie*, Desclée de Brouwer, 1984
- EZRIEL Henry, *A psycho-analytic Approach to Group Treatment*, 1945, cité par PIGOTT Claude, in *Introduction à la psychanalyse groupale*, Editions Apsygée, 1990
- FARGE Arlette, *Violence, pouvoirs et solidarités à Paris au XVIII^{ème} siècle*, Hachette, 1986,
- FENICHEL Otto, *L'anxiété sociale*, in *La théorie psychanalytique des névroses, La théorie psychanalytique des névroses*, Tome 2, 1945, Puf, Paris, 1953
- FENICHEL Otto, *Remarques préliminaires sur les traits de caractère pathologiques*, in *La théorie psychanalytique des névroses*, Tome 2, 1945, Puf, Paris, 1953
- FLORENCE Jean, *L'identification dans la théorie freudienne*, Publications des Facultés Universitaires Saint-Louis, Bruxelles, 1984
- FRANCE Peter, 1996 *Hermits. The insights of solitude*, 1997 pour la traduction française, *Éloge de la solitude*, Éditions Arléa
- FREUD Sigmund, 1911, *Formulations sur les deux principes du cours des événements psychiques*, in *Résultats, Idées, Problèmes*, N° 1, Puf, 1984
- FREUD Sigmund, 1914, *Pour introduire le narcissisme*, in *La vie sexuelle*, Puf, 1970
- FREUD Sigmund, 1915-1917, *Deuil et mélancolie*, in *Métapsychologie*, Gallimard, 1940
- FREUD Sigmund, 1919, *L'inquiétante étrangeté*, in *Essais de psychanalyse appliquée*, Gallimard, 1975
- FREUD Sigmund, 1921, *Psychologie collective et analyse du moi*, in *Essais de psychanalyse*, Payot, 1981
- FREUD Sigmund, 1929, *Malaise dans la civilisation*, Puf, 1971
- FREUD Sigmund, 1926, *Inhibition, symptôme, angoisse*, PUF, Paris, 1968
- FREUD Sigmund, *L'avenir d'une illusion*, Puf, 1971
- GARCIA Gabriel Marquez, *Cien anos de soledad*, Ed Sudamericana, Buenos Aires, 1969
- GÉRIN Philippe, *Le pavé et le trottoir. Le caractère initiatique des manifestations politiques*, in *Métamorphoses de l'identité*, Nouvelle Revue d'Ethnopsychiatrie, 1986, La pensée sauvage
- GIBBS, *Sentinel of solitude : west coast lighthouses*, Paperback, 1989
- GREEN André, *Narcissisme de vie. Narcissisme de mort*, 1982, Editions de Minuit, 1984
- GREEN André, *L'honneur et le narcissisme*, in *L'honneur*, Série Morales n° 3, 1991
- GREEN André, 1980, *Le double Double*, in *La déliaison*, Les Belles Lettres, 1992
- GREEN André, *La projection : de l'identification projective au projet in La folie privée*, 1990
- GREENSON Ralph, *Technique et pratique de la psychanalyse*, Paris, Puf, 1977
- Le GUÉRINEL Edmond-Norbert, « *Servitude volontaire* » dans les sociétés primitives, in *Bulletin du Collège des psychanalystes*, N° 2, 1982
- GUILLAUMIN Jean, *Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises*, in *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, Paris, 1979
- HALPERN Sue, *Migrations to solitude, The quest for privacy in a croxded world*, Vintage books, New-York, 1992
- HANNOUN Michel, *Nos solitudes. Enquête sur un sentiment*, Seuil, Paris, 1991
- HANSEL Georges, *Solitude d'Israël*, in *Explorations talmudiques*, Editions Odile Jacob, 1998

