

**TRANS
FORMATION**

BERNARD
BRUNHES
CONSULTANTS
GROUPE BPI



PREDIT

Programme de
recherche et
d'innovation dans
les transports
terrestres

Ministères chargés
de la recherche,
des transports,
de l'environnement
et de l'industrie,
l'ADEME,
OSEO anvar,
l'ANR

Le conducteur de bus Référentiel de compétences et mise en perspective stratégique

*Les enseignements de l'analyse du
fonctionnement d'entreprises
européennes de transport
de voyageurs*

Recherche Predit n° 03MT05
Groupe opérationnel n° 1

Jean-François RÉVAH
5 février 2007



- Cette recherche a été débattue en séance de Comité de pilotage du Groupe opérationnel n°1 du Predit réuni le 25 janvier 2007 avec la participation d'experts (Groupes opérationnels n°1 et n°5 du Predit) de la Direction de la Recherche et de l'Animation Scientifique et Technique du Ministère de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, Tourisme et de la Mer ainsi que d'experts de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires
- Les apports du Programme Predit et de son réseau de correspondants francophones ont été déterminants pour la réalisation de cette recherche
- Je remercie également l'UTP pour l'aide qu'elle a bien voulu m'apporter

Sommaire

■	Introduction méthodologique	9
	LE RÔLE DU CONDUCTEUR DE BUS : UNE DÉFINITION GLOBALE	13
	MISSION 1 : TRANSPORTER LES CLIENTS	15
■	Maîtriser la conduite professionnelle	15
	1. Respecter les attitudes professionnelles pour assurer la sécurité	15
	2. Veiller au confort des clients	15
	3. Maîtriser les particularités de la ligne	15
■	S'auto réguler pour participer à la vie de la ligne	15
	1. Faire preuve de ponctualité	15
	2. Veiller à la régularité	15
	3. Utiliser les outils de régulation (SAEIV)	15
	4. Se coordonner avec le dispatch	15
■	Préserver le patrimoine et l'image de marque de l'entreprise	15
	1. Veiller et participer à la propreté et au nettoyage dans le cadre des organisations mises en place par les entreprises (service de nettoyage ou pas, etc.)	15
	2. Adopter une conduite rationnelle	15
	3. Assurer les opérations liées à la prévention	15
	4. Effectuer les opérations prévues en cas d'avaries	15
	MISSION 2 : GÉRER UNE RELATION DE SERVICE	16
■	Gérer les lieux	16
	1. Accueillir le client	16
	2. Gérer le mouvement des voyageurs	16
	3. Faire respecter les règles du savoir voyager (civilité, convivialité)	16
	4. Informer en temps réel	16
■	Participer à la sauvegarde des recettes	16
	1. Vendre les billets	16
	2. Gérer l'empoché	16
	3. Participer à la validation des titres de transport	16
■	Fidéliser les clients	16
	1. Informer les clients sur les produits	16
	2. Participer au SAV (service après vente)	16
	3. Contribuer à l'amélioration de l'offre de service	16
	LES TROIS TYPES DE COMPÉTENCES.....	17
■	Les compétences techniques	18

■ 1. Conduire de façon professionnelle	18
■ 2. Connaître le réseau et la tarification commerciale	18
■ 3. Connaître le cadre de travail et la politique d'entreprise	18
■ Les compétences relationnelles	19
■ 1. Adapter ses comportements aux situations de travail	19
■ 2. Travailler en équipe	19
■ 3. Communiquer avec l'entreprise et avec les clients	19
■ Les compétences organisationnelles	20
■ 1. Se préparer pour faire face aux exigences du métier	20
■ 2. S'insérer dans une organisation de travail complexe	20
■ 3 – S'adapter à l'évolution des méthodes et des outils de travail	20

UN PREMIER CONSTAT, FRÉQUEMMENT OBSERVABLE EN EUROPE : LE FONCTIONNEMENT SOCIAL DES ENTREPRISES DE TRANSPORT DE VOYAGEURS RESTE MARQUÉ PAR DES DIFFICULTÉS BIEN REPÉRÉES MAIS MAL PRISES EN COMPTE.....23

■ La gestion des conducteurs de bus souffre partout des mêmes difficultés traditionnelles	23
■ Les paradoxes (malheureusement) classiques du métier des conducteurs	23
<u>La permanence d'une rupture entre travail prescrit et travail constaté dans les réalités de terrain</u>	23
<u>Un rôle d'exécution passive dans une organisation taylorienne</u>	24
■ Le renforcement d'une contradiction entre autonomie et contraintes, entre valorisation du métier et doutes sur l'identité professionnelle	25
<u>Une première source de déstabilisation : les polarités du rôle professionnel</u>	25
<u>Une deuxième source de déstabilisation : les ambivalences de l'identité professionnelle</u>	26
■ Le fonctionnement des corps intermédiaires est la plupart du temps victime des mêmes malentendus	27
■ Le management de proximité : une position difficile et souvent mal vécue...	27
<u>Aspects quantitatifs</u>	27
<u>Aspects qualitatifs</u>	28
■ L'impact d'une série d'idées reçues concernant la nature et les dimensions du dialogue social	29
<u>Le mythe de 'la paix sociale' à tout prix</u>	29
<u>L'intérêt et les vertus des processus participatifs</u>	33
■ La communication interne comporte les mêmes lacunes dans toutes les entreprises	33
■ Tout au bout de la chaîne de production du service, des conducteurs qui se sentent exclus	33
<u>Le bilatéral l'emporte la plupart du temps sur le travail d'équipe</u>	33
<u>La vie sociale dans les entreprises est pauvre et insuffisante</u>	34

■ Les spécificités du secteur professionnel mal prises en compte : le besoin de dialogue et de reconnaissance	34
Des structures vécues comme hiérarchisées mais sans... chefs	34
Une forte demande de dialogue, d'écoute, de suivi des remontées d'information et des décisions	35

UNE DEUXIÈME DIFFICULTÉ, SOUVENT PRÉSENTE EN EUROPE : LES CULTURES D'ENTREPRISE, LÉGITIMEMENT Tournées vers la technique et la sécurité des circulations, accordent encore trop peu de place à une nouvelle relation de service RÉELLEMENT Tournée vers les clients37

■ Les conducteurs de bus sont en contact permanent avec le public : dans ce domaine d'activités, le décalage entre la banalité du travail prescrit et la réalité du travail réel n'est pas complètement perçu par les entreprises, ce qui brouille le sens d'une partie fondamentale du métier des conducteurs	37
■ L'environnement physique du métier des conducteurs comporte des caractéristiques lourdes, peu prises en compte, liées à la fois à la nature des espaces de transport et à l'organisation du travail des entreprises	37
Les lieux dans lesquels se déroule l'activité des conducteurs sont moins banals qu'il n'y paraît au premier abord	37
L'organisation des entreprises de transport complique souvent l'exercice du métier des conducteurs	38
■ Interface ou ligne de front ? Situé tout au bout de la chaîne de service, le conducteur traite, sur le terrain, les dysfonctionnements de l'entreprise	39
Les évolutions prévisibles des tendances observées vont accentuer la partie du rôle des conducteurs centrée sur la gestion des cas difficiles	40
Le contrat initial entre l'entreprise et ces salariés est bousculé par certaines des évolutions en cours	41
■ Dans le métier des conducteurs, les activités de contact avec le public sont encore largement méconnues - et restent peu valorisées - par les entreprises de transport de voyageurs	41
■ La réalité du métier des conducteurs se traduit dans une multiplicité d'activités de contact avec le public, plus complexes que ne le laisse paraître la liste des actions prescrites	42
Des activités méconnues et dévalorisées	42
Des activités qui combinent plusieurs métiers	43
■ L'observation et l'analyse font ressortir la présence d'un modèle dominant dans l'activité des agents	44
Une activité dominante : la réparation	44
Une activité qui s'auto-organise	45
■ Les activités de contact des conducteurs avec le public demandent la mise en œuvre de savoir-faire techniques mais aussi la maîtrise de compétences relationnelles et organisationnelles subtiles	45
■ La relation de service requiert trois compétences relationnelles de base	47
Une compétence 'technique' : enregistrer une déclaration	47
Une compétence 'contractuelle' : lever les ambiguïtés	47
Une compétence 'civile' : respecter les rituels pertinents	47

■ La mise en œuvre des activités de contact des conducteurs avec le public mobilise un modèle de compétences relationnelles très différent du modèle traditionnel de compétences techniques	48
<u>Une interaction complexe avec le public : « être au service de » ou « rendre service à » ?</u>	48
<u>Une interaction avec des publics difficiles</u>	49

UN MÊME CAP POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE TRANSPORT DE VOYAGEURS EN EUROPE : UN CERTAIN NOMBRE DE BONNES PRATIQUES REPÉRABLES DANS DIFFÉRENTS PAYS MONTRENT QUE LES APPROCHES TECHNIQUE, SOCIALE, ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE SONT LOIN D'ÊTRE INCONCILIABLES..... 51

■ Pour mieux répondre aux besoins des clients, commencer par mieux prendre en compte les attentes des conducteurs : provoquer une rupture symbolique dans la gestion des ressources humaines et affirmer de nouveaux principes de management	51
■ Changer le regard sur le métier du conducteur, un métier qui dispose de nombreux atouts mais qui a besoin de soutien	51
<u>Un métier qui comporte de nombreux atouts spontanément mis en avant par les conducteurs</u>	52
<u>Un soutien nécessaire pour compenser des difficultés aujourd'hui bien identifiées</u>	53
■ Pour réussir la nouvelle relation de service, faire bénéficier le conducteur d'une « présomption de justesse » pour les initiatives prises sur le terrain	55
<u>Pas de relation de service attentionnée de la part des conducteurs sans management attentionné à l'égard des conducteurs</u>	55
<u>La « présomption de justesse »</u>	57
■ Mettre en œuvre une politique de responsabilisation des corps intermédiaires, management de proximité et représentants du personnel	58
■ Personnaliser la relation du conducteur à l'entreprise par l'intermédiaire d'un référent hiérarchique clairement identifié et recentré sur une mission prioritaire	59
<u>Un encadrant de proximité, interlocuteur unique, clef d'entrée pour le conducteur dans l'entreprise</u>	59
<u>Un minimum de vie sociale organisée par l'entreprise, et notamment par le management de proximité</u>	63
■ Perfectionner, dans la durée, les modes de concertation entre partenaires sociaux	66
<u>Les particularités de la direction des ressources humaines dans les entreprises de transport de voyageurs</u>	67
<u>Dépasser le formalisme ou les jeux de rôles traditionnels dans les relations entre partenaires sociaux pour apprendre à mieux prendre en compte les logiques de chacun des acteurs</u>	68
■ S'appuyer sur deux leviers complémentaires pour mieux répondre aux attentes des conducteurs tout en développant la qualité de service : 1 - l'organisation, facteur-clef de la GRH et 2- la production opérationnelle, facteur-clef du respect des obligations contractuelles	79
■ Professionnaliser, valoriser, responsabiliser en s'appuyant sur la dimension de l'organisation, facteur clef de la GRH	79

L'oscillation entre « centralisation, rigidité, cloisonnement, déresponsabilisation » et « décentralisation, réactivité, collégialité, responsabilisation »	80
L'enjeu : passer d'une culture technique et de temps réel à une culture de la prestation de service et de l'anticipation en s'appuyant sur des organisations physiquement décentralisées et à taille humaine	81
■ Réconcilier des variables réputées inconciliables : la productivité de l'exploitation, les besoins des clients, les obligations contractuelles et les attentes des conducteurs	83
Il est possible, et nécessaire, d'améliorer la production opérationnelle tout en répondant à la demande de personnalisation des conditions de travail exprimée par les conducteurs	84
Deux illustrations concrètes fournies par des réseaux étrangers : Amsterdam et Genève	90
BIBLIOGRAPHIE	111
PRINCIPALES RÉFÉRENCES D'INTERVENTIONS DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT DE VOYAGEURS	115

La recherche dont les résultats font l'objet de ce rapport d'étude a été réalisée en **Belgique** (Bruxelles, Charleroi, Mons, Namur, Liège, Wavre), en **France** (Keolis, Ratp, Transdev, Véolia Transport), en **Italie** (Gênes), aux **Pays-Bas** (Amsterdam), au **Portugal** (Águeda, Arganil, Braga, Coimbra, Lisbonne, Oliveira de Azeméis, Porto, Viseu), en **Suède** (Stockholm) et en **Suisse** (Genève).

Elle rend compte des résultats d'investigations réalisées sur le terrain spécifiquement pour cette recherche ou d'interventions d'accompagnement du changement menées auprès de nombreuses entreprises de transport public de voyageurs, avec des opérateurs urbains et interurbains.¹

Dans tous les cas, j'ai personnellement mené ces interventions sur le terrain. En effet, dans la perspective que j'ai pu adopter, grâce à l'appui du Predit et de l'UTP, c'est un seul et même intervenant qui écoute, observe, analyse et compare des réalités concrètes d'entreprises différentes, situées à la fois en France mais aussi dans des pays voisins du nôtre.

- Intervenir personnellement tout au long de la chaîne de constitution du corpus de données sur lesquelles portera la recherche correspond donc à une orientation méthodologique précise : se donner les moyens de se laisser imprégner par les différents terrains dans une posture proche de « l'attention flottante » du psychanalyste.
- Dans ce type de dispositif d'écoute, le tiers extérieur (en l'occurrence : un psychosociologue) veille à ne pas se laisser envahir par ses certitudes, même (surtout) s'il est doté d'un appareil conceptuel reposant sur des disciplines, des travaux et des auteurs variés : pour cela, soumettant ses hypothèses à une constante vérification, il accepte d'oublier provisoirement les acquis de son expérience – quitte à les retrouver au moment de l'analyse des données. Pour autant, dans son questionnement sur le terrain, il se sert aussi des matériaux fournis au fur et à mesure qu'il les accumule : une première intervention nourrit la suivante qui enrichira celle d'après, etc. Un certain nombre d'interrogations peuvent ainsi se préciser au cours du processus d'enquête. Une réflexion globale permet ensuite des itérations entre analyse, comparaison et synthèse des données.

Dans l'ensemble des interventions, je me suis par ailleurs mis en situation d'immersion dans les situations de travail, directement sur le terrain, de façon à être en mesure d'utiliser une double mobilisation : l'extériorité d'un acteur externe, gardant une distance par rapport à la situation ; l'implication des acteurs de l'entreprise, acceptant de s'impliquer dans un travail d'auto diagnostic local.

- Les finalités, les séquences et les règles de l'immersion sont définies avec les responsables locaux et diffusées par eux, avant d'être mises en œuvre, au sein des unités organisationnelles dont ils assurent le pilotage. L'intervenant extérieur procède par écoute et observation interactives, sous forme de visite approfondie des lieux de travail et d'entretiens semi-directifs individuels ou collectifs avec les différentes catégories d'acteurs – entretiens chaque fois menés au plus près de situations de travail.
- Cette technique d'enquête, mêlant l'observation du travail des opérateurs et le discours des intéressés sur leur métier, fait habituellement apparaître un écart significatif entre, d'un côté, les référentiels professionnels fournis par les institutions, et de l'autre, la réalité des situations de production. En révélant les aspects aléatoires des activités, l'immersion permet une exploration approfondie des domaines les plus discriminants dans la réalité des métiers.

Enfin, dans la grande majorité des situations observées, des contacts approfondis ont pu être noués aussi bien avec les acteurs centraux et locaux du management qu'avec les représentants des organisations syndicales – aux divers niveaux présents dans les entreprises (régional, central, local).

¹ Cf. les références d'interventions en fin de volume

- 1 -

**Le métier du conducteur de bus :
le référentiel des missions
et des compétences**

11

LE RÔLE DU CONDUCTEUR DE BUS : UNE DÉFINITION GLOBALE

1 - Le conducteur est un professionnel de la relation de service en situation de conduite

- Sa mission principale consiste à transporter les clients
 - Dans des conditions de sécurité et de confort définies par l'entreprise
 - Dans le cadre d'une mission de service public
- Dans le cadre des missions fixées par l'entreprise, il bénéficie d'une « *présomption de justesse* » dans les initiatives qu'il prend en fonction des circonstances
 - L'exploitation est trop complexe pour que l'on puisse construire un dictionnaire de toutes les situations qui peuvent se présenter au conducteur ; ses comportements professionnels face aux situations sont donc réputés de bonne foi pourvu qu'ils s'inscrivent dans la ligne de conduite souhaitée par l'entreprise

2 - L'entreprise de transport doit se mobiliser pour lui apporter le soutien nécessaire à l'exercice d'une mission complexe

- Pour être en mesure d'exercer sa mission, le conducteur doit être réellement intégré dans le fonctionnement de l'entreprise
 - Malgré les difficultés liées aux particularités des situations de travail (isolement dans le temps et dans l'espace, métiers de contact avec le public)
- Il doit bénéficier d'un management attentionné
 - Pour qu'il soit en mesure de mettre en œuvre une relation de service attentionnée aux clients
- Il doit recevoir une formation initiale et continue adaptée aux nouvelles exigences du métier
 - Au plan technique (conduite en situation réelle, utilisation des nouveaux outils, connaissance de la tarification, ...)
 - Au plan commercial (relation de service, gestion des conflits et du stress, ...)

Ces deux groupes d'affirmations seront argumentés dans la deuxième partie de ce référentiel, consacrée à une mise en perspective stratégique de l'évolution du métier de conducteur de bus

MISSION 1 : TRANSPORTER LES CLIENTS

■ MAÎTRISER LA CONDUITE PROFESSIONNELLE

1. Respecter les attitudes professionnelles pour assurer la sécurité

- Au poste de conduite
Exemples : être assis convenablement au poste de conduite, tenir le volant à deux mains, ne pas fumer, ne pas faire usage d'un téléphone portable, ...
- Pendant la manœuvre des portes
 - S'assurer de la montée et de la descente des voyageurs
- Sur la voie publique
 - Appliquer la conduite préventive
 - Procédures particulières pour la marche arrière
 - Particularités de la circulation dans les voies réservées
- Lors de l'abandon du véhicule
 - Respecter les règles prévues avant de quitter le poste de conduite (braquer les roues, serrer le frein à main, ...)
- En cas d'accident grave ou d'incendie

2. Veiller au confort des clients

- Le confort des clients dépend de la façon de conduire
 - Progressivement et sans brusquerie lors des manœuvres
Exemples : démarrage, passage des vitesses, changement de direction, ralentissement, arrêt, ...
- Être attentionné
 - Se mettre à la place du client
Exemples : personnes âgées, enfants, femmes enceintes, handicapés, ...
 - Utiliser à bon escient le chauffage ou la ventilation
 - Veiller à l'éclairage intérieur du véhicule en fonction de la luminosité, et à l'aération du véhicule quand nécessaire

3. Maîtriser les particularités de la ligne

- Le conducteur doit prendre en compte
 - Les obligations légales et réglementaires (code de la route, ...)
 - Les informations portées à sa connaissance
Consignes de ligne, avis affichés dans les terminus, information orales

■ S'AUTO RÉGULER POUR PARTICIPER À LA VIE DE LA LIGNE

1. Faire preuve de ponctualité

- Prendre son service à l'heure car les horaires sont déterminés en fonction des besoins des clients
- Accomplir les procédures prévues pour la prise de service
 - En salle du personnel, dans l'atelier, sur la ligne

2. Veiller à la régularité

- Tout retard (ou toute avance) occasionne un préjudice pour :
 - les clients, les collègues, l'image de l'entreprise

3. Utiliser les outils de régulation (SAEIV)

- S'insérer dans une organisation de travail complexe et qui fonctionne en système
- Utiliser SAE, radio téléphone, alarme discrète et vidéo surveillance

4. Se coordonner avec le dispatch

- Travailler en équipe
 - Avec les collègues, avec le dispatch

■ PRÉSERVER LE PATRIMOINE ET L'IMAGE DE MARQUE DE L'ENTREPRISE

1. Veiller et participer à la propreté et au nettoyage dans le cadre des organisations mises en place par les entreprises (service de nettoyage ou pas, etc.)

- Du véhicule ; au poste de conduite et dans le véhicule (La propreté engendre le respect)

2. Adopter une conduite rationnelle

- Chercher à optimiser la consommation de carburant et la vie des matériels
 - Démarrer le bus en fonction de la sortie (pas trop longtemps avant, ...)

- Conduire de façon adaptée (nuit / jour, hiver / été, pluie, ...)

3. Assurer les opérations liées à la prévention

Exemples : faire le tour du véhicule, laisser le temps au compresseur de monter en pression lors de la mise en route du moteur, bien utiliser le webasto, surveiller les instruments de contrôle du tableau de bord pour repérer les anomalies

4. Effectuer les opérations prévues en cas d'avaries

- Procédures de dépannages de premier niveau
- Signalements d'anomalies ou d'avaries à l'atelier

MISSION 2 : GÉRER UNE RELATION DE SERVICE

■ GÉRER LES LIEUX

1. Accueillir le client

- Être en tenue (présentation professionnelle)
- Mettre le véhicule en station selon les normes de l'entreprise
- Avoir un comportement attentionné lors de la montée des voyageurs

2. Gérer le mouvement des voyageurs

- Veiller à la fluidité de circulation dans le bus
- Traiter l'admission des objets encombrants (poussettes, ...) en fonction des conditions d'exploitation

3. Faire respecter les règles du savoir voyager (civilité, convivialité)

- S'appuyer sur le référentiel de service de l'entreprise pour assurer la tranquillité des voyageurs
- Désamorcer les conflits et gérer les incidents avec et entre les voyageurs

4. Informer en temps réel

- En situation perturbée, retransmettre les informations au client

■ PARTICIPER À LA SAUVEGARDE DES RECETTES

1. Vendre les billets

- Vendre le service à l'aide du système de vente aux clients
 - Tenir compte des particularités des situations (liées aux personnes transportées, aux lignes, ...)

2. Gérer l'empoché

- Assurer les opérations nécessaires à la gestion des recettes
 - Gestion du rendu monnaie, des encaissements (à la prise et à la fin de service), de la billetterie (réapprovisionnement du stock)

3. Participer à la validation des titres de transport

- Assurer un rôle de vérification des abonnements
 - Selon les modalités prévues par l'entreprise et en fonction des possibilités offertes par la situation réelle
 - Et en fonction des conditions d'exploitation
- Coopérer avec le service du contrôle

■ FIDÉLISER LES CLIENTS

1. Informer les clients sur les produits

- Diffuser la gamme des produits et tarifs de l'entreprise

2. Participer au SAV (service après vente)

- Gérer le mécontentement éventuel des voyageurs
 - Face aux inévitables dysfonctionnements dus à la complexité du transport (« réparation de la relation de service »)
 - Traiter les objets trouvés

3. Contribuer à l'amélioration de l'offre de service

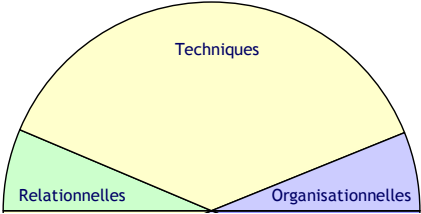
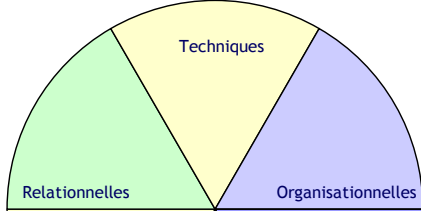
- Remonter les dysfonctionnements pour les faire traiter
 - Remplir des rapports d'information sur des sujets d'ordre technique, commercial et économique
- Remonter des informations sur les dessertes, les horaires, les installations fixes (implantation et maintenance des arrêts, ...)*

LES TROIS TYPES DE COMPÉTENCES

Les compétences du conducteur de bus sont les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui lui sont nécessaires pour réaliser les missions qui lui sont confiées par l'entreprise : elles lui permettent de résoudre les problèmes professionnels qu'il rencontre dans son activité

Ces compétences sont présentées dans les pages suivantes à l'aide d'une double grille :

- 1 - Les trois types de compétences complémentaires actuellement en forte évolution pour faire face aux attentes des clients et aux besoins des entreprises

Les compétences : Hier	Les compétences : Aujourd'hui et demain
 <p style="text-align: center;">Compétences</p> <p>Dans la culture technique traditionnelle, travail prescrit et travail réel étaient relativement proches : l'imprévisibilité et l'incertitude étaient réduites.</p>	 <p style="text-align: center;">Compétences</p> <p>Dans la nouvelle culture d'entreprise marquée par la qualité de la relation de service, le ressort fondamental est l'engagement de l'agent. Il y a une limite forte à ce qui peut être prescrit : une part importante du travail repose sur la contribution personnelle et volontaire de l'agent.</p>

- 2 - Les trois phases d'apprentissage de chaque type de compétences :
 - **La phase d'acquisition**
Elle se réfère à la prise de fonction et à l'installation dans les bases d'un métier : la personne doit être capable de maîtriser la plupart des compétences décrites
 - **La phase de maîtrise**
Elle suppose la pratique régulière et autonome des activités : la personne sait résoudre les problèmes posés sans avoir à demander l'aide d'un collègue ou d'un chef
 - **La phase d'expertise**
Elle implique la capacité de formaliser, de transmettre, de superviser, d'innover : la personne dispose de suffisamment de recul pour réfléchir sur sa propre expérience et la transmettre
 - Comme pour d'autres professions, ce découpage pourrait servir de base à la *construction d'éléments de trajectoire professionnelle* : l'évaluation et la validation de l'acquisition des différentes compétences des conducteurs pourraient contribuer à enrichir les *perspectives de déroulement de carrière* – à condition de résoudre la délicate question de l'évaluation des compétences dans un milieu professionnel encore peu préparé pour cette pratique courante dans la gestion des ressources humaines. Une phase d'expérimentation et la prise en compte d'une certaine dimension collective dans l'évaluation (ni évaluateur unique, ni grand jury d'évaluateurs) permettent souvent de familiariser les acteurs de ce processus quand ce dernier est nouveau)

Enfin, deux remarques pour faciliter la lecture :

- la durée de chaque phase peut varier selon les types de compétence et selon le conducteur concerné ;
- chaque conducteur n'a pas besoin d'atteindre la phase d'expertise pour toutes les compétences : dans l'esprit de ce référentiel, on peut être un « bon » conducteur sans être obligatoirement expert.

1. Conduire de façon professionnelle

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> Approcher l'arrêt et procéder à l'embarquement et au débarquement des voyageurs en toute sécurité Anticiper en permanence les causes d'accidents éventuels (surveillance du tableau de bord, du mouvement des véhicules et des personnes) Maintenir sa vigilance malgré les obstacles des conditions de circulation (camion en livraison, embouteillage, heures de pointe, ...) Respecter les ordres de marche Adapter sa conduite en fonction des conditions climatiques Connaître les bases mécaniques des différents matériels (véhicules, équipements) 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre toutes les facettes de la conduite attentionnée Appliquer de façon autonome les procédures de sécurité en cas d'accident ou d'incendie Mettre en œuvre les procédures essentielles de l'auto-dépannage <ul style="list-style-type: none"> Détecter et localiser une panne Gérer l'incident technique avec le service concerné 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en pratique la fonction du tutorat (conseil) de façon appropriée Transmettre son expérience et les « tours de mains » du métier

2. Connaître le réseau et la tarification commerciale

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> Connaître les caractéristiques des lignes attribuées (découpe des zones, itinéraires, horaires, nom des arrêts de référence, points de correspondance, déviations, ...) Connaître les procédures régissant le savoir voyager <ul style="list-style-type: none"> Renseigner les clients sur les procédures utiles en cas de réclamation Connaître le fonctionnement du système de vente et le SAE Connaître les titres de transport et les lieux d'achat <ul style="list-style-type: none"> Savoir utiliser le manuel du conducteur 	<ul style="list-style-type: none"> Renseigner les voyageurs sur les lignes de son secteur (découpe des zones, itinéraires, horaires, nom des arrêts de référence, lieux-dits, correspondances, déviations usuelles, tarifs, ...) Connaître les principales correspondances avec les autres moyens de transport collectif (bus, trains, ...) Connaître les règles de perception et les particularités de certaines lignes (zone urbaine, variante X ou Y) Connaître les principaux produits et services de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> Conseiller sur le service le plus avantageux pour le client 	<ul style="list-style-type: none"> Connaître les principales caractéristiques des secteurs contigus Connaître les principaux points d'attraction des villes traversées

3. Connaître le cadre de travail et la politique d'entreprise

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> Connaître les règlements de travail de l'entreprise (aspects techniques et sociaux) Connaître les adresses et les numéros de téléphone utiles <ul style="list-style-type: none"> Pour le conducteur Pour les clients Connaître les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise Comprendre les atouts et les contraintes de l'exercice d'une mission de service public au quotidien 	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les modalités techniques de construction de l'offre de service Être en mesure d'être consulté au sujet de l'optimisation des tableaux de marche, des roulements ou des hors-ligne Participer à la fiabilité du service, clef de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle Connaître les différentes composantes et le fonctionnement général de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Proposer des améliorations de l'offre de service prenant en compte les différentes contraintes (internes et externes) du fonctionnement de l'entreprise S'impliquer activement dans l'optimisation des tableaux de marche en appui des acteurs correspondants

■ LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

■ 1. Adapter ses comportements aux situations de travail

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueillir les clients selon les normes de qualité de service de l'entreprise (tenue, posture au volant, regard, ...) ▪ Faire preuve de calme et de maîtrise de soi en toutes circonstances (réclamations, incivilités à bord des bus, accrochages dans la circulation, ...) ▪ Maîtriser son affectivité de façon à établir la distance nécessaire entre la personne du conducteur et son rôle social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comporter en « maître à bord », « maître des lieux » tout en s'adaptant à la réalité et à la diversité des situations <ul style="list-style-type: none"> - Trouver les bonnes formulations pour rappeler les règles collectives du savoir-voyager aux clients pour qui cela est nécessaire ▪ Faire face de façon appropriée aux situations d'urgence <ul style="list-style-type: none"> - Passer d'une attitude de fermeté à une position de médiation, en passant par la mobilisation d'autres acteurs ▪ Anticiper, prévenir et désamorcer les conflits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aider les collègues à gérer le stress propre aux métiers de contact avec le public

■ 2. Travailler en équipe

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire preuve d'autonomie tout en respectant les <i>contraintes collectives</i> de la ligne, c'est-à-dire associer : <ul style="list-style-type: none"> - l'exercice d'une responsabilité individuelle, découlant de la situation de travail (le conducteur « seul maître à bord ») - et les formes de sociabilité nécessaires envers les collègues (le conducteur, solidaire de ses équipiers de la ligne) ▪ Respecter la propreté du poste de conduite pour les collègues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmettre en temps réel et de façon adaptée les informations de terrain utiles pour maintenir de bonnes conditions d'exploitation ▪ Coopérer activement avec les autres acteurs <ul style="list-style-type: none"> - Service du contrôle, ateliers, agents d'ambiance, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre des initiatives pour enrichir la vie sociale de la ligne, du dépôt, de l'entreprise ▪ S'assurer que les équipiers de la ligne s'entendent sur « l'esprit de la lettre » <ul style="list-style-type: none"> - Arrêts de complaisance, modalités de contrôle des billets, application des règles du savoir-voyager, ...

■ 3. Communiquer avec l'entreprise et avec les clients

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Écouter, comprendre les questions des clients et y répondre de façon appropriée <ul style="list-style-type: none"> - En tant que représentant de l'entreprise ▪ Rédiger des documents écrits facilement lisibles <ul style="list-style-type: none"> - En situation normale, en cas d'accident (constat amiable) ▪ Répondre aux demandes d'information des acteurs de l'entreprise (contrôleurs, dispatch, ...) ▪ Veiller à la fluidité du mouvement collectif des voyageurs dans le bus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre des initiatives pour fournir les informations attendues par les clients <ul style="list-style-type: none"> - Notamment diffuser des annonces en cas de perturbations ▪ Formuler des retours d'expérience en temps différé <ul style="list-style-type: none"> - Constats de manquements sur les équipements des arrêts, signalement des emplacements d'arrêts systématiquement occupés par des voitures qui gênent la bonne marche du service, ... ▪ Rédiger correctement les constats d'accident 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'impliquer dans l'apaisement des clients mécontents pour les fidéliser ▪ S'impliquer dans le suivi des réponses aux demandes formulées par les conducteurs

■ 1. *Se préparer pour faire face aux exigences du métier*

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer son sommeil, sa fatigue, sa vie familiale pour s'adapter à l'irrégularité des horaires et des repos <ul style="list-style-type: none"> - Nuit, matin tôt, coupés, week-end, jours fériés, ... - Respecter les périodes de repos obligatoires ▪ S'organiser pour s'alimenter convenablement quel que soit l'horaire de travail <ul style="list-style-type: none"> - Connaître les risques liés à la prise d'alcool ou de médicaments (sommolence) ▪ Gérer ses encaissements avec rigueur <ul style="list-style-type: none"> - Tenir la cassette du système de vente à jour, avoir en permanence le fond de caisse suffisant, vérifier ses recettes quotidiennes ▪ Être en permanence muni des documents nécessaires <ul style="list-style-type: none"> - Pochette, fiches pour voyageurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer gestes et postures pour prévenir les incidents ou les accidents de travail <ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de dos, ... ▪ Gérer les priorités de façon professionnelle <ul style="list-style-type: none"> - S'organiser pour résister à des pressions contradictoires (par exemple : le respect du code de la route et l'exigence de sécurité des voyageurs doivent primer sur l'horaire quelles que soient les circonstances) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmettre son expérience et ses tours de mains

■ 2. *S'insérer dans une organisation de travail complexe*

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre la nécessité de respecter les consignes de travail <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre pourquoi il est absolument nécessaire de faire preuve de ponctualité et de régularité (l'exploitation est un système fragile dans lequel tous les acteurs doivent jouer le jeu) - Prévenir le plus tôt possible en cas de retard ou d'absence prévisible (maladie, problème familial, ...) - Comprendre et appliquer en temps réel les consignes de régulation formulées par les contrôleurs ou le dispatch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier le degré d'urgence dans les questions des voyageurs <ul style="list-style-type: none"> - Certaines questions demandent des réponses immédiates, d'autres demandent un aiguillage vers d'autres interlocuteurs de l'entreprise ▪ Analyser la nature et la gravité des incidents qui surviennent pendant le service pour déterminer la réponse la plus pertinente ▪ Jouer un rôle actif dans la régulation de la ligne <ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer l'auto-régulation dans le cadre des consignes données par le dispatch - Proposer des déviations si nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formaliser et transmettre son expérience <ul style="list-style-type: none"> - aux collègues - et aux autres acteurs de l'entreprise

■ 3 - *S'adapter à l'évolution des méthodes et des outils de travail*

Phase d'acquisition	Phase de maîtrise	Phase d'expertise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître le fonctionnement des différents équipements mis à disposition par l'entreprise ▪ Assister aux formations spécifiques s'inscrivant dans le cadre d'opérations de modernisation des équipements (SAE, SAEIV, ...) et des méthodes (nouvelle norme EN 13816, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre l'évolution des techniques et des outils de travail (système de vente aux voyageurs, système d'aide à l'exploitation, systèmes de sécurité, ...) - En faisant remonter des retours d'expérience dès que cela peut être utile à l'entreprise - En s'informant des suites données à ses propres suggestions ou à celles des collègues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmettre son savoir-faire technique ▪ Être force de proposition sur les projets innovants

- 2 -

L'évolution du métier de conducteur de bus : une mise en perspective stratégique

UN PREMIER CONSTAT, FRÉQUEMMENT OBSERVABLE EN EUROPE : LE FONCTIONNEMENT SOCIAL DES ENTREPRISES DE TRANSPORT DE VOYAGEURS RESTE MARQUÉ PAR DES DIFFICULTÉS BIEN REPÉRÉES MAIS MAL PRISES EN COMPTE

■ LA GESTION DES CONDUCTEURS DE BUS SOUFFRE PARTOUT DES MÊMES DIFFICULTÉS TRADITIONNELLES

■ *Les paradoxes (malheureusement) classiques du métier des conducteurs*

La permanence d'une rupture entre travail prescrit et travail constaté dans les réalités de terrain

Les entreprises de transport de voyageurs éditent à l'intention de leur personnel des « fiches métiers », des « manuels de procédures », et autres « recueils de recommandations et de réglementations à l'attention des chauffeurs », qui constituent autant d'outils, dont le style et la lisibilité sont de plus en plus souvent travaillés avec soin, mis à disposition de chaque conducteur pour l'aider à mener à bien sa mission.

La description du rôle des conducteurs contenue dans ces différents documents fait généralement ressortir les composantes d'un métier à multiples facettes, pas toujours compatibles entre elles, voire porteuses de contradictions.

Les enquêtes de terrain permettent d'aller plus loin pour préciser les paradoxes, malheureusement classiques, de la situation des conducteurs, dont le métier de *responsabilités*, est souvent vécu - et souvent traité - comme une fonction de simple *exécution*.

Le métier du conducteur : responsabilité et autonomie

Le référentiel présenté dans les pages précédentes l'indique sans ambiguïté : les missions du conducteur exigent une forte autonomie, le sens des responsabilités et une aptitude au travail en équipe, à la fois dans les rôles prévus et dans la façon d'exercer le métier.