- HINSHELWOOD R D, *Le mythe du compromis britannique*, in *Topique*, n° 57, Dunod, 1995
- JACQUES Elliot, *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972
- JACQUES Elliot, *Les systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété*, 1955, in *Psychologie sociale : textes fondamentaux*, Dunod, Paris, 1978
- JACQUES Elliot, *On the dynamics of social structures*, 1953, in *The social engagement of social science*, Volume 1, *The socio-psychological perspective*, Free Association Books, Londres, 1990
- KAËS René, *Etre corps et faire corps*, in *L'appareil psychique groupal. Constructions du groupe*, Bordas, 1976
- KAËS René, *Réalité psychique et souffrance dans les institutions*, in *L'institution et les institutions*, Dunod, Paris, 1987
- KAËS René, *Le pacte dénégatif dans les ensembles transsubjectifs*, in *Le négatif. Figures et modalités*, Dunod, 1989
- KAËS René, *La parole et le lien. Processus associatifs dans les groupes*, Dunod, Paris, 1994
- KAËS René, *Souffrance et psychopathologie des liens institués : une introduction*, in *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Dunod, 1996
- KLEIN Mélanie, *Notes sur quelques mécanismes schizoïdes*, 1946, in *Développements de la psychanalyse*, PUF, Paris, 1966
- KLEIN Mélanie, *Se sentir seul*, 1959, in *Envie et gratitude*, Gallimard, Paris, 1978
- KREEGER Lionel, editor, *The large group, Dynamics and Therapy*, Karnac books, Londres, 1974
- LAING R. D., *Soi et les autres*, Paris, Gallimard, 1971
- LEIPER Rob, *Organizations learning from experience*, in *The unconscious at work*, Routledge, Londres, 1994
- LESSING Theodor, 1930, *La haine de soi*, Berg international, 1990
- LEVIN Gail, *The poetry of solitude : a tribute to Edward Hopper*, 1995
- LÉVINAS Emmanuel, *Totalité et Infini*, Nijhoff, La Haye, 1961, cité par Catherine Chalier, in *Judaïsme et altérité*, Verdier, 1982
- LITOVSKI de EIGUER Diana et EIGUER Alberto, *Introduction à la théorie des groupes de Enrique Pichon-Rivière*, in *Bulletin de Psychologie*, Paris, Sorbonne, 1974
- LITOVSKI de EIGUER Diana et EIGUER Alberto, *Psychanalyse et psychosociologie sociale. Hommage à Enrique Pichon-Rivière*, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 23, Éres, 1994
- LOBO Antunes Antonio, *Conhecimento do Inferno*, Publicações Dom Quixote, Lisbonne, 1988
- MAIN Tom, *Some psychodynamics of large groups*, in Lionel Kreeger, *The large group*,
- MALLARMÉ Stéphane, *Poésie*, Gallimard,
- MALRAUX André, *Saturne*, 1950, in *Goya*, Gallimard, 1978
- MELLOR-PICAUT Sophie, *Représentation du corps et appel au persécuteur dans la problématique perverse*, *Topique*, *Revue freudienne*, N° 28, 1981
- MENZIES LYTH Isabel, *The functioning of social systems as a defense against anxiety*, 1959, in *Containing anxiety in institutions*, *Selected Essays*, Vol 1, Free Association Books, Londres 1988
- MENZIES LYTH Isabel, *A psychoanalytical perspective on social institutions*, in *The social engagement of social science*, Volume 1, *The socio-psychological perspective*, Free Association Books, Londres, 1990
- MERTON Thomas, *A search for solitude : pursuing the monk's true life*, Cunningham, 1997
- de MIJOLLA Alain, *Identifier - Être identifié - S'identifier*, in *L'identification*, *Revue Française de Psychanalyse*, Tome XLVIII, Numéro 2, PUF, 1984
- de MIJOLLA MELLOR Sophie, *Le plaisir de pensée*, Puf, Paris, 1992
- de MIJOLLA-MELLOR Sophie, *S'isoler de sa pensée*, *Topique*, n° 65, Mai 1998
- MILLER Eric, *Power, authority, dependency and change*, in *From dependency to autonomy. Studies in organization and change*, Free Association Books, 1993
- MOLIERE, 1666, *Le misanthrope*, Le livre de poche, 1986
- MOSES Rafael, *Projection, identification et identification projective : leur relation au processus politique*, in *Projection, identification et identification projective*, 1991
- MUENSTERBERGER Werner, *L'anthropologie psychanalytique depuis Totem et Tabou*, 1976, Paris, Payot