- La complexité des rôles prévus pour l'un des agents de terrain le plus en contact avec les clients (« *l'ambassadeur de l'entreprise* », etc.) ressort de la liste des principales responsabilités du conducteur :
 - La conduite des autobus, dans des conditions de sécurité et de qualité de service correspondant à des normes professionnelles établies par l'entreprise ;
 - Le transport, la montée et la descente des voyageurs ;
 - L'accueil des voyageurs : du renseignement concernant la ligne jusqu'à l'information sur les possibilités de déplacement et de mobilité dans un territoire relativement étendu ;
 - La vente des titres de transport et le rôle en matière de contrôle des recettes (demande de vérification des titres de transports, à exercer avec discernement) ;
 - La maîtrise d'outils de travail en évolution constante (radiotéléphone, systèmes d'aide à l'exploitation) et la mise en œuvre des comportements professionnels complexes qui en découlent (par exemple, l'autorégulation conjointe avec les collègues de la ligne) ;
- Parallèlement, de fortes contraintes professionnelles pèsent sur la façon d'exercer le métier :
 - L'aptitude à vivre des rythmes décalés : alternance et décalage dans les prises de service (gestion du sommeil, de la fatigue, de l'alimentation) ; des séquences de travail pendant les repos des autres et des séquences de repos pendant le travail des autres (le milieu familial) ; les contraintes d'un service public ;
 - La prévention du conflit et la gestion des situations conflictuelles avec les voyageurs (les jeunes, mais aussi d'autres voyageurs, également capables d'insolence et de mépris) ; la gestion de l'information en situation perturbée (en général, sans disposer d'outils vraiment disponibles ou fiables) ;
 - La gestion des situations conflictuelles avec les usagers de la route (automobilistes, camions, taxis, etc.) ; le stress des horaires à respecter ou à rattraper - avec des problèmes de prostate, disent les conducteurs, lorsqu'ils sont bloqués dans les embouteillages ;

Un rôle d'exécution passive dans une organisation taylorienne

Et pourtant, les entretiens et les observations sur le terrain montrent que, d'une façon générale, ce métier de responsabilités, est souvent vécu, et souvent traité, comme une fonction de simple exécution – quelque soit le pays dans lequel on se situe.

- Un premier constat général sur la situation des conducteurs est le peu d'association et de concertation sur des aspects fondamentaux de leur métier :

La conception de l'offre de service répond la plupart du temps à une logique dite 'taylorienne', qui sépare les activités de ceux qui pensent et de ceux qui exécutent ; force est de reconnaître que les conducteurs de bus ne bénéficient généralement pas d'un partage des données disponibles en amont des décisions qu'ils sont chargés d'appliquer ;

Dès lors, la politique de modification des horaires et d'aménagement des itinéraires mise en œuvre par les entreprises est d'autant moins comprise par les conducteurs que ceux-ci estiment que les conséquences sont le plus souvent défavorables pour eux (pression sur la réalisation des courses : allongement des trajets, réduction des temps de parcours) ;

De surcroît, on retrouve une idée très partagée chez les conducteurs : l'inadaptation de l'offre (les entreprises ne tiennent pas assez compte des nouveaux besoins des clients) génère l'insécurité (le voyageur mécontent devient agressif) ; ainsi, par exemple, la gestion de l'intermodalité, qui amène souvent une restructuration des lignes de bus vers d'autres moyens plus lourds (métro, trains) est mal acceptée car elle change les habitudes des clients tout en faisant le jeu de « la concurrence » (le bus se prive de ses habitués) ;

- Aux yeux des conducteurs, la conception des roulements, qui structure directement leurs conditions de travail, est marquée par une consultation minimale.

Sur un sujet aussi important pour le conducteur, les processus de consultation restent très aléatoires ; le rôle institutionnel des représentants du personnel en la matière n'est pas totalement reconnu par des conducteurs toujours plus nombreux, généralement très individualistes et souvent critiques sur les décisions prises ;

En ce qui concerne la conception des matériels et des équipements, le conducteur ne semble pas souvent avoir droit à la parole (même indirectement) sur des outils qui le concernent au premier chef (des exceptions existent, bien entendu, mais elles restent rares : c'est le cas de l'implantation de la vidéosurveillance, qui est rarement rejetée probablement parce que le processus de concertation est ici plus intense) ;

- Le fonctionnement des entreprises fait apparaître que le retour d'expérience des conducteurs est peu sollicité, tant au plan individuel qu'au plan collectif : Les fiches mises à la disposition des conducteurs, pour formaliser leurs constats et suggestions concernant ce qui se passe sur leurs lignes, sont peu ou pas exploitées à leurs yeux ; quelque soit le réseau, les conducteurs se plaignent de ne pas avoir de retour ni même de suivi sur leurs remarques ;
- La spécificité des situations de travail des conducteurs favorise leur isolement et rend plus difficile la manifestation d'un soutien effectif de la part des institutions :

Dans toutes les entreprises de transport de voyageurs, la question des incivilités et de l'insécurité occupe par intermittence, mais de façon régulière, une place de premier plan dans la vie collective d'une ligne, d'un groupe de lignes, voire d'un dépôt ; en cas de fortes tensions, les actions de prévention perdent rapidement leur impact – qu'il s'agisse de celles qui sont menées en externe (sensibilisation des établissements scolaires ; coordination avec les autorités locales, la police, la justice, etc.) ou de celles qui sont organisées à l'intérieur des entreprises (formation à la gestion des conflits, sensibilisation du management de proximité, etc.) ;

Comme dans tous les métiers dispersés dans le temps et dans l'espace, les conducteurs vivent une surabondance de rumeurs orales et d'informations écrites, difficiles à trier ; ils souffrent d'une absence de communication efficace, malaisée à mettre en œuvre ; les outils modernes, comme l'Internet, qui constitueraient des palliatifs pour la communication avec les personnels dispersés dans le temps et dans l'espace, ne sont pas encore présents dans les entreprises (ils sont en développement rapide à la RATP et dans quelques autres réseaux : de chez lui, le conducteur accède aux informations dont il a besoin) ;

En dehors des rares entreprises qui y ont consacré une énergie considérable, la présence de l'encadrement sur le terrain est très faible, et notamment « quand ça ferait du bien » (incidents, situations perturbées, soirée et nuit, sortie des écoles) ; le « télé-management » aveugle, et notamment le rôle du dispatch dans le processus de régulation, semble plutôt contribuer à un certain brouillage du fonctionnement de la ligne hiérarchique aux yeux des conducteurs (parmi les intervenants qui sont en contact avec les conducteurs, rares sont ceux à qui l'entreprise a attribué une responsabilité personnelle, précise, envers un groupe de conducteurs) ;

Enfin, dans la plupart des entreprises de transport, le rôle des organisations syndicales sur le terrain n'est pas dénué d'ambiguïté dans les perceptions des conducteurs : certes, elles bénéficient d'un rôle de porte-parole pouvant se prévaloir du soutien des conducteurs sur les grandes options ; mais leur action est souvent jugée peu efficace au quotidien ; la division et la surenchère entre organisations concurrentes ne sont généralement pas bien vécues ; dans le fonctionnement des organisations syndicales, des difficultés apparaissent régulièrement entre le niveau « central » et le « terrain » (représentants centraux et locaux des organisations syndicales n'ont pas toujours la même appréciation de la réalité des situations ni la même perception des priorités : c'est évidemment naturel, mais cela accentue l'impression d'écart avec la base et d'isolement de celle-ci) ;

■ **Le renforcement d'une contradiction entre autonomie et contraintes, entre valorisation du métier et doutes sur l'identité professionnelle**

Une première source de déstabilisation : les polarités du rôle professionnel

De fortes contradictions, potentielles mais qui se concrétisent souvent, font désormais partie de la réalité de ce métier - comme pour beaucoup d'autres professions. Dans le cas des métiers de la conduite, ces contradictions peuvent cependant aller jusqu'à ce qu'il est convenu de dénommer un « *double-bind* », c'est à dire une « *injonction paradoxale* » :

- Une personne est interpellée par une directive verbale ou écrite, ou se voit prescrire un comportement ;
- Or, directive ou prescription de comportement contiennent simultanément deux messages - un message A et un message B – mais... A et B s'opposent ou s'annulent ;
- Ce type de situation est difficile à vivre. L'effet de déstabilisation sur les individus et sur les groupes est considérable.

Ainsi, par exemple, voici quatre groupes d'oppositions, inhérentes au métier du conducteur ou à son environnement. Ces polarités se renforcent mutuellement et deviennent encore plus difficiles à vivre pour les conducteurs de bus :

- **1- Spécialisation technique – ouverture relationnelle**
 - Être centré sur des *aspects techniques* d'exploitation du transport et de *sécurité* de circulation,
 - et, *en même temps*, se montrer attentif à des *exigences relationnelles* et *commerciales* ;
- **2 – Respect de consignes et rigidité dans l'exécution – initiatives et souplesse interprétative**
 - Situer le registre de son action dans le respect d'une *stricte conformité* à des procédures et à des modes opératoires imposés par l'entreprise,
 - et, *en même temps*, faire preuve de *souplesse*, de *bon sens*, et d'*interprétation* des règlements et des situations ;
- **3 - Autonomie - contraintes**
 - Un métier apparemment caractérisé par une incontestable *qualification professionnelle* et une *autonomie* forte – et de plus en plus forte avec le développement d'une relation de service toujours plus affirmée par les entreprises,
 - et, *en même temps*, un vécu professionnel marqué par une situation dans laquelle l'opérateur se sent *sous contrôle*, et de *plus en plus sous contrôle* (automatisation, télécommunication, certification) ;
- **4 – Attachement à l'intérêt général – force de la défense corporatiste d'acquis professionnels**
 - Défendre l'*intérêt général* au sein d'entreprises qui incarnent des *missions de service public*,
 - et, *en même temps*, défendre les *intérêts personnels, corporatistes*, d'un groupe social professionnel particulier² ;

L'expérience fait penser que la façon de vivre ces contradictions, dont certaines sont proches du « *double-bind* », est intimement liée à la perception qu'a le sujet de la position de l'environnement à son égard :

² Cette dernière analyse est formulée par le sociologue Michel Wieworka dans un travail non publié

- Si le sujet se sent en confiance, s'il se sent soutenu et reconnu dans son professionnalisme par l'institution, les termes opposés peuvent malgré tout faire l'objet d'une synthèse pragmatique, 'en situation' ; les conducteurs déclarent alors qu'ils exercent un métier qui exige simplement du « doigté » et de la « jugeote » ; la difficulté devient un objet de valorisation professionnelle³ ;
- Dans le cas contraire, la contradiction peut engendrer une souffrance qu'il serait dangereux pour l'institution de ne pas reconnaître ; les conducteurs se plaignent d'être abandonnés, d'être livrés à des situations indécidables, dans lesquelles ils auront toujours tort, car s'ils adoptent le premier terme de l'opposition, on leur reprochera de ne pas avoir mis en œuvre le second (souvenons-nous que les deux termes s'excluent) ;

Dans les commentaires, individuels et collectifs, recueillis auprès de conducteurs dans différents pays, on trouve malheureusement de nombreuses anecdotes illustrant le deuxième cas de figure.

Ainsi, par exemple, s'ils autorisent l'ouverture des portes entre deux arrêts, pour répondre à la demande d'un voyageur, certains conducteurs craignent, parce que cela leur est déjà arrivé, de se voir reprocher un « arrêt de complaisance », voire d'être passible d'une amende appliquée par la police (au Portugal) ; s'ils refusent ce même arrêt, on (l'entreprise, le client) les taxera de rigidité comportementale, néfaste à l'image de marque commerciale de l'entreprise ;

S'ils prennent l'initiative d'une manœuvre pour mettre fin à un blocage de la circulation, de façon à privilégier la régularité de la ligne, ils s'attendent à ce qu'on leur dise qu'il valait mieux attendre, car la sécurité des voyageurs et du véhicule passe avant toute chose...

Et ainsi de suite.

Une deuxième source de déstabilisation : les ambivalences de l'identité professionnelle

Les remarques qui précèdent redoublent l'impact d'une autre déstabilisation, liée cette fois à l'identité professionnelle. Comme pour d'autres professions, le contenu du métier des conducteurs n'est pas totalement compris - et reste peu valorisé - par l'entreprise (j'y reviendrai dans le chapitre suivant). J'ai développé ailleurs⁴, de façon détaillée, le trouble résultant de l'oscillation permanente entre les aspects valorisants et dévalorisants de l'image des personnels de conduite, comme le rappelle le tableau ci-dessous. On retrouve cette oscillation dans toutes les entreprises de transport de voyageurs visitées en Europe.

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

L'actualité confirme la persistance du phénomène. Ainsi, par exemple, les témoignages recueillis par la presse auprès de conducteurs et de conductrices après le tragique fait-divers de Marseille fin 2006 (une passagère grièvement brûlée) dessinent cette image contrastée d'héros anonymes du service public balançant sans cesse entre l'exceptionnel et la routine. J'en donne ci-après un exemple :

³ Cf. mon étude « SUD-CARS - La gestion partagée : mythe ou réalité », 2001, téléchargeable sur le site : www.transformation.fr

⁴ « Le discours de la solitude volontaire - Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif en France », Prix Innovation PREDIT 1999. L'étude complète est accessible sur le site www.transformation.fr

« *Ma ligne à haute tension* » :

Dès le surlendemain du tragique incendie sur la ligne 32, la routine a repris : le chahut, les fumeurs, les injures sexistes envers les 'femmes au volant'. Elles encaissent tous les stress des zones qu'elles desservent. Une véritable guerre des nerfs, mais aussi un solide attachement à leur travail. (...)

Michelle, 43 ans : « Quand je monte dans mon bus, je suis seul maître à bord. Je fais la même ligne depuis dix ans et j'aime bien ma clientèle. J'ai des habitués, des travailleurs, mes papy-mamies, les jeunes qui chahutent. S'ils chahutent trop, ils savent qu'on déplace le terminus. Comme ils habitent en haut d'une côte et qu'ils sont un peu fainéants, ils font attention. Si, un jour, je me mets à détourner la tête ou à monter la vitre de sécurité parce que je ne les supporte plus, je changerai de métier. Je me lève à 2 h du matin mais, à 10 h 30, j'ai fini ma journée, je peux m'avancer sur les courses et le ménage, comme ça, je profite de mon week-end. Tous les matins, je me dis qu'on a de la chance d'avoir un travail parce que des gens prennent les transports en commun. » (...)

Chantal – 'maman' pour les chauffeurs-, une des premières conductrices embauchées à la RTM (en 1981), divise ses collègues en deux espèces. Celles qui aspirent à rejoindre la vie de bureau et celles qui, comme elle, la détestent. Elle sait aussi qu'une conductrice qui n'aime plus son métier subit, davantage que les hommes, la peur et le stress. « Eux peuvent s'imposer par leur physique ». Mais si elles l'aiment, elles font presque mieux qu'eux. « Elles tempèrent naturellement ». Que ce soit le chahut des jeunes, les mères avec poussette et cabas, les petits vieux qui demandent des arrêts de faveur. « Je ferai chauffeur toute ma vie », jure ainsi Michelle. Elle remet poliment à sa place le client qui lui lance, goguenard : « Prenez garde à ne pas flamber, hein ? ».

Il est 4 h, le mistral ne s'est pas encore levé. Dans le bus de Michelle, il y a surtout des femmes de ménage, africaines, comoriennes, arabes. Le samedi 28 octobre, Mama Galledou, étudiante d'origine sénégalaise de 26 ans, a été brûlée à 70 % dans le bus 32.⁵

■ LE FONCTIONNEMENT DES CORPS INTERMÉDIAIRES EST LA PLUPART DU TEMPS VICTIME DES MÊMES MALENTENDUS

Deux corps intermédiaires se situent entre la direction et les opérateurs de production du transport : le management et les représentants du personnel.

■ *Le management de proximité : une position difficile et souvent mal vécue...*

Après la question centrale de la situation des personnels de conduite, majoritaires par définition dans les entreprises de transport, celle du management occupe une place importante pour des raisons qui relèvent notamment de la nature de l'activité.

En ce qui concerne le management opérationnel de terrain, les mots d'ordre sont plutôt au raccourcissement des lignes, avec la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, de façon à favoriser la rapidité et la pertinence de la prise de décision, ainsi que l'animation et la motivation des hommes. Mais cette ligne politique que l'on retrouve un peu partout recouvre en fait des réalités très différentes, suivant les réponses que les entreprises entendent donner à deux questions : l'une porte sur des aspects quantitatifs, l'autre sur des aspects plus qualitatifs.

Aspects quantitatifs

Lorsque les opérateurs sont à la fois nombreux, dispersés dans le temps (horaires et prises de service) et dans l'espace (déplacements incessants, contacts physiques réduits avec l'entreprise), la nécessité de relais se fait particulièrement sentir. Les objectifs assignés à ces relais sont multiples : créer et entretenir du lien social entre les membres de l'entreprise, pour faire remonter l'information de terrain, pour diffuser la stratégie de l'entreprise, etc.

Dans la plupart des entreprises visitées, l'insuffisance des relais institutionnels est manifeste. Au plan quantitatif, il est hasardeux d'assigner à des chiffres précis le statut de norme : celle-ci dépend du domaine d'activité de l'entreprise, de la nature des situations de travail, du type de qualifications des travailleurs, etc. Ainsi, par exemple, la référence d'un agent encadrant pour une vingtaine d'opérateurs, souvent citée parmi les spécialistes de la gestion des ressources humaines, n'est pas directement transposable dans les schémas organisationnels et économiques de l'activité du transport :

⁵ Blandine Grosjean, *Après le drame de Marseille, les conductrices de bus racontent*, pages 115-118, Elle, 13 novembre 2006

- les agents de production y jouissent d'une autonomie à certains égards beaucoup plus forte que dans beaucoup d'industries manufacturières ou d'activités de service ;
- les marges financières sont étroites : le taux d'encadrement doit être contrôlé de près de façon à ne pas tirer vers le haut des coûts salariaux dont le poids est déjà considérable ;

Pour autant, l'observation extérieure du fonctionnement des entreprises fait souvent apparaître quelque chose de l'ordre du *vide* entre la direction et les conducteurs - les pages suivantes continueront de décrire les conséquences de cette situation lorsque l'on se place du point de vue du terrain.

J'ai montré dans mes travaux antérieurs que la fragilité sociale des conducteurs rend largement compte de la récurrence de la conflictualité observée dans le secteur professionnel. Les coûts économiques, commerciaux, humains, des déflagrations sociales devraient alors pouvoir être comparés à bon escient avec un investissement indispensable en managers de proximité – sauf à accepter comme une fatalité la répétition de la paralysie de la mobilité et la pénalisation régulière des voyageurs.

Mais quel taux d'encadrement viser ? L'expérience de *consulting* dans des milieux très divers (industrie, services, champ sanitaire et social, etc.) peut fournir quelques pistes de réflexion qui permettent d'évaluer, par comparaison, l'état de la question dans les entreprises de transport de voyageurs :

- 1 - lorsque le rôle de l'encadrement d'équipe est réparti de façon à peu près équilibrée entre des *fonctions techniques* (management de la production, sécurité, etc.), *de gestion* (procédures, budget, qualité, etc.) et *d'animation* (organisation et distribution du travail, gestion du personnel, gestion des projets, etc.), un ratio de un encadrant pour 20 à 25 opérateurs est à peu près respecté – quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise (équipe industrielle ou équipe de soins, par exemple) ;
- 2 - lorsque la répartition combine deux rôles sur les trois, le nombre d'opérateurs passe en dessous des vingt : l'encadrement est encore plus proche des opérateurs, qui, moins nombreux, se spécialisent et sont soutenus de façon plus rapprochée ;
- 3 - lorsque l'activité de *gestion* domine les deux autres dimensions, le nombre d'opérateurs managés par un même agent de maîtrise s'accroît – car on estime probablement que le travail d'animation et de fabrication de lien social n'est pas primordial ;

Sur ces bases, on peut considérer que l'enjeu pour le secteur du transport de voyageurs est de quitter la troisième configuration pour se rapprocher de la première – ce qui, au passage, permettrait d'offrir une perspective d'évolution pour quelques conducteurs appelés à des fonctions d'encadrement.

On peut ainsi noter que certaines entreprises, dans un contexte urbain particulier, visent des objectifs de ce type en matière d'encadrement de proximité : GVB d'Amsterdam a depuis quelques années mis en place une organisation dans laquelle un encadrant est responsable de 30 conducteurs de tramway ; la RATP développe un projet au terme duquel un « responsable d'équipe de lignes » encadrerait entre 30 et 50 « machinistes-receveurs » en roulement, et entre 40 et 80 machinistes « hors-ligne ». La STIB de Bruxelles ou la Carris de Lisbonne se posent également le même type de questions.

Aspects qualitatifs

Ne constituant pas un groupe social « aussi enraciné dans ses représentations sociales que la classe ouvrière ou les cadres », l'encadrement de proximité « n'a pas ou peu produit de discours sur lui-même » et a pu être considéré comme une catégorie « historiquement oubliée »⁶. Pour autant, son rôle de charnière, et d'interface, entre deux mondes - ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent, ceux qui dirigent et ceux qui produisent - est bien repéré, de même que l'inconfort de cette position organisationnelle.

On retrouve cette problématique, plus ou moins exacerbée, dans toutes les entreprises visitées. Si l'on considère, en premier lieu, la question de la dénomination de la fonction, on est mis en face d'une gamme qui va des « contrôleurs » aux « gradés » en passant par différents types de « d'inspecteurs » et de « responsables » (de ligne, d'équipe, de qualité). La fonction est alors conçue de façon pour le moins réductrice et entretient des confusions qui mettent mal à l'aise ceux qui l'exerce. On constate en effet qu'ils sont nombreux à se poser la même question dans les différentes entreprises :

Quelle est notre mission ? Contrôler les voyageurs, Contrôler les chauffeurs ? On finit par ne plus savoir...

Nombreux sont également les contrôleurs - inspecteurs - responsables qui expriment un certain désarroi par rapport à une fonction qu'ils disent exercer dans des conditions qu'ils n'avaient pas imaginées lorsqu'ils étaient de « l'autre côté »...

En tant que chauffeurs, on n'était pas écoutés, mais alors, en tant que contrôleurs, on l'est encore moins...

⁶ Philippe Trouvé, cité par Anne-Marie Létondal, in *L'encadrement de proximité*, ANACT, Paris, 1997

Cette incertitude entretient de mauvais réflexes de raidissement rencontrés dans tous les pays – les mêmes causes produisant les mêmes effets. Le syndrome « *Il te faudrait une bonne guerre* » correspond à une attitude malheureuse retrouvée régulièrement parmi les encadrants de proximité. Le conducteur qui souhaite faire part d'un problème se voit rembaré avant même d'avoir pu s'expliquer : de son temps, lui répond l'encadrant, c'est-à-dire à l'époque où lui-même était conducteur, tout était beaucoup plus compliqué ; les véhicules, les régimes de travail et de repos, la hiérarchie, etc., tout cela demandait des efforts autrement plus coûteux ; la pénibilité d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle d'hier : tout le monde s'en réjouit, conclut l'encadrant, mais il en résulte que les problèmes actuels doivent être considérablement relativisés et... le conducteur, dépité, repart sur ligne sans avoir reçu la réponse attendue. L'image de l'encadrement ne s'en trouve évidemment pas grandie – la régularité du phénomène alimentant les discours négatifs.

Dans la plupart des entreprises, la situation est mal vécue par les encadrants : on peut parler d'un *malaise profond* concentré sur cette catégorie professionnelle spécifique. Ces difficultés s'expliquent en partie par le fait que, alors qu'ils sont précisément peu nombreux, l'organisation du travail affecte aux encadrants de proximité des missions en trop grand nombre : celles-ci en viennent à se télescoper et elles diluent le sens premier du rôle que les entreprises souhaitent leur voir jouer. Ce malaise est perçu par de nombreux conducteurs qui font preuve d'une certaine compréhension vis à vis d'un rôle jugé ingrat.

Une autre hypothèse pourrait être liée à une difficulté commune à de nombreuses entreprises de transport de voyageurs : un double conflit potentiel existe entre, d'une part, ligne managériale et fonctions d'appui technique (il s'agit du problème classique : staff ou line), et, d'autre part, entre encadrants opérationnels (sur le terrain) et fonctions centralisées (qui travaillent à distance). La confrontation d'une logique de supervision à distance et d'une logique de proximité relationnelle est fréquente dans le milieu professionnel du transport de voyageurs. Ainsi, par exemple, l'articulation entre l'activité de régulation de la ligne et celle de soutien des conducteurs sur le terrain pose la question de la compatibilité entre management direct (les contrôleurs - inspecteurs – responsables) et management indirect (les régulateurs).

Il est ainsi nécessaire, pratiquement partout, de travailler à une clarification du rôle et des missions de l'encadrement en général. Ceci est d'autant plus indispensable que les discours collectifs évoquent très souvent (avec bien entendu de notables exceptions) une coupure entre les plus hauts dirigeants et les opérationnels : dans une image souvent rencontrée, ceux qui sont à la tête des entreprises, absorbés par de multiples tâches de gestion, seraient progressivement déconnectés de ce qui se passe sur le terrain.

Dans les commentaires formulés sur ce thème, l'idée revient souvent que « *si les dirigeants savaient ce qui se passe réellement sur le terrain, alors ça changerait...* ». Cette représentation du fonctionnement des entreprises n'est évidemment pas saine, car :

- soit, elle correspond à une certaine réalité, et le fossé ainsi confirmé nuirait à la nécessaire cohésion sociale des entreprises ;
- soit, elle exprime un désir de rapprochement des instances dirigeantes, qui signifierait au passage que les corps intermédiaires jouent un rôle d'écran plutôt que de relais.

■ ***L'impact d'une série d'idées reçues concernant la nature et les dimensions du dialogue social***

Dans le cadre de l'analyse des obstacles qui freinent le développement d'une politique valorisant les ressources humaines au sein des entreprises de transport de voyageurs, il est indispensable d'aborder l'impact d'une série d'idées reçues, partagées aussi bien par des membres des directions que par des militants des organisations syndicales. Il s'agit de deux points-clés du management des entreprises : 1 - la nature et les dimensions du dialogue social ; 2 - l'intérêt et les vertus des processus participatifs en tant qu'outils de modernisation technique et sociale des entreprises. Pour résumer les analyses qui vont suivre, on peut mettre en relief deux groupes d'hypothèses qui interagissent entre elles :

- Érigée en tabou non questionnable, l'exigence de « paix sociale » brouille les missions et le rôle du management ; de plus, elle donne aux organisations syndicales l'illusion de la légitimité permanente de l'exercice du rapport de forces dans le dialogue social ;
- La réduction du dialogue social au seul dialogue social institutionnalisé accroît le sentiment d'isolement et d'exclusion de la majorité du personnel et mine la performance globale des entreprises.

Le mythe de 'la paix sociale' à tout prix

À travers l'ensemble des entreprises de transport de voyageurs, de nombreux salariés s'expriment sur un même thème : *tout se passe comme si le fonctionnement habituel donnait une place trop importante aux organisations syndicales*. Il ne faut évidemment pas se méprendre sur l'interprétation de cette remarque : loin de signifier un quelconque rejet du fait syndical à l'intérieur des entreprises, ces commentaires traduisent l'idée que les rôles des deux partenaires sociaux devraient être mieux définis.

L'évocation de la nécessité de préserver la « paix sociale » à tout prix apparaît en effet comme une sorte de fil rouge rencontré sur le terrain : dans tous les cas, il s'agit pour nos interlocuteurs de s'insurger contre un impératif jugé dangereusement contre-productif. Au motif de ne pas courir le risque de déclencher un mouvement social toujours redouté, les membres de l'encadrement vivent une situation dans laquelle ils pensent qu'on leur demande la plupart du temps de ne pas trop prendre d'initiatives : le résultat, qu'ils déplorent, est que cette préoccupation finit par empêcher de bouger quoi que ce soit – ce qui (ce n'est qu'un paradoxe apparent) peut créer un malaise latent, provoquer un mécontentement du personnel, et se révéler à l'origine... du mouvement social tant redouté...

« *Se parler quand ça va bien* » (c'est à dire savoir pratiquer des relations moins contrôlées, plus informelles), cela permet d'apprendre à sortir plus rapidement de situations périlleuses. Mais cela n'est possible que si les partenaires du dialogue ont pris l'habitude de respecter les procédures prévues - car c'est dans le bon fonctionnement des instances existantes que chacun trouve une vraie forme de considération attendue (ce que je traduis par la formule suivante : « *Le formel avant l'informel* »). Une certaine dose de formalisme paraît donc non seulement inévitable mais, plus encore, nécessaire entre les acteurs du dialogue social – même si une certaine rigidité peut sembler alimenter une vision de 'la paix sociale' à tout prix.

Pour autant, il semble bien que ce que les organisations syndicales demandent avant tout, c'est qu'il y ait une possibilité de tenir de vrais débats, de façon que chacune des parties, employeurs et représentants du personnel, ait l'opportunité de formuler ses préoccupations et ses questions, ses réponses et ses argumentations : en ce sens, le dialogue signifierait d'abord le souhait de voir se manifester une volonté d'écoute, sans crainte de désaccord face à cette écoute ; l'essentiel serait donc que les questions soient posées par les organisations syndicales et que les réponses soient données par les directions – quitte à ce que toutes les réponses ne soient pas positives. Les situations les plus redoutées sont celles dans lesquelles les questions ne sont pas entendues ou les réponses restent en suspens, sans décision définitive – dans ce cas, en effet, l'incertitude ne permet aux représentants du personnel ni de faire des contre-propositions ni de porter des réponses à ceux qui ont posé des questions.

Bien entendu, les organisations syndicales, ou certains de leurs militants, pratiquent de temps à autre une conception plus radicale du dialogue social : dans cette configuration, une bonne négociation ne s'achève que lorsque la direction a adopté tous les points de vue des organisations syndicales...

La possibilité de bloquer l'activité de l'entreprise de transport, et surtout la menace de paralyser les échanges économiques et la mobilité des citoyens, structurent profondément les rapports sociaux de cet univers professionnel. Face à des mouvements sociaux, les responsables peuvent craindre un désaveu ou un recul de la part des autorités de tutelles et du pouvoir politique – ces attitudes ont été souvent confirmées par les faits, dans tous les pays, pendant de longues années, et jusqu'à un passé récent. Or, l'exigence de « *paix sociale à tout prix* » comporte deux conséquences symétriques :

- Elle a fini par brouiller la nature du rôle du management, en réduisant ses possibilités d'action devant l'impératif absolu : « *Surtout pas de vagues...* » ; ou en le mettant face au dilemme indécidable : « *Changez les mentalités de l'entreprise pour les adapter à notre époque, modernisez, n'ayez pas peur de bousculer mais... surtout pas de vagues...* »
- Elle a donné aux organisations syndicales l'illusion dangereuse qu'elles disposaient d'une sorte de légitimité permanente de l'exercice du rapport de forces dans le dialogue social, ce qui a restreint leur capacité de s'interroger sur la nature de leur rôle et sur leurs modalités d'action au profit des salariés ;

Malgré les progrès du dialogue social institutionnalisé accomplis ces dernières années, des traces de ces anciens modes de fonctionnement subsistent et se retrouvent à de nombreuses reprises dans toutes les entreprises de transport de voyageurs.

- En ce qui concerne, en premier lieu, le management opérationnel, un constat général : il dispose rarement des moyens d'être réactif par rapport aux attentes du personnel.

Dans des organisations du travail le plus souvent centralisées, et faute de délégations suffisantes, la majorité des cadres des entreprises de transport de voyageurs souffre d'une absence de marges de manœuvre, qui les prive des moyens de résoudre de nombreux problèmes de terrain ; or, bien utilisée, la proximité est un atout pour désamorcer efficacement les petits tracas qui, faute d'être rapidement pris en compte, prennent des proportions indues et encombrant inutilement les relations entre direction et syndicats ; du reste, situés trop loin des problèmes, ces deux acteurs ne sont d'ailleurs pas vraiment en mesure d'apporter les réponses adéquates que les encadrants de proximité sauraient, au contraire, imaginer – si on leur en laissait la possibilité ;

Encore trop souvent informés de la politique de l'entreprise, ou prévenus d'un événement particulier, après les organisations syndicales, les cadres ne peuvent pas complètement jouer leur rôle. Tout se passe souvent comme si les cadres, même de haut niveau, avaient des réticences à prendre des décisions, par crainte du désaveu toujours possible. Il est ainsi pour le moins paradoxal d'entendre

évoquer par des membres de la ligne hiérarchique la “cassure” qui sépare trop souvent les chefs par rapport au terrain ou bien le fait que les entreprises ne font pas assez confiance aux conducteurs... comme s'ils n'avaient pas les moyens de s'attaquer, eux-mêmes, à ces problèmes ;

Les organisations syndicales sont souvent jugées plus performantes que l'encadrement pour résoudre les problèmes des travailleurs ; dans de nombreux cas, « l'escalade » donne systématiquement de bons résultats après un refus notifié par la hiérarchie : par exemple, si le conducteur souhaite bénéficier d'une modification d'horaire (pour accomplir des démarches administratives, etc.) ; ou si une amélioration est suggérée pour la ligne ; ou bien dans le cas d'une demande de changement d'attribution d'un véhicule (parce que le conducteur estime que celui qui était prévu n'est pas en condition de circuler) ; etc. Tout se passe donc comme si les représentants du personnel avaient le pouvoir de faire revenir sur des décisions prises et comme s'ils avaient toujours le dernier mot...

- En second lieu, de leur côté, les représentants des syndicats sont loin de toujours convaincre leurs mandants sur le terrain (j'y ai déjà fait allusion à la fin de la partie *Un rôle d'exécution passive dans une organisation taylorienne*, page 24) :

À de nombreuses reprises, j'ai entendu des propos qui dessinent l'image suivante : les représentants des syndicats sont présents sur le terrain mais « ils n'ont pas grand chose à dire et ils n'écoutent pas avec suffisamment d'attention ce qui leur est remonté ». Cela semble poser le problème de la formation des militants syndicaux - certains responsables syndicaux regrettent d'avoir à dire que tout se passe parfois comme si certains de leurs militants « cherchaient les ennuis », que ce soit avec les encadrants de proximité ou même avec les clients... Il est vrai que les représentants du personnel ont souvent le sentiment qu'ils ne disposent pas des éléments qui leur permettraient d'avoir une vue d'ensemble de la situation et des projets des entreprises, ce qui leur permettrait de jouer un rôle plus constructif ;

Cela interroge également les modes de fonctionnement des organisations syndicales sur le terrain. Ainsi, par exemple, des anecdotes comme celles que je rapporte ci-dessous circulent dans toutes les entreprises de transport ; il va de soi qu'elles nuisent à la crédibilité de l'action syndicale.

Dialogue de terrain : Le militant : « Tu es au courant ? Il y a un préavis pour vendredi prochain ». Le salarié : « Ah, bon, et sur quoi ? » Le militant : « Euh, je ne sais pas... »

Dans le même sens, dans pratiquement toutes les entreprises, j'ai entendu les mêmes récits : des travailleurs sont contraints d'arrêter le travail à la suite d'une action très offensive de la part de militants qui ne laissent pas de choix à leurs collègues sur le fait de participer ou non à une grève.

Les salariés formulent régulièrement d'autres critiques. Ainsi, par exemple :

La direction nous dit souvent : “Si vous n’êtes pas contents, vous n’avez qu’à aller voir vos syndicats : ils ont signé !”... Mais, nos représentants, ils ne connaissent pas nos lignes comme nous, et nous, on n’aurait pas signé...

- Mes déplacements dans les entreprises de transport de voyageurs en Europe permettent de préciser utilement ces remarques générales, largement communes à tous les pays visités. En effet, l'observateur extérieur ne manque pas d'être saisi par d'importantes différences culturelles lorsqu'il est à même de comparer certaines pratiques d'acteurs, directement sur le terrain. À partir de mes visites d'entreprises et de mes interventions, je peux ainsi formuler une série de compléments : si ces derniers reposent sur une base évidemment parcellaire, ils n'en dessinent pas moins une typologie des rapports sociaux qui correspond assez bien aux données d'études sectorielles plus poussées. Dans cette perspective, on peut regrouper les pratiques en plusieurs groupes contrastés.

Incontestablement, les pays du Nord ont accumulé une importante expérience de dialogue riche et réaliste entre partenaires sociaux. Ainsi, par exemple, LO est le plus important syndicat en Suède. C'est une confédération de 19 syndicats qui exerce un quasi monopole de représentation des salariés. Sa très forte crédibilité lui permet un rôle exercé avec beaucoup de sérieux - et pris très au sérieux par ses interlocuteurs - dans les entreprises de transport comme dans les autres.

Le rôle décrit pour les différentes instances de représentants du personnel aux Pays-Bas, et notamment pour le conseil d'entreprise (« Ondernemingsraad »), fait apparaître des organisations syndicales soucieuses de prendre en compte, de façon permanente, à la fois les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise qui les emploie. Les employeurs des entreprises de transport s'appuient sur cette tradition de relations constructives.

Fondée sur une culture de concertation très forte en matière de relations de travail, les salariés exercent une influence substantielle sur la pratique du personnel dans l'entreprise ainsi que sur la politique générale et l'organisation. Le coeur de ce système repose sur l'importance centrale et primordiale du conseil d'entreprise (CE - ondernemingsraad), en lien étroit et permanent avec un Conseil de surveillance. Les salariés ont aussi une capacité non négligeable d'influence sur la composition des organes sociaux, et d'approbation - ou de veto - des décisions d'investissements ou de mouvements de personnel.

La forte syndicalisation du pays se retrouve au sein de l'entreprise, avec un subtil partage de la négociation entre les conditions "primaires" de travail - salaires et temps de travail - dévolue à la représentation syndicale, et les conditions dites "secondaires" à la charge du CE. Basée sur l'obligation générale d'information, toute décision importante nécessite l'avis - suspensif - du CE et même son accord en matière sociale ; d'une part, l'autorisation administrative ou judiciaire ; l'action complémentaire des syndicats en cas de fusion, d'OPA ou de mauvaise gestion, d'autre part ».⁷

Si l'on considère maintenant les pays plus au Sud, on peut regrouper dans un deuxième ensemble les pratiques du dialogue social de la part des organisations syndicales françaises et belges – et plus particulièrement wallonnes. Si les syndicats belges se répartissent 'seulement' en trois familles, au moins deux d'entre elles se révèlent très à l'aise dans un syndicalisme d'opposition. Le constat qui en résulte sur le terrain des entreprises de transport est double : d'une part, les dirigeants syndicaux, conscients de la nécessité d'évoluer, cherchent à modifier les pratiques de dialogue avec les employeurs tout en gardant le contact avec leur base – exercice parfois périlleux car les militants locaux semblent souvent préférer une stratégie de la tension, tradition à laquelle ils sont habitués ; c'est que, d'autre part, ces mêmes militants locaux n'ont pas peur de jouer et de rejouer des rôles anciens, pour ne pas dire archaïques, comme si le monde n'avait pas bougé, au risque, de plus en plus manifeste, de se couper de travailleurs de moins en moins disposés à se lancer dans des mouvements sociaux qui ne débouchent sur aucun gain concret pour eux tout en détériorant gravement l'image des entreprises concernées (écornant au passage la popularité même des personnels de conduite). Paradoxe : une procédure de concertation existe, faisant appel à un tiers extérieur. Elle devrait comporter un impact positif sur la conflictualité propre au secteur : il n'en est rien, pour deux raisons qui se conjuguent. Le médiateur imposé fait partie de l'Administration : sa légitimité technique, son savoir-faire, sa connaissance même du secteur ne sont pas toujours assurés ; d'autre part, sûre d'avoir accès au tiers extérieur, la partie syndicale use et abuse de cette « menace » pour des motifs parfois dérisoires, qui devraient pouvoir être résolus par la négociation entre partenaires sociaux – sans recours à aucune « escalade ».

La situation française est assez proche : huit organisations syndicales se partagent désormais la représentation de salariés de plus en plus circonspects devant des consignes d'état-major syndicales – considérés comme lointains ; les salariés gardent cependant le réflexe du rassemblement solidaire en cas de changement mené trop brutalement par les directions des entreprises. J'ai proposé ailleurs la signification du slogan né dans le transport collectif en France en 1995 et sans cesse répété depuis : « *Tous ensemble, tous ensemble* »⁸. Dans notre pays, les pratiques de concertation se sont considérablement améliorées, dans le sens d'une plus grande responsabilisation. Toutefois, elles dépendent encore beaucoup de la personnalité des interlocuteurs en présence. Cependant, de bonnes pratiques sont parfois formalisées dans de nouvelles procédures, comme la procédure de l'alarme sociale qui a permis à la RATP de franchir une étape décisive (j'y reviendrai plus loin). Les observations de terrain montrent que le dialogue institutionnel a beaucoup évolué dans cette entreprise : si la négociation y est parfois rugueuse, elle est de plus en plus maîtrisée de part et d'autre ; de même, les organisations syndicales de la RATP ont accepté la mise en œuvre d'expérimentations de type socio-technique comme principe de base pour conduire le changement – ce qui est loin d'être acquis dans de nombreuses entreprises de transport.

Un dernier groupe de pays rassemblerait nos voisins italiens et portugais, avec un point commun et une différence significative. Les syndicats de ces deux pays ne semblent pas en mesure d'exercer un véritable rapport de forces à la française ou à la wallonne, si l'on peut dire. Les discours et les pratiques des organisations syndicales ont, dans les deux cas, du mal à rattraper l'évolution des salariés des entreprises de transport : certes les conducteurs adhèrent à un syndicat, mais moins automatiquement que leurs aînés et, de surcroît, ils semblent de plus en plus difficiles à convaincre sur l'argumentation des grandes causes collectives. La différence, significative, tient au fait que les syndicats italiens ont amorcé depuis assez longtemps maintenant une évolution qui les rapprocherait des pays nordiques. Ainsi, par exemple, l'intervenant français dans une entreprise de transport italienne ne manque pas d'être surpris devant la spontanéité avec laquelle les représentants du personnel formulent, de façon réaliste et constructive, ce qui prend le sens d'une autocritique sur le fonctionnement des organisations syndicales... Un comportement de ce type est simplement inimaginable en France... Les organisations syndicales portugaises, quant à elles, en sont au début de leur évolution : les syndicats liés au métier de la conduite montrent qu'ils sont probablement prêts à faire du chemin tandis que les organisations plus traditionnelles continuent de se cantonner dans un rôle, confortable mais peu efficace, d'opposition.

⁷ Évelyne Pichot « L'information - consultation des salariés aux Pays-Bas », in *Liaisons Sociales Europe* n°44, décembre 2001

⁸ « *Le discours de la solitude volontaire* », étude Predit

L'intérêt et les vertus des processus participatifs

La tendance à réduire le dialogue social au seul dialogue social institutionnalisé entre partenaires sociaux comporte deux effets négatifs en matière de gestion des ressources humaines : elle accroît le sentiment d'isolement et d'exclusion de la majorité du personnel et elle mine la performance globale des entreprises.

En effet, tout se passe comme si direction et organisations syndicales couraient le risque de perdre de vue la nécessité de consulter, de façon formalisée les équipes de terrain. Il faut insister sur le fait que le fonctionnement décrit dans les pages précédentes repose sur une méconnaissance des finalités des processus participatifs dans les entreprises de transport. Si l'on veut bien admettre que les solutions les plus pertinentes ne valent que si elles sont appropriées par l'ensemble de ceux qui auront à les mettre en œuvre, on comprend mieux pourquoi le caractère nécessairement participatif de tout changement important de l'organisation (une procédure, un mode opératoire, un outil de travail, etc.) répond en fait à deux objectifs précis.

Un objectif d'efficacité technique : concevoir des solutions réalistes et applicables

- Les utilisateurs finaux d'un changement doivent être associés car ils sont porteurs du fonctionnement futur des nouvelles solutions : la conception de solutions réalistes passe obligatoirement par la prise en compte de leur mémoire et de leur expérience actuelle ; l'efficacité des solutions implique l'intégration réelle des données objectives (informations techniques) mais aussi subjectives (comportements, attitudes, attentes) des acteurs de terrain.
- Dans cette optique, le rapprochement opérationnel des « concepteurs » et du « terrain » favorise l'appropriation durable des nouvelles solutions ainsi qu'une meilleure communication globale. Le traditionnel clivage taylorien entre tâches de conception et tâches d'exécution est battu en brèche au profit d'une meilleure dynamique d'ensemble, dans le sens d'une plus grande efficacité.

Un objectif de mobilisation pédagogique : favoriser les processus d'apprentissage

- Le déroulement du changement est l'occasion privilégiée pour les différents acteurs de se préparer activement aux évolutions qui les concernent. L'étude et la préparation des changements constituent les meilleurs moyens d'acquérir de nouvelles connaissances et d'expérimenter de nouveaux comportements : c'est dans la participation que se développe la motivation à apprendre.
- En ce sens, *l'apprentissage par l'expérience* est effectivement rendu possible : la formation, directement connectée sur le réel, est immédiatement applicable. De nouveaux modes relationnels émergent progressivement : les acteurs apprennent à se percevoir différemment, les images anciennes peuvent évoluer dans le cadre de nouvelles coopérations.

Dans cette perspective, information collective et expérimentation localisée constituent des opportunités de mobiliser le personnel. Ici aussi, la manière de s'y prendre est, par définition, formatrice : tel est l'enjeu d'une conception élargie du dialogue social et de méthodes participatives de conduite du changement.

■ LA COMMUNICATION INTERNE COMPORTE LES MÊMES LACUNES DANS TOUTES LES ENTREPRISES

■ *Tout au bout de la chaîne de production du service, des conducteurs qui se sentent exclus*

C'est devenu un constat désormais accepté : leur dispersion dans le temps (en raison de leur régime d'horaires de travail et de repos) et dans l'espace (l'activité a lieu en dehors des locaux de l'entreprise) est à l'origine d'un sentiment d'abandon chez les conducteurs.

Le bilatéral l'emporte la plupart du temps sur le travail d'équipe

Cette catégorie de travailleurs est à ce point au bout de la chaîne de production du service qu'elle en vient à s'en sentir exclue.

- Isolement, enfermement corporatiste, lourdeurs d'organisations centralisées : les facteurs sont nombreux qui expliquent que la vie sociale au travail proposée aux conducteurs est en fait réduite à très peu de choses (quelques contacts, non maîtrisés par les institutions, à la prise et à la fin de service ; quelques séquences de formation ; etc.). Bref, le constat est facile à formuler : pas de vraie vie sociale au travail.

- Or, pour les conducteurs, l'isolement est aujourd'hui renforcé par le phénomène de l'individualisme qui caractérise toujours plus nos sociétés modernes. Cette évolution s'effectue bien entendu au détriment des valeurs collectives qui unissaient autrefois des catégories de travailleurs dont l'identité professionnelle était vécue comme plus valorisante. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater que les relations bilatérales, entre collègues ou avec des membres de la hiérarchie, l'emportent sur la vie collective.

En termes psychosociologiques, les conséquences sont destructrices : dans certains cas, elles peuvent conduire à des formes avancées de désocialisation ; elles posent, en tout état de cause, la question du rôle des corps intermédiaires dans la communication avec ces salariés dont le régime de travail fragilise le lien qu'ils entretiennent avec les entreprises qui les emploient. Dans les ateliers et dans les services administratifs, les formes de travail sont plus habituelles : la vie d'équipe peut plus facilement s'organiser – à condition que les responsables soient sensibles à cet aspect de la vie au travail, ce qui semble vrai dans certaines entreprises de transport - et moins dans d'autres où culture technique et préoccupations de gestion façonnent un univers professionnel peu communicant.

La vie sociale dans les entreprises est pauvre et insuffisante

Ces réflexions sur la place du collectif dans l'animation des équipes concernent également le fonctionnement des instances dirigeantes. À part quelques cas plutôt exceptionnels dans les entreprises visitées, une grande majorité de personnes interviewées, quel que soit leur niveau hiérarchique, expriment un même sentiment : le regret de ne pas être impliqué dans des réunions qui, bien organisées et bien menées, enrichiraient la vie professionnelle de chacun.

La sensibilité à cet aspect du management est une condition indispensable pour dépasser des habitudes solidement ancrées qui donnent souvent naissance à un cercle répétitif qu'il est malaisé de briser : tout le monde se sent plus à l'aise dans la gestion de relations bilatérales – au détriment de la gestion des relations plus collectives ; dès lors, les réunions sont rares ; plus elles sont rares, plus elles se passent mal – le retard d'expression se traduit par une vivacité des propos, difficile à canaliser ; plus ces réunions, rares, se passent mal, moins les organisateurs ont envie d'en tenir ; et ainsi de suite.

Parallèlement, on entend de nombreux commentaires sur le fait que la vie collective informelle (fêtes locales, rassemblements conviviaux, etc.) est plus rare aujourd'hui qu'hier. Qu'il s'agisse d'une *perception* collective *faus*se ou d'une *réalité vraie*, le sens profond de ces remarques paraît identique : attachés à leur collectivité professionnelle, nombre de salariés des entreprises ne sont pas mécontents de se retrouver, « tous ensemble », de temps en temps, sur les lieux de travail ou proches du travail, pour manifester la force du lien social qui les unit.

■ Les spécificités du secteur professionnel mal prises en compte : le besoin de dialogue et de reconnaissance

La critique des modalités et de l'efficacité de la communication interne est une constante dans toutes les entreprises. Il va de soi que la dispersion d'une partie importante du personnel dans le temps et dans l'espace rend plus aiguë la problématique du sens (orientation, signification) du travail : les salariés ont encore plus besoin de connaître les projets et la stratégie de l'entreprise.

Des structures vécues comme hiérarchisées mais sans... chefs

Or, en dehors d'un ou deux entreprises de transport de voyageurs qui y consacrent du temps, des moyens, des efforts significatifs, la situation qui semble prédominer est la non-prise en compte des spécificités du secteur professionnel.

On voit la direction une fois par an, et encore, c'est pendant cinq minutes lors d'une fête...

J'ai entendu cent fois ce type de remarques dans tous les pays visités. Elles font apparaître, par exemple, que, à l'instar de trop d'entreprises d'autres secteurs professionnels, les entreprises de transport de voyageurs n'ont pas encore mis en place une pratique régulière de « convention de l'encadrement », dont l'objet est de mobiliser, au moins une fois par an, l'ensemble de l'encadrement d'une entreprise pour lui donner les moyens de jouer ensuite son rôle de relais sur le terrain.

On assiste alors au paradoxe suivant : si les entreprises de transport de voyageurs ont des structures vécues comme lourdes et hiérarchisées, elles manquent de chefs, c'est-à-dire de responsables porteurs d'un discours qui donne le sens du projet d'entreprise. La communication, avant tout écrite, est généralement perçue comme de bonne qualité, mais elle ne saurait suffire dans un univers professionnel pratiquement arrivé au stade de la saturation en ce qui concerne l'écrit (manuels de procédure, tracts syndicaux, littératures diverses). Tout se passe alors comme si la communication était le quasi-monopole des organisations syndicales.

Dans les perceptions collectives, le personnel fait également ressortir ce qui lui apparaît comme un manque de communication, de coordination, voire de solidarité, entre les chefs. Comme pour toutes les entreprises –

de secteurs variés - dans lesquelles j'ai conduit des enquêtes ou des interventions, on peut faire ici le même constat : tout ce qui est de l'ordre de la division entre les dirigeants est très mal vécu par les personnels de production, qui l'interprètent comme un dangereux facteur de fragilisation du pilotage et donc de la pérennité des entreprises. Le souhait général est d'avoir des équipes de direction solidaires, qui formulent un cap et des objectifs crédibles, portés de façon collégiale, et qui proposent des formes variées de dialogue.

On retrouve les lacunes d'animation collective, déjà mentionnée : en l'absence de réunions organisées à l'initiative des chefs, chacun est obligé de travailler de son côté. Les relations de travail sont pratiquement toutes bilatérales (ce point a déjà été souligné), soit entre deux collègues, soit entre une personne et son chef. En ce sens, on ne devrait pas se fier aux apparences que propose parfois le fonctionnement des entreprises de transport de voyageurs :

Dans nos entreprises, on se réunit beaucoup, mais c'est la plupart du temps un dialogue de sourds, et, surtout, cette concertation n'implique pratiquement jamais les travailleurs eux-mêmes...

Une fois de plus, les bonnes pratiques existent : par exemple, de nombreuses entreprises de transport publient régulièrement un journal auquel des conducteurs sont parfois associés ; d'autres s'efforcent d'organiser des rassemblements conviviaux informels une ou deux fois par an ; une autre encore convie une fois par trimestre l'ensemble de son encadrement à dialoguer avec la direction. Mais ces réalisations semblent encore timides par rapport aux fortes attentes du personnel ; elles ne sont pas en mesure de faire reculer la perception d'une carence de transversalité entre les grandes fonctions de l'entreprise, qui communiquent mal entre elles - par exemple, le mouvement et le commercial, ou l'exploitation et l'administration du personnel, etc. Sans compter les cas où les besoins de communication se ramènent parfois à des objectifs beaucoup moins ambitieux, comme celui de pouvoir disposer d'un... organigramme clair, actualisé, correspondant à la réalité, ce qui permet d'avoir quelques repères.

Une forte demande de dialogue, d'écoute, de suivi des remontées d'information et des décisions

L'enquête fait donc ressortir, partout, un fort besoin : davantage d'écoute de la part des chefs ; davantage d'information et de suivi des décisions ; davantage de soutien de la part de la structure organisationnelle.

La consigne suivante :

Mon bureau est ouvert, vous venez quand vous voulez...

fréquemment exprimée, n'est pas souvent jugée crédible par les collaborateurs qui racontent plus d'une anecdote à l'appui de leur scepticisme :

Tel chef lève aussitôt les bras au ciel lorsqu'on vient lui poser une question un peu délicate ; tel autre fait en sorte qu'on n'a pas envie d'aller le consulter ; tel autre encore note scrupuleusement tout ce qu'on lui dit, mais on ne voit jamais de suite...

Tout au long de la ligne hiérarchique, le même accueil courtois, et décourageant, attend souvent le conducteur de bus qui voudrait voir se résoudre un problème : « Ah, cette question, ce n'est pas moi qui la traite ; tu devrais plutôt t'adresser à côté » ; au bureau d'à côté, le conseil amicalement donné sera de tenter l'étage du dessus ; etc.

Dans toutes les entreprises visitées, les personnes rencontrées expriment spontanément et explicitement leur accord sur la légitimité d'un mode un management qui pose des limites, qui prenne, quand c'est justifié, des sanctions. En revanche, tous dénoncent les valeurs négatives qui sont encore trop présentes dans les cultures d'entreprises : manque d'humanité, manque de confiance, manque de dialogue, manque d'écoute. À cet égard, dans les perceptions collectives, le rôle de la hiérarchie semble trop souvent enfermé dans un rituel négatif : « punir, punir ». La problématique de la « feuille », du « bon de tabac », de la « demande d'information », « d'explication » ou de « justification » finit par prendre un tour véritablement obsédant – y compris pour les encadrants de proximité eux-mêmes, comme si ces derniers étaient soumis à une injonction qui ignorerait la clémence :

« Attention, je vais être obligé de te faire une feuille »

Dans certains entreprises de transport de voyageurs, la rumeur veut que :

les encadrants qui ne sanctionnent pas assez les chauffeurs se font eux-mêmes sanctionner...

En tout état de cause, lors des visites de terrain j'ai très fréquemment entendu ces mêmes expressions récoltées dans de trop nombreuses entreprises qui ignorent le « renforcement positif » :

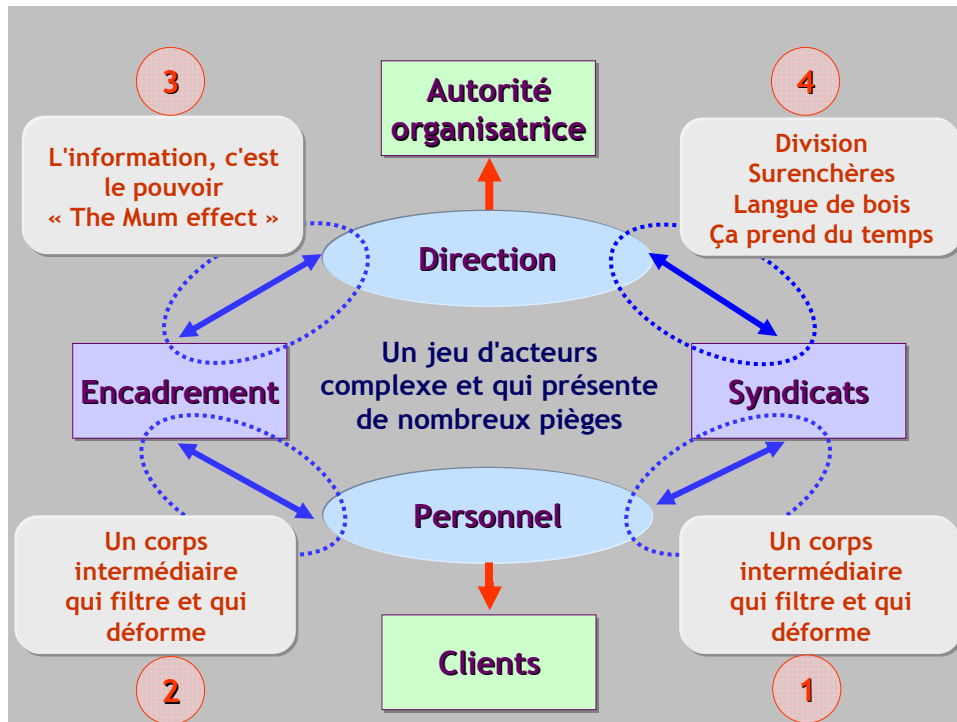
Ici, on vous dit toujours quand ça va mal, mais personne ne vous dit jamais merci

En tant que chauffeur, vous avez forcément tort. Celui qui a raison, c'est le contrôleur ou le voyageur, mais jamais le chauffeur...

Dans mes travaux antérieurs, j'ai établi un lien entre la solitude, l'isolement, l'enfermement des conducteurs et leur immense besoin de reconnaissance, lequel peut s'accompagner d'une sorte de sentiment de persécution : les « autres » peuvent toujours être soupçonnés d'arrière pensées à l'égard d'une catégorie

professionnelle qui a su conserver une forte identité collective, qui est capable de bloquer l'activité de l'entreprise mais aussi celle de la Ville, et qui, en définitive, suscite l'envie, etc. Il est clair que, lorsque, dans le fonctionnement collectif, des éléments de réalité peuvent venir alimenter ce discours, la tendance ici évoquée ne fait que se renforcer.

En synthèse des analyses précédentes, je voudrais en résumer les principaux points dans le schéma ci-dessous : il s'agit d'une interprétation personnelle de la vision partagée, selon moi par de nombreux conducteurs (quel que soit le pays), en ce qui concerne les grandes tendances du jeu d'acteurs des entreprises qui les emploient. Je détaille ci-après les quatre points du raisonnement (je reprendrai le même schéma page 56 dans la partie consacrée aux préconisations dans cette étude).



- 1 - Bien souvent, les conducteurs ne se sentent pas totalement représentés par les organisations syndicales. Considérant que celles-ci fonctionnent trop fréquemment suivant une logique qui leur est propre (cf. les remarques de la page 25, des pages 31 et suivantes), les conducteurs expriment volontiers leur désir d'être mieux pris en compte par des représentants dont ils restent malgré tout relativement proches en cas de situations sociale tendue (cf. par exemple les remarques du bas de la page 32) ;
- 2 - L'encadrement de proximité, quant à lui, on l'a vu (cf. à partir de la page 27), souffre d'un positionnement difficile, notamment parce qu'il ne dispose que très rarement des leviers de management auxquels les conducteurs sont sensibles (horaires, roulement, repos, congés, etc.) ;
- 3 - D'autre part, les conducteurs semblent souvent penser que l'encadrement est peu porté à partager des informations qui les intéresseraient : lorsque l'encadrement dispose de ces informations, il aurait plutôt tendance à les garder pour lui (cf. page 34) ; du reste, la culture des entreprises n'inciterait pas l'encadrement à jouer un rôle actif en matière de communication : pris dans ce qu'on appelle aux États-Unis « *the mum effect* » (to keep mum : rester bouche cousue), l'encadrement se découragerait assez vite des responsabilités de communication avec le personnel, par crainte d'un désaveu de la hiérarchie (cf. page 30) - ce qui, au passage, pourrait expliquer que les relations horizontales 'encadrement - syndicats' soient à la fois relativement bonnes et assez superficielles ;
- 4 - Enfin, le dialogue entre direction et syndicats est jugé plutôt sévèrement : vu de la place des conducteurs, les deux acteurs sont souvent pris dans des jeux de divisions, de surenchères et de langue de bois. Et si le dialogue institutionnel prend du temps (les deux acteurs y consacrent une énergie considérable), les résultats sont rarement considérés comme correspondant aux attentes.

Ce n'est donc pas un hasard si la grande majorité des interventions psychosociologiques que je réalise dans les entreprises de transport de voyageurs vise à faire le point sur l'état des relations sociales, notamment dans une double perspective : un profond renouvellement des modes de management ; la recherche d'un nouveau type de dialogue entre partenaires sociaux.

UNE DEUXIÈME DIFFICULTÉ, SOUVENT PRÉSENTE EN EUROPE : LES CULTURES D'ENTREPRISE, LÉGITIMEMENT Tournées vers la technique et la sécurité des circulations, accordent encore trop peu de place à une nouvelle relation de service réellement tournée vers les clients

- LES CONDUCTEURS DE BUS SONT EN CONTACT PERMANENT AVEC LE PUBLIC : DANS CE DOMAINE D'ACTIVITÉS, LE DÉCALAGE ENTRE LA BANALITÉ DU TRAVAIL PRESCRIT ET LA RÉALITÉ DU TRAVAIL RÉEL N'EST PAS COMPLÈTEMENT PERÇU PAR LES ENTREPRISES, CE QUI BROUILLE LE SENS D'UNE PARTIE FONDAMENTALE DU MÉTIER DES CONDUCTEURS

Issues de l'immersion dans de nombreuses entreprises de transport de voyageurs en Europe, les analyses et les interprétations du chapitre précédent avaient pour but de décrire un certain nombre de difficultés générales de la gestion sociale des conducteurs de bus. Il me paraît indispensable de proposer maintenant une sorte de gros plan sur une partie des activités des conducteurs. Pour introduire la problématique de ce nouveau chapitre, je mettrai en avant une synthèse partielle de la littérature de recherche sociologique déjà produite sur certains des thèmes abordés dans cette étude.

- *L'environnement physique du métier des conducteurs comporte des caractéristiques lourdes, peu prises en compte, liées à la fois à la nature des espaces de transport et à l'organisation du travail des entreprises*

Un bref rappel conceptuel pour commencer. Par conditions de travail, il faut entendre avant tout :

- les conditions physiques (température, pression, bruit, vibrations, rayonnements, altitude, etc.)
- les ambiances chimiques (produits manipulés, vapeurs et gaz, poussières, fumées, etc.)
- les ambiances biologiques (virus, bactéries, parasites, champignons)
- les conditions d'hygiène et de sécurité et les caractéristiques spatiales du poste de travail⁹

Sur la base de cette définition, je rassemble ci-après les principales remarques faisant consensus parmi les chercheurs, qui, comme j'ai pu le faire à de nombreuses reprises, ont eu l'occasion de s'immerger dans les situations de travail réelles de professionnels travaillant au sein de services en contact avec le public, notamment dans le secteur du transport de voyageurs.

L'hypothèse méthodologique sous-jacente est bien entendu que les différents éléments d'ambiance qui vont suivre comportent un impact significatif sur la façon dont les professionnels en question exercent et ressentent leur activité. Ultime précaution oratoire : l'objet de cette revue de littérature n'est évidemment pas de s'apitoyer sur le sort des conducteurs de bus, malheureux prisonniers d'un métier impossible... Pour autant, si découper des poulets à la chaîne, tenir une caisse dans un supermarché¹⁰, gérer le flux des demandeurs d'emploi dans une banlieue sensible ou soigner des patients dans un service hospitalier à pathologie grave, constituent des activités à la fois socialement nécessaires et marquées par des facteurs de pénibilité, conduire un bus et gérer, en même temps, une relation de service comportent également des contraintes qu'il est utile de savoir analyser.

Les lieux dans lesquels se déroule l'activité des conducteurs sont moins banals qu'il n'y paraît au premier abord

Les lieux de travail

Il est important de ne pas méconnaître la nature de l'espace dans lequel se déploie l'activité des agents qui oeuvrent à la mobilité de la population. Les gares, souvent multimodales aujourd'hui, les 'pôles' ou 'complexes d'échanges' constituent une série de lieux qui sont aussi des milieux énigmatiques, oscillant entre la grandeur de la cathédrale et la banalité du hangar...

Une gare, un complexe d'échanges, sont des « lieux-mouvements », caractérisés par l'hétérogénéité des populations, avec l'irruption et la proximité de « l'étranger », figure toujours inquiétante ; la densité et l'opacité des relations ; la superficialité des échanges, qui se traduit aussi bien par leur nivellement que par leur excentricité réactive.

⁹ Christophe Dejours, *Les mécanismes de défense individuels contre l'organisation du travail : l'exemple du travail répétitif*, pages 44 à 58, in *Travail Usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard Éditions, 1993

¹⁰ Cf. l'étude menée en 2003 dans la grande distribution avec le concours du Centre interservices de santé et de médecine du travail en entreprise (CISME)

Ces lieux-mouvements sont des dédales, des labyrinthes dans lesquels circulent pêle-mêle des foules, des rassemblements : les employés qui y travaillent sont enfermés dans des sortes de cages vitrées ; ils sont facilement submergés par les flux. L'ambiance sonore est bruyante et les problèmes de balisage et de jalonnements sont constants pour les voyageurs : pour garder « l'esprit libre » dans son parcours, le voyageur souhaite obtenir des réponses qui devraient surgir aussi régulièrement que les questions qu'il se pose (un plan ne suffit pas)¹¹.

Ce type d'ambiance de travail (bruits, courants d'air, conditions d'éclairage, odeurs) engendre fatigue physique et psychique.¹²

Le conducteur de bus est concerné par ces ambiances, aussi bien au départ et à l'arrivée des lignes qu'il parcourt (avec le flux des voyageurs qui prennent d'assaut son bus ou qui en descendent) qu'à l'intérieur du véhicule qu'il conduit - véhicule dont le conducteur dit lui-même qu'il est souvent trop plein (les voyageurs s'entassent jusqu'au pare-brise, gênant la visibilité du rétroviseur de droite) ou trop vide (« *A certaines heures ou sur certaines lignes, on trimballe des banquettes vides, et, à la longue, ça devient insupportable* »).

Le public « en mouvement »

Un rassemblement dans une espace de transport (ici : la station, le bus) n'est ni un groupe ni une foule : le modèle dominant serait plutôt celui de la file d'attente. Il s'agit d'une entité collective très spéciale, dans laquelle le mode de co-présence mêle des professionnels, des habitués, des novices, des occasionnels, des intrus, des exclus.¹³

Dans les bus, dans les trains, dans les gares, on observe ainsi une relation de co-présence propre à des « espaces tampons » entre le dedans et le dehors, où les personnes ne peuvent pas s'éviter.¹⁴ Enfin, on peut noter que l'ethnographie de la communication postule que le *cadre physique* fait partie de l'image que l'institution donne d'elle-même et de son rapport à la clientèle. La configuration des postes de travail reflète les options prises par les entreprises.

- Ainsi, par exemple, le guichet traditionnel est comme un cube de verre : lorsque le voyageur parvient au guichet, la conversation avec l'agent se déroule debout et il faut passer l'obstacle d'une vitre qui l'oblige à élever la voix pour se faire entendre dans le bruit ambiant.¹⁵ De nouvelles formes de travail ont « crevé la bulle » du poste de travail : aujourd'hui, plus aucune vitre n'isole l'agent de l'usager dans un 'point d'information' qui incite à la proximité.¹⁶
- Dans le bus, cette même problématique a vu le jour depuis de nombreuses années, largement influencée par la dégradation des formes de socialité – sur laquelle je reviendrai plus en détail plus bas. Une oscillation se produit dans la politique des entreprises de transport, qui va de l'enfermement du conducteur dans une bulle (les cabines fermées), pour le protéger des risques d'agressions, jusqu'à la mise en scène accentuée d'une réappropriation de l'espace bus par le conducteur (déplacement des valideurs des titres de transport de façon à obliger le voyageur à passer devant le conducteur dans les opérations conjointes de montée par la porte avant et de validation systématique à l'entrée dans le bus).

L'organisation des entreprises de transport complique souvent l'exercice du métier des conducteurs

Les évolutions des entreprises de service public

Les principes du service public (neutralité, égalité, continuité) sont désormais élargis et commencent à intégrer depuis quelques années des éléments nouveaux (simplicité, transparence, rapidité, accessibilité, participation, responsabilité) qui relèvent peu ou prou de la notion de qualité¹⁷.

Cette évolution correspond à un double mouvement. D'une part, la prestation de transport s'est *banalisée* : le voyageur d'aujourd'hui refuse d'être traité en « usager », captif ou pas. Il revendique la contrepartie du titre de transport qu'il acquitte : un service professionnel, délivré par des professionnels oeuvrant au sein d'une organisation du service elle-même professionnelle.

¹¹ Toutes ces remarques sont extraites de : Isaac Joseph, *La ville sans qualités*, pages 115 à 158, Éditions de l'Aube, 1999

¹² P. Salzon et S. Lapeyrière, *L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service* (1998), pages 167 à 186, in *La relation de service : construire la performance avec le client*, Anact, 2000

¹³ Isaac Joseph, *La ville sans qualités*, pages 115 à 158, Éditions de l'Aube, 1999

¹⁴ Anni Borzeix, Damien Collard, *La gestion des gares de banlieue est-elle une compétence ?*, pages 83 à 96, in *La logique de compétence, Éducation permanente*, n°141, 1999

¹⁵ Michèle Lacoste, *Le langage du guichet : accueil et traitement des demandes dans la relation de service* (1995), pages 205 à 224, in *La relation de service : construire la performance avec le client*, Anact, 2000

¹⁶ Isaac Joseph, *Moment d'action et régimes de disponibilité*, pages 35 à 45, in *La relation de service, Éducation permanente*, n°137, 1999

¹⁷ Jean-Marc Weller, *Abuse-t-on de la notion de relation de service ? – À propos de la modernisation des administrations*, pages 9 à 21, in *La relation de service, Éducation permanente*, n°137, 1999

La conséquence de cette première évolution est que le client du transport collectif ne voit plus de différences entre la prestation de mobilité et les autres prestations qui s'enchaînent dans sa vie quotidienne (du supermarché au pressing en passant par le boulanger ou le bar tabac). Ce n'est pas tout : la plupart de ces prestations devenant de plus en plus *personnalisées* sous l'effet des politiques de segmentation (le marketing), le consommateur, quand il devient voyageur, s'attend à retrouver cette même attention fine à ses besoins spécifiques : scolaires, mamans encombrées par la poussette de l'enfant, personnes âgées, personnes « à mobilité réduite », hommes et femmes d'affaires, etc. toutes et tous espèrent un comportement attentionné à leurs besoins particuliers de mobilité, ou à leur statut social, de la part de l'entreprise de transport.

Cette tendance vient d'autre part à la rencontre de la généralisation de la *contractualisation* dans les relations sociales. Par contractualisation, il faut entendre le désir d'une relation équilibrée, non-dissymétrique : chacun des partenaires de la relation estime que les droits et devoirs réciproques doivent être du même ordre sous peine de remettre en cause la légitimité même de la relation. Pour ce qui concerne le transport collectif, cette deuxième tendance comporte deux conséquences.

- En premier lieu, si la figure du conducteur de bus continue de bénéficier d'une popularité qui ne se dément pas avec les années (tous les sondages d'entreprise auxquels j'ai pu avoir accès confirment la sympathie dont bénéficient ces agents de proximité de la part du public), en revanche, les mouvements sociaux et autres arrêts de travail, spontanés (suite à agression) ou non, sont de moins en moins supportés par les clients de ces entreprises. Le mouvement s'observe dans toute l'Europe. La demande de service minimum, essentiel, ou garanti, avec (comme en Italie ou Espagne) ou sans (comme en France) intervention du législateur, correspond à une volonté collective de plus en plus répandue : la prestation désormais banale et contractuelle du service de la mobilité ne saurait être remise en question pour des raisons internes qui n'intéressent pas les voyageurs. Ceux-ci ont de plus en plus de mal à se convaincre que les grèves dont ils sont victimes sont déclenchées pour leur confort (la défense du service public, etc.)...
- En second lieu, la raréfaction, la rationalisation et l'optimisation des ressources amènent légitimement les autorités compétentes à se montrer beaucoup plus vigilantes qu'avant sur l'emploi de l'argent public. Les pratiques d'entente entre opérateurs de transport sont surveillées de près et font l'objet d'analyse circonstanciée comme on l'a vu récemment en France. De même, la Cour des Comptes, dans son rapport de 2005 sur « *Les transports publics urbains* », précise avec insistance pourquoi et comment « *les autorités organisatrices se doivent d'exercer un contrôle étroit sur leurs services, qu'ils soient gérés en régie ou par un exploitant privé* » (page 97). Estimant que les réseaux ne sont pas assez performants pour favoriser l'essor des transports urbains et réduire leur déficit financier (page 87), la Cour examine les nombreux moyens de remédier à cette situation, et notamment l'évaluation de la satisfaction de la clientèle.

Ces nouveaux principes et ces nouvelles politiques du service public se traduisent par la mise en œuvre d'évolutions de plus en plus concrètes. C'est ainsi qu'on a vu l'émergence de nombreux facteurs qui reconfigurent le travail des agents et rapprochent ceux-ci du public :

- polyvalence du travail et réorganisation des activités ;
- raccourcissement des lignes hiérarchiques ;
- implantation des nouvelles technologies de communication ;
- formation à l'accueil ;
- enquêtes de satisfaction auprès du public ;
- chartes d'engagement sur la qualité.¹⁸

Cette proximité accrue implique une série de conséquences pour les personnels qui sont sur le terrain.

■ **Interface ou ligne de front ? Situé tout au bout de la chaîne de service, le conducteur traite, sur le terrain, les dysfonctionnements de l'entreprise**

À nouveau un bref rappel méthodologique : par organisation du travail, on entend la division du travail, la répartition des missions, le contenu de la tâche, le système hiérarchique, les modalités de commandement, les relations de pouvoir, les questions de responsabilités.¹⁹

Ceci posé, on a noté que, dans l'organisation du travail taylorisé, les opérateurs sont confrontés un par un, individuellement et dans la solitude, aux contraintes de la productivité.²⁰

¹⁸ Jean-Marc Weller, *Abuse-t-on de la notion de relation de service ?*

¹⁹ Christophe Dejourn, *Les mécanismes de défense individuels contre l'organisation*

²⁰ Christophe Dejourn, *ibidem*

D'autre part, l'agent de terrain, par sa fonction d'interface entre le public et le reste de l'organisation, supporte souvent des contradictions sur lesquelles il n'a pas prise.²¹ Généralement dépourvu d'influence profonde sur l'organisation, l'agent de terrain est bien souvent réduit à colmater les brèches, à calmer l'énervement : son travail se résume alors à la répétition quotidienne des mêmes palliatifs incertains.²²

Dans ce contexte, on note, plus qu'ailleurs, l'importance des écarts entre les rôles prescrits et les situations de travail réelles - écarts déjà évoqués plus haut pour ce qui concerne le rôle général du conducteur de bus. En effet, les agents se sentent alors l'objet d'injonctions contradictoires de la part de la hiérarchie :

- faire preuve de rapidité *mais* éviter les erreurs ;
- faire preuve d'amabilité commerciale *mais* surveiller et contrôler ;
- faire confiance au client *mais* ne pas faire preuve de naïveté (devant le phénomène des fraudeurs) ;
- rester aimable vis-à-vis d'usagers désobligeants, ou malgré des remarques maladroites ou désagréables de la hiérarchie.²³

La généralisation de la concurrence met ainsi au cœur du débat l'articulation d'une logique commerciale et d'une logique de service public.²⁴ L'agent d'accueil est celui sur qui retombent les erreurs, les incohérences, les contradictions que connaît l'organisation. Placé en « ligne de front », il est dans une situation ambiguë :

- Il peut utiliser son pouvoir discrétionnaire (c'est-à-dire ses marges de manœuvre) suivant qu'il fait confiance ou qu'il se méfie ; il peut ainsi appliquer la règle avec rigueur ou avec souplesse ;
- S'il représente l'institution, il n'en est pourtant qu'un simple rouage, dont les marges de manœuvre sont le plus souvent étroites ;
- Son travail demande une coopération efficace avec les autres catégories d'agents de l'entreprise ; mais le statut implicitement reconnu à l'agent de terrain fait que cette efficacité repose surtout sur les réseaux informels qu'il a su se constituer avec ses collègues et partenaires.²⁵

Parfois bouc émissaire, parfois soumis à des injonctions contradictoires, il doit compter sur sa capacité à varier ses rôles : tantôt porte-parole du règlement, tantôt aide et confident du client, tantôt conseiller bienveillant, tantôt figure d'autorité et de contrôle, tantôt expert revendiquant un savoir, tantôt se retranchant derrière une impossibilité de savoir.²⁶

On reconnaîtra sans peine nombre des situations complexes que vivent au quotidien les conducteurs de bus.