- NERI Claudio, 1995, *L'évolution du groupe*, in *Manuel de psychanalyse de groupe*, Dunod, 1997
- OBHOLZER Anton et ZAGIER Roberts Vega, *The troublesome individual and the troubled institution*, in *The unconscious at work*, Routledge, Londres, 1994
- PAZ Octavio, 1950, *La dialectique de la solitude*, in *Le labyrinthe de la solitude*, Gallimard, 1972
- PERDIGUIER Agricola, dit Avignonnais la Vertu, *Le Livre du compagnonnage*, 1840, in *Mémoires d'un compagnon*, 1852, Maspéro, Paris, 1977
- PONTALIS J-B, *L'illusion maintenue*, in *Entre le rêve et la douleur*, Gallimard, 1977
- PITT-RIVERS Julian, *Anthropologie de l'honneur*, 1977, Le sycomore, 1983
- QUINODOZ Jean Michel, *La solitude apprivoisée*, PUF, Paris, 1981
- RANK Otto, *Don Juan*, 1922, et *Le Double*, 1914, Payot, 1973
- REIK Théodor, *Le rituel, psychanalyse des rites religieux*, 1919, Denoël, 1974
- REIK Théodor, 1928, *Le besoin d'avouer*, Payot, 1973
- RENARD Léon, 1878, *Les phares*, L'ancre marine, Saint-Malo, 1990
- REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, 1989
- REY-FLAUD Henri, *Les fondements métapsychologiques de la Malaise dans la culture*, in *Autour du Malaise dans la culture de Freud*, Puf, 1998
- RIESMAN David, *The lonely crowd*, 1948, *Utopie et autonomie*, in *La foule solitaire, anatomie de la société moderne*, Arthaud, 1964
- ROHEIM Géza, *L'interprétation psychanalytique de la culture*, 1941, Payot, Paris, 1976
- ROHEIM Géza, *The Origin and Function of Culture, Nervous and Mental Disease Monographs*, New- York, 1943, Traduction française *Origine et fonction de la culture*, collection Idées, Gallimard, 1972
- ROSOLATO Guy, *Essais sur le symbolique*, Gallimard, 1979
- ROSOLATO Guy, *La solitude : supplice ou sérénité*, in *La portée du désir*, Puf, Paris, 1996
- ROUCHY Jean Claude, *Identification et groupes d'appartenance*, in *Malaise dans l'identification*, Connexions, N° 55, Erès, 1990/1
- ROUCHY Jean Claude, *Identité culturelle et groupe d'appartenance*, in *L'espace imaginaire des groupes*, Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, n° 9-10, Erès, 1987
- ROUCHY Jean Claude, *Le groupe espace analytique*, Erès, 1998
- ROUSSEAU Jean-Jacques, 1778, *Les rêveries du promeneur solitaire*, Flammarion, 1964
- ROUSSILLON René, *Espaces et pratiques institutionnelles : le débarras et l'interstice*, in *L'institution et les institutions*, Dunod, 1987
- SANDER L. GLIMAN, *Jewish Self-hatred. Anti-semitism and the hidden language of the jews*, The John Hokins University, 1986
- SANDLER Joseph, *Projection, identification, identification projective*, Puf, Paris, 1991
- SANDLER Joseph, 1980, *L'analyse de défense. Entretiens avec Anna Freud*, Puf, 1989
- SARTRE Jean-Paul, *Les collectifs*, in *Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, 1960
- SEARLES Harold, *L'effort pour rendre l'autre fou*, 1965, Gallimard, Paris, 1977
- SELLIN Birger, *La solitude du déserteur, Un autiste raconte son combat*, Laffont, 1998
- SELVINI Palazzoli Mara et al, *Paradoxe et contre-paradoxe*, Les Éditions Esf, Paris, 1980
- SIX Jean-François, *Guide des solitudes*, Fayard, 1986
- SORY Camara, *Chasseurs Mandeka*, in *Chasseurs et guerriers*, Ed du Musée Dapper, 1998
- STEWART Sidney, *Trauma et réalité psychique*, in *La douleur et la souffrance psychiques*, Revue française de psychanalyse, Tome LV, Puf, Paris, 1991
- STOKES John, *Institutional chaos and personal stress*, in *The unconscious at work*, Routledge, Londres, 1994
- TESSER Abraham et ROSEN Sidney, *The reluctance to transmit bad news*, in *Advances in experimental social psychology*, Volume 8, 19875
- TONUCCI Francesco, *La solitude de l'enfant*, Puf, 1996
- *La thérapie familiale du changement*, ouvrage collectif, Les empêcheurs de penser en rond, 1994
- de TOCQUEVILLE Alexis, 1835-1840, *La démocratie en Amérique*, Robert Laffont, 1986
- TURQUET Pierre, *Threats to identity*, in Lionel Kreeger, *The large group, Dynamic and Therapy*, Karnac book, Londres, 1974
- WALZER Michael, *La critique sociale au XXème siècle*, Métailié, 1996