Les évolutions prévisibles des tendances observées vont accentuer la partie du rôle des conducteurs centrée sur la gestion des cas difficiles

Il faut distinguer deux classes de clients : ceux qui, à la limite, peuvent se passer d'une relation personnalisée et des explications des agents – et les autres, qui en ont absolument besoin ; ceux qui se débrouillent avec les évolutions technologiques – et les autres ; etc.

Les changements actuels en œuvre dans les réseaux de transport reposent largement sur l'idée qu'on a affaire à une majorité de clients 'coproducteurs' du service, caractérisés par des attentes 'normales' et qui possèdent les compétences adéquates pour s'adapter aux évolutions (automatisation, télébillétique, etc.).

On peut cependant penser que les agents en contact avec le public seront progressivement de plus en plus des recours, des professionnels des cas difficiles : c'est une spécialisation (un rétrécissement ?) du métier sur son noyau dur, la « réparation ».²⁷ Cette notion de réparation sera examinée plus en détail dans la section suivante. On peut toutefois déjà admettre que le conducteur, « ambassadeur de l'entreprise » comme ne cessent de l'affirmer les entreprises elles-mêmes, est en première place pour « vendre » aux clients les changements qui se produisent : qu'il s'agisse d'une modification des horaires, d'une reconfiguration des itinéraires des lignes, d'une rupture dans les rituels de montée et de descente à bord des bus, à chaque fois, le personnel de conduite assume une mission commerciale absolument indispensable pour les clients les plus fragiles.

²¹ Michèle Lacoste, *L'interaction langagière, pierre de touche du service*, pages 23 à 33, in *La relation de service, Éducation permanente*, n° 137, 1999

²² Denis Bayart, *La ronde des agents d'accueil en gare du Nord*, (Villes en gares, pages 193 à 211), Éditions de l'Aube, 1999

²³ P. Salzon et S. Lapeyrière, *L'usager et l'opérateur*

²⁴ Michèle Lacoste, *L'interaction langagière*

²⁵ Michèle Lacoste, *Le langage du guichet*

²⁶ Michèle Lacoste, *L'interaction langagière*

²⁷ Isaac Joseph, *ibidem*

Le contrat initial entre l'entreprise et ces salariés est bousculé par certaines des évolutions en cours

Garantie de l'emploi, rémunérations jugées raisonnables, promotion professionnelle relativement accessible, régimes de travail donnant la possibilité de concilier l'activité professionnelle avec des investissements hors travail - notamment avec la sphère familiale : les institutions comme les entreprises de transport de voyageurs sont peut-être choisies par nécessité, certainement pas par hasard.²⁸ Or, les évolutions qui viennent d'être décrites remettent en cause un certain nombre de ces « acquis ».

En effet, les modes traditionnels de gestion reposaient sur des principes tayloriens ou sur des principes bureaucratiques. Dans ces modes, au moins en théorie, l'environnement était mis à distance et ses variations influençaient peu sur la marche quotidienne de l'entreprise. Dès lors, l'activité tendait sans doute à devenir routinière et le travail répétitif. Mais, en contrepartie, le salarié jouissait d'une grande sécurité psychique ; il était mis à l'abri des mouvements d'humeur du client ou de l'utilisateur et du changement erratique de ses besoins et de ses désirs. Cette situation s'accompagnait même d'une certaine satisfaction identitaire, due à un statut à la fois intéressant du point de vue de la réalisation du projet personnel et valorisant du point de vue de l'image sociale ; cette situation pouvait même donner l'impression de disposer d'un certain pouvoir.²⁹

Or, cette situation est de plus en plus menacée au fur et à mesure que la relation de service met au contact de la « misère du monde » :

- D'un côté, la partition de la vie entre le travail et les activités personnelles, sociales ou familiales, est de plus en plus délicate ; les préoccupations professionnelles envahissent l'univers personnel ; elles génèrent de l'inquiétude pour soi-même et pour ses proches ; on a de plus en plus de mal à 'se blinder' : il faut être capable de prendre de la distance, d'apprendre à contrôler son affectivité ; il s'agit d'un apprentissage qui génère de la souffrance quand il ne culpabilise pas. Ainsi, par exemple, nombre de conducteurs, et de conductrices, récusent leur rôle de « receveur » au motif que cela peut entraîner des complications familiales : demander son titre de transport à certains voyageurs exposerait à des représailles visant non seulement le conducteur mais également sa famille.
- D'un autre côté, les difficultés organisationnelles de gestion de la relation au public peuvent affecter l'image de l'institution, et par là même celle de ses salariés, perçus comme des privilégiés, des bureaucrates insensibles et sans imagination, qui n'osent même plus dire qu'ils en sont membres.³⁰ Dans certains réseaux, les conducteurs demandent une tenue vestimentaire qui les différencierait nettement d'autres catégories de personnels présents sur le terrain (les contrôleurs, les vérificateurs).

Mais, en même temps, les agents reconnaissent que le travail gagne en intérêt : il mobilise davantage l'intelligence des individus, leur faculté d'appréciation, leur capacité d'évaluation, et par là leur autonomie. Il n'en demeure pas moins que le changement demandé par les entreprises bouleverse les projets des agents et affecte leur identité.³¹ On retrouve ici l'oscillation identitaire évoquée plus haut.

De surcroît, une contamination involontaire du temps *hors travail* peut se produire : ainsi, par exemple, la dépersonnalisation *dans* le travail s'accompagne de la même chose *en dehors* du travail. C'est Charlot dans les *Temps modernes* : l'ouvrier se transforme en automate. De même, quand un mode opératoire prescrit est perçu comme inadapté et obligatoire, il entraîne une charge de travail psychique supplémentaire. C'est ce que j'appelle un « irritant du travail », à la fois source objective de démotivation et alibi subjectif pour le refus d'implication.

Dans ces différents cas, les compensations, difficiles à mettre en œuvre, peuvent être de deux ordres : des satisfactions concrètes, par des activités offrant des voies adaptées de décharge de l'énergie (c'est le refuge dans le sport, le bricolage, etc., ou dans des attitudes de retrait ou de ritualisme) ; des satisfactions symboliques, en liaison avec le désir et les motivations (c'est la recherche de reconnaissance dans ou hors de l'entreprise : implication dans la vie associative, municipale, etc.).³²

■ DANS LE MÉTIER DES CONDUCTEURS, LES ACTIVITÉS DE CONTACT AVEC LE PUBLIC SONT ENCORE LARGEMENT MÉCONNUES - ET RESTENT PEU VALORISÉES - PAR LES ENTREPRISES DE TRANSPORT DE VOYAGEURS

Les activités des conducteurs de bus sont de plus en plus diversifiées : c'est ce que montre le référentiel de la première partie de cette étude. De plus, s'agissant de la deuxième mission décrite dans ce référentiel, « Gérer une relation de service », il est intéressant de dresser un parallèle avec les professions du contact avec le public, traditionnellement méconnues, parfois méprisées, et dont on pense souvent qu'elles ne mobilisent pas de vraies compétences professionnelles.

²⁸ François Aballéa, *Relation de service et transformation identitaire*

²⁹ François Aballéa, *ibidem*

³⁰ François Aballéa, *ibidem*

³¹ François Aballéa, *ibidem*

³² Christophe Dejours, *Les mécanismes de défense individuels contre l'organisation*

■ **La réalité du métier des conducteurs se traduit dans une multiplicité d'activités de contact avec le public, plus complexes que ne le laisse paraître la liste des actions prescrites**

Des activités méconnues et dévalorisées

Seule l'observation directe permet de saisir sur le vif les ressorts de ces professions souvent ignorées, parfois méprisées, dont la hiérarchie tend à penser qu'elle est aisée et ne demande pas de qualification particulière (dans certaines organisations, on affecte à l'accueil les agents dont on ne sait pas quoi faire)...³³

Les activités des agents qui gèrent l'interface avec le public sont épuisantes, dévalorisées, voire dévalorisantes. Une pénibilité particulière est associée au fait d'avoir à élucider cent fois par jour les mystères de la tarification et d'orienter les voyageurs dans le dédale des itinéraires. Ces activités posent d'ailleurs la question des informations dont disposent ces agents pour accomplir leurs missions.³⁴

La rigidité de l'organisation du travail, les contraintes de temps, les cadences, la répétitivité des gestes, la monotonie de la tâche, n'épargnent personne. Or, le travail répétitif a des effets sur l'activité psychique ; l'une des formes de ces effets est l'évasion mentale, par le biais de la mise en œuvre d'une soupape fantasmatique ou, au contraire, par un fonctionnement en automate déshumanisé.³⁵

Les chercheurs ont également noté que le corps de l'agent est utilisé comme un élément de la stratégie marketing des entreprises : les entreprises exigent le port d'une tenue professionnelle et le respect d'une série de règles (hygiène, apparence, coiffure, etc.), qui standardisent l'apparence physique des employés pour rendre leur personne agréable, voire attirante.³⁶

Dans certains métiers du contact avec le public, les compétences relationnelles sont très liées aux conditions locales de leur utilisation (un quartier, une zone de la ville ou de l'agglomération), difficilement transposables ailleurs, difficilement formalisables – et, par là, également difficilement valorisables.³⁷ C'est d'autant plus le cas lorsque la culture dominante privilégie les modes opératoires techniques.

C'est également le cas dans la problématique du « stigmaté ». Le stigmaté³⁸ fait référence à cette idée selon laquelle l'identité professionnelle et sociale d'un individu est affectée par la position sociale des personnes avec lesquelles il entre en contact dans l'exercice de son métier : un individu est dit stigmatisé lorsqu'il présente un attribut qui le disqualifie lors de ses interactions avec autrui. Cet attribut constitue un écart par rapport aux attentes normatives des autres à propos de son identité (apparence physique, maîtrise de la langue, comportement, etc.). On dénomme *contacts mixtes* les interactions à risque entre les individus « normaux » et les « stigmatisés ». On y reviendra plus loin (à la fin de ce chapitre) : il est clair que le conducteur de bus est concerné par ces contacts mixtes. Or, la théorie du stigmaté est riche d'enseignements.

- D'après cette théorie, lorsqu'ils réussissent à retourner le 'stigmaté', en se créant une nouvelle identité, un certain nombre d'agents finissent par être à l'aise et même à rechercher le contact avec le public difficile ; ils se sentent valorisés et gratifiés dans ces nouvelles missions. C'est le conducteur du bus qui déclare avec fierté : « *Heureusement que nous sommes là, que nous desservons ces quartiers, car même la police n'y va pas, etc.* ». C'est également le conducteur qui a compris que sa façon de se comporter peut être source de conflits : maîtriser la subtilité des contacts dans la société d'aujourd'hui devient alors une source de fierté professionnelle ;
- En sens inverse, quand les agents se sentent submergés par ces contacts mixtes, ils en viennent à s'identifier aux publics difficiles. Reprenant le stigmaté à leur propre compte, ils adoptent souvent des attitudes de retrait ou de re-spécialisation.³⁹ C'est le conducteur démobilisé, déstabilisé, sans illusions, qui finit par ne plus s'étonner qu'on lui crache dessus, qu'on le traite de noms d'oiseaux, ou, 'plus simplement' qui se vit comme « *faisant partie de la carte grise du véhicule* »...

J'ai déjà mentionné (page 26) le fait que la façon de vivre des contradictions professionnelles dépend largement de la perception qu'a le sujet de la position de l'environnement à son égard. On retrouve ici cette même problématique. Une condition favorisant le basculement des attitudes du 'bon côté' est la perception, par les personnes travaillant avec le public, d'un soutien social suffisamment fort pour moduler les effets négatifs du stress et de l'usure résultant des situations de travail (solitude, isolement, répétition du même type d'incidents). L'environnement social peut ainsi atténuer (ou majorer) les conséquences pratiques des

³³ Michèle Lacoste, *Le langage du guichet*

³⁴ Isaac Joseph, *La ville sans qualités*

³⁵ Christophe Dejourn, *Les mécanismes de défense individuels contre l'organisation*

³⁶ Angelo Soares, *Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés*, pages 105 à 128, in *Lien social et politiques - Relation de service et métiers relationnels*, n° 40, 1998

³⁷ Anni Borzeix, Damien Collard, *La gestion des gares de banlieue*

³⁸ Erving Goffman : *Stigmaté, Les usages sociaux des handicaps*, Les Éditions de Minuit, 1975

³⁹ François Aballéa, *Relation de service et transformation identitaire*

événements stressants et donc leur signification pour le sujet. Plus précisément, le réseau social fournit, d'une part, un soutien émotionnel qui contribue à maintenir l'estime de soi, le sentiment d'être utile à autrui et, d'autre part, une aide instrumentale.

- En l'occurrence, en quoi consiste le réseau social des conducteurs ? Il s'agit, dans l'entreprise de transport, d'une communauté assez diversifiée : les dirigeants, l'encadrement de proximité, les mécaniciens de l'atelier, les différents spécialistes (affaires sociales, juridiques, financières), les représentants du personnel ; hors de l'entreprise, il s'agit essentiellement des voyageurs eux-mêmes, des forces de police et des services techniques des collectivités locales.
- Le partage de la vie quotidienne des conducteurs sur le terrain oblige à constater que dans la plupart des cas la mobilisation du réseau social au profit des conducteurs est pour le moins ténue... Les faits accumulés jour après jour montrent à ces catégories de travailleurs que, sans même parler de l'attitude ambiguë de certains voyageurs, l'encadrement, absorbé par des considérations techniques et économiques, reste très lointain (cf. les remarques précédentes à ce sujet) tandis que les autres acteurs de l'entreprise (organisations syndicales mises à part - parfois) se situent plutôt dans le registre de l'indifférence – sauf lorsqu'un incident d'une gravité exceptionnelle provoque une réaction solidaire, collective et spectaculaire.

Des activités qui combinent plusieurs métiers

La recherche a montré que l'activité des agents des services d'ambiance qui se développent dans les entreprises de transport combine trois types de métiers : les métiers du public, les métiers de la tournée, les métiers de la médiation sociale.⁴⁰

En ce qui concerne le métier des conducteurs de bus, des similitudes existent avec cette situation, ainsi que l'expose le tableau ci-dessous. Dans la colonne de gauche du tableau figure le descriptif du métier d'agent d'accueil d'un réseau de transport français, tel que cette institution le propose à des agents potentiels lors de phases de recrutement. Dans les trois colonnes de droite, j'inscris les résultats d'une analyse rapide de la colonne de gauche rapportée aux trois métiers du public, de la tournée et de la médiation sociale. J'ai ensuite surligné en jaune les éléments qui semblent présents dans certaines des activités du conducteur de bus.

Le métier d'agent d'accueil	Les métiers :		
	Du public	De la tournée	De la médiation sociale
Accueil - Information			
Votre présentation :			
▪ Représenter l'entreprise auprès du public	■	■	■
▪ Être garant de son image	■	■	■
Votre sens de l'accueil :			
▪ Être attentif aux besoins du client	■	■	■
▪ L'informer en toutes circonstances	■	■	■
Le service attentionné :			
▪ Entretenir une relation de service accueillante et personnalisée en toutes circonstances	■	■	■
▪ Enrichir le contact, l'information	■	■	■
▪ Faciliter la démarche du client dans ses déplacements	■	■	■
Vente			
▪ Tarifification	■		■
▪ Vente personnalisée	■		
▪ Gestion des différents modes d'encaissement (carte bleue, espèces ...)	■		
▪ Tenue d'une comptabilité	■		

⁴⁰ Anni Borzeix, Damien Collard, *La gestion des gares de banlieue*

Le métier d'agent d'accueil	Les métiers :		
	Du public	De la tournée	De la médiation sociale
■ Service Après-Vente			
▪ Réclamation	■	■	■
▪ Recours client	■	■	■
▪ Échange de titres de transport	■		■
■ Gestion des stations - Sécurité			
Gestion des installations :			
▪ Vérifier le fonctionnement des équipements de la station (escaliers mécaniques, grilles d'accès, éclairage...)		■	
▪ Intervenir ou faire intervenir		■	■
Propreté et netteté des lieux :			
▪ Assurer le maintien de la propreté et de la netteté des lieux		■	
Lutte contre la fraude :			
▪ Dissuader de la fraude par une présence sur le terrain	■	■	■
▪ Informer les équipes du contrôle		■	■
Sécurisation des personnes :			
▪ Informer	■	■	■
▪ Prêter assistance	■	■	■
▪ Faire intervenir les services de secours ou de sécurité si nécessaire		■	■

La lecture du tableau confirme que les activités du conducteur de bus combinent bien celles de plusieurs métiers. Et, de ce fait, on a affaire à ce type de professions dans lesquelles on observe une logique d'alternance de routines temporelles faisant appel à des modèles opposés : par exemple, le *modèle de la mobilisation des pompiers* (la réactivité à l'incident) et le *modèle d'affichage de la disponibilité* (la déambulation lente qui caractérise le régime de la tournée).⁴¹

L'observation et l'analyse font ressortir la présence d'un modèle dominant dans l'activité des agents

Une activité dominante : la réparation

Dans un certain nombre de cas, et notamment dans le domaine du transport, le travail des agents en contact avec le public peut être décrit comme un travail de *réparation*⁴², susceptible de traiter des pannes : *malentendus, désaccords, insatisfactions, réclamations*. On retrouve ici la problématique de la contractualisation et de la demande de personnalisation.

- Le voyageur, devenu client, pense qu'en s'acquittant de son titre de transport, il a « acheté » un bus à l'heure, propre, conduit avec sécurité et confort par un personnel compétent ; lorsqu'un incident se produit, il attend une information régulièrement actualisée jusqu'au rétablissement de la situation normale ; etc.
- Malheureusement, la réalité est autre : les aléas de la circulation et la complexité de la vie en ville se chargent souvent de le détromper ; la prestation délivrée ne correspond pas totalement aux attentes ; le voyageur attend des explications du conducteur, représentant de l'entreprise sur le terrain.

⁴¹ Isaac Joseph, *Moment d'action et régimes de disponibilité*, pages 35 à 45, in *La relation de service, Éducation permanente*, n°137, 1999

⁴² Erving Goffman, *La relation de service en général*, pages 377 à 438, in *Asiles*, Éditions de Minuit, 1968

Ce travail de réparation s'exerce par ailleurs dans le cadre d'une fonction générale se traduisant par des activités complémentaires et des rôles professionnels qui peuvent se révéler contradictoires : recette, information, accueil, contrôle.⁴³ Les fonctions de *réponse aux demandes d'information* et de *dépannage des incidents* se contrarient, notamment aux heures de pointe ; le client, qui attend la disponibilité de l'agent, n'a pas toutes les clés pour comprendre (ou ne fait rien pour comprendre) cette contradiction.⁴⁴

Or, la relation de service repose sur un lien moral qui existe entre le réparateur et le client : c'est la confiance que le client accorde au professionnel qui détermine la compétence du professionnel – *et non l'inverse* : la mise en scène du réparateur, nous dit Goffman, consiste à rendre manifeste cette confiance que lui accorde le client. Le travail des agents ne consiste donc plus seulement à imposer le droit ni à faire respecter les règles formelles de l'organisation⁴⁵.

Le conducteur de bus est ici confronté à une autre caractéristique de son métier, à savoir la *théâtralisation en direct* de son comportement face à celui des voyageurs ; ces derniers peuvent se situer dans un registre étendu : chercher à comprendre le fonctionnement de l'entreprise de transport ; obéir à la Loi, la transgresser, chercher à la contourner ; démontrer qu'elle est absurde, injuste, mal comprise, mal appliquée ; etc. Devant cette multitude de comportements, le conducteur répond par une activité à forte composante communicative, et qui se met en scène. La composante somatique y joue donc un rôle essentiel : c'est par son attitude physique, sa posture, sa façon de parler, de regarder, d'accrocher le regard, de sourire ou non, que l'agent montre qui il est et ce qu'il compte faire⁴⁶.

Le travail consiste également à rechercher activement dans l'environnement les signes d'anomalies, de risque, de défaillance : aux fonctions classiques (information, accueil, assistance directe aux personnes) s'ajoute désormais une mission sécuritaire et préventive (accidents, agressions, actes d'incivilités et de malveillance)⁴⁷.

Une activité qui s'auto-organise

Les modes opératoires techniques relatifs à la conduite sont connus et décrits minutieusement par les entreprises de transport. Les centres de formation les enseignent bien entendu d'une façon systématique : ce sont notamment les délices du « gabarit » et du « hors tout », figures classiques de la conduite des poids-lourds...

Pour ce qui concerne les modes opératoires techniques relatifs au contact avec le public, les agents disposent seulement d'instructions très générales : la diversité des situations, des comportements, des aléas est telle qu'on ne saurait construire un dictionnaire de ces événements et des attitudes correspondantes attendues de la part des conducteurs. Ceux-ci décident donc, seuls, en situation, des priorités, du phasage et du style de leur intervention⁴⁸. C'est une activité qui s'auto-organise : autonomie et prise d'initiatives personnelles, qui fondent l'attractivité du métier aux yeux des conducteurs, sont nécessaires pour faire vivre et pour développer la relation de service. On notera toutefois que cette part d'auto-organisation n'est pas spontanément admise dans les cultures techniques, hiérarchiques, prépondérantes dans les entreprises de transport de voyageurs. Il peut donc y avoir là une source de malentendus voire de conflits.

■ LES ACTIVITÉS DE CONTACT DES CONDUCTEURS AVEC LE PUBLIC DEMANDENT LA MISE EN ŒUVRE DE SAVOIR-FAIRE TECHNIQUES MAIS AUSSI LA MAÎTRISE DE COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES SUBTILES

L'examen des activités de réparation devrait inciter à repenser la formation des 'agents en contact avec le public', dont on sous-estime généralement la complexité du travail.⁴⁹

- Dans la culture technique, travail prescrit et travail réel étaient relativement proches : l'imprévisibilité et l'incertitude étaient réduites, et les compétences techniques (liées à l'activité spécifique de l'entreprise) l'emportaient largement sur les compétences relationnelles et organisationnelles (cf. page 17, le schéma figurant dans la partie Compétences du référentiel : *le 'camembert gauche'*).
- Dans le succès de la relation de service, le ressort fondamental est l'engagement de l'agent. Il y a une limite forte à ce qui peut être prescrit : une part importante du travail repose sur la contribution personnelle et volontaire de l'agent. Les compétences relationnelles et organisationnelles deviennent primordiales (cf. le 'camembert' de *droite* dans la page citée).

⁴³ Isaac Joseph, *La ville sans qualités*

⁴⁴ Michèle Lacoste, *Le langage du guichet*

⁴⁵ Jean-Marc Weller, *Abuse-t-on de la notion de relation de service ?*

⁴⁶ Anni Borzeix, Damien Collard, *La gestion des gares de banlieue*

⁴⁷ Anni Borzeix, Damien Collard, *ibidem*

⁴⁸ Anni Borzeix, Damien Collard, *ibidem*

⁴⁹ Jean-Marc Weller, *Abuse-t-on de la notion de relation de service ?*

Dans cette perspective, je reprends maintenant le tableau des activités de contact avec le public, utilisé plus haut, en le ventilant cette fois par rapport aux trois sortes de compétences utilisées dans le référentiel.

Le métier	Les compétences		
	Techniques	Relationnelles	Organisationnelles
■ Accueil - Information			
Votre présentation :			
▪ Représenter l'entreprise auprès du public		■	
▪ Être garant de son image		■	
Votre sens de l'accueil :			
▪ Être attentif aux besoins du client		■	
▪ L'informer en toutes circonstances	■	■	
Le service attentionné :			
▪ Entretenir une relation de service accueillante et personnalisée en toutes circonstances		■	
▪ Enrichir le contact, l'information		■	
▪ Faciliter la démarche du client dans ses déplacements		■	
■ Vente			
▪ Tarification	■		
▪ Vente personnalisée	■	■	
▪ Gestion des différents modes d'encaissement (carte bleue, espèces ...)	■		■
▪ Tenue d'une comptabilité	■		■
■ Service Après-Vente			
▪ Réclamation	■	■	
▪ Recours client	■	■	
▪ Échange de titres de transport	■		■
■ Gestion des stations - Sécurité			
Gestion des installations :			
▪ Vérifier le fonctionnement des équipements de la station (escaliers mécaniques, grilles d'accès, éclairage...)	■		
▪ Intervenir ou faire intervenir	■	■	■
Propreté et netteté des lieux :			
▪ Assurer le maintien de la propreté et de la netteté des lieux		■	■
Lutte contre la fraude :			
▪ Dissuader de la fraude par une présence sur le terrain		■	
▪ Informer les équipes du contrôle		■	
Sécurisation des personnes :			
▪ Informer		■	
▪ Prêter assistance		■	■
▪ Faire intervenir les services de secours ou de sécurité si nécessaire		■	■

La lecture du tableau montre que l'exercice des activités mobilise les trois types de compétences. Certes, il ne s'agit ici que de l'un des deux versants du métier de conducteur, celui consacré à la gestion de la relation de service. On s'aperçoit cependant que les compétences relationnelles et organisationnelles occupent une place de premier plan.

À cet égard, on est pour le moins surpris de la lecture de certaines des conclusions contenues dans le Projet Conducteur de Transports Urbains en Europe (cf. <http://www.ctue-project.org/home.php?pays=france>). Ce projet européen consacré à l'évolution des compétences et des qualifications des conducteurs dans six pays membres de l'Union européenne a été réalisé dans le cadre du programme Leonardo da Vinci, programme d'action communautaire en matière de formation professionnelle. Pendant quatre ans (2002-2006), il a mobilisé seize partenaires institutionnels recouvrant toutes les composantes de la problématique emploi-formation-qualification : opérateurs de transport urbain, organismes professionnels, autorité de transport, organismes de recherche, organismes de formation spécialisés dans le secteur.

Si le rapport final fait bien entendu une large place à « l'importance émergente des compétences relatives au service » (page 14), à « l'influence au quotidien de la recherche de qualité » (page 18), au « besoin grandissant d'un équilibre entre compétences techniques et compétences relationnelles » (pages 24 et suivantes), ces dernières n'en sont pas moins qualifiées de « savoir-faire et savoir-être **secondaires**, en particulier les compétences relationnelles » (pages 46 - c'est moi qui mets en gras - et 53). Cette idée que les compétences relationnelles seraient secondaires constitue probablement une sorte de symptôme : un aspect déterminant du métier des conducteurs de bus est *encore* largement sous-estimé dans le milieu professionnel du transport de voyageurs.

Le projet CTUE, qui repose sur une méthodologie analogue à celle que j'avais transmise en mars 1997 au Predit (mais j'avais proposé d'associer également les organisations professionnelles représentant les salariés, qui sont malheureusement absentes du CTUE), est très éclairant, notamment sur les grandes évolutions en cours et sur les projets innovants. On peut cependant regretter plusieurs aspects méthodologiques qui ont pour effet de restreindre les résultats obtenus : la notion de tâche, présente dans le CTUE (pages 26, 32, etc.), n'est plus guère utilisée dans les analyses métiers car, trop parcellaire, elle ne permet pas de saisir la dynamique d'un métier (on lui préfère la notion d'activité, en tant que regroupement de tâches orientées vers un même but) ; la définition retenue pour les compétences (pages 23, 46) me semble beaucoup moins opérationnelle que le triptyque (compétences techniques, relationnelles, organisationnelles) formalisé depuis longtemps par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (<http://www.cereq.fr>) ; enfin, les « critères » énumérés pages 29 à 32 (des compétences ?) ne sont ni très détaillés ni regroupés en classes et sous-classes, ce qui est dommage pour un travail de cette envergure.

47

■ La relation de service requiert trois compétences relationnelles de base

On donnera maintenant un 'coup de projecteur' sur les compétences relationnelles pour analyser plus en détail les trois types de compétences requises par le travail de réparation. J'utilise ici les concepts et le vocabulaire proposés par Isaac Joseph.⁵⁰

Une compétence 'technique' : enregistrer une déclaration

- Enregistrer ou recueillir les renseignements fournis par le client sur le problème rencontré ;
- Établir un diagnostic à partir de renseignements partiels filtrés par le langage profane (non technique) du client ;

Une compétence 'contractuelle' : lever les ambiguïtés

- Rappeler les termes du contrat entre l'entreprise et le client, les préciser et les réactualiser dans une relation marquée par le sceau de l'urgence, par une interaction en direct avec un client qui doute de la qualité du contrat ou de la prestation, et donc dans le cadre d'une coopération potentiellement tendue avec le public ;
- Dans ce contexte, se contenter de renvoyer au contrat ne suffit pas : un pilotage fin de la relation est nécessaire de la part de l'agent ;

Une compétence 'civile' : respecter les rituels pertinents

- Distinguer le traitement de l'objet technique et l'échange avec le client en prenant en compte des contraintes rituelles qui permettent de pacifier la relation sociale ;
- Maîtriser l'ouverture et la clôture de la séquence, savoir doser entre le laconisme ordinaire (qui permet d'écourter l'échange dans une situation de fort trafic de voyageurs) et les invites au dialogue (qui facilitent la coopération avec l'interlocuteur) ;

⁵⁰ Cette analyse est développée par Isaac Joseph, *La ville sans qualités*

- Faire preuve de souplesse communicative : décoder l'implicite dans les propos des clients qui connaissent les règles ; expliciter les ambiguïtés pour les néophytes (ou les clients suspects de mauvaise foi) ; maîtriser les changements de registres dans la conversation et manier le second degré (humour, distance par rapport au rôle) sans tomber dans la familiarité ; percevoir l'impact des formes non verbales de la communication (gestes, attitudes, regards, mouvements de la tête).

La mise en œuvre des activités de contact des conducteurs avec le public mobilise un modèle de compétences relationnelles très différent du modèle traditionnel de compétences techniques

Une interaction complexe avec le public : « être au service de » ou « rendre service à » ?

Les chercheurs spécialisés dans l'analyse des relations de travail ont relevé depuis longtemps déjà que la position de prestataire de service n'est pas toujours la plus confortable. Selon Philippe d'Iribarne⁵¹, le prestataire de service qui ne veut pas être traité en « personnel de service » doit transformer sa position de *servitude* (« être au service de ») en *dépannage* (« rendre service à »). Il s'agit alors de nouer des relations de camaraderie avec ceux que l'on doit servir et convertir chaque opération dans le registre de *l'arrangement*. Everett C. Hughes⁵² a également constaté l'importance du maintien de la dignité personnelle et du statut des prestataires de service qui doivent apporter quotidiennement à leurs clients la preuve qu'ils sont les seuls dépositaires de savoir-faire spécifiques⁵³.

En théorie, l'interaction est construite sur des principes complémentaires :

- Du côté du client, confiance et sincérité : le client dit tout ce qu'il sait sans omission ni dissimulation volontaires ;
- Du côté du prestataire, compétence et bienveillance : le prestataire est un expert au service de son client.

En réalité, l'interaction a d'abord pour but de construire progressivement une *vue commune* de la demande :

- Le problème est le plus souvent mal défini car le client a une représentation inexacte de son problème, ou il en a une idée différente de celle du spécialiste consulté ;
- le client se fait une conception erronée du domaine de compétences de l'opérateur consulté : cela le conduit à des demandes impossibles à satisfaire.⁵⁴

Par ailleurs, dans ces activités de contact avec le public, les facteurs de stress sont nombreux ; ils sont notamment liés à toutes sortes d'imprévisibilités qui gênent une organisation rationnelle du travail :

- Imprévisibilité temporelle : c'est l'impossibilité de planifier sans s'exposer à une demande inopinée ;
- Imprévisibilité qualitative : il n'est pas possible d'anticiper car la complexité des problèmes est très variable (de la réponse simple à la nécessité de consulter des documents, en passant par la nécessité de faire appel à quelqu'un d'autre) ;
- Imprévisibilité de la charge de travail : il y a des journées faciles et des journées où tout va mal ;
- Imprévisibilité de la charge émotionnelle du client : le stress résultant de la nature de la tâche est amplifié par l'état d'esprit du client.⁵⁵

Tout ceci explique l'importance des ajustements entre les *situations singulières rencontrées sur le terrain* et les *standards prévus par les procédures en vigueur* dans l'entreprise.

Ainsi, par exemple, confronté à un client qu'il soupçonne de frauder, l'agent devient méfiant, voire répressif : la volonté de conseiller le client s'efface derrière la nécessité d'appliquer la règle. A cet égard, la subjectivité du comportement de l'agent et l'existence de marges de manœuvres peuvent produire des effets sur la relation sans que l'agent ne s'en rende compte, notamment lorsque ces comportements affectent ce que l'agent s'est construit comme identité idéale :

- un écart se creuse, impensé, entre le *faire* (l'action, les pratiques de l'agent) et le *dire* (le discours, les paroles de l'agent) ;

⁵¹ La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales, page 107 et suivantes, *Rendre service sans être servile*, Seuil, 1989

⁵² *Le regard sociologique*, textes réunis et présentés par J.-M. Chapoulié, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996/1970

⁵³ Céline Cholez, *La résolution au quotidien des contraintes urbaines par les chauffeurs livreurs*, in *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, N°41/2002, pages 3 à 30

⁵⁴ P. Salzon et S. Lapeyrière, *L'usager et l'opérateur*

⁵⁵ P. Salzon et S. Lapeyrière, *ibidem*

- pour autant, si l'agent ne fait pas nécessairement ce que sa fiche de poste prescrit, il ne fait pas non plus n'importe quoi : son comportement subit en effet l'influence des pratiques collectives (ses collègues, confrontés à la même situation, font plus ou moins la même chose).⁵⁶

Toutes ces remarques renforcent l'importance de l'activité de réparation dans les professions de contact avec le public. Elles sont directement applicables au conducteur de bus, confronté à de multiples interactions langagières et comportementales avec les voyageurs.

Une interaction avec des publics difficiles

Une difficulté supplémentaire apparaît : la dimension *émotive* du travail reste la plupart du temps *invisible* - sauf incident particulièrement spectaculaire. Dès lors, les qualifications nécessaires dans l'accomplissement d'un travail qui comporte une part importante de travail émotif (notamment, au cours de contacts mixtes, dirait Goffman) ne sont généralement pas reconnues en tant que telles. De plus, non seulement les employés concernés ne voient pas la valorisation de leur travail reconnue par les entreprises qui les emploient mais ils sont de surcroît stigmatisés comme... 'émotifs'...⁵⁷

Or la dimension émotive du travail est très probablement accrue par certaines caractéristiques du métier des conducteurs de bus.

Le terme de service « hors cadre » est parfois employé pour désigner des services personnels rendus aux clients, à la discrétion des agents. « Hors cadre » signifie : non formalisé, non planifié, non comptabilisé parmi les missions officielles, mais susceptibles de constituer un « plus ». On trouve ces prestations « hors cadre », ces ajustements mutuels, dans toutes les relations de service, aussi bien dans le secteur public que privé.

Pour le conducteur de bus, il s'agit de ces situations auxquelles on a déjà fait allusion plus haut (lors de l'évocation des polarités du rôle professionnel) : ouverture des portes en dehors des arrêts, arrêts dits de complaisance (mais qui rendent service aussi bien à la personne pressée qu'à celle, handicapée, que le conducteur dépose devant sa porte...).

Le secteur public est cependant plus spécialement confronté à des publics « socialement défavorisés ». Une minorité de clients, ou d'usagers, mais une minorité qui pèse lourd dans la vie quotidienne des agents, pose des problèmes d'origine sociale. Il s'agit de difficultés liées à des formes d'exclusion, à des handicaps culturels ou à des comportements déviants :

- Absence de maîtrise de la langue du pays, méconnaissance du vocabulaire technique et des procédures administratives en vigueur, difficultés pour s'exprimer et pour comprendre ;
- Niveau de ressources financières et phénomènes de pauvreté et d'exclusion ;
- Non respect des règles de fonctionnement de l'entreprise, fraude, agressivité, violences verbales, agressions physiques, dégradations des équipements.

Ces particularités, liées à des publics difficiles, sont à l'origine de « prestations de cohésion sociale », dont les coûts peuvent se révéler importants :

- Coûts directs en temps additionnel passé avec ces personnes ;
- Rallongement de la durée moyenne des prestations délivrées ;
- Impact direct et indirect des comportements agressifs ou violents ;
- Temps supplémentaire dépensé en mesures de prévention (vérification, surveillance).⁵⁸

Les conséquences de ces analyses sur la façon d'exercer les activités ne sont évidemment pas négligeables. Ainsi, par exemple, on a noté que l'ambivalence des personnes travaillant avec le public est très courante. Chez les agents en contact avec le public, on voit notamment s'exprimer des sentiments ambivalents, et même contradictoires :

- plaisir *et* dégoût ;
- affection *et* haine ;
- surprise *et* saturation.⁵⁹

⁵⁶ Jean-Marc Weller, *Le mensonge d'Ernest Cigare – problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité* (1994), pages 187 à 204, in *La relation de service : construire la performance avec le client*, Anact, 2000

⁵⁷ Angelo Soares, *Les qualifications invisibles dans le secteur des services*

⁵⁸ Angelo Soares, *ibidem*

⁵⁹ P. Salzon et S. Lapeyrière, *L'usager et l'opérateur*

Cette ambivalence s'exprime de façon caricaturale chez les conducteurs de bus qui, saturés, basculent dans l'inaptitude professionnelle : ils proclament haut et fort leur attachement au métier de service public tout en demandant à ne plus avoir de contacts avec le public – quitte à conduire des bus *vides*, disent-ils...

Les conséquences sont également importantes pour le management. En effet, dans le succès de la relation de service, on l'a déjà vu plus haut, le ressort fondamental est *l'engagement* de l'agent : une part importante du travail repose sur la contribution personnelle et volontaire de l'agent.⁶⁰

Dans cette perspective, le travail concret des agents met à mal la notion d'exécutant. Ce travail, qui implique une responsabilité envers le client, prend appui sur des connaissances techniques mais ne se réalise que dans l'engagement personnel et dans l'action collective. Il met en œuvre une compétence situationnelle, collective et partagée, construite dans l'interaction. Pour favoriser le bon exercice des compétences nécessaires, deux modèles de management s'opposent alors :

- conformité – mobilisation ;
- subordination – autonomie ;
- isolement – interdépendance ;
- contrôle – confiance.⁶¹

L'observation directe des situations de travail et l'examen de la littérature sociologique se rejoignent : la deuxième mission de tout conducteur de bus, la gestion d'une relation de service, se traduit par des activités relationnelles plus complexes qu'il n'y paraît de prime abord. Comme pour d'autres professions, ces activités demeurent souvent ignorées, mal comprises, notamment par les partenaires, voire par certains acteurs de la ligne hiérarchique, qui tendent à penser qu'elles sont aisées et ne demandent pas de qualifications particulières.



⁶⁰ Michèle Lacoste, *Le langage du guichet*

⁶¹ Anni Borzeix, Damien Collard, *La gestion des gares de banlieue*

UN MÊME CAP POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE TRANSPORT DE VOYAGEURS EN EUROPE : UN CERTAIN NOMBRE DE BONNES PRATIQUES REPÉRABLES DANS DIFFÉRENTS PAYS MONTRENT QUE LES APPROCHES TECHNIQUE, SOCIALE, ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE SONT LOIN D'ÊTRE INCONCILIABLES

Les deux premiers chapitres de la « mise en perspective stratégique de l'évolution du métier de conducteur de bus » proposée dans cette recherche font apparaître une série de facteurs qui me semblent généralement minorés par les professionnels, les partenaires ou les observateurs du secteur d'activité. Mieux appréhendés, ces facteurs dessinent une image plus complexe d'une profession perçue le plus souvent soit dans sa banalité quotidienne (répétitivité et monotonie) soit dans ses situations de crise (agressions et grèves).

Pourquoi et comment mieux prendre en compte ces facteurs de complexité ? Les réponses à ces deux questions font l'objet de ce troisième et dernier chapitre. Elles doivent s'inscrire dans une logique globale qu'il est important de chercher à expliciter.

En effet, si l'on veut être en mesure de passer de la théorie à la pratique, il faut parvenir à convaincre ceux qui sont en position de responsabilité dans les entreprises, tant du côté des employeurs que du côté des représentants du personnel. Or, comme dans tout milieu professionnel, ces acteurs ont chacun leur logique propre. Accorder une attention insuffisante à ces logiques, pas toujours compatibles entre elles, c'est prendre le risque de brouiller la perception de l'intentionnalité de ce travail de recherche : car si les acteurs n'y retrouvent pas leurs préoccupations, ils seront tout naturellement portés à passer rapidement non seulement sur les analyses mais aussi sur les recommandations.

C'est pourquoi je pense qu'il est important de faire percevoir le plus clairement possible les hypothèses sous-jacentes aux conclusions opérationnelles que je propose dans ce chapitre. De cette façon, employeurs, représentants du personnel, personnels de conduite, chacun pourra, je l'espère, tirer le meilleur parti de cette étude.

En effet, mes hypothèses et les conclusions opérationnelles qui en découlent reposent sur la **recherche de leviers de mobilisation permettant un changement équilibré visant à améliorer le service au profit des clients tout en prenant en compte les stratégies de développement des entreprises ainsi que les besoins et les attentes des personnels, notamment des conducteurs.**

■ POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES CLIENTS, COMMENCER PAR MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DES CONDUCTEURS : PROVOQUER UNE RUPTURE SYMBOLIQUE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET AFFIRMER DE NOUVEAUX PRINCIPES DE MANAGEMENT

■ *Changer le regard sur le métier du conducteur, un métier qui dispose de nombreux atouts mais qui a besoin de soutien*

« Les États-unis et le Canada ont de graves problèmes d'inégalités de revenus ; des gouvernements qui n'aident pas, ou très peu, les familles à bas salaires ; une armée toujours plus nombreuse de travailleurs pauvres ; et des services publics déplorables, notamment en matière de transports. »⁶²

L'auteur de ces remarques sévères est un universitaire canadien, spécialiste de l'évaluation des politiques publiques. Par contraste avec la situation de son pays, peut-on supposer, il affirme :

« (...) Les services publics français sont excellents la plupart du temps. »⁶³

Pour autant, notre auteur jette un regard acéré sur le fonctionnement de notre pays. Ainsi, par exemple :

« On attend toujours aujourd'hui une réforme des régimes spéciaux. La pension moyenne des retraités de la RATP, de la SNCF et d'EDF-GDF reste deux à trois fois plus généreuse, sur la durée de vie des cotisants, que celle du secteur privé. Ces retraites ne sont en aucune manière une forme de compensation pour une vie de travail pénible et de bas salaires, car ce n'est pas le cas des employés affiliés aux divers régimes spéciaux. En règle générale, la fonction publique est en

⁶² Timothy B. Smith, page 28, in *La France injuste – 1975 – 2006 : pourquoi le modèle social français ne fonctionne plus ?* Éditions AutrementFrontières, 2006 (première publication en 2004 sous le titre *France in crisis*)

⁶³ Page 11, ibidem

sureffectif par rapport à d'autres pays. De plus, ce sont souvent les membres des régimes de retraite privilégiés, dont la cessation d'activité précoce est censée compenser une carrière « pénible », qui prennent après leur retraite un nouvel emploi qui leur permet de doubler leur gains (c'est aussi le cas en Italie). Les régimes spéciaux sont tellement onéreux qu'en 2015, en l'absence de réforme, les pensions des 2,7 millions de retraités de la fonction publique coûteront aussi cher que celles des 13,5 millions de retraités du secteur privé »⁶⁴

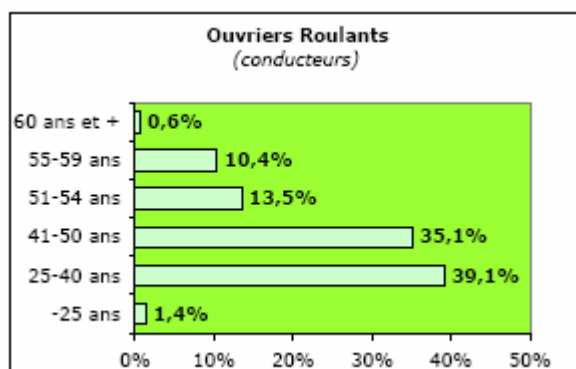
Sans faire référence explicitement au secteur du transport de voyageurs (dont la conflictualité le frappe par ailleurs), l'universitaire canadien propose une explication à l'immobilisme qu'il détaille et déplore dans notre pays :

« Au-delà de la tendance à mettre les problèmes de la France sur le compte de forces extérieures, pourquoi les réformes se sont-elles avérées si difficiles ? Principalement, parce que trop de privilégiés refusent le changement. »⁶⁵

Nul doute que notre universitaire canadien serait prêt à ranger les conducteurs de bus parmi les « privilégiés (qui) refusent le changement » ... Certes, les conducteurs de la RATP, qui bénéficient d'un régime spécial, ne représentent qu'une partie de l'ensemble des conducteurs urbains (près du tiers). Cependant, le spécialiste canadien serait sûrement rassuré par les conditions offertes aux conducteurs relevant de l'UTP :

« Motifs des départs : En 2005 comme en 2004, le départ en retraite constitue le principal motif de départ de la profession. Comme l'année précédente, l'entrée en vigueur d'une possibilité de départ anticipée en retraite pour les salariés ayant commencé à travailler jeune a également généré un nombre de départs en retraite important en 2005 : ils représentent ainsi près de la moitié des départs (47,6 % en 2005 contre 54,1 % en 2004). »⁶⁶

De même, serait-il intéressé de connaître la répartition par âge des conducteurs de la branche professionnelle⁶⁷ : Elles montrent que les accords contractuels ont permis d'adoucir la carrière du conducteur.



Un métier qui comporte de nombreux atouts spontanément mis en avant par les conducteurs

Pour ma part, dans un article intitulé *Lettre à un (futur) conducteur*, paru dans la revue de l'Union française des Transports Publics (UTP), « *Transport Public* », en février 2001, je m'efforçais de présenter un tableau réaliste et équilibré des avantages et des inconvénients de la profession. Je me permets d'en citer quelques extraits.

« S'agissant des métiers de la conduite, (...) l'expérience montre qu'il ne serait prudent ni de s'arrêter à la surface des discours ni de se contenter des premiers énoncés formulés par ceux qui exercent ces professions. Lorsque, de l'extérieur (à l'occasion d'une enquête, par exemple), on interroge les conducteurs d'autobus ou d'autocar, c'est une affaire entendue, les premières réponses tournent autour de nombreux sujets d'insatisfaction : les conditions de travail, préoccupantes (circulation urbaine, insécurité, repos décalés, port de la tenue pour venir prendre son service) ; la charge de travail, réellement lourde ; les effectifs et les ressources, trop faibles pour entraver la dégradation des conditions de travail ; la formation, en décalage complet avec la réalité de terrain ; la qualité de service offerte à la clientèle, souvent insuffisante ; la perception du « statut » du métier, pris dans une contradiction qui fait mal (un métier de responsabilité, vécu et traité comme une simple fonction d'exécution par l'entreprise).

⁶⁴ Pages 245-246, ibidem

⁶⁵ Page 23, ibidem

⁶⁶ UTP, « *Transports urbains : Bilan social 2005* », juin 2006, page 20

⁶⁷ Page 26, ibidem

Mais, après ces critiques, qu'il ne faut pas balayer d'un revers de main (...), on passe à un tout autre registre. En effet, si on fait la synthèse de ce qui apparaît attrayant aux yeux des conducteurs, plusieurs points se détachent nettement et se complètent pour dessiner le portrait d'un métier qui ne manque pas d'atouts pour séduire de futurs conducteurs. Conduire un bus ou un car est devenu assez agréable aujourd'hui, car les matériels ont profondément évolué ces dernières années (d'ailleurs sans doute davantage pour le conducteur que pour le voyageur...) : l'ergonomie du poste de conduite est maintenant davantage prise en considération par les concepteurs des matériels roulants ; la direction assistée et les mécanismes d'aide à la conduite offrent un niveau de confort réel et reconnu par les conducteurs – et les conductrices (la féminisation de la profession indique qu'une part de la charge physique liée à la conduite des véhicules a effectivement diminué). L'autonomie dans le poste de travail est exceptionnelle ; pour ceux qui ont connu la vie d'usine ou de bureau, elle est encore plus précieuse : « Pas de chefs sur le dos » est un privilège estimé à sa juste valeur par les intéressés et qui s'accompagne de l'exercice de vraies responsabilités sur le terrain. La qualité des contacts avec les clients est appréciée par les conducteurs, car, mis à part la question de l'insécurité (...), ce sont des relations qui n'engagent pas trop et qui sont souvent cordiales avec le public. Du reste, l'intérêt et le prestige de mettre en œuvre une mission de service public sont spontanément cités comme un objet de fierté lié à ce métier particulier et qui rejaillit directement et positivement sur ceux qui l'exercent. L'ambiance avec les collègues, généralement jugée satisfaisante, vient renforcer cette idée d'un cadre de travail qui comporte des points positifs. Enfin, les côtés les plus pénibles du métier sont perçus comme légitimement et efficacement compensés par des conditions d'emploi comportant une série d'avantages durement acquis : garantie de l'emploi (ou équivalence) ; rémunérations, nettement supérieures à bagage égal ; durée attractive des horaires de travail (dans ces métiers, certains vont jusqu'à exercer une seconde activité...) ; régime de retraite dans l'urbain ; protection sociale importante ; avantages annexes offerts par les Comités d'entreprise.

(En résumé) : un métier qui comporte de vraies contraintes mais qui ne manque pas d'atouts. »

De fait, cinq années plus tard, les données de l'UTP ⁶⁸ confirment que le secteur professionnel continue de présenter des points attractifs.

2 000 à 3 500 salariés sont embauchés chaque année (dont 300 à 800 créations de postes par an selon les années).

- Un turn-over faible : 2,6 % (hors départ en retraite).
- Des emplois non délocalisables par nature.
- Des taux de contrats "précaires" très inférieurs à la moyenne nationale :
 - 4,6 % de contrats à temps partiel, hors salariés en préretraite progressive (15 % en moyenne nationale),
 - 1,8 % de CDD /contrats à durée déterminée, dont les temps partiels choisis (6,4 % en moyenne nationale).
- 34,34 heures de durée moyenne hebdomadaire de travail.
- 3,1 % de la masse salariale consacrée à la formation professionnelle des salariés (un taux bien supérieur aux obligations conventionnelles qui sont de 1,8 %).
- 2 200 € de salaire mensuel moyen pour les conducteurs (salaire mensuel moyen brut des ouvriers en France : 1 770 € selon l'Insee).

Un soutien nécessaire pour compenser des difficultés aujourd'hui bien identifiées

À ce stade, les multiples étapes dans l'exposé des faits, la succession des interprétations, les alternances dans les nuances, et la complexité du sujet, peuvent dessiner une sorte de labyrinthe dans lequel le lecteur se sent perdu. En fin de compte, les conducteurs de bus, sont-ils plutôt des *privilegiés*, comme doivent le penser les clients insatisfaits de la qualité de service offerte (ainsi que l'universitaire canadien cité plus haut...), ou plutôt des *victimes*, comme certaines analyses développées dans cette recherche peuvent le suggérer ?

On aura probablement compris que, selon moi, le problème ne se pose pas dans ces termes. À mon avis, les tours et détours de cette étude convergent vers une même conclusion : si le turn-over reste faible dans la profession (2,6 % nous disait le document précité de l'UTP – mais il faut se méfier des moyennes : certains

⁶⁸ UTP, Département des Affaires sociales, « *Emploi, formation, dialogue social dans le transport public urbain* », page 1, 10/10/2006

réseaux, qui affrontent des contextes particulièrement défavorables, notamment en Île de France, atteignent parfois des pics qui peuvent aller jusqu'à 30 %), c'est que le métier, tout bien pesé, reste largement attractif.

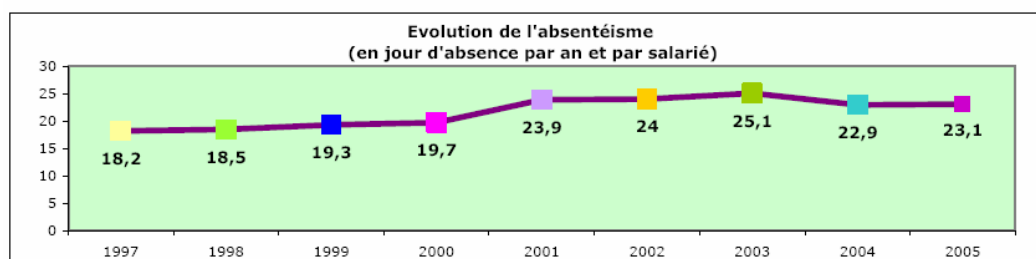
Pour autant, ainsi que je l'affirmais dès la page 13 de cette étude, dans le deuxième point de la définition globale proposée avant le référentiel : *pour être en mesure d'exercer sa mission, le conducteur doit être réellement intégré dans le fonctionnement de l'entreprise.*

- En effet, réussir l'intégration du conducteur est indispensable pour compenser les difficultés liées au cumul des handicaps décrits dans les chapitres précédents, à savoir les impacts négatifs et cumulés de la confrontation à la solitude, à la face sombre des groupes, aux ambiguïtés de la relation de service, à la déstabilisation de l'identité professionnelle ;
- Intégrer les conducteurs est une nécessité pour lutter contre l'impact défavorable de l'accumulation de sources de stress (charge mentale) et de fatigue physique (rythmes de travail), pour surmonter une tendance collective à la méfiance, au sentiment de persécution, à la conflictualité chez les conducteurs ;
- Enfin, cette intégration est également utile en tant que réponse au fort besoin de réassurance, à la fois au plan personnel et au plan socio-professionnel (c'est le problème de la passerelle entre l'identité professionnelle et l'identité personnelle), faute de quoi la revendication de reconnaissance professionnelle continuera de se faire entendre de façon bruyante (ainsi que j'ai tenté de le démontrer dans mes travaux antérieurs) : « *Tous ensemble, tous ensemble, ouais, ouais !* »...

Cependant, si ces problématiques sont effectivement prises en compte, alors, je peux prendre le risque d'affirmer que les discours défaitistes sur la profession de conducteur s'estomperont considérablement. En effet, personnellement, je ne crois pas à ce thème régulièrement argumenté par certains de mes interlocuteurs d'entreprises de transport de voyageurs dans différents pays : *les conditions d'exercice du métier aujourd'hui sont telles qu'il faut se préparer à l'idée de carrières beaucoup plus courtes qu'avant ; demain, c'est-à-dire dès maintenant, on ne trouvera plus de conducteurs prêts à envisager de conduire toute une carrière de conducteur ; il faut donc se préparer à accepter une transformation de la profession : conduire un bus, c'est un métier d'entrée dans la vie active, ou bien, un métier d'attente avant d'avoir trouvé mieux, etc.*

À l'encontre de ce type de déclarations, je suis en mesure d'apporter un témoignage plus optimiste. Dans chacun des différents pays visités, j'ai en effet pu m'entretenir, longuement, avec des conducteurs expérimentés, qui, après de nombreuses années d'exercice, m'ont tous tenu le même discours : *si on faisait disparaître, ou si du moins on atténuait, les principaux « irritants » de ce métier, nombreux seraient les conducteurs satisfaits, désireux de poursuivre cette activité dans ses deux composantes, la conduite et le contact avec les clients.* Ces « irritants » sont connus, ils ont été décrits dans les pages précédentes. Les recommandations qui suivent visent à en atténuer les effets.

À cet égard, les conséquences de l'absence d'intégration dans l'entreprise et d'un manque de soutien me semblent devoir se traduire dans les multiples indicateurs des tableaux de bord sociaux des entreprises. J'ai déjà évoqué la conflictualité récurrente. On pourrait parler aussi des retards à la prise de service, des réclamations des clients, ou bien de l'inaptitude et de l'absentéisme, etc. Ainsi, par exemple, le dernier bilan social publié par l'UTP offre une vision précise de l'évolution sur neuf ans (en données brutes) de l'absentéisme moyen dans la profession - ces chiffres, très élevés, sont cohérents avec ceux que je relève dans les entreprises :



Pour aller directement à la conclusion, sans risquer pour autant de trop simplifier, on peut dire que des conducteurs mieux intégrés dans leur entreprises, davantage soutenus au quotidien, sont aussi des conducteurs moins malades, moins absents, moins tentés d'abuser des facilités offertes par un système dont ils savent rapidement utiliser les divers avantages. Ce sont aussi des conducteurs mieux préparés à mettre en œuvre une nouvelle relation de service.

■ **Pour réussir la nouvelle relation de service, faire bénéficier le conducteur d'une « présomption de justesse » pour les initiatives prises sur le terrain**

Dans le prolongement des remarques qui précèdent, il est important de se focaliser maintenant sur un aspect complémentaire des phénomènes évoqués dans cette recherche.

Pas de relation de service attentionnée de la part des conducteurs sans management attentionné à l'égard des conducteurs

Pour introduire ce nouveau thème, je prendrai appui sur une étude sociologique récente traitant des symptômes de l'usure professionnelle des conducteurs d'une entreprise de transports urbains. L'auteur note que :

« Le secteur des transports urbains de voyageurs est traditionnellement utilisateur des systèmes de départs anticipés à la retraite : en 2003, les salariés en préretraite progressive représentaient 6,2 % des effectifs de la branche. Le contexte dans lequel se trouvent actuellement les entreprises et leurs salariés apparaît comme doublement contributif de situations d'usure professionnelle : d'une part, du fait du vieillissement de la population active, d'autre part, du fait de l'intensification du travail. »⁶⁹

Dans un de ses développements, l'étude détaille les régulations individuelles et collectives élaborées avec l'expérience par les conducteurs : le but est de réduire, ou d'éviter, le décalage existant « entre les ressources physiques et psychiques de l'individu au travail et les exigences de l'activité »⁷⁰. Il s'agit d'un certain nombre « d'ajustements » que s'autorisent les conducteurs et qui sont analysés par l'auteur de l'étude à partir de témoignages d'agents de maîtrise exerçant la fonction de responsable de groupe de conducteurs. Je prends un exemple parmi d'autres :

« Les conducteurs expérimentés redéfinissent leur objectif, en l'occurrence tenir les temps de parcours entre deux arrêts, afin de s'épargner une situation de stress et donc de se préserver, comme le montre ce responsable de groupe :

« Les anciens, y a des moments ils arrivent plus [davantage] à se débrouiller un peu par eux-mêmes. [...] on sait très bien qu'à certaines heures on est toujours en retard [sur cette ligne] mais euh l'ancien il sait qu'en arrivant, il aura du battement, bon son parcours il sera mort, mais il sait qu'il lui restera tant et tant de temps pour arriver, sans pour autant s'énerver, alors que le nouveau bon il va regarder son SAE [système d'aide à l'exploitation], ça va lui afficher qu'il est en retard, bon il va être stressé, il va essayer de récupérer et ça sert à rien, il y arrivera pas. » Responsable de groupe, 3 ans de conduite.

Renoncer à tenir les temps de parcours est une manière de modifier l'objectif initial, le transport de clients d'un point à un autre dans un temps donné, afin d'atteindre deux objectifs personnels de préservation de la santé : se ménager un temps de relève minimum et éviter le stress de la course après le temps. »⁷¹

L'illustration qui précède met en scène un conducteur expérimenté : le sous-entendu est que les « ajustements », individuels et collectifs, sont probablement plus faciles à mettre en œuvre quand l'expérience (c'est-à-dire aussi l'ancienneté dans l'entreprise) donne la possibilité de prendre du recul : dans ce cas, on aurait appris à relativiser, on serait moins stressé par les décalages, les écarts, les contradictions auxquels tout opérateur doit faire face dans ses activités.

Mais, d'une part, l'auteur de l'étude, rappelle, à juste titre, que :

« des phénomènes identifiés comme relevant de l'usure (surviennent) quels que soient l'âge, l'ancienneté ou l'expérience des professionnels (et qu'il s'agit) donc plutôt « d'épisodes de souffrance professionnelle » constitutifs de phénomènes d'usure professionnelle. »⁷²

Et, d'autre part, on sait bien que les milieux dits corporatistes en sociologie des organisations véhiculent des normes fortement ancrées dans les phénomènes de groupe. Autrement dit, au contact des plus anciens, les plus jeunes dans le métier en apprennent vite toutes « les ficelles ».

Dans toutes les entreprises de transport de voyageurs, la période de confirmation d'un conducteur dans sa fonction est un moment test suivi avec attention : du jour au lendemain, le comportement peut changer, pour rejoindre le dénominateur commun du dépôt.

⁶⁹ Sarah Haïlé-Fida, « Quelle place pour la maîtrise de proximité dans la détection et la prise en charge de l'usure professionnelle ? Le cas d'une société de transports urbains de voyageurs de la région Rhône-Alpes », page 101 in Revue de l'IRES (Institut de Recherches Économiques et Sociales), n° 48, 2005/2

⁷⁰ ibidem, page 112

⁷¹ ibidem, page 115,

⁷² ibidem, page 104

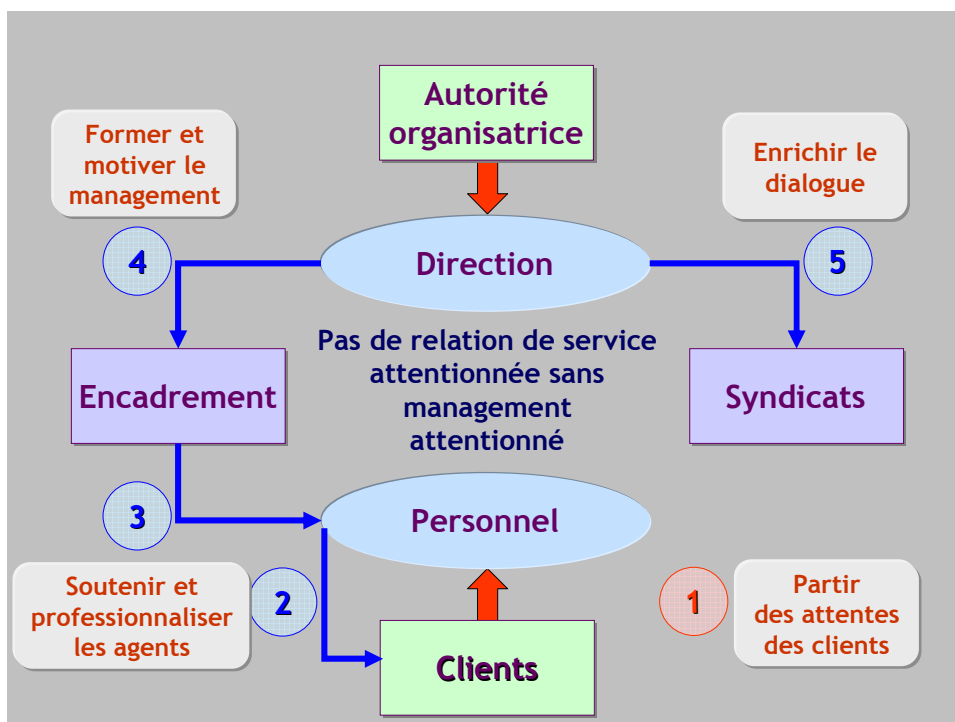
Ainsi, par exemple, à la lecture de leurs tableaux de bord sociaux, des entreprises ont constaté que le taux d'absentéisme ne variait pas malgré des embauches massives de conducteurs (notamment à l'occasion de l'introduction des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail). Pourtant, des renforts en effectifs devraient permettre d'améliorer les conditions de travail, et devraient donc contribuer à faire baisser l'absentéisme. En effet, l'argument syndical est souvent sur cette ligne : *avec davantage d'effectifs, davantage de présentisme* ; si l'entreprise embauche, si les conducteurs sont plus nombreux, alors, ils peuvent travailler et prendre leur repos normalement - au lieu d'être stressés, au lieu d'être rappelés sur leurs congés pour combler les absences des malades, au lieu d'alimenter le mécanisme selon lequel l'absentéisme des uns génère celui des autres, etc. Or, après injection de nouveaux conducteurs, le taux d'absentéisme ne varie pas : c'est donc que tout se passe comme si les nouveaux salariés avaient à cœur de se caler sur le comportement moyen observable dans l'entreprise...

La conclusion s'impose. *Les conducteurs ne manquent pas de marges de manœuvres pour inventer et mettre en place des « ajustements » durables de leurs pratiques professionnelles* : les caractéristiques propres au métier (solitude, autonomie, individualisme), la spécificité des entreprises (entreprises publiques ou de délégation de service public), la nature des cultures dominantes (bureaucratie, technocratie) offrent des moyens variés - et commodes - pour se réfugier dans des comportements de ritualisme, de faible adhésion aux objectifs ou d'absence d'engagement dans le travail. Les conséquences négatives sont immédiates pour les clients et pour la performance des entreprises : la qualité de service n'est pas au rendez-vous, les compétences ne se renouvellent pas au rythme nécessaire, les objectifs économiques et commerciaux ne sont pas atteints.

Mais, une fois créée, la situation ne peut pas se modifier facilement. En effet, devant les exhortations du management à s'engager davantage dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, les conducteurs ont beau jeu de citer l'ensemble des « irritants » qui constituent alors autant d'alibis pour ne pas changer : tant que l'entreprise ne se soucie pas des problèmes concrets vécus sur le terrain, tant qu'elle ne démontre pas sa volonté de se rapprocher des conducteurs, ceux-ci sont finalement dans une position assez confortable :

« Changez d'abord, disent-ils aux managers, et nous changerons ensuite ; lorsque vous vous occuperez des temps de parcours et de nos rythmes de travail, lorsque vous assurerez le suivi des remarques que nous formulons et qui restent la plupart du temps sans réponse, lorsque vous consentirez à redonner un coup de peinture à notre salle de prise de service, lorsque vous prendrez au sérieux l'installation et la propreté des toilettes en ligne, etc. alors, nous, les conducteurs, nous pourrions vous prendre également plus au sérieux et nous impliquer davantage ; sinon, nous nous contenterons de faire notre travail, et, après tout, nous ne le faisons pas si mal... »

Dès lors, les entreprises n'ont pas vraiment le choix : elles doivent reprendre l'initiative. Qu'on le formule *positivement* (réussir la nouvelle relation de service) ou *négativement* (lutter contre la démotivation et l'absentéisme), l'objectif reste le même : trouver les moyens d'une nouvelle dynamique qui part des attentes des clients et des besoins du personnel en contact avec le public. Le schéma ci-dessous résume le raisonnement : *les 5 temps de la démarche sont commentés juste après le graphique.*



- 1 - C'est parce que les voyageurs et les autorités organisatrices manifestent de nouvelles exigences que les personnels des entreprises de transport doivent continuer de modifier leurs comportements, notamment les conducteurs puisqu'ils sont en première ligne dans le contact avec le public ;
- 2 - Pour mobiliser les conducteurs dans cette perspective opérationnelle, les entreprises doivent faire évoluer leur propre mode de fonctionnement de façon à convaincre qu'un changement durable est nécessaire ; pour être crédibles, les nouvelles pratiques de management, ainsi que le discours qui les accompagnent, doivent faire explicitement référence à la nécessité de mieux satisfaire les exigences du client (voyageurs et autorité organisatrice) – un discours centré sur le seul bien-être du conducteur (l'entreprise se réorganise pour mieux prendre en compte les besoins du personnel) ne serait paradoxalement pas crédible...
- 3 - Pour être visible aux yeux des conducteurs, ce changement doit se traduire par le développement d'une attitude de soutien et d'aide à la professionnalisation de la part du management ;
- 4 - Cela signifie que ce dernier, à son tour, doit lui-même être incité et motivé à mettre en œuvre ces nouveaux comportements ; pour cela, la direction de l'entreprise doit lui donner des signes qui permettent de faire passer le message ;
- 5 - Enfin, pour que les organisations syndicales ne prennent pas ombrage du renforcement du partenaire managérial de proximité et pour qu'elles ne s'opposent à l'émergence d'un rôle beaucoup plus actif en matière de résolution de problèmes et de communication (domaines pratiquement réservés aux syndicats dans les anciens fonctionnements), la direction doit proposer une contrepartie sous la forme d'un enrichissement des formes et des contenus du dialogue social institutionnalisé.

Un argumentaire enchaînant ces différentes étapes accorde une attention équilibrée aux différentes parties : les *besoins des clients*, les *attentes du personnel*, celles des *organisations syndicales*, ainsi que les *exigences des entreprises* font l'objet d'une prise en compte vraisemblable pour chacun des acteurs dans la mesure où c'est un seul et même discours qui peut être tenu à chacun d'entre eux. Pas de risques de maladresses démagogiques ou de manipulations dangereuses : la communication est simple car elle repose sur une base solide.

La « présomption de justesse »

Dans la mise en route du processus décrit ci-dessus, la première étape consiste en une rupture symbolique – dans les deux acceptions du terme : d'un côté, cela peut paraître dérisoire, mais, d'un autre côté, c'est un palier décisif qui est franchi. De quoi s'agit-il ?

Une – courte - déclaration unilatérale des plus hauts responsables des entreprises prend le sens d'une sorte de « manifeste ». Communiqué dans un moment opportun à tous les salariés, ce manifeste affirme une évolution positive des valeurs collectives et l'engagement dans un nouveau style de management : des principes comme le « renforcement positif » ou la « présomption de justesse » constituent désormais la base d'un contrat social renouvelé entre les membres de la communauté.

Prenons ici l'exemple de la RATP. Lançant en 1999 une vaste concertation collective sur l'évolution du métier de « machiniste » (dans cette entreprise, le nom de conducteur est réservé au mode ferroviaire, métro et RER), le département Bus a mis en œuvre près d'une vingtaine d'expérimentations sur des thèmes intéressant directement les conditions de travail des 12 000 conducteurs de bus : choix des services, modalités d'alternance à la conduite, réglementation à bord des véhicules, etc. En janvier 2000, à l'occasion d'une étape significative de la concertation avec les organisations syndicales, la direction énonce, unilatéralement, le principe de la « présomption de justesse »

*« La présomption de justesse, un principe de confiance : le machiniste doit être seul maître à bord de son bus et lorsqu'il prend une initiative imposée par les circonstances, il doit, dans tous les cas, bénéficier d'une présomption de justesse, c'est-à-dire de la confiance a priori. C'est une reconnaissance des marges de manœuvre nécessaires aux machinistes pour exercer convenablement leur travail dans l'intérêt du voyageur. Elle marque un profond changement culturel. »*⁷³

Dans le support de communication accompagnant le processus de réflexion collective, le chef de projet insistait sur l'importance de la confiance publiquement affichée aux conducteurs :

« (La « présomption de justesse »), c'est tout simplement la confiance accordée au machiniste en tant que professionnel, acteur principal à bord du bus, à qui l'entreprise délègue un pouvoir de représentation. Le machiniste est en première ligne face à la clientèle et l'essentiel de la relation de service repose sur lui. En quoi cette décision change-t-elle la vie des machinistes ?

⁷³ Revue de la RATP « Savoir-Faire », page 13, n°44 - 2002

Le machiniste, lorsqu'il est au volant de son bus, doit être informé à l'avance de toute présence d'autres agents en service dans son bus (contrôleurs, agents de sécurité, mainteneurs, enquêteurs, etc.). Il doit pouvoir coordonner ou organiser ces interventions avec eux et le soutien de l'encadrement.

Lorsqu'il prend une initiative ou qu'il doit rapidement arbitrer dans des situations délicates (montée ou descente des voyageurs entre les arrêts, acceptation de voyageurs avec poussettes, bagages, chiens, etc.), l'entreprise considère que l'agent a pris la juste décision en fonction des nécessités du moment et dans l'intérêt général des voyageurs.

Pour mettre en œuvre efficacement ces principes, le travail en équipe entre l'encadrement et les machinistes devra être privilégié. L'information, l'explication, l'écoute, la concertation, doivent devenir la règle. Toute l'équipe d'une ligne sera sollicitée pour favoriser le retour d'expérience, mettre en commun les savoir-faire, analyser les raisons des échecs et des succès (...) »⁷⁴

Agir au niveau symbolique en prenant des engagements collectifs, auxquels tous les acteurs peuvent se référer, est signe attendu par le personnel en période de changement. Bien entendu, le scepticisme quasi inévitable de la part de certains salariés sera surtout combattu par les réalisations concrètes qui suivront. Mais affirmer la confiance donnée a priori à tout salarié, mettre en avant des valeurs comme le service aux clients ou le travail d'équipe, constituent un vrai pas en avant.

En l'occurrence, il s'agit d'une énonciation dite « performative »⁷⁵ en linguistique. Une expression est performative lorsqu'elle ne se borne pas à décrire un fait mais qu'elle « fait » elle-même quelque chose. Ainsi, par exemple, le « *Je vous déclare mari et femme* », prononcé par le maire lors d'un mariage, fait changer les fiancés de statut : dire cette phrase c'est accomplir un acte (autre que l'acte d'énoncer la phrase).

Affirmer que le conducteur bénéficie d'une « présomption de justesse » pour les initiatives prises sur le terrain, c'est admettre que l'exploitation est trop complexe pour que l'on puisse construire un dictionnaire de toutes les situations qui peuvent se présenter au conducteur et que, pour réussir la nouvelle relation de service, l'entreprise a besoin de comportements professionnels proactifs face aux situations.

Les recherches des anthropologues⁷⁶ nous enseignent autre chose sur les rapports entre le symbolique et le lien social : dans une collectivité, c'est au chef de rappeler d'où la communauté vient, où elle va, pourquoi, comment, et sur quelles valeurs de cohésion du groupe. Affirmer des valeurs et entreprendre un travail collectif sur ce sujet sont donc des actions qui vont dans le sens du maintien ou de la création d'une bonne dynamique de groupe.

On l'aura peut-être deviné : la contrepartie de cette déclaration unilatérale, c'est qu'elle déclenche une demande de réciprocité. Procédant à une sorte d'autocritique, actualisant les valeurs collectives, assumant ses responsabilités, la direction de l'entreprise est en droit d'exiger un échange : face à un changement de comportement du management, les conducteurs sont invités à renoncer aux alibis traditionnels. Se remettant en question, l'entreprise peut attendre davantage de professionnalisme de la part des conducteurs. Du reste, ceux-ci, dans leur grande majorité, acceptent généralement de jouer le jeu : encouragés à prendre des initiatives, ils acceptent, bon gré mal gré, d'abandonner « le confort de l'inconfort » : à savoir, qu'il est relativement facile, comme je l'ai déjà souligné, de se poser en victime et de se plaindre des chefs, du fonctionnement collectif, des clients, etc. ; et qu'il est plus fatigant, mais aussi plus valorisant, d'entrer dans une problématique de la responsabilisation.