- WATZLAWICK Paul, *L'invention de la réalité*, Seuil, Paris, 1988
- WATZLAWICK Paul, *Sortir de la répétition*, in *La thérapie familiale du changement*, Les empêcheurs de penser en rond, 1994
- WILDE Oscar, *De Profundis*, 1897, Bibliothèque cosmopolite, Stock, 1995
- WINNICOTT Donald, *Objets transitionnels et phénomènes transitionnels*, 1951, in *Jeu et réalité*, NRF, Paris, 1971
- WINNICOTT Donald, *La capacité d'être seul*, 1958, in *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Payot, 1969

RECHERCHES SUR LE TRAVAIL ET LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

- AMALBERTI René, de MONTMOULIN Maurice, THEUREAU Jacques, *Modèles en analyse du travail*, Mardaga, 1991
- BOURHIS Richard, LEYENS Jacques-Philippe, *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Mardaga, 1994
- BUCAS-FRANÇAIS Yves et al, *Généalogie et itinéraires de l'inaptitude*, Prospectives et recherches sociales, N° 59, RATP, Juillet 1991
- DÉJOURS Christophe, *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, 1980, Le Centurion
- DUBAR Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1991
- DUBAR Claude, LUCAS Yvette, *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille, 1994
- LEPLAT Jacques, *Quelques commentaires sur la notion de charge mentale de travail*, in *La fatigue*, Décembre 1994, N° 40, Revue de médecine psychosomatique, La pensée sauvage, Grenoble
- de MOULINS P, *Les accidents technologiques. Les données de l'expérience. Analyses et recommandations*, Cnpp-Afnor, 1988
- NICOLLET Jean-Louis, Carnino Annick, Wanner Jean-Claude, *Catastrophes ? non merci ! La prévention des risques technologiques*, Paris, Masson, 1989
- RAY Jean-Emmanuel, 1992, *Droit social, droit vivant*, Editions Liaisons, 1997
- REVUZ Christine, *Applications et limites de la notion de stress professionnel : travailler à l'ANPE*, ANPE, 1991

RECHERCHES SUR LES TRANSPORTS

- AMALBERTI René et al, *Les conditions d'exercice du métier d'agent de conduite. Rapport final*, SNCF-ANACT, EPHE/CERMA, (non daté)
- *Audit Traction*, SNCF, Janvier 1988
- CHAUFFIER Elisabeth, TIXIER Pierre-Eric, *Gestion du changement et rôle du syndicalisme à la RATP*, Prospectives et recherches sociales, N° 115, RATP, Avril 1997
- Conseil National des Transports *Rapport sur la situation et l'évolution des transports*, 1995, Novembre 1996
- COSME Stéphane, *AIR FRANCE et la ligne des seigneurs. Exploitation de la ligne atlantique nord par la compagnie nationale de 1945 à 1960*, Mémoire de maîtrise, Nanterre, 1992-93
- CRU, DAGAND, DORAY, FALCETTA, GUTTIEREZ, PELEGRIN, *Signer la ligne. Les aspects humains de la conduite des trains*, SNCF, Comité Central d'Entreprise, Août 1996
- de la CRUZ Marie José, ROCHE Pierre, *Trains de vie*, Editions Matrice, Marseille, 1990
- GRAS A, MORICOT C, POIROT-DELPECH SL, SCARDIGLI V, *Le pilote, le contrôleur et l'automate*, Editions de l'Iris, 1990 ; *Travailleurs du transport et changements technologiques : résultats de recherches en sciences humaines*, Colloque de Versailles, 1982
- JONGERYCK M, *L'évolution de la formation Traction à la SNCF*, non publié, 1988
- KERDELLANT Christine, *Les cheminots*, Critérian, Paris, 1991
- Laboratoire d'Anthropologie Appliquée, *Organisation du travail et sécurité aéronautique*, 1998

- MAILLARD Dominique, *L'organisation au risque du double statut. Transformations du travail et évolution du groupe des chauffeurs de bus à la RTM*, Céreq, Novembre 1996
- MEHAUT Philippe, SACHER Fabrice, *Entre adaptation et rupture : formation et mobilité dans la réforme à la RATP*, Prospectives et recherches sociales, N° 93 , RATP, Juin 1994
- RIBEILL Georges, *Les cheminots*, La Découverte, Paris, 1984
- RIBEILL Georges, MALAN Anne, LEMOINE Maurice, *Les cheminots*, Syros, 1993
- SCHELLER Livia, *Les bus ont-ils un sexe ? Les femmes machinistes : approche psychodynamique de la division sexuelle du travail à la RATP*, Prospectives et recherches sociales, N° 108, RATP, Mai 1996
- SEGAL Jean-Pierre, *Hiérarchies intermédiaires et nouveaux rôles organisationnels. Enquête menée au sein de l'Établissement Maintenance Traction de Rennes*, SNCF, 1994
- TENEUL Sylvie, *Accidents, le choc en retour*, in *Le journal des psychologues*, n° 154, 1998

TRAVAUX ET PUBLICATIONS DE TRANS/FORMATION ET DU GROUPE BERNARD BRUNHES

- CHATAURET Anne et RÉVAH Jean-François, *La communication avec le PNT* (Rapport Bernard Brunhes Consultants), 1994
- COULON Alain, RICHIARDI Serge, RÉVAH Jean-François, *Contre le zapping : la perlaboration !* Transport Public, N°870, Avril 1989
- MERLE Vincent, ANNANDALE MASSA Denise, WEILL Nathalie, *Négocier la modernisation, moderniser la négociation ?* Bernard Brunhes Consultants, Paris, 1991
- MONNIN Pierre et RÉVAH Jean-François, *Changer les organisations et faire évoluer le management*, TRANS/FORMATION, 1994
- MONNIN Pierre et RÉVAH Jean-François, *Jouer pour apprendre*, Transport Public, N° 872, Juin 1989
- MONNIN Pierre et RÉVAH Jean-François, *Les leviers et les freins de l'évolution des Établissements Commerciaux Trains : une analyse sociotechnique conduite à partir de cinq sites pilotes*, Rapport de Bernard Brunhes Consultants pour la Direction Grandes Lignes de la SNCF, 1994 (étude des métiers du contrôle)
- MONNIN Pierre, *Le management des ressources humaines et de la gestion sociale dans les réseaux du Groupe Transcet*, Bernard Brunhes Consultants, Février 1992
- RÉVAH Jean-François, *Identification, rituel et illusion*, in *Malaise dans l'identification*, Connexions, N° 55, Erès, 1990/1
- RÉVAH Jean-François, *L'insertion sociotechnique du SAE à la Capelette : analyse des perception des conducteurs et des agents de maîtrise*, 1984-1989
- RÉVAH Jean-François, *L'intervention psychosociologique entre l'apprentissage et la répétition*, in *Performances Humaines et Techniques*, n° 51, Toulouse, 1981
- RÉVAH Jean-François, *La solitude de l'agent de conduite de la SNCF ou un train peut en cacher un autre*, TRANS/FORMATION, 52 pages, Juin 1992
- RÉVAH Jean-François, *Les professionnalités au Céreq : recherche-action sur les métiers du Centre d'études et de recherche sur les qualifications*, TRANS/FORMATION, 1995-1996