À cet égard, nous allons maintenant voir comment la responsabilisation concerne également les corps intermédiaires.

■ METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE RESPONSABILISATION DES CORPS INTERMÉDIAIRES, MANAGEMENT DE PROXIMITÉ ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

La fragilité du lien social, la déstabilisation des professionnalités, les autres spécificités analysées dans les chapitres précédents, qui se traduisent notamment dans la conflictualité récurrente dont sont victimes les clients de ces entreprises, se conjuguent pour compliquer la gestion de l'humain et du social dans les entreprises de transport de voyageurs.

Dans ce contexte, le bon fonctionnement des corps intermédiaires entre la direction et les personnels de production constitue une nécessité absolue. Ces deux corps intermédiaires, le management, d'une part, et, d'autre part, les représentants du personnel, sont eux-mêmes en interaction : si l'un de ces deux acteurs se

⁷⁴ RATP, La lettre du Projet « L'évolution du métier de machiniste », mars 2000

⁷⁵ John Langshaw Austin, *How to do Things with Words* (1962), traduction française sous le titre de *Quand dire, c'est faire*

⁷⁶ cf. par exemple, Pierre Clastres, *Le devoir de parole*, Chapitre 7, page 133, in *La Société contre l'État*, Éditions de Minuit, Paris, 1974

sent insuffisamment pris en compte, par rapport à l'idée qu'il se fait de son rôle, il sera tenté de rééquilibrer en sa faveur une relation qu'il juge menaçante pour son statut. On risque alors d'entrer dans ces fonctionnements circulaires, négatifs, guerriers, dans lesquels tout le monde essaie de faire perdre tout le monde...

À cet égard, pour éviter ce type de confrontations, il est indispensable, sans craindre ni la redondance ni la répétition, d'énoncer la double logique des réformes à entreprendre et d'en commenter sans relâche le sens : *parce que (1) les clients exigent un service plus attentionné et plus personnalisé, (2) les professionnels des entreprises, et notamment les conducteurs, ont besoin d'un management lui-même plus attentionné et plus personnalisé, pour être en situation de mieux répondre aux nouvelles attentes des clients.*

■ **Personnaliser la relation du conducteur à l'entreprise par l'intermédiaire d'un référent hiérarchique clairement identifié et recentré sur une mission prioritaire**

Un encadrant de proximité, interlocuteur unique, clef d'entrée pour le conducteur dans l'entreprise

Mieux prendre en compte les besoins individuels de chaque salarié et les attentes sociales des conducteurs en tant que groupe professionnel ; mieux répondre aux besoins de soutien dans les activités de contact avec le public ; mieux satisfaire la demande de reconnaissance des professionnels, en dépit de situations de travail marquées par l'isolement dans l'espace et dans le temps : pour atteindre ces objectifs, les entreprises de transport travaillent à raccourcir les distances hiérarchiques, à responsabiliser davantage les managers de proximité, à restaurer un dialogue social de qualité.

La logique qui sous-tend ces efforts doit sans cesse être rappelée. En effet, elle constitue encore une nouveauté dans un monde professionnel traditionnellement absorbé par les impératifs de modes opératoires très stricts. Force est de reconnaître qu'on peut difficilement remettre en question ces modes opératoires car la sécurité des circulations et des personnes représente à juste titre une contrainte qui ne saurait souffrir aucun laisser-aller. Or, pour la SNCF, par exemple, j'ai proposé l'hypothèse que l'inscription du commandement « *obéissance passive et immédiate aux signaux* » en tête de chaque règlement de cette entreprise, comportait un impact non négligeable sur la mentalité collective (attitudes de forte dépendance alternant avec des explosions de révolte), sur les modes de management (aspects très directifs laissant peu de place à l'interrogation et aux processus participatifs), sur les relations sociales (culture d'affrontement partagée par l'ensemble des acteurs).

Dans ce contexte, les responsables doivent tenir les discours qui permettent aux personnes de comprendre le sens des évolutions qui se produisent en profondeur. Dans la section précédente, j'ai détaillé les étapes du raisonnement.

- Pour convaincre les conducteurs d'adapter leur comportement afin de faire preuve d'un nouveau professionnalisme et d'une meilleure réactivité face aux attentes des clients, il faut que le fonctionnement de l'entreprise change également : en mettant en place un *management attentionné* des conducteurs, elle rend possible une *relation attentionnée* entre les conducteurs et les clients.
- Autrement dit : *comment demander aux agents de terrain de faire preuve de considération vis à vis du public si eux-mêmes ont, à tort ou à raison, le sentiment que l'entreprise est très mesurée dans la considération personnelle et la reconnaissance professionnelle qu'elle leur témoigne – et qu'elle ne sait pas s'organiser pour anticiper les aléas qui affectent, régulièrement, la réalité de leurs situations de travail ?*

À cet égard, le **premier obstacle** à franchir est l'identification des responsabilités. Illustrations fondées sur des propos cent fois entendus dans des entreprises de transport dans les pays visités :

« *Mon chef ? Ce n'est personne en particulier, c'est le premier qui passe...* »

« *Ce sont tous les gradés qu'on a au dessus de nous : il y en a beaucoup, mais quand on en a besoin, il n'y a jamais personne sur le terrain...* »

« *C'est une question que je ne me suis jamais vraiment posée... Le chef ? Mais, après tout, c'est moi, en principe seul maître à bord de mon bus...* »

« *Les chefs ? Je dirais que ce sont les syndicats, parce que rien ne se décide sans eux* »

« *Mon chef ? Je n'en manque pas : c'est le feuilleliste du bureau des horaires, qui me communique mon planning et avec qui je peux essayer de négocier quand j'ai des problèmes ponctuels pour organiser ma vie familiale ; c'est le contrôleur que je rencontre en ligne et qui me fait des remarques ; c'est le régulateur, qui me demande de refaire un tour alors que j'ai fini ma journée...* »

Ces discours, recueillis directement auprès de conducteurs et/ou évoqués par des interlocuteurs hiérarchiques, constituent un symptôme facile à interpréter : la confusion sur les fonctions hiérarchiques est d'autant plus persistante que les conducteurs, autonomes, individualistes, largement abandonnés à eux-mêmes, n'ont guère le goût de l'obéissance ou de la soumission – en dehors des situations de revendications dans lesquelles un slogan, même complètement irréaliste, est capable de (re)fonder l'unité du groupe pourvu qu'il y ait alors une vague connotation collective (ce sont les effets de « horde » que j'ai décrits dans mes recherches précédentes).

Pour en finir avec ces situations partout rencontrées (les mêmes causes créent les mêmes problèmes), la seule solution véritablement clarificatrice est de plus en plus répandue - fort heureusement : *un encadrant de proximité, interlocuteur unique, clef d'entrée pour toute démarche dans l'entreprise, est nommément désigné pour chaque conducteur*. La priorité absolue de cet encadrant doit être le management des conducteurs, sur le terrain, pour favoriser la disponibilité de ces derniers (objectif de présentisme, classique dans toutes les entreprises de transport de voyageurs), ainsi que pour développer la motivation et les compétences des conducteurs par la reconnaissance de leur travail (toujours l'importance de la question de la professionnalité...).

Soutenir les conducteurs dans les différents aspects de leur métier, les motiver en leur témoignant la solidarité de l'entreprise face aux difficultés spécifiques de leur métier, leur faire confiance pour les responsabiliser, montrer l'exemple et faire preuve d'exigence en retour : voilà les grandes lignes qui sous-tendent les trois grands rôles nécessaires dans toute fonction de management.

- *Donner le sens*, c'est-à-dire être porteur de la vision et des valeurs de l'entreprise ; faire connaître l'éthique de celle-ci ; être un relais de communication ;
- *Piloter*, c'est-à-dire manager par l'esprit plus que par la lettre ; se positionner en arbitre et en décideur ; anticiper, évaluer et gérer les risques ; valoriser les réussites, sanctionner les hors jeux ;
- *Mobiliser*, c'est-à-dire inciter à l'action ; agir en soutien individuel ; favoriser travail d'équipe et décloisonnement ;

C'est dans cette orientation que les missions et les activités opérationnelles du management de proximité des conducteurs ont été décrites avec détail par certaines entreprises. Je donne ici l'exemple des définitions adoptées par la RATP à l'issue d'un important travail de concertation (auquel j'ai participé) avec l'ensemble des acteurs concernés (la direction, la direction des ressources humaines, les encadrants eux-mêmes, les représentants des organisations syndicales, et des conducteurs de bus – en tant que clients ou partenaires).

- *Les missions* : 1. Manager les groupes de conducteurs pour développer, sur le terrain, leurs compétences professionnelles et leur motivation ; 2. Répondre de la qualité de service et mettre en œuvre les actions d'amélioration ; 3. Veiller à la mise en œuvre et à l'optimisation des moyens techniques nécessaires à la réalisation du service ; 4. Participer à la maîtrise de l'impact économique des ressources mobilisées pour atteindre les objectifs fixés ;
- *Les principales activités* : 1. Soutenir et suivre les opérateurs en temps réel et en temps différé ; 2. Agir en référent des opérateurs et favoriser leur vie collective ; 3. Fédérer, faire partager les bonnes pratiques et contribuer au développement professionnel des agents ;

Les compétences du management de proximité des conducteurs ont par ailleurs été minutieusement décrites. Je donne ici les principales têtes de chapitre.

- *Les compétences techniques* : 1. Connaître et faire partager la politique de l'entreprise ; 2. Traduire les orientations politiques en actions de terrain ;
- *Les compétences relationnelles* : 1. Se positionner comme encadrant ; 2. Agir en soutien actif des agents ; 3. Manager une équipe ; 4. Travailler en équipe et en partenariat ; 5. Contribuer au bon climat social dans l'entreprise ;
- *Les compétences organisationnelles* : 1. S'organiser pour assurer un suivi personnalisé des agents ; 2. Piloter l'activité de l'équipe dans le cadre d'une culture de résultats ;

La mise en œuvre de ce nouveau profil de missions et de compétences prend du temps pour s'inscrire dans les pratiques quotidiennes des entreprises. Pour autant, cette transformation est possible. Je propose ci-après des extraits d'entretiens avec des conducteurs de bus d'un réseau urbain français qui a mis en place des « responsables de groupe » depuis plusieurs années. Ces extraits attestent du fait que, si des problèmes subsistent (notamment la disponibilité des encadrants), le changement a été conduit de manière suffisamment appropriée pour que les conducteurs deviennent très intéressés par cette nouvelle fonction.

« J'ai une demande, je vais d'abord passer par mon responsable de groupe ; c'est mon premier interlocuteur dans l'entreprise ; la difficulté, c'est de l'avoir sous la main, ils sont souvent dans les bureaux, mais j'ai son numéro de portable et je n'hésite pas à l'appeler ; c'est ce qu'on a dit à la formation, et ça se révèle vrai : on appelle quand on en a besoin. »

« Les responsables de groupe sont d'anciens chauffeurs ; ils ont plutôt le réflexe de dire qu'aujourd'hui le travail est plus difficile qu'à leur époque ; on a une bonne écoute de leur part ; ce sont de bons amis, des collègues qui savent s'y prendre ; dans l'ensemble, ils sont diplomates ; ils sont discrets, quand ils ont quelque chose à dire, ils prennent la personne à part et ils ne font jamais de remarques en groupe. »

« Les responsables de groupe sont proches de nous, on a de bons contacts ; on peut vraiment parler... quand on peut les voir ; le suivi, c'est bien, ils prennent la température, mais c'est rare qu'ils aient le temps ; moi, par exemple, je n'ai pas eu de suivi depuis quatre ans. »

« Quand la demande est urgente, je m'adresse à n'importe quel responsable de groupe et j'ai une bonne écoute. »

Dans le succès de la clarification des responsabilités, *associer toujours plus la hiérarchie de proximité à la fonction Gestion des ressources humaines sur le terrain* constitue un facteur-clef : il s'agit là d'un point particulier dont l'importance est liée, une fois de plus, aux spécificités des entreprises de transport de voyageurs. En effet, il est paradoxal, et malheureusement courant, de constater la situation suivante : les responsables du management des conducteurs n'ont, trop souvent, aucune réelle responsabilité sur les domaines qui font sens pour le personnel de production. Cette remarque vaut aussi bien pour les grands domaines de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, etc.) que pour la résolution de problèmes quotidiens.

Ainsi, par exemple, l'organisation des repos et des congés, qui obéit à des règles sociales auxquelles il n'est, bien entendu, pas question de déroger, échappe, la plupart du temps, à la logique de management. Or, il est clair que, même dans le cadre strict des règles en vigueur (on y insiste encore), des marges de manœuvre existent : elles permettent de trouver des solutions exceptionnelles dans des circonstances que le manager opérationnel sait identifier, tandis que le technicien des ressources humaines ne dispose pas, quant à lui, de l'ensemble des données nécessaires pour prendre des décisions adaptées. Voici un exemple opérationnel qui s'observe fréquemment dans tous les réseaux, quelque soit le pays : il est souvent utile de déclencher le retour d'un agent en repos, volontaire, pour dépanner un collègue qui, pour une raison imprévue, a besoin d'une disponibilité pour résoudre un problème personnel (les conducteurs savent d'autant plus manifester leur solidarité qu'ils savent qu'ils bénéficieront, tôt ou tard, de la réciprocité, dans des circonstances analogues, qui, cette fois, les concerneront eux-mêmes) ; or, cette mesure, qui s'accompagne d'un impact budgétaire (faire revenir, ou non, un agent supplémentaire), devrait pouvoir être mise en œuvre par le manager direct des personnes concernées, à l'intérieur de limites discutées avec sa propre hiérarchie.

L'identification des responsabilités de la ligne hiérarchique étant clarifiée par le type de solution qui vient d'être évoquée, à savoir un référent hiérarchique unique, un **second obstacle** se présente, qui ne doit pas être négligé : le *cahier des charges de la formation* des encadrants de proximité doit continuer d'évoluer de façon que ces derniers disposent des bons outils pour manager, *en situation*, la relation de service.

À cet égard, il n'est peut-être pas inutile de montrer ici en quoi *la gestion du service client* diffère de *la gestion de la production*. Ainsi, par exemple, une différence essentielle tient à la nature même du travail. Avant d'être consommé, un produit doit être créé. Au contraire, dans le cas des services, leur création et le moment où ils sont consommés sont la plupart du temps simultanés, et ceci se produit au *point de contact* entre le prestataire de service et le client. Dans ce sens, il n'y aura que peu d'opportunités pour rattraper une erreur avant qu'elle ne touche le client.

- Dans le cas d'un processus de fabrication, les managers surveillent la transformation des matières premières en produits finis ;
- Dans le cas des services, les managers sont responsables de la manière dont se déroulent les *interactions directes* entre les clients et l'entreprise.

Or, comme le client participe directement à la création du service (il suffit de penser à la montée par la porte avant, par exemple), la gestion des services exige que l'entreprise accorde toute son attention à « l'expérience » que le client vit avec elle et avec ses agents.

Par ailleurs, un service comprend une partie immatérielle : la communication y tient une place essentielle. J'ai déjà évoqué cette caractéristique (cf. 2^{ème} section du 2^{ème} chapitre de la 2^{ème} partie de cette étude) : un service s'apparente également à un spectacle, au cours duquel les prestataires de services (les conducteurs) sont les acteurs tandis que leurs clients (les voyageurs) sont leur public. Même lorsque les acteurs connaissent bien leur rôle, ils doivent improviser, notamment en fonction des réactions du public...

- Les clients considèrent le service à la fois comme un *produit fini* (il a fallu un – considérable...- travail préalable pour que tel bus se présente avec tel conducteur à tel arrêt à telle heure...) et comme un *processus* (la façon dont le public est accueilli, renseigné, aidé, etc. *aux points de contact* avec l'entreprise) ;

- le rôle du management est alors de faire en sorte que les besoins des clients soient, à chaque fois, le plus possible satisfaits pour que « l'expérience » que le client vit avec l'entreprise soit durablement positive (objectif de fidélisation des clients).

Cette mission du management implique aussi un savoir-faire en matière de gestion du changement. Au cours d'interventions dans les entreprises de transport de voyageurs, j'ai eu l'occasion de coopérer avec des prestataires spécialisés dans le *management de la relation de service*, et j'ai pu constater l'efficacité de certaines modalités de formation opérationnelle et des concepts qui les sous-tendent (cf. par exemple http://www.achieveglobe.fr/excellence_service.asp).

Une **troisième difficulté** est l'élaboration et la mise à disposition d'outils permettant de consolider les nouvelles pratiques de management de proximité. Ce sont deux questions complémentaires qui se posent ici.

- D'une part, s'agissant d'une évolution importante dans l'exercice des relations hiérarchiques au sein des entreprises, il est utile de consolider le changement en le médiatisant dans des supports qui aident à garder le bon cap. Ainsi, par exemple, j'ai rencontré à de nombreuses reprises des encadrants de proximité passablement perplexes devant le nouveau mot d'ordre communiqué par leur management : passer moins de temps devant l'ordinateur, abréger les temps de réunion et de discussion au dépôt, montrer la présence effective de l'encadrement sur le terrain. « *Certes, mais pour quoi faire ?* » semblaient s'inquiéter ces agents de maîtrise : s'ils avaient bien été sensibilisés par la participation à des groupes de travail et à des modules de formation, ils n'en étaient pas moins mal à l'aise devant une nouvelle fonction, encore à construire. Faute de consignes précises sur des moments-clefs dans la relation de service (une identification plus formelle permettrait d'orienter l'activité d'encadrement des conducteurs), en l'absence de modes opératoires très précis définis par l'entreprise, sans tableau de bord facilitant l'action et son suivi, les encadrants se trouvent démunis – même lorsqu'ils ont bien compris le sens général de la nouvelle fonction à déployer sur le terrain.
- D'autre part, ces outils se révèlent indispensables dans une seconde perspective. Le soutien des conducteurs au quotidien, la reconnaissance de leur professionnalisme, l'acquisition continue de nouvelles compétences, l'amélioration de la communication entre eux et l'entreprise : pour réaliser ces objectifs, de nombreuses rencontres et un suivi des contacts entre un conducteur et son référent hiérarchique sont nécessaires. Ces contacts, appuyés sur des supports facilitateurs, doivent déboucher, comme dans n'importe quelle entreprise, sur un rendez-vous annuel au cours duquel le responsable et son collaborateur font le point : chacun d'entre eux prépare cette rencontre particulière en se remémorant les événements qui ont jalonné l'année écoulée et en faisant un bilan qui, à son tour, permettra d'orienter certaines activités des mois à venir. C'est un processus classique d'évaluation des compétences et d'identification d'éventuels apprentissages complémentaires. Lorsqu'il est bien mené, cet entretien annuel, récapitulatif des divers contacts de l'année écoulée, est vécu comme un moment intéressant de part et d'autre : deux professionnels se parlent de leur métier.

Dans quelques unes des entreprises de transport visitées, cette pratique s'est installée et sa légitimité est acquise auprès des conducteurs. Des supports bien conçus et bien utilisés aident incontestablement à faire comprendre le but recherché et, par là, à restreindre les réflexes de méfiance devant toute nouveauté. Parmi les entreprises étudiées, certaines ont travaillé à résoudre cette question de l'outillage nécessaire pour soutenir les encadrants : elles ont fait élaborer des « fiches de suivi » de différentes natures.

Ainsi, par exemple, dans l'une de ces entreprises, les « responsables de groupe » disposent de plusieurs outils sous la forme de fiches de *suivi technique*, de *suivi commercial*, de *suivi de ligne*, de *suivi Matériel et Infrastructures*. Chacune de ces fiches est détaillée en rubriques et sous-rubriques permettant de procéder à une appréciation des points positifs et des points à améliorer - on gardera en tête que la multiplication des missions sur le terrain peut entraîner une dispersion du rôle et brouiller la perception des priorités. La fiche de *suivi technique* du conducteur contient ainsi cinq items principaux (contrôle du véhicule, mouvements de la circulation, consultation des rétroviseurs, utilisation des clignotants, règles de sécurité) – ces 5 items étant eux-mêmes subdivisés en diverses catégories (de 4 à 7 selon l'item). Voici le témoignage de quelques responsables de groupe de cette entreprise :

« Chaque conducteur a un dossier individuel qu'on alimente régulièrement ; c'est important pour les contacts qu'on a avec eux ; ils sont demandeurs, ils aiment bien voir leur responsable ; quand on vient les voir, on leur dit si on fait un 'suivi technique', comme ça, ça se passe bien. »

« Ici, on travaille en équipe ; avec un nouveau conducteur, quand on a un doute, nous, les responsables de groupe, on travaille en groupe pour avoir plusieurs avis ; d'ailleurs, nous avons nous-mêmes des réunions mensuelles, à la fois par dépôt et de toute la maîtrise. »

On aura noté au passage la dimension collective dans la pratique de l'évaluation : elle permet de conforter la légitimité d'un processus novateur mais encore peu familier. Nul doute que le soin apporté à la mise en main de ces outils est décisif quant à leur appropriation tant par les encadrants que par les conducteurs. Lorsque

cet aspect n'est pas suffisamment pris en compte, les conducteurs le font aussitôt savoir, sans ménagements : *on les infantilise ; on leur manque de respect professionnel en leur donnant des notes comme à l'école, avec des paperasseries dont les encadrants ne savent pas se dégager ; on les soumet à l'arbitraire d'un petit chef, despote incapable de communiquer avec ses propres collègues ; et ainsi de suite...*

Une **quatrième et dernière difficulté** importante est liée à la fois aux *aspects quantitatifs* du management (évoqués dans le premier chapitre de cette étude à propos du fonctionnement des corps intermédiaires) et à la *dimension collective* de la vie des conducteurs. Je reprends maintenant ces deux aspects en détaillant leur complémentarité.

Un minimum de vie sociale organisée par l'entreprise, et notamment par le management de proximité

M'appuyant sur plus de vingt années d'interventions dans le secteur du transport de voyageurs, je fais l'hypothèse que la gestion des ressources humaines dans ces entreprises rencontre deux difficultés réelles, qui doivent être affrontées *en même temps* pour résoudre les principaux problèmes récurrents. La *première* tient à la déstabilisation des professionnalités, notamment celles des agents les plus nombreux, les conducteurs. La *seconde*, qui accroît l'effet négatif de la première, est liée au cycle que j'ai analysé dans mes recherches précédentes, à savoir la spirale 'solitude – isolement – enfermement'.

La mise en place d'encadrants de proximité, on vient de le voir dans les pages précédentes, répond bien au premier obstacle : étant proches des conducteurs, ces encadrants apportent, au quotidien, une solution positive au besoin de soutien *individuel* et de reconnaissance *personnelle* manifesté par les conducteurs. Pour autant, la spirale 'solitude – isolement – enfermement' n'est qu'en partie combattue. Pour aller plus loin, il me semble indispensable d'enrichir la *vie sociale au travail* des agents, et notamment celle des conducteurs.

Le développement de pratiques plus collectives animées par l'encadrement est parfois explicitement demandé par les conducteurs eux-mêmes. Reprenons par exemple des extraits d'entretiens avec des conducteurs de ce même réseau français qui a récemment mis en œuvre un encadrement de proximité, à travers des « responsables de groupe » - mais, j'ai recueilli les mêmes échos dans d'autres entreprises, tant en France qu'à l'étranger.

« En ce moment, il nous manque un responsable de ligne : nous, les chauffeurs, on ne sait pas à qui s'adresser ; sinon, ça nous fait toujours plaisir lorsque le responsable de groupe vient nous faire un petit suivi ; ils ne viennent pas souvent ; si on était 20 au lieu de 35, ils viendraient plus souvent... »

« Même pendant les formations, ce n'est pas un groupe, c'est juste un effectif qui est réuni ; de toutes façons, on ne se connaît pas dans le groupe, c'est juste des noms sur une liste ; on n'a jamais d'activités communes... »

« Le « groupe » ne se réunit jamais, c'est dommage, on aimerait bien ; si on était plusieurs chauffeurs avec un responsable de ligne, on ferait un débat sur la ligne, sur le réseau ; on verrait qu'on a tous les mêmes soucis, les mêmes contraintes ; mais on ne nous demande jamais notre avis ; le conducteur, qui est le premier sur le terrain, on n'en tient pas compte alors qu'il pourrait avoir de bonnes idées ; mais la maîtrise n'y est pour rien car elle n'a elle-même aucun pouvoir de décision. »

« Si on voit quelque chose sur la ligne, si on a du courage, on marque une feuille [d'observations] ; mais, même en demandant une réponse avec insistance, on n'a jamais rien en retour ; après, ils se plaignent que le conducteur ne fait pas de remarques ; mais nous, on a l'impression qu'on est tous seuls dans le quotidien. »

Ces quelques extraits posent clairement plusieurs types de question liées entre elles :

- De combien de conducteurs un responsable de proximité peut-il s'occuper en même temps ? Quel est le ratio d'encadrants acceptable à la fois pour que les conducteurs aient le sentiment que l'entreprise s'est rapprochée d'eux et que, parallèlement, les coûts de management de proximité restent compatibles avec l'économie de l'entreprise ?
- À partir de combien de missions confiées à un encadrant de proximité, les aspects techniques risquent-ils de l'emporter sur la gestion humaine et sociale des conducteurs ?
- Dans le cadre des contraintes techniques et économiques de l'entreprise, comment enrichir la vie collective de ces personnels dispersés, par définition, sur l'espace physique du réseau selon des rythmes temporels très particuliers ?

Les remarques précitées des conducteurs montrent les limites, voire les pièges, d'une politique qui ne se donnerait pas les moyens de ses ambitions. En effet, des « responsables de groupe » qui, d'une part, ne sont pas « responsables » et qui, d'autre part, n'ont pas de « groupe », voilà une situation paradoxale qui se

produit chaque fois que deux facteurs se rencontrent : l'absence d'un rôle managérial institutionnellement défini, l'absence de temps collectif pour la socialisation des conducteurs.

- L'absence de délégations, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines, prive les encadrants d'un véritable rôle, et d'une vraie légitimité, pour le management des conducteurs dont ils sont supposés être responsables : *comment manager si l'on ne dispose pas des leviers nécessaires, si, par exemple, on n'est pas dans la boucle des décisions importantes pour le conducteur (affectation sur les lignes, aménagements d'horaires, etc.) ?*
- L'absence de temps collectif renvoie chaque conducteur à sa singularité et à son individualisme : *comment s'intégrer à l'entreprise si les moments collectifs sont pratiquement toujours des moments de revendication collective – le temps des 'braseros et des merguez', symbole d'un rituel collectif éprouvé ?*

Les questions sont reliées :

- Un manager, véritablement responsable, mais qui devrait s'occuper d'un nombre trop important de conducteurs, ne disposerait certainement pas du temps nécessaire ni pour s'en occuper vraiment ni pour les réunir, sous une forme ou une autre ;
- Quant à un manager sans leviers d'action mais à la tête d'un groupe plus réduit, il serait placé dans une situation ambiguë : davantage disponible pour les conducteurs, mais sans possibilité d'agir, son rôle d'encadrement serait très limité ; dans ce cas, le 'responsable' est le plus souvent cantonné dans un rôle mi-nurse mi-copain, qui ne correspond pas au but recherché...

Ces situations n'ont malheureusement rien de théorique : elles se rencontrent assez souvent dans les entreprises de transport de voyageurs. En sens inverse, des cas riches d'enseignements existent. À cet égard, rendu possible grâce au soutien de la présente recherche par le Predit, mon séjour dans le réseau d'Amsterdam est éclairant sur plusieurs points.

Amsterdam en quelques chiffres : une ville de 750,000 habitants ; 400.000 personnes se déplacent chaque jour ; dix millions de touristes visitent la ville chaque année ; 70 théâtres et salles de concert, 15 cinémas, 76 musées, 34 marchés et des centaines d'entreprises et de magasins. Les besoins de mobilité sont donc significatifs.

L'histoire de l'opérateur de transport public est la suivante. Les différentes compagnies privées qui assuraient les déplacements dans la ville d'Amsterdam et ses environs (Diemen, Weesp, Amstelveen, Ouder-Amstel, Badhoevedorp, Schiphol) ont été regroupées au 1^{er} janvier 1900 en une Régie municipale. Celle-ci a ensuite intégré, en 1943, le service des trams et des ferries. Le tout a été dénommé Gemeentevervoerbedrijf (GVB) - depuis 2002, seules les initiales GVB sont utilisées. GVB et son client d'aujourd'hui, la ROA (Regionaal Orgaan Amsterdam), sont engagés dans un contrat de concession pour la période 2006-2011. Ce contrat prévoit notamment la poursuite de la réduction d'apport budgétaire externe, cette fois de l'ordre de 32 millions d'euros en 4 ans (pour donner une idée de l'effort demandé, on peut comparer cette baisse de financement à la baisse de 7 millions d'euros déjà enregistrée pour la seule année 2005 ou aux 364 millions d'euros du budget annuel de fonctionnement opérationnel).

En fait, l'entreprise GVB est vigoureusement pressée d'agir par ses autorités de tutelle depuis le début des années 90 - la privatisation a été évitée de justesse, par référendum, en 2002. En tout état de cause, les gestionnaires publics souhaitent une amélioration importante et durable tant de la qualité du service que de la performance de son prestataire : plus de 4200 professionnels, dont 2600 conducteurs, représentant 65 nationalités différentes... ; près de 300 bus, plus de 200 tram et de 100 rames de métro (80 Kms de rails pour le tram et la même chose pour le métro), ainsi que 8 ferries ; 1900 arrêts de bus ou stations de tram et métro ; 248 millions de voyageurs transportés par an.

Pour faire face à des obligations contractuelles de plus en plus dures, l'entreprise GVB a profondément réorganisé sa structure et son mode de fonctionnement depuis quelques années. La politique mise en œuvre s'inscrit dans en droite ligne des préconisations de cette étude (celles développées jusqu'ici : présomption de justesse, management de proximité, etc. ainsi que de celles qui le seront à la section suivante). Décentralisation de l'organisation et responsabilisation des personnels ont notamment constitué deux orientations fortes.

Ainsi, par exemple, si l'on se centre sur le service des trams, neuf unités opérationnelles de terrain, dotées d'une forte autonomie, ont été mises en place en 2002, chacune sous l'égide d'un « line manager », responsable global des résultats d'un groupe de lignes de trams. Chaque « line manager » est épaulé par plusieurs (de quatre à cinq) « assistant line manager » : chacun de ces derniers est responsable aussi bien du management d'un groupe de trente conducteurs que de la qualité d'une ligne particulière (ponctualité, régulation, installations, etc.). L'objectif de gestion des ressources humaines est prioritaire dans la mission des « assistant line manager » (environ 60 % du temps de l'activité).

L'investissement représenté par ces nouveaux managers, responsables d'un groupe de trente conducteurs, a rapidement, et dans la durée, été payé de retour. On prendra ci-dessous connaissance de l'évolution de l'absentéisme au sein de GVB (les chiffres incluent la longue maladie [absence supérieure à un an] et les congés maternité).

2002	2003	2004	2005	2006
15,5 %	13,5 %	11,8 %	10,5 %	7 %

Il est intéressant de noter que l'objectif fixé en 2002 en matière d'absentéisme était de 9 % pour l'année 2006 (on peut comparer ces chiffres à ceux, autrement plus élevés, du bilan social de l'UTP, cités page 54). Sur la base de ces bons résultats, les dirigeants opérationnels de GVB, contraints, comme on l'a vu, de poursuivre une rude politique de réduction des coûts, réfléchissent actuellement à alléger le dispositif managérial. Ils considèrent qu'un seuil a été franchi dans le domaine du management et que, sans risques exagérés de dégrader la performance sociale, ils pourraient contribuer au résultat d'ensemble de l'entreprise en revenant sur la norme d'un encadrement de proximité pour trente conducteurs. En passant progressivement de trente à cinquante conducteurs par responsable de terrain, ils pensent pouvoir sauvegarder la réussite dans le domaine de l'intégration des conducteurs tout en redéployant partiellement le budget consacré à l'encadrement.

On voit donc que la problématique du rapport encadrants/ nombre de conducteurs peut être abordée par les entreprises avec volontarisme – et avec succès. En ce qui concerne le deuxième volet du thème évoqué dans les paragraphes précédents, à savoir la *vie sociale au travail* des agents, et notamment celle des conducteurs, je développerai ci-après quelques pistes permettant au management de développer des actions qui *créent, maintiennent* ou *renforcent* la vie collective.

- *Faire le lien entre les conducteurs et contribuer à l'esprit d'équipe ; organiser des réunions pour des briefings et pour prendre en compte les retours d'expérience ; informer l'équipe des résultats ; favoriser des moments informels de convivialité :*

Les formes d'action que je suggère ici répondent au besoin d'un rapport, positif et professionnel, des conducteurs au collectif ; elles rentrent par ailleurs dans le cadre des contraintes de l'exploitation pourvu qu'on en comprenne bien le sens, c'est-à-dire qu'il s'agit moins de chercher à réunir systématiquement les conducteurs qu'à comprendre que le collectif leur est indispensable.

Il faut bien se souvenir, en effet, que, paradoxalement par rapport au thème du collectif, les conducteurs sont fondamentalement très individualistes... Tout conducteur doit montrer une aptitude à rester seul (c'est à dire pratiquement sans contacts avec les collègues de l'entreprise qui l'emploie), longtemps ; il doit aussi savoir faire face, sans assistance extérieure, à des incidents dont quelques uns sont totalement aléatoires (certaines incivilités sont *réellement* imprévisibles) : la spécificité des situations de travail (la solitude, l'isolement) renforce les comportements (l'autonomie, l'individualisme) qui permettent d'y faire face...

Dans ce contexte, des pratiques collectives, compatibles avec les contraintes de l'exploitation *et* avec la psychologie des conducteurs, existent, et certaines entreprises en ont déjà une certaine expérience. Regrouper quelques conducteurs, brièvement mais régulièrement (c'est-à-dire quelques fois par an), constitue un moyen de reconnaître la professionnalité collective des conducteurs tout en recueillant un matériau utile pour l'amélioration de l'exploitation du réseau. Il ne s'agit nullement d'organiser de longues et coûteuses réunions qui affecteraient la disponibilité de ces personnels. Pour autant, la multiplication de courtes séquences mobilisant des groupes réduits (quatre ou cinq conducteurs) représente un investissement indispensable pour qui veut lutter contre l'accumulation des facteurs défavorables que j'ai analysés plus haut.

Il est remarquable de noter que, dans certaines circonstances particulières, les entreprises savent faire preuve de la souplesse et de l'inventivité nécessaires. Ainsi, par exemple, j'ai retrouvé à plusieurs reprises dans mon enquête le « modèle » de « l'opération spéciale » pour laquelle l'entreprise sait dégager les moyens utiles, gages du succès. « L'opération spéciale », c'est la desserte de manifestations particulières au plan local, ou bien un service de déplacement inhabituel, soit dans l'espace (zone desservie) soit dans le temps (service de nuit), etc. Ces opérations spéciales fournissent un utile « retour d'expérience ». Réunis brièvement (de l'ordre d'une heure), en tout petit groupe (moins d'une dizaine), les conducteurs bénéficient dans ces occasions d'un « briefing » préalable à cette mission spéciale ; puis, à l'issue de la prestation, ils sont conviés à donner leur avis et leurs commentaires, dans le but d'améliorer le service. Les témoignages recueillis auprès d'acteurs impliqués dans ce type d'événements me font penser que l'effet de cette procédure est très positif pour *chacun* des conducteurs et pour le *groupe* des conducteurs concernés.

- *Mieux intégrer les contrôleurs du réseau et le dispatch à la vie des entités locales :* la nécessité de pratiques plus collectives concerne également les partenaires directs des conducteurs au sein de l'exploitation, à savoir les contrôleurs qui sont présents sur le réseau et les spécialistes du dispatch.

La centralisation de l'organisation de la fonction contrôle du réseau répond à une nécessité d'optimisation des moyens : c'est pourquoi on la rencontre fréquemment dans les entreprises. Elle a cependant pour conséquence de renforcer le risque de cloisonnement entre les différents acteurs, au sein même de l'exploitation. Des visions et des logiques complémentaires, mais pas identiques, peuvent donner lieu à des conflits chaque fois que la communication entre les différents professionnels est insuffisante : accompagnant sur le terrain des équipes de contrôleurs, je les ai vus plus d'une fois rechercher, sans le trouver, l'autobus qu'elles étaient censées contrôler ; en sens inverse, le conducteur, non prévenu d'une opération d'accompagnement, et qui se retrouve seul à bord du bus à la fin du contrôle, craint souvent les suites d'une action dans laquelle deux logiques sont susceptibles de s'affronter (la tension liée à la verbalisation éventuelle par les contrôleurs, l'apaisement recherché par le conducteur qui veut finir son voyage sans histoires).

En ce qui concerne les spécialistes du dispatch ou des centres de régulation, ils doivent également être intégrés avec soin dans la chaîne des autres acteurs et dans le système de l'exploitation. Détenteurs d'un savoir faire technique particulier, déclenchant par définition des décisions de régulation structurantes pour le travail des conducteurs, leur intervention doit reposer sur une légitimité bien établie et bien reconnue. Cet objectif ne peut être atteint sans une coopération particulièrement attentive et développée avec les acteurs cités. Ceci implique des pratiques plus collectives, qui doivent se construire progressivement, et dont la qualité dépendra largement de la capacité de prendre en compte, quasiment au fur et à mesure, les « retour d'expériences ». Conscientes de ces enjeux, certaines entreprises ont fait élaborer, de façon participative, des « chartes de régulation » qui constituent nouveaux repères collectifs, tant du point de vue des spécialités qu'au plan des modes opératoires ou des outils de travail : conducteurs et régulateurs apprennent à travailler ensemble en fixant, de façon commune, les règles du jeu.

- *Décloisonner les spécialités (exploitation, technique, fonctions support)* : dans le prolongement des remarques précédentes, tout ce qui relève de la coordination (verticale ou transversale), et du travail en commun, contribue activement à mettre en place un fonctionnement plus homogène, qui fait moins le lit des particularismes ou des corporatismes. Paradoxe : il s'agit là d'une forte attente du personnel (celui-ci n'aime pas les divisions au sein de l'entreprise), mais, en même temps, la tentation est toujours forte de s'enfermer dans une vision étroite et commode de la spécialité (les uns *contre* les autres...).

Les groupes de travail découverts sont donc indispensables, comme ceux qui sont mis en place à l'occasion de nouvelles démarches de qualité ou de certification. Inutile d'insister sur l'intérêt de faire visiter aux conducteurs les locaux du dispatch ou d'autres entités de leur entreprise ; de même, des formations *communes*, conducteurs et autres agents, sont toujours très utiles ; etc.

- Dans le même sens, la pratique de *l'informel* devrait être beaucoup plus développée. Ponctuer un point d'étape d'un projet par une réunion informelle ; convier un groupe ou des groupes pour un moment 'convivial', organisé dans un cadre moins strict que d'habitude ; s'appuyer sur les fêtes locales (et elles sont partout nombreuses et bien vivantes) : tous ces moments sont des points de rencontre privilégiés, dont le « retour sur investissement » est, au sens propre, extraordinaire, car ils consolident d'une manière très efficace le désir d'être et de travailler ensemble, et donc la cohésion au sein de l'entreprise.
- *Organiser régulièrement des journées de l'encadrement regroupant les dirigeants et l'ensemble des encadrants* : pour assurer leur fonction de relais d'information et d'écoute du personnel de terrain, les managers doivent disposer d'un « coup d'avance », qui reconnaît leur rôle particulier et leur donne les moyens de l'exercer.

Une sorte de rituel doit être mis en place dans toute entreprise d'une certaine taille. À l'occasion de la préparation de la « rentrée », et/ou en forme de bilan d'une période écoulée, une (ou deux) réunion(s) annuelle(s) constituent d'excellents moyens pour mettre en œuvre la diffusion de messages stratégiques, pour organiser des 'ateliers' dont le but est de formaliser la remontée d'informations, etc. Dans les entreprises qui ont utilisé quelquefois cette procédure, les participants s'en souviennent encore...

■ **Perfectionner, dans la durée, les modes de concertation entre partenaires sociaux**

Un important effort doit encore être accompli pour faire évoluer la culture des entreprises et les méthodes de travail dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), et notamment dans les modes de concertation entre partenaires sociaux : comme pour les pistes précédentes, le bien-fondé de cet axe de travail repose sur de nombreux facteurs dont je développerai les principaux éléments dans un premier temps, avant de détailler une série de pistes opérationnelles. Parmi les facteurs généraux qu'il me paraît utile d'évoquer, l'un tient au caractère public des entreprises de transport de voyageurs (à travers leur statut ou leurs missions), l'autre relève à nouveau de spécificités de ce domaine professionnel.

Les particularités de la direction des ressources humaines dans les entreprises de transport de voyageurs

- En premier lieu, il n'est peut-être pas inutile de rappeler que *le caractère public des entreprises ne constitue pas un vrai obstacle au développement de pratiques plus dynamiques pour la gestion des personnes*. Pourquoi soulever cette question ? Parce que le 'statut' est souvent cité comme une contrainte bloquante par les personnes que l'on interroge dans ces entreprises.

À l'instar d'équipes d'intervenants extérieurs ayant acquis une certaine expérience de ces aspects, je partage un constat opposé à cette idée reçue. Ainsi, par exemple, on peut prendre l'avis d'un spécialiste de la gestion des ressources humaines dans le secteur public.

« S'il est vrai que ces contraintes statutaires engendrent une certaine rigidité (et notamment la distinction entre le grade et la fonction, sans doute trop importante, d'autant plus que c'est le premier qui compte avant tout dans la définition du traitement), on s'aperçoit néanmoins que, le plus souvent, les premiers freins à la gestion des ressources humaines se révèlent davantage culturels que réellement statutaires.

En effet, il n'est pas rare d'entendre (dire qu'une) disposition statutaire empêche de gérer dans le sens de l'intérêt commun alors, qu'en y regardant de plus près, il ne s'agit que d'une règle de gestion dont la structure s'était autrefois dotée et qui est progressivement devenue une norme quasi intangible.

(...) En fait, la première difficulté liée aux statuts ne réside pas tant dans les statuts eux-mêmes que dans ce qu'ils ont pu induire culturellement, et notamment la primauté de la logique des grades et de l'ancienneté par rapport à celle des compétences et des résultats.

(...) Si, aujourd'hui, la gestion dans les services publics est d'abord statutaire, l'introduction de la gestion des ressources humaines va consister à y rajouter cette dimension des emplois et des compétences. C'est-à-dire qu'il sera nécessaire de gérer les agents à la fois dans une logique de statut, mais aussi dans une logique d'emploi ou de métier, et donc de compétences.

(...) Passer d'une logique de gestion du personnel à une logique de gestion des ressources humaines, c'est reconnaître que ce n'est pas parce qu'un agent possède un grade qui correspond à toute une série de fonctions qu'il est forcément immédiatement compétent pour occuper tous les emplois de ce niveau. La gestion des ressources humaines consiste d'abord à affecter les agents dans les emplois correspondants à leurs compétences et à leurs motivations.

(...) Si le secteur public doit faire face à des difficultés particulières dans la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines, il bénéficie aussi d'atouts que ne possède pas le secteur privé : une plus grande stabilité ; un réel attachement aux missions de service public.

Etc. » ⁷⁷

Ce raisonnement s'applique parfaitement aux entreprises qui, sans être rattachée à un 'statut' particulier, fonctionnent sur des bases très proches de la description qu'on vient de lire.

- En second lieu, mon expérience de l'accompagnement du changement dans les entreprises de transport de voyageurs m'a amené à une conclusion probablement peu orthodoxe mais qui me semble cependant réaliste en ce qui concerne *les particularités de la direction des ressources humaines dans ces entreprises*.

La sensibilité des problèmes humains et sociaux que l'on rencontre dans cette activité professionnelle a pour conséquence que le véritable « directeur des ressources humaines » est en réalité l'ultime responsable décisionnel, à savoir le directeur général ou la directrice générale. C'est à ce niveau de responsabilité, en effet, que, vu les enjeux liés au management des personnes et des groupes professionnels, se donne le ton de la gestion sociale de l'entreprise ; et c'est à ce niveau que se tranchent les options entre divers scénarios toujours possibles et que s'assument les choix et les conséquences qui en découlent.

Pour autant, des aides spécialisées sont, bien entendu, nécessaires : le plus haut responsable doit notamment pouvoir s'appuyer sur un service de gestion des ressources humaines, tourné vers le conseil en stratégie sociale au-delà des fonctions habituelles d'administration du personnel.

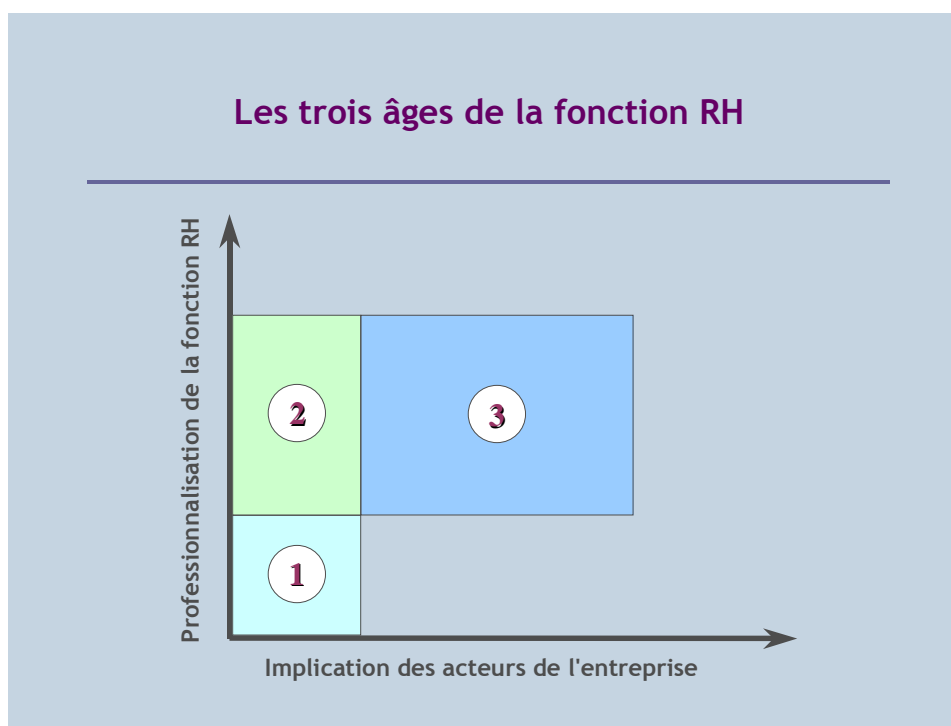
Certes, des améliorations significatives peuvent être apportées à la gestion des entreprises par la professionnalisation de la fonction RH et par le déploiement concomitant d'outils variés : outils d'analyse des besoins en ressources humaines ; descriptions des emplois et des compétences ; cartographie et référentiels permettant l'analyse des ressources humaines disponibles ainsi que des prévisions

⁷⁷ à partir de la page 83, in Christian Batal, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Les éditions d'organisation, Paris, 1997

quantitatives et qualitatives, assorties de simulations, etc. ; outils de pilotage s'appuyant sur des indicateurs rassemblés dans des tableaux de bord ; etc.

Mais la panoplie la plus sophistiquée ne saurait remplacer une « vision partagée » par des dirigeants solidaires qui portent et mettent en œuvre, ensemble, une stratégie sociale fondée sur l'affirmation d'un certain nombre de valeurs appelées à être déclinées dans tous les secteurs de l'entreprise. C'est d'abord à la ligne managériale, en liaison avec les partenaires syndicaux, de construire et de faire partager une vision de la gestion sociale, destinée à faire partie intégrante de la culture d'entreprise au même titre que les autres variables stratégiques du développement – le commercial, le technique, l'économique. Le schéma ci-dessous a pour objet de faire ressortir les trois grandes étapes de la fonction RH.

- **1** - Le début de la fonction RH dans les entreprises est marqué par une faible spécialisation d'acteurs peu nombreux : c'est l'époque de *l'administration du personnel* ;
- **2** - La professionnalisation de la fonction RH passe par la formation de quelques spécialistes de la gestion des ressources humaines, qui maîtrisent la panoplie des outils de la GRH (de l'entretien d'appréciation au plan de formation, en passant par des études quantitatives, etc.) : c'est l'époque de la *GRH* ;
- **3** - Dans un troisième temps, l'hyper-spécialisation (axe vertical) apparaît comme une sophistication peu productive (sauf en termes de gains de personnel à l'occasion de l'informatisation des process RH), tandis que les vrais progrès de la fonction RH sont à rechercher dans l'implication plus forte (axe horizontal) des acteurs de l'entreprise - et notamment du management - dans la prise en charge de la gestion des ressources humaines : c'est l'époque du « *développement des ressources humaines* » ;



Pour de nombreuses entreprises de transport de voyageurs, l'enjeu pourrait bien être de passer de la première case aux deux autres, *pratiquement en même temps* (cf. les remarques de la page 61).

Dépasser le formalisme ou les jeux de rôles traditionnels dans les relations entre partenaires sociaux pour apprendre à mieux prendre en compte les logiques de chacun des acteurs

On connaît les conséquences désastreuses de la conflictualité du secteur. Évoquant la problématique de « *La continuité du service* », le Rapport de la Cour des comptes, déjà cité, indique :

« *Les ruptures dans la continuité du service, notamment les interruptions prolongées pour fait de grève, ont des effets négatifs sur les comportements des usagers qui se retournent vers d'autres moyens de transports, plus particulièrement l'automobile. Une chute du trafic, parfois supérieure à 10 %, est toujours observée durant une période plus ou moins longue après la reprise du service.* »⁷⁸

⁷⁸ Page 93, *L'offre de transports publics et la gestion des services*, in *Les transports publics urbains*, Rapport au président de la république suivi des réponses des administrations et des organismes intéressés, Cour des comptes, Avril 2005

Lorsque ce thème était abordé, j'ai entendu citer ce même ordre de grandeur dans la plupart des réseaux visités. La situation française s'est cependant améliorée comme l'atteste une note récente du Département Affaires sociales de l'UTP :

« Un dialogue social permanent : de nombreux accords signés

Au niveau des entreprises, le taux de passation d'accord collectif est plus que satisfaisant puisqu'il s'élève à 63 % selon l'Inspection générale des transports terrestres.

Au niveau de la branche, près de 20 accords ont été conclus en 10 ans. L'UTP et les organisations syndicales représentatives de la profession ont signé des accords de branche dans plusieurs domaines, notamment : la réduction, l'aménagement et l'organisation du temps de travail ; la formation professionnelle des salariés ; la sécurité des personnes et des biens ; l'évolution des salaires minimums conventionnels de branche et des salaires minima mensuels forfaitisés ; des accords sur des thèmes divers, dont la durée des mandats des représentants du personnel, la visite médicale du permis de conduire transport en commun, la modification de la période de stage, la prévoyance. »⁷⁹

Dans le même sens, on relève que L'UTP a décidé, à l'unanimité de ses composantes, de signer le texte proposé par le ministère des Transports, intitulé « *Les voyageurs au coeur des préoccupations des acteurs du transport public* » et constituant une charte pour une prévisibilité du service public de transport en période de perturbations.⁸⁰

Il est vrai que le transport routier a énormément évolué, notamment par rapport au secteur ferroviaire où l'on observe de plus en plus souvent la « grève de trop » qui contribue à aliéner durablement la sympathie du public. Sentant que l'opinion publique tourne au sujet de la SNCF, les médias se permettent de plus en plus souvent une insolence qu'ils se seraient interdits voici quelques années (sacralité du droit de grève oblige...). Ainsi, par exemple :

« Ce qui est bien avec la SNCF, c'est qu'il n'y a pas que les trains qui arrivent à l'heure, les grèves aussi sont fidèles au rendez-vous. Le Monde peut d'ores et déjà vous révéler que le trafic ferroviaire sera perturbé les 8 et 9 décembre 2007, les 13 et 14 décembre 2008 et les 12 et 13 décembre 2009. Pourquoi ? Parce que la vénérable Conférence européenne des horaires de trains de voyageurs a décidé que c'est au cours du deuxième week-end de décembre que l'ensemble des opérateurs ferroviaires modifient leurs horaires, et donc l'organisation du travail des cheminots.

En France, ces changements donnent rituellement lieu à des tensions sociales. La modification des horaires a évidemment un impact direct sur l'organisation du travail des 16 600 conducteurs, mais aussi sur leur rémunération. Des primes apparaissent, d'autres disparaissent. D'où le mécontentement actuel. C'est pour cela que, depuis quelques jours, le trafic de la SNCF est perturbé dans plusieurs régions par une série de mouvements locaux qui devraient atteindre leur point d'orgue au cours du week-end.

Mais même les rites peuvent tomber en désuétude. Ce mouvement ne fait plus guère l'unanimité chez les syndicats. (...) »⁸¹

Deuxième illustration :

« Le Figaro interviewe des salariés de la SNCF qui se disent non solidaires du mouvement : Toutes catégories confondues, estime Le Figaro économie d'aujourd'hui, nombre de salariés de la SNCF ne se sentent pas solidaires du mouvement des syndicats. Parcourant quelques grandes gares françaises, les journalistes du quotidien ont rapporté des propos qui ne vont pas du tout dans le sens de ce que souhaitent les syndicats de cheminots. En effet, les salariés de la SNCF indiquent, en général, que le conflit leur donne une image négative... L'un ose même déclarer qu'il en a marre d'être manipulé par les syndicats. »⁸²

Dont acte. Le transport routier de voyageurs a pris une avance considérable par rapport au secteur ferroviaire, qui, lui, reste très en retard sur le service que le client est en droit d'attendre de la part de l'un de ses principaux prestataires en matière de mobilité. Force est cependant de constater que les conceptions du dialogue dans le transport de voyageurs (ferroviaire ou routier) demeurent très éloignées de la norme minimale décrite par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) :

⁷⁹ *Emploi, formation, dialogue social dans le transport public urbain*, page 1, UTP, Département Affaires sociales, 10/10/2006

⁸⁰ UTP, Communiqué du 4 juillet 2006

⁸¹ « *SNCF : les grèves sont à l'heure* », article paru dans l'édition du journal Le Monde du 09.12.06, signé par François Bostnavaron et Frédéric Lemaître

⁸² Cité par : <http://www.routiers.com/resultatbreve.asp>, décembre 2006

« L'objectif principal du dialogue social est de favoriser le consensus et la participation démocratique au sein des principales parties prenantes impliquées dans le monde du travail. Le bon fonctionnement des structures et le processus de dialogue social peuvent permettre de résoudre de graves problèmes économiques et sociaux, d'encourager la bonne gestion des affaires publiques, de favoriser la paix et la stabilité sociales, et de stimuler le progrès économique (...)

Le processus de prévention et de résolution des conflits vise à aider les parties impliquées dans la relation d'emploi à trouver un règlement pacifique aux différends ou aux conflits qui les opposent, au moyen d'un mécanisme accepté par chacune d'elles en veillant à perturber le moins possible l'organisation du travail. Ce système équivaut plus ou moins à un dispositif de conciliation, qui n'exclut nullement un éventuel désaccord en cas de divergences de vues sur les notions de justice et d'équité ; en outre, il permet de gérer et, de fait, de prévenir les conflits. La prévention et le règlement des conflits du travail sont deux conditions essentielles pour établir des relations du travail saines et créer un environnement propice à la rentabilité ainsi qu'à la croissance et au développement économiques. »⁸³

La réalité rencontrée sur le terrain relègue bien souvent ces honorables recommandations au rang de simples vœux pieux... En effet, dans la plupart des pays, j'ai pu observer le même décalage : le dialogue social, riche au niveau de la branche professionnelle, encore assez nourri au niveau global des entreprises, s'appauvrit au fur et à mesure qu'on se rapproche de l'unité organisationnelle de base. Bien que j'aie déjà abordé cette question en partie (cf. *L'impact d'une série d'idées reçues concernant la nature et les dimensions du dialogue social*, page 29), il est peut-être intéressant de donner quelques exemples concrets, un peu plus détaillés, dans la perspective de mieux faire comprendre l'intérêt des préconisations qui suivront. Dans la pratique des entreprises, en effet, le dialogue social se réduit trop souvent à bien peu de choses – quel que soit le pays concerné...

Ainsi, par exemple, il est courant d'avoir affaire à des représentants du personnel peu formés à la négociation, sans repères commerciaux ni économiques, et qui se livrent, entre familles syndicales différentes, à des surenchères, voire à de véritables guérillas. Leur front fréquemment face des encadrants déstabilisés par une position hiérarchique inconfortable, sans formation spécifique ni au management, ni à la relation de service ou au dialogue avec des partenaires syndicaux. Il n'est pas inhabituel de chercher une formulation de la stratégie sociale de l'entreprise et de constater que les dirigeants ne se sont donnés les moyens ni de l'exprimer ni de la partager avec d'autres acteurs. Dans ce type de contexte, on ne s'étonnera pas d'observer un dialogue social assez pauvre, réduit au seul fonctionnement minimal des instances prévues par la législation, et mis en œuvre dans un style réciproquement rugueux... À l'appui de ce constat sévère, je donne quelques exemples pris aussi bien en France que dans les pays visités.

Dans une entreprise, deux syndicats principaux se partagent les suffrages des salariés. Recueillant surtout l'indifférence de ces derniers, ils consomment la plus grande énergie à se neutraliser mutuellement, quand il ne s'agit pas de mener des batailles entre eux. À l'origine de ce climat délétère, une sortie de conflit mal digérée : elle laisse de longues années plus tard, des marques qui pourraient disparaître seulement avec le remplacement des leaders syndicaux concernés. Dans ce climat, la direction de l'entreprise, loin de se réjouir de cette division (« Divide ut regnes »...), souhaiterait des partenaires plus constructifs et plus impliqués dans le développement des projets.

Dans une autre entreprise, les organisations syndicales, trop divisées pour constituer un front commun face aux projets de la direction, se contentent d'un rôle passif de spectateurs de la mutation profonde qui est en cours. Les salariés, et notamment les conducteurs, acceptent, malgré tout, les changements imposés, car ils en comprennent le sens et la portée, mais, faute d'interlocuteurs qui leur parlent, ils se demandent si les importants sacrifices consentis par rapport à la situation antérieure, donnent les résultats escomptés ou s'ils vont durer encore longtemps.

Dans une autre entreprise, une organisation syndicale ayant tout simplement décidé de récuser un chef de projet désigné, comme cela est la règle, par la direction, une autre organisation, pour ne pas rester en arrière par rapport aux attentes supposées du personnel, choisit de soulever une série d'obstacles à un processus de consultation qu'elle avait pourtant mis en demeure la direction de réaliser rapidement...

- Ces situations génèrent des projections croisées entre partenaires sociaux, qui, bon gré mal gré, finissent par tomber dans le piège du blocage :
 - En effet, la direction vue par les organisations syndicales, c'est une rigidité immuable, un pouvoir autocratique qui veut mettre tout le monde au pas ; *au bout du compte* : une incapacité à se transformer, faute de volonté d'écoute et de communication ; *finalement* : un acteur qui a peur du changement, qui veut faire changer les syndicats mais refuse toute évolution ; *en somme* : un acteur à qui on ne peut pas faire confiance car il ne respecte pas ses engagements.

⁸³ OIT, <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/sd.htm>

- Quant aux organisations syndicales vues par la direction, elles font preuve d'une rigidité immuable, de doubles discours et toujours de menaces de grève ; *au bout du compte* : une incapacité à se transformer avec la répétition des mêmes comportements négatifs ; *finalement* : des acteurs qui ont peur du changement et qui ne sont pas réellement d'accord pour évoluer ; *en somme* : des acteurs à qui on ne peut pas faire confiance car ils ne respectent pas leurs engagements...

Devant l'accumulation de ces pratiques pour le moins défavorables, il me semble de la plus haute importance de montrer qu'il ne s'agit pas là d'une fatalité. Les comparaisons internationales sont indispensables car elles permettent d'imaginer d'autres modes de fonctionnement. Certes, les pratiques observables dans beaucoup des pays que j'ai visités se ressemblent car, comme je l'ai déjà indiqué, les mêmes situations produisent les mêmes réactions, individuelles et collectives. Cependant, les séjours que j'ai pu réaliser dans des entreprises de transport de voyageurs de nos voisins du Nord (Pays-Bas et Suède) révèlent des réalités parfois beaucoup plus positives :

- Un encadrement stratégique très jeune (notamment par rapport aux habitudes des entreprises françaises), caractérisé par un style direct et sans fioritures (pas de bureau particulier ni de place de stationnement réservé), délibérément engagé dans une orientation pragmatique, avec des objectifs connus et bien affichés, une méthode souple pour conduire l'action : « *On expérimente, et si ça marche, on y va ; si ça ne marche pas, on passe à autre chose* » et ainsi de suite ;
- Un syndicalisme également pragmatique, reconnu par l'employeur (dans une des entreprises visitées aux Pays-Bas, le responsable du contrôle des horaires et des temps de travail n'est autre que le principal délégué syndical, avec lequel le dirigeant négocie par ailleurs les projets de changement...) et reconnaissant la réalité commerciale et économique de l'entreprise : « *Ce qui compte d'abord, c'est la pérennité de l'entreprise, car c'est d'elle que dépend la pérennité des emplois* » ; et ainsi de suite ;

Il est donc du plus haut intérêt de chercher à comprendre comment fonctionne le « modèle » des pays nordiques. Les éléments que j'ai pu recueillir sur place, lors de mes divers séjours, recourent largement les analyses d'experts confirmés, spécialistes de ces pays. Je donne la parole à certains d'entre eux qui ont fait l'effort d'étudier les conditions d'une transposition dans notre pays de certaines bonnes pratiques de nos voisins.

« Les faits sont têtus : on se doutait que les pays nordiques étaient performants en termes de protection sociale, mais force est de constater qu'ils caracolent en tête des classements mondiaux établis par des organismes peu suspects d'avoir des faiblesses pour des dépenses élevées de protection sociale. On ne peut qu'être impressionné, même si les classements de ce type sont toujours contestables : la Banque mondiale classe les pays nordiques parmi les quinze économies où faire des affaires est le plus facile (Norvège 5^{ème}, Danemark 8^{ème}, Islande 12^{ème}, Finlande 13^{ème}, Suède 14^{ème}) alors que la France est 44^{ème} – comme quoi ce n'est pas un handicap pour l'économie de disposer de syndicats puissants »⁸⁴

Sur cette base, les mêmes auteurs ont cherché à identifier les facteurs clefs du dialogue social de ces pays.

« Un argument intéressant concernant les difficultés de transposition de l'expérience des pays nordiques est que ce sont des pays de consensus, héritiers d'une longue tradition en la matière, et où les conflits sont absents parce que les syndicats, très puissants étant donné le taux de syndicalisation élevé, sont traditionnellement enclins au compromis, contrairement aux syndicats français, par exemple.

Il y a du vrai dans ces affirmations. De plus, il est certain que, dans tous les pays nordiques, et surtout en Suède, au Danemark et en Finlande, le taux de syndicalisation est très élevé, souvent supérieur à 80 % dans les principaux secteurs de l'économie. Cette situation est, selon les observateurs, due à deux facteurs principaux. Le premier est l'ancienne règle, qui n'est plus aujourd'hui appliquée, même si elle est encore en vigueur, selon laquelle les personnes qui n'étaient pas des adhérents au syndicat ne pouvaient pas bénéficier des dispositions des conventions collectives et se retrouvaient seules face à leur employeur pour négocier. La seconde explication est l'existence d'un syndicalisme de services : ainsi, les syndicats ont eu longtemps une relation étroite avec les caisses d'assurance-chômage, et chaque syndicat avait sa caisse à laquelle ses membres adhéraient; le contenu des conventions collectives n'est pas comme en France disponible dans les services de l'État, mais seulement accessible via les signataires, syndicat ou employeur. Enfin, les syndicats offrent une palette de services : de l'aide pour retrouver un emploi (les syndicats de la métallurgie s'appuient sur le réseau de représentants du personnel pour signaler à leurs adhérents les postes disponibles dans le secteur et préparent leurs adhérents aux entretiens d'embauche), des formations dans leur secteur, des lettres électroniques d'information sur le secteur, sans compter le rôle important de protection -

⁸⁴ Alain Lefebvre et Dominique Méda, *Le paradoxe salvateur nordique*, pages 90-91 in *La réussite nordique et ses explications*, in *Faut-il brûler le modèle social français ?* Seuil, 2006

comme le souligne une affiche récente du syndicat suédois LO, image à l'appui, ne pas être syndiqué, c'est comme aller travailler nu... Malgré une légère érosion du taux d'adhésion, qui touche surtout les syndicats traditionnels des cols bleus, le taux de syndicalisation dans les pays nordiques reste élevé.

S'il est indéniable que, dans la plupart des cas, les pays nordiques connaissent plus de paix sociale que la France, il ne faudrait pas en conclure que ce sont des pays de consensus exempts de conflits. Les conflits existent, et ils sont parfois violents, comme ce fut le cas en 2005 du secteur de l'industrie papetière en Finlande (8 semaines de grève totale pour 24 000 personnes), en 2001 des médecins finlandais (11 000 médecins en grève totale hors urgences vitales pendant 20 semaines), en 2004 des éboueurs et d'une partie du secteur municipal en Suède, du personnel navigant des compagnies aériennes nordiques (SAS et Finnair) à plusieurs reprises ces dernières années, etc. Le pays le plus agité de ce point de vue est la Finlande (en 1995, 30 % de jours de grève par habitant de plus qu'en France), notamment du fait de la multiplicité des syndicats. Et il est vrai que, si les manifestations de rue à la française sont rares, les Nordiques savent manifester, bien que les groupes soient plus petits et les thèmes plus militants que contestataires.

La relative paix sociale n'est pas seulement due au miracle de l'esprit de consensus, qui serait tombé du ciel dans les pays nordiques alors que nous aurions été saisis par l'esprit de revendication. Une première raison que l'on peut avancer sans trop de risque est la puissance des syndicats. Outre leur nombre d'adhérents, les syndicats ont amassé au fil des années un trésor de guerre tel qu'ils possèdent par exemple une part non négligeable de l'économie suédoise, à la fois dans l'industrie et l'immobilier. Les journées de grève ne sont d'ailleurs jamais payées par l'employeur, mais sont prises en charge forfaitairement par le syndicat, selon ses règles internes. Ce qui a deux conséquences : la richesse des syndicats fait réfléchir à deux fois les employeurs, qui savent qu'ils ont face à eux un adversaire ayant les moyens de faire durer une grève plusieurs mois dans un secteur donné; en outre, les syndicats ne souhaitent pas trop entamer leur trésor de guerre s'ils peuvent trouver des solutions négociées.

À ces incitations fortes s'ajoutent des mécanismes de prévention bien structurés, avec par exemple au Danemark un conciliateur national informé au moins 15 jours à l'avance de toute grève, et qui a le pouvoir de repousser le préavis de grève pour trouver une solution. De plus, le gouvernement danois dispose d'une arme de dissuasion quasi nucléaire, avec la possibilité de demander au Parlement, si le conflit s'éternise, de voter les propositions du conciliateur. Et les grèves sont interdites pendant les périodes et sur les thèmes couverts par un accord collectif, ce qui limite les possibilités de conflits sur les salaires et les avantages sociaux : les accords couvrent des périodes de 2 à 4 ans, ce qui explique les pointes dans les statistiques de conflits sociaux dans les pays nordiques.

Enfin, l'absence relative de grandes manifestations de rue trouve son explication non pas dans le sens des responsabilités des syndicats, ou - comme l'ont suggéré des observateurs malicieux - dans les conditions climatiques, mais dans le fait que les syndicats sont si évidemment puissants qu'ils n'ont pas besoin pour aller à la négociation d'avoir été adoués par une manifestation préalable réussie, qui leur donnerait comme en France la légitimité nécessaire pour négocier efficacement.

Autant d'éléments qui remettent en cause quelques idées reçues. L'expérience nordique offre les conditions d'un dialogue social efficace, qui limite les conflits ouverts. Rien ne nous empêche de réfléchir aux conditions nécessaires pour qu'il en soit ainsi en France. »⁸⁵

La conclusion générale des deux auteurs va dans le sens des préconisations que je détaillerai plus bas.

« Autant que le financement majoritaire de notre système de protection sociale par des cotisations ou que la place importante faite par notre droit du travail à la législation, le nombre, la place et le positionnement des syndicats constituent l'un des éléments fondateurs de notre modèle social. L'exemple nordique montre que, contrairement à une idée parfois très présente dans les discours, la paix sociale et l'efficacité de notre modèle dépendent de la force et de la représentativité des syndicats, ce qui suppose leur renforcement. »⁸⁶

Le renforcement évoqué ici demande une forte volonté des acteurs concernés : de la part des directions, qui sont les mieux placées pour prendre des initiatives innovantes, mais aussi, bien entendu, de la part des organisations syndicales, qui feraient bien de se remettre un peu plus en question... En effet, sur le terrain, le travail avec les militants montre que bien souvent tout se passe comme si une dangereuse confusion s'installait dans les esprits : au motif qu'ils tiennent leur mandat d'une élection démocratique, nombre de militants se refusent à toute interrogation sur leurs modes de fonctionnement... J'ai pu constater cet inquiétant phénomène dans les divers pays parcourus (sauf en Italie, comme je l'ai souligné...). Or, cette remarque n'est peut-être pas sans rapport avec le fait que les organisations syndicales ne cessent de perdre de l'influence et de la crédibilité auprès des salariés qu'ils sont chargés de représenter.

⁸⁵ Alain Lefebvre et Dominique Méda, *Consensus, conflits et syndicats* in *L'impossible transposition*, pages 102 à 106, in *Faut-il brûler le modèle social français ?*, Seuil, 2006

⁸⁶ *ibidem*, pages 142-143

En effet, les résultats récemment connus de la troisième enquête « *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* », réalisée dans 3 000 établissements par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) sont plutôt préoccupants sur ce sujet : ils montrent que les salariés sont de plus en plus en retrait par rapport à leurs représentants.

« Bien qu'ils recourent parfois à des actions collectives et qu'ils continuent de se déplacer en masse à l'occasion des élections professionnelles – la participation y atteint 75 % –, les salariés se situent le plus souvent en retrait du fonctionnement institutionnel des relations sociales en entreprise. En dehors des conflits et des scrutins, les représentants du personnel apparaissent même isolés. D'après eux, en moyenne, seulement 12 % des salariés se retrouvent dans la semaine au local du comité d'entreprise. Et, après la stabilité observée entre 1992 et 1998, les taux de syndicalisation sont repartis à la baisse : de 12 % en 1998 à 10,5 % en 2004 d'après les représentants de la direction. Alors que la présence syndicale s'est renforcée par le biais de nouvelles implantations, la participation des salariés au fonctionnement des sections semble ainsi s'être affaiblie, signe d'une institutionnalisation des syndicats

De fait, les relations des salariés avec leurs représentants du personnel ne vont pas de soi. Seulement un quart des salariés indique qu'ils ont participé à une réunion organisée par les représentants du personnel au cours des trois dernières années. Par ailleurs, si 90 % des salariés savent qu'il y a un représentant du personnel dans leur établissement, très peu en perçoivent réellement l'action. Les représentants du personnel n'apparaissent que comme un canal d'information secondaire, les salariés indiquant en grande majorité être d'abord informés par leur direction ou leur encadrement. Ils ne signalent pas davantage aller les voir en cas de problème : confrontés par exemple à de mauvaises conditions de travail, seulement 18 % des salariés déclarent qu'ils s'adressent en priorité à un représentant du personnel, contre 31 % à leur direction et 45 % à leur encadrement intermédiaire.

Les salariés se révèlent d'ailleurs sceptiques quant à l'efficacité des représentants du personnel. S'ils sont une nette majorité à considérer qu'ils traduisent bien les aspirations des salariés, seulement un tiers estime qu'ils influencent les décisions de la direction lors des négociations. »⁸⁷

Le constat dressé ici serait sans doute un peu moins sévère dans le secteur du transport, traditionnellement plus syndicalisé. Cependant, dans cette étude, j'ai souligné à plusieurs reprises les signes d'une banalisation des entreprises de transport par rapport aux autres. Les recommandations pour modifier cette situation en prennent d'autant plus d'importance.

Mais, avant de développer ces pistes, je voudrais encore insister sur l'un des enseignements tirés d'une autre comparaison internationale. En effet, l'Italie nous offre l'exemple d'un pays dans lequel la conflictualité reste importante même si elle est encadrée par une série de dispositions législatives des années 2000. L'aspect qui m'intéresse ici est que si la performance sociale n'a rien à envier à la nôtre (les conflits sont mieux encadrés, plus respectueux des voyageurs, mais ils restent nombreux), en revanche, le regard porté par la société sur les conflits est assez différent.

Ainsi, c'est en présence solennelle des plus hautes autorités de l'État que, chaque année, se clôt l'analyse minutieuse des conflits nationaux et locaux qui ont affecté l'activité du pays. Une Commission, créée à cet effet, la « *Commissione di garanzia dell'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali* », passe en revue l'ensemble des secteurs économiques et examine de façon détaillée les conflits enregistrés, de leurs causes à leurs modes de résolution, etc. Je propose ci-dessous quelques lignes et colonnes extraites de l'un des schémas concernant la conflictualité du seul secteur des transports en Italie⁸⁸.

Settore	Audizioni	Conflitti	Contenzioso	Richiesta Parere	Val. accordi e codici*	Altro	Totale
Trasporto aereo	22	593	3	2		3	623
Trasporto ferroviario	14	255				1	270
Trasporto marittimo		108				1	109
Trasporto Merci	3	12					15
Trasporto pubblico locale	16	850		10	20	8	904

On apprend ainsi dans ce Rapport que les 850 conflits du transport public de voyageurs représentent 21 % des 4093 conflits enregistrés pour la période dans le pays. On apprend évidemment bien d'autres choses et c'est l'objet de la remarque suivante : à ma connaissance, il n'existe pas d'Observatoire de la conflictualité des transports dans notre pays.

⁸⁷ Premières Synthèses, DARES, Septembre 2006 - N°39

⁸⁸ Commissione di garanzia dell'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali, page 28, « *Relazione sull'attività della Commissione 1° gennaio 2005 – 30 giugno 2006* », Rome, 13 décembre 2006

Si la lecture des journaux, professionnels ou du grand public, permet de repérer les principaux événements (un nouveau tramway inauguré... à pied, des arrêts de travail à la suite d'agressions, etc.), aucune instance, ni le CNT (Conseil National des Transports) ni la FNAUT (Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports) par exemple, ne se consacrent à ce travail de recensement et d'analyse. Certes, il vaut mieux prévenir les conflits que les analyser... Mais nos voisins italiens ont probablement compris qu'un inventaire précis de la réalité pouvait contribuer à sa modification...

« (En France), dans le secteur des transports, les données sur les conflits sont collectées par l'inspection générale du travail des transports. Elles concernent l'ensemble des conflits, qu'ils soient localisés ou généralisés. Le champ couvert est celui des transports aérien, maritime, fluvial et terrestre au sens large, ce qui inclut aussi bien la SNCF et la RATP que les entreprises de transport routier, de transport d'ordures ménagères, les autoroutes, etc. »⁸⁹

Cette précision donnée par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) est utile mais le résultat n'en est pas moins décevant. En effet, les données disponibles sont à la fois globales et parcellaires, et de plus, elles ne suivent pas vraiment l'actualité. Ainsi, par exemple, la dernière synthèse accessible analyse les conflits du travail en 2004 :

« Entre 2003 et 2004, le nombre de jours de grève a chuté de plus des deux tiers dans les transports : 157 000 en 2004, contre 505 000 l'année précédente. Comme pour les autres secteurs, la faible conflictualité de l'année 2004 prolonge la forte baisse de 2002 et contraste avec la période 1998-2001. L'année 2003 avait été exceptionnelle car la réforme des retraites avait engendré de fortes contestations. L'essentiel des conflits a été recensé dans les transports ferroviaires et urbains. Cependant, les journées de grève y sont proportionnellement moins nombreuses que l'année précédente: 73 % de l'ensemble des journées perdues en 2004, contre 93 % en 2003. Dans ces entreprises, les grèves ont été plus nombreuses mais beaucoup moins suivies qu'en 2003. À l'opposé, le nombre de jours non travaillés a augmenté dans les entreprises de transports routiers. La réforme de l'assurance maladie n'a, de fait, pas entraîné de mouvement analogue à celui de 2003 sur les retraites. »

Les experts de la DARES m'ont indiqué qu'ils procédaient à une modification des méthodes d'enquête sur la conflictualité mais les résultats ne seront pas concrets à court terme. Ils m'ont par ailleurs informé de l'existence, au niveau européen, d'un organisme (*European industrial relations observatory on-line*) qui s'est spécialisé dans l'observation de la résolution des conflits du travail.

Promoting industrial peace in the labour market is an ongoing challenge in the world economy. This article outlines procedures that countries have taken to avoid industrial action and maintain a smooth negotiating process between the social partners. The study is made up of contributions from 23 European Union Member States, as well as acceding countries Bulgaria and Romania, and Norway. The main focus of the study is on the regulatory framework, the procedures for resolving industrial conflicts, and the organisations in each country responsible for dealing with disputes of interest in the private and public sector.⁹⁰

Pour conclure cette section centrée sur les modes d'enrichissement du dialogue social dans les entreprises de transport de voyageurs, j'insisterai sur trois séries de pistes opérationnelles.

- Le point principal est probablement d'arriver à dépasser le formalisme dans les relations entre partenaires sociaux : *donner de l'information, afficher les objectifs, communiquer sur les priorités, de façon à associer l'ensemble des personnels au développement des entreprises*. Cela implique, de part et d'autre, *d'accepter le débat* - c'est déjà le cas dans certaines entreprises ; mais il me semble qu'on peut et qu'il faut aller encore plus loin. C'est pourquoi je suggère comme **première piste de travail** la conclusion d'un « *accord de méthode* ».

Pourquoi un accord de méthode entre partenaires sociaux ? On peut penser à plusieurs raisons.

Dans les entreprises de transport de voyageurs, comme dans d'autres entreprises, les discussions sur le fond peuvent buter sur des querelles de procédures - réelles ou qui servent de prétextes ;

- Les procédures, les délais, les modes de discussion, ne sont certainement pas toujours compris et, à l'occasion, font probablement l'objet de procès d'intention ;
- Des incertitudes sur les niveaux de négociation, ou sur les instances compétentes, peuvent conduire à des cafouillages, volontaires ou non, et à des incompréhensions ;
- Les négociations à conduire sont complexes, nécessairement articulées entre elles, et étalées dans le temps : il est donc utile de se référer à un programme établi d'un commun accord ;

⁸⁹ Page 5, <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2005.11-45.1-2.pdf>

⁹⁰ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeature15.html>

Pour améliorer le dialogue social au sein des entreprises, la mise en place d'un cadre de travail concerté constituerait certainement une partie de la solution. Dans ce cadre de travail concerté, qui peut aller jusqu'à la signature d'une Charte, les partenaires font le point et s'engagent sur les éléments suivants :

- Les rôles, responsabilité et composition des différentes instances représentatives du personnel, ainsi que la périodicité réelle de leur réunion ;
 - L'harmonisation des documents support des échanges entre les partenaires (bilan social, plan de formation, documents financiers) et les délais dans lesquels ils sont remis ;
 - Le degré de décentralisation dans les discussions (niveaux de préparation, ou de négociation, suivant la nature des différentes entités) ;
 - Éventuellement, la structure générale du système d'accords d'entreprise (niveau des accords suivant l'objet, accords gigognes, etc.) ;
 - Les règles du jeu que les partenaires s'engagent à respecter en ce qui concerne le fonctionnement des instances et celui des négociations, ainsi que la gestion et les règlements des conflits ;
 - Les thèmes prioritaires sur lesquels les partenaires sociaux s'engagent à conclure dans les mois qui viennent, avec un calendrier et une méthode ;
- *Proposer des formules innovantes aux syndicats* : le dialogue social institutionnalisé occupe une place suffisamment importante dans le secteur du transport pour que les entreprises investissent dans son bon fonctionnement, notamment à l'aide de méthodes innovantes. C'est une **deuxième série de pistes de travail**.

Ainsi, par exemple, des *séminaires communs* peuvent être organisés entre directions et organisations syndicales sur des sujets stratégiques : ce dispositif permet utilement de préciser les visions respectives de chacun des partenaires sociaux, et, pourquoi pas, d'adopter une vision commune sur certains éléments essentiels de la gestion et du développement des entreprises. J'anime régulièrement ce type de dispositif et je peux en observer les résultats concrets sur l'évolution des mentalités et des comportements des acteurs.

Séminaires de réflexion commune sur des sujets stratégiques ; formation des représentants du personnel sur des sujets techniques ; voyages d'études en commun : ces formules variées n'ont évidemment pas pour objet de faire sortir les représentants du personnel de leur rôle ; elles visent au contraire à leur permettre de l'exercer au mieux.

En effet, toutes les organisations syndicales n'ont pas les moyens de former les militants qui décident de se lancer dans l'action collective ; d'autre part, des formations ou des visites communes permettent de rapprocher les points de vue sur des questions concrètes : il ne s'agit donc pas de chercher à faire adopter aux représentants du personnel la logique des employeurs, ni de convertir ces derniers à l'action syndicale... Par contre, jouer complètement son *rôle propre* (diriger l'entreprise, défendre les salariés) sur une base plus documentée, et plus partagée, constitue un atout face à la complexité croissante du fonctionnement des entreprises modernes.

L'orientation que je propose ici me semble indispensable pour accompagner la réforme du management évoquée dans la première partie de cette section. De surcroît, je l'ai déjà mentionné dans la partie consacrée au diagnostic, les organisations syndicales sont plus favorables à l'émergence d'un encadrement de proximité si elles comprennent, preuves à l'appui, que la direction de l'entreprise engage, parallèlement, un dialogue plus riche avec elles.

Fort heureusement, des exemples existent qui montrent la faisabilité de ce type d'actions et leur retour sur investissement. Dans tous les exemples que j'ai pu examiner de près, la création d'un climat de confiance entre partenaires sociaux constitue un facteur-clef. C'est notamment le cas dans l'une des situations innovantes retenues par le Projet Conducteur de Transports Urbains en Europe déjà évoqué plus haut. Le réseau de transport de Hanovre a engagé dans les années 1990 une réforme substantielle de son mode de fonctionnement. L'un des principaux ressorts de la réforme de cette entreprise allemande repose sur un « contrat de confiance » établi entre partenaires sociaux.

*"The enterprise sees itself as a typical urban passenger transport company, which is confronted with the competition with many (more often smaller) private bus companies since the middle of the 90's. Before this background, starting from 1996, a change process was introduced, which aims at a customer-oriented restructuring of the company's services. The change process is centered, according to statements of company representatives, on the concept of "Co-management" with the works council. It is based on a "contract of confidence" in all strategic questions of the company's development between the works council and management."*⁹¹

⁹¹ ÜSTRA Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, in <http://www.ctue-project.org/home.php?pays=france>

- Enfin, nul doute que la prévention des conflits constitue une **troisième piste de travail** indispensable pour tout réseau de transport de voyageurs. Le grand public ignore à quel point il est facile de bloquer l'activité complète d'un réseau : *quelques salariés (très peu), quelques autobus « en croix » devant la sortie du dépôt, quelques braseros et quelques merguez, et l'affaire est jouée...* J'espère qu'on me pardonnera cette désinvolture de style pour traiter d'un thème qui a des conséquences si pénibles, si régulièrement, et pour de si nombreux voyageurs, mais il est parfois utile d'appeler un chat un chat...

À cet égard, si cette étude ne vise pas à faire l'apologie du système dit de « l'alarme sociale », la politique de concertation mise en oeuvre pour améliorer la continuité de service à la RATP n'en mérite pas moins qu'on en tire les enseignements. Avant d'insister sur deux de ces enseignements, il me semble utile de rappeler le contexte dans lequel s'est inscrite cette procédure originale de concertation.

« À la fin des années 80, avec en moyenne chaque année 1 000 préavis et 1 jour de grève par agent, les relations sociales de la RATP étaient basées sur une culture d'opposition renforcée par une structure centralisée, une organisation pyramidale, hiérarchisée et un management sans réelle autonomie. A partir de 1990 et partant de ce constat, une décentralisation conjuguée à une responsabilisation du management ont créé les conditions nécessaires à l'évolution du dialogue social. Parallèlement, certains changements sociétaux ont participé à la nécessité et à la volonté d'améliorer le dialogue social en interne. Il s'agissait entre autre du développement du degré d'exigence de l'opinion publique et des voyageurs, ainsi que des évolutions de la réglementation du droit du travail.

(...) En 1990, une réforme d'importance est menée aboutissant à la mise en place d'une nouvelle organisation de l'entreprise. La décentralisation de ses structures et une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques jetaient les bases de la responsabilisation du management. Depuis cette réforme, la RATP compte 3 niveaux de responsabilité (au lieu de 14 auparavant) : la direction générale, les départements (Bus, Métro,...), et les unités opérationnelles (centres bus, Ligne 1, Ligne 2, etc.).

Le modèle entrepreneurial adopté permet de renforcer la décentralisation des décisions et la logique de négociation, par exemple en donnant aux directeurs des unités opérationnelles le pouvoir de négocier et la capacité de prendre des décisions. (...)

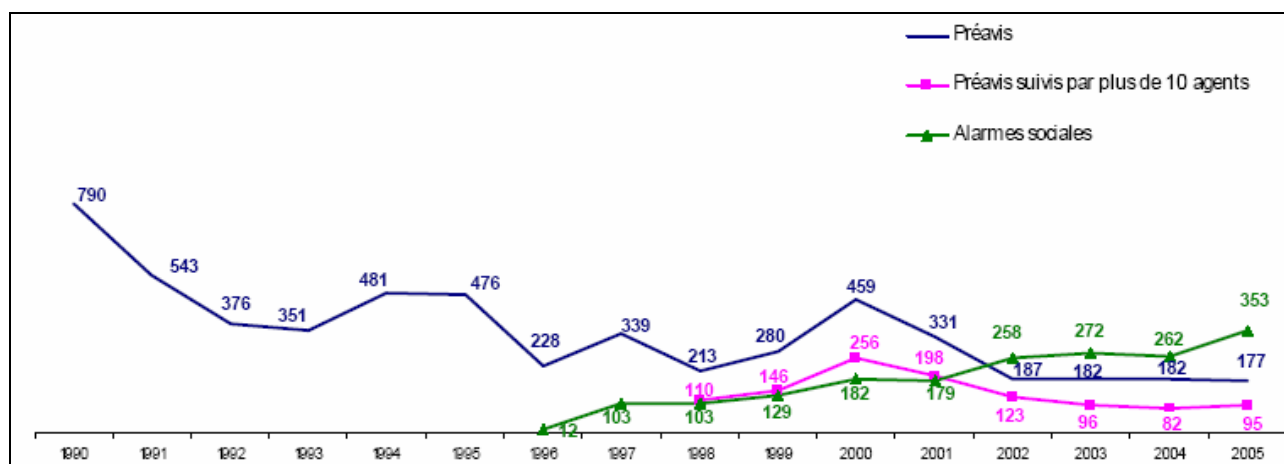
Le pari fait à la RATP avec les partenaires sociaux est de mettre en place des procédures de dialogue social donnant aux salariés et à leurs représentants les garanties d'être entendus sans pour autant aller au conflit et arrêter le travail. Le challenge était de passer à une conception du droit de grève comme ultime recours et à une logique positive et constructive où le client, l'entreprise et ses salariés sortent gagnants grâce à des relations internes basées sur le respect mutuel et le dialogue. (...)

Le dialogue social inclut l'information, la concertation et la négociation avec les partenaires sociaux. Dans un contexte d'une structure décentralisée, avec un management responsabilisé, une démarche participative avec les partenaires sociaux a permis d'aboutir en 1996 à la signature par six des sept organisations syndicales du « Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social ». Ce protocole était composé de deux parties distinctes, l'une sur le droit syndical et l'autre instituant "un code de déontologie pour améliorer le dialogue social et assurer un service public de qualité" visant à définir des règles de fonctionnement de la négociation et à prévoir un mode de prévention des conflits collectifs. Il a été complété en 2001 et signé par l'ensemble des organisations syndicales avec la possibilité de désigner des délégués syndicaux en unité pour renforcer la négociation. L'ensemble de ces dispositions a été reconduit en 2005. (...)

En considérant la situation à l'aube des années 90, compte tenu des règles partagées par les partenaires sociaux, l'effet de la structuration du dialogue social à partir de 1996 se mesure par une amélioration de la continuité du service liée à la baisse de l'utilisation des préavis de grève. Cette évolution des pratiques s'appuie notamment sur une large utilisation du dispositif de prévention des conflits. La qualité du dialogue social s'illustre également par la dynamique de négociation collective. Accompagnant une tendance nationale, la baisse du nombre de préavis de grève est toutefois renforcée à la RATP par la mise en place du dispositif de prévention des conflits. Cette baisse tendancielle se trouve renforcée par une diminution de la mobilisation du personnel.

L'utilisation croissante du dispositif d'alarme sociale depuis sa mise en place correspond dans un premier temps à l'appropriation du dispositif par les six signataires de 1996, puis à partir de 2002 à l'arrivée d'un nouveau signataire du protocole. L'augmentation observée en 2005 est à replacer dans le contexte de valorisation des relations sociales internes à l'entreprise au moment du débat sur la continuité de service qui a généré un volume supplémentaire d'alarmes sociales communes à plusieurs organisations syndicales. Par ailleurs, la même année, une nouvelle organisation syndicale représentative et non signataire a utilisé ce dispositif.

Dans ce contexte, les pratiques de concertation générées par l'utilisation du dispositif d'alarme sociale se sont élargies à la négociation et on observe sur la même période une augmentation du nombre d'accords collectifs.



Grâce à ses résultats en termes de continuité du service, résultant de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, au service de la qualité de vie des voyageurs franciliens, la RATP s'est engagée vis à vis des voyageurs et du STIF à respecter un niveau de service. Un avenant au contrat STIF/RATP ayant pour objet d'intégrer un dispositif contractuel pour la mise en place d'un engagement de service et d'information en cas de grèves est effectif depuis le 18 juin 2005. La politique de concertation menée depuis plus de 10 ans trouve son prolongement par ce contrat qui constitue la troisième étape de la réponse à la continuité de service de la RATP. »⁹²

Mes interventions auprès des acteurs concernés (direction de département, directions locales, organisations syndicales aux différents niveaux de l'entreprise) me font penser que l'efficacité de la procédure repose sur deux aspects complémentaires.

- Le premier tient aux efforts consentis, dans la durée, par la direction vis-à-vis des syndicats : pour gagner leur confiance, une première négociation complexe a permis de mettre en place une situation véritablement « gagnant – gagnant ». Il s'agit là de la première partie de l'accord, qui, comme cela était indiqué dans la mise en perspective historique dont on vient de prendre connaissance, porte sur le droit syndical et l'exercice des fonctions syndicales : il comprend les dispositions sur le nombre et le rôle des délégués et permanents syndicaux, les heures de délégation, les règles d'affichage, les locaux mis à disposition des organisations syndicales, la liberté de circulation des délégués syndicaux, la distribution des publications et les congés de formation.

Les résultats de la négociation sont équilibrés, même si certaines organisations syndicales ont considéré que leur situation propre se dégradait avec les nouvelles dispositions qui prennent en compte l'ensemble des syndicats. Malgré ce type de réticences, compréhensibles, les parties signataires, et même celles qui ont participé sans aller jusqu'à la signature, ont montré qu'elles acceptaient de s'engager dans une nouvelle démarche. C'est donc avec une perspective touchant à des éléments très concrets pour les organisations syndicales que la démarche a pu se lancer dans un climat de confiance, essentiel par rapport à l'objectif recherché.

- En second lieu, la deuxième partie de l'accord prévoit une série de procédures opérationnelles, précises, codifiées, qui ont l'avantage de permettre d'anticiper tous les cas de figures. Il s'agit là d'un outil méthodologique, directement utilisable par les échelons les plus décentralisés. On retrouve ici la problématique des outils qui permettent de consolider des démarches innovantes.

Pour faire percevoir à quoi je fais allusion, je cite ci-dessous quelques extraits des recommandations formulées à l'intention des directions locales des Centres Bus de la RATP. À travers moins d'une dizaine de questions-réponses, ces recommandations donnent un mode d'emploi dont j'ai pu constater à plusieurs reprises l'appropriation sur le terrain par les différents acteurs concernés (direction, organisations syndicales) – et ceci, précisément, lors de phases de tensions dans des projets de changement.

- « Qu'est ce qu'une alarme sociale ?

L'alarme sociale est une procédure d'anticipation des conflits. Il s'agit d'un engagement moral réciproque des parties visant à prévenir les conflits collectifs. Elle constitue l'occasion pour les parties de se rencontrer et se concerter sur un problème particulier susceptible de générer un conflit.

⁹² La politique de concertation mise en oeuvre pour améliorer la continuité de service à la RATP, document interne

Au niveau de l'unité, cette procédure de prévenance dite " d'alarme sociale " ne doit porter que sur des questions vécues au quotidien par l'unité et pouvant trouver des solutions à ce même niveau.

- Qui peut déclencher l'alarme ?

Un représentant de la Direction, un ou plusieurs groupes de syndicats représentatifs, un délégué syndical ou une personne accréditée muni d'un mandat de son organisation syndicale.

- Une même alarme sociale peut-elle contenir plusieurs motifs ?

Non, l'alarme sociale ne doit contenir qu'un seul motif susceptible de devenir conflictuel, elle ne serait pas recevable si elle en indiquait plusieurs.

- Qui doit être tenu informé ?

Dès réception de l'alarme, l'Observatoire social et la Direction du Département Bus doivent immédiatement être informés, non seulement du déclenchement de la procédure, mais encore de l'évolution du dossier faisant l'objet de la procédure.

- Dans quelles conditions la Direction doit-elle organiser l'audience ?

La Direction concernée doit organiser une audience (réunion) dans les 5 jours ouvrables (le dimanche n'est pas compté) qui suivent la réception du courrier et y convier les auteurs de la lettre. Si plusieurs organisations syndicales ont déposé ensemble l'alarme, elles sont reçues ensemble par la Direction.

- Comment est composée la délégation ?

2 agents relevés à la charge de la Direction – s'il y a plus d'agents, ils sont à la charge du syndicat ; la Direction ne doit pas être en plus grand nombre que la délégation syndicale.

- De quelle manière se conclut l'audience ?

L'audience se conclut par la rédaction d'un constat d'accord ou de désaccord qui doit intervenir dans le même délai de 5 jours ouvrables à compter de la réception de l'alarme. L'objectif du constat est de consigner par écrit la position des parties.

Si l'audience débouche sur un désaccord entre les partenaires sociaux, un constat de désaccord est rédigé et il y est fait état des dernières positions de chacune des parties.

Si à la suite de l'audience, les parties se sont entendues sur les solutions à apporter, le constat d'accord prend la forme d'un protocole d'accord signé par les parties qui s'y engagent.

- Qui doit être informé de l'issue de la procédure d'alarme sociale ?

Peu importe l'issue de la procédure, le constat d'accord ou de désaccord doit être communiqué : aux organisations syndicales représentatives de l'unité concernée ; au pôle Ressources Humaines du Département Bus ; à l'Observatoire social ; aux agents, par voie d'affichage. »⁹³

On voit comment quelques dispositions méthodologiques simples à appliquer permettent de garder vivant l'esprit d'un engagement réciproque entre deux types d'acteurs qui savent que les situations d'affrontement existent, qu'elles sont - d'une certaine façon - normales, et qu'il convient donc de savoir les anticiper pour les régler au mieux des intérêts, du personnel, de l'entreprise et de ses clients.

⁹³ RATP, document interne

■ S'APPUYER SUR DEUX LEVIERS COMPLÉMENTAIRES POUR MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CONDUCTEURS TOUT EN DÉVELOPPANT LA QUALITÉ DE SERVICE : 1 - L'ORGANISATION, FACTEUR-CLEF DE LA GRH ET 2- LA PRODUCTION OPÉRATIONNELLE, FACTEUR-CLEF DU RESPECT DES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Pour conclure cette mise en perspective de la gestion sociale des conducteurs de bus, j'aborderai deux dimensions qui m'apparaissent comme autant de clefs dans l'évolution des entreprises de transport de voyageurs.

- La première a trait aux aspects organisationnels, particulièrement importants par rapport au fonctionnement d'entités rassemblant des professionnels dispersés.

Si ces aspects sont d'ores et déjà bien connus, ils restent, de mon point de vue, encore trop négligés par les entreprises du secteur : j'essaierai bien entendu de montrer pourquoi et comment on peut agir dans ce domaine ;

- La seconde concerne le cœur même du métier de ces entreprises, à savoir la production, abordée en tant que levier d'optimisation aussi bien au plan technique, qu'économique, commercial, et, *last but not least*, social.

Je m'appuierai sur deux exemples étrangers (Amsterdam et Genève), dont j'ai pu prendre connaissance, sur le terrain, grâce à l'appui du programme Predit.

■ *Professionaliser, valoriser, responsabiliser en s'appuyant sur la dimension de l'organisation, facteur clef de la GRH*

Les modes de fonctionnement organisationnel jouent un rôle clef sur le climat social, sur le développement des compétences, et donc sur la gestion des professionnalités. Une des questions les plus classiques de la psychosociologie – et l'on verra que cette interrogation n'est pas seulement théorique - est la suivante :

- *Les personnes sont-elles façonnées par les structures de fonctionnement des organisations dans lesquelles elles travaillent ?*
- *ou bien, est-ce le contraire : l'organisation finit-elle par être transformée par les caractéristiques structurelles fortes des personnes qui agissent en son sein ?*

Pour ma part, je pense que ces deux types d'interaction existent simultanément, et que, de surcroît, ce mécanisme s'applique aux collectifs : les personnes se réunissent pour constituer des groupes sociaux, qui sont à la fois influencés par les caractéristiques personnelles des individus et par la nature des systèmes sociaux (cultures d'entreprise) dans lesquels ces groupes évoluent – ces groupes, en retour, ont une influence forte sur les idées et les comportements des individus.

Cette série d'interactions complexes rend compte de la difficulté de tout changement social en profondeur : en effet, dans cette perspective, pour être véritable et durable, une transformation doit se déployer conjointement dans plusieurs registres, une *réforme de structures* devant se traduire aussi par des *changements de comportements* – individuels et collectifs. Or, les comportements observables dans les organisations entretiennent eux-mêmes des relations qui sont loin d'être simples avec une variable supplémentaire, les *identités professionnelles*.

C'est que, tout au long de leur existence, les groupes sociaux, et les personnes qui en font partie, sont confrontés à deux questions potentiellement anxiogènes :

- *L'identité*, d'une part : en tant que groupe social, et en tant qu'individu faisant partie de ce groupe, qui sommes-nous et où en sommes-nous ? Comment nous situons-nous par rapport aux générations qui nous ont précédées et par rapport à celles qui nous succèdent ? Sommes-nous dans une continuité positive et valorisante, ou bien dans une dynamique de déclin ? Etc.
- *Le changement*, d'autre part : toujours en tant que groupe social, et en tant qu'individu, à quel travail de transformation (de nous-mêmes ou de notre environnement) devons-nous faire face ? À quoi devons-nous nous adapter et sommes-nous en mesure de le faire, et à quel prix ? Etc.

Ces deux questions gardent en permanence un caractère d'autant plus inquiétant qu'elles mettent facilement en communication sphère professionnelle (la vie sociale) et sphère privée (la vie personnelle) : toute frustration, a fortiori toute déstabilisation, dans une sphère est susceptible de se répercuter immédiatement dans l'autre.

Au cœur de ces deux questions, le *sentiment d'identité professionnelle* occupe une place déterminante qu'on peut analyser de façon plus précise à l'aide du concept de *professionnalité*. La notion de professionnalité repose sur le « trépied » suivant :

- (1) *Les compétences associées à un métier*: savoirs et savoir-faire techniques, cognitifs, organisationnels, référés à des problèmes à résoudre dans des situations de travail ;
- (2) *Les modes de construction et de renouvellement des compétences* (trajectoires proposées par les institutions) : on peut distinguer ici des modalités formelles (formation initiale et continue, mobilité) et des modalités informelles (prise en compte et validation, plus ou moins poussée, de l'expérience) ;
- (3) *Les formes de reconnaissance professionnelle* : comment la professionnalité est-elle reconnue par le sujet, par ses chefs, par ses collègues, par ses clients, par ses partenaires. Ces formes de reconnaissance peuvent s'exprimer par des moyens très divers :
 - Avec des outils de gestion des ressources humaines : système de rémunération et de promotion, processus d'évaluation, méthode de reconnaissance des acquis ;
 - Par des actes signifiants, témoignant d'une reconnaissance professionnelle : comme l'affirmation managériale de la « *présomption de justesse* » des initiatives prises par le salarié (cf. page 55), en tant que manifestation de la confiance témoignée a priori par l'institution à l'égard des professionnels qui travaillent en son sein ; etc.
 - De façon plus implicite : les comportements et les propos des collègues et de l'encadrement, les relations de confiance des salariés avec les clients ; etc.

Le « trépied » peut être stable, et la professionnalité sera alors vécue de façon positive. Pour reprendre nos trois rubriques, le sujet :

- (1) possède les compétences nécessaires pour exercer son activité ;
- (2) a le sentiment que l'institution lui donne les moyens de renouveler ses compétences ;
- (3) pense que son travail et ses compétences sont globalement reconnus et dans des formes qui lui conviennent.

Par contre, dès qu'un élément du « trépied » fait défaut, la professionnalité se trouve menacée :

- (1) des compétences essentielles pour exercer l'activité font cruellement défaut ;
- (2) ou bien les trajectoires professionnelles, et donc l'actualisation des compétences, sont perçues comme bloquées ;
- (3) ou bien encore, les éléments de reconnaissance ne sont pas adaptés aux attentes sociales des personnes concernées.

Cette notion de professionnalité, peut-être un peu déconcertante dans un milieu professionnel plus centré sur le technique que sur le social, permet en fait de construire une vision renouvelée de l'impact du fonctionnement organisationnel sur la façon dont les salariés perçoivent les relations à l'entreprise qui les emploie. Par exemple, on aura compris que la façon dont sont vécues les professionnalités peut comporter des incidences directes sur le climat social dominant dans les entreprises.

Pour autant, il faut aller encore un peu plus loin : les remarques qui suivent ont pour but d'éclairer plus concrètement le sens de ces développements, en partie théoriques, mais qui semblent indispensables pour bien établir les enjeux du développement d'une politique de ressources humaines dans les entreprises de transport de voyageurs.

L'oscillation entre « centralisation, rigidité, cloisonnement, déresponsabilisation » et « décentralisation, réactivité, collégialité, responsabilisation »

Globalement, la plupart des entreprises du secteur apparaissent - et sont décrites par nombre de leurs interlocuteurs - comme à la fois centralisées et animées par un management qui pourrait déléguer beaucoup plus : pour l'intervenant ou l'observateur extérieurs, ces deux constats sont habituels dans les cultures d'entreprises dominées, on y déjà fait allusion,

- par la *rationalité technique* (elle-même surdéterminée par la sécurité des circulations, la complexité de l'exploitation et de la maintenance, etc.) ;
- et par des *pesanteurs bureaucratiques* (liées aux rigidités de la réglementation régissant la gestion du personnel, à une législation sociale sans cesse plus compliquée, etc.) - ces deux points n'étant d'ailleurs spécifiques ni du secteur du transport ni des entreprises publiques.

Les conséquences de ces deux constats ordinaires n'en sont pas moins lourdes sur les paramètres évoqués dans les pages précédentes. En effet, tout se passe comme si ce fonctionnement, très traditionnel, faisait pencher la balance du mauvais côté de l'alternative dont je détaille ci-dessous les composantes :

- Plus l'organisation fonctionne de façon *centralisée*,
 - plus elle est *rigide* (les *processus* de réaction et de *décision* sont *ralentis* par l'absence de la personne responsable) et plus elle est cloisonnée (chacun se préoccupe de son 'territoire') ;
 - plus les salariés se sentent assignés à des *zones de responsabilité extrêmement limitées* – on a du mal à trouver quelqu'un qui se sente vraiment responsable de l'effet d'ensemble ;
 - plus les attitudes de ritualisme, de retrait, de délégation 'vers le haut' sont favorisées en même temps qu'une *déresponsabilisation collective* ;
 - plus, favorisés par le rassemblement d'effectifs importants, les phénomènes négatifs de groupe (effets de bande) se manifestent soudainement et deviennent aussi difficiles à prévoir qu'à contrôler ;
 - plus les *professionnalités* sont vécues comme étriquées et *en voie d'appauvrissement* : si l'on spécialise, les professionnels se sentiront enfermés dans un domaine réduit ; si l'on va vers plus de polyvalence, le sentiment sera celui d'une perte (« bon à tout, bon à rien ») ;
- Au contraire, plus le fonctionnement est *décentralisé*,
 - plus l'organisation est *souple et réactive* - les retours d'information (*reporting*), pris en compte dans le cadre de *délégations clairement établies*, permettent un *contrôle et un suivi des décisions* ;
 - plus les *responsabilités* sont effectives, plus les décisions peuvent se prendre *rapidement* (chacun sait ce qu'il a à faire) ;
 - et plus la *collégialité* peut se développer – chacun cherche d'abord à remplir son contrat, et 'les autres' constituent des partenaires (plus que des concurrents) utiles ;
 - plus la coopération et le travail d'équipe apparaissent comme des formes de travail complémentaires au sein d'unités qui gardent des tailles humaines ;
 - les *professionnalités s'épanouissent* car elles sont perçues comme s'enrichissant : spécialisation et polyvalence seront cette fois accompagnées d'un vécu positif...

L'enjeu : passer d'une culture technique et de temps réel à une culture de la prestation de service et de l'anticipation en s'appuyant sur des organisations physiquement décentralisées et à taille humaine

Cette présentation, très contrastée, des conséquences de l'oscillation entre *centralisation* et *décentralisation* peut paraître – à juste titre – en partie tendancieuse, pour deux raisons complémentaires :

- d'une part, les organisations centralisées sont réputées plus rationnelles au plan de la gestion (les « économies d'échelle ») et plus cohérentes (le contrôle de cohérence y est plus facile) ;
- d'autre part, les organisations décentralisées, quant à elles, connaissent aussi des difficultés : c'est la nécessité pour les unités opérationnelles de bien comprendre la stratégie globale, qui reste l'apanage des instances centrales ; ce sont les contraintes, bien réelles, du fonctionnement en réseau, qui demande une coordination forte et des compétences longues à acquérir ; etc.

Ces réflexions semblent cependant indispensables pour lutter contre les incidences négatives des lacunes évoquées plus haut en matière de gestion des ressources humaines. Les choix d'organisation et le style de fonctionnement expriment en effet la façon dont la culture d'entreprise du moment définit, explicitement ou implicitement, la norme sociale en vigueur. Les salariés décodent cette norme par rapport à plusieurs préoccupations, ressenties aussi bien par les individus que par les groupes professionnels particuliers (les métiers de la conduite, ceux de la maintenance ou des fonctions d'appui, par exemple).

Ces préoccupations se traduisent dans des questionnements : *Comment l'entreprise valorise-t-elle les compétences des personnes ? Comment responsabilise-t-elle, et jusqu'à quel point, les professionnels qui travaillent ? Comment motive-t-elle les personnes et les groupes professionnels ?*

C'est en ayant ces problématiques en tête que la plupart des responsables des différents Groupes d'entreprises de transport de voyageurs mènent depuis plus de quinze ans des réflexions et des actions sur les organisations (l'adage « *Think global, act local* » a popularisé cette problématique qui a pris son essor dans les pays anglo-saxons). Sous des dénominations différentes (« *décentralisation* », « *déconcentration* », « *sectorisation* », « *responsabilisation* »), le but est à chaque fois le même : *raccourcir les distances hiérarchiques et responsabiliser davantage un nombre toujours plus grand de salariés en cherchant à mieux prendre en compte leurs attentes sociales et leur besoin de motivation.*

Le raisonnement, de plus en plus explicite, tourne autour d'une idée déjà évoquée dans les pages précédentes. Favorisant les relations de proximité entre les acteurs de l'entreprise, des structures décentralisées et à taille humaine présentent un double avantage :

- elles sont naturellement plus *valorisantes* : les personnes peuvent plus facilement être *reconnues* dans leur professionnalisme ;
- et elles sont plus *responsabilisantes* : *l'engagement* individuel et collectif des personnes y est plus facile à obtenir que dans un système social marqué par l'anonymat et l'impersonnalisation ;

Or, on voit bien que le passage d'une culture technique à une culture de la relation de service, orientation dans laquelle sont aujourd'hui engagées toutes les entreprises de transport de voyageurs, ne se fera qu'au prix d'un *infléchissement des professionnalités des métiers du transport*, et notamment de ceux qui sont en contact direct avec le public. L'identification de nouvelles compétences à acquérir, les modes d'acquisition de ces compétences, leur légitimation et leur reconnaissance se feront beaucoup plus naturellement au sein d'unités décentralisées, à taille humaine, dans lesquelles le changement est vécu comme moins menaçant.

Confier davantage de responsabilités et de délégations de décisions aux échelons locaux : dans cette perspective, il convient d'utiliser, chaque fois que cela est possible, les potentialités offertes par des unités organisationnelles de base, multiples et de taille raisonnable ; il faut davantage en tirer parti dans le fonctionnement collectif. Or, mes observations de terrain me font penser que c'est encore loin d'être le cas aujourd'hui dans les entreprises de transport.

Pourtant, en rapprochant les centres de décision du lieu de leur application, on permet aux collectifs de trouver des manières de fonctionner plus conformes aux aspirations des différentes catégories professionnelles.

- En effet, les responsables peuvent assurer leur fonction de pilotage et de supervision dans de meilleures conditions (la proximité a pour conséquence que le chef ne peut plus faire aussi facilement le même travail que ses collaborateurs...);
- De même, les managers locaux peuvent davantage animer et mobiliser les agents de production (une crédibilité accrue est liée à la possibilité d'utiliser les bons leviers de management) ;
- Les conducteurs obtiennent des réponses plus rapides et plus adaptées à leurs questions : leurs interlocuteurs étant plus proches, les délais sont raccourcis (moins d'allers et retours) et les décisions davantage fondées sur les réalités locales.

Pour illustrer avec un exemple concret, on peut penser qu'un « responsable de secteur » doit être en mesure de prendre des décisions d'abord, et d'aviser le niveau hiérarchique correspondant, ensuite, dans le cadre d'un « contrat de fonctionnement ». C'est ce que j'appelle un « contrat local de management » qui précise la limite des marges de manœuvre disponibles dans des domaines très divers : prendre des initiatives dans le domaine de l'organisation du dépôt ou dans celui de l'achat de matériel, modifier un ordre de marche, traiter un accident, mettre en place un « chauffeur voiture », etc.

Dans le cadre d'une délégation de responsabilités formalisée, le « contrat local de management » constitue ainsi l'aboutissement d'une évolution de l'organisation vers un fonctionnement décentralisé et responsabilisé, qui garantit davantage de réactivité au niveau local ainsi qu'une meilleure adaptation des décisions aux particularités des situations rencontrées sur le terrain. C'est également le moyen de favoriser simultanément l'amélioration de la qualité du service rendu à la clientèle et la valorisation du professionnalisme des conducteurs.

En fin de compte, les avantages d'une politique de délégation et de responsabilisation sont nombreux :

- Renforcement de la motivation, *et de la professionnalité*, d'un grand nombre d'acteurs, avec notamment la possibilité de résoudre une série de questions aléatoires qui, une fois traitées, permettent de s'intéresser de plus près à l'activité principale, à savoir l'amélioration du service aux clients ;
- Valorisation des rôles et des compétences de *tous* les acteurs – ainsi, par exemple, lorsque le responsable local bénéficie d'un pouvoir réel de négociation, les organisations syndicales sont moins tentées de « faire de l'escalade » pour obtenir des réponses aux questions qui se posent localement ;
- Optimisation budgétaire : lorsque des utilisateurs locaux reçoivent la responsabilité directe de leur budget dans le cadre d'une délégation formalisée, la gestion est pratiquement à chaque fois nettement améliorée car ils ont à cœur de montrer leur compétence et leur professionnalisme.

■ Réconcilier des variables réputées inconciliables : la productivité de l'exploitation, les besoins des clients, les obligations contractuelles et les attentes des conducteurs

La dernière série de recommandations de cette recherche repose sur une perspective qui me paraît constituer l'un des principaux axes du développement de toutes les entreprises de transport de voyageurs dans l'avenir proche, en France et en Europe. Il s'agit tout simplement d'apporter des réponses véritablement innovantes à un problème classique concernant le cœur même du métier de ces entreprises.

- Le problème porte sur la compatibilité des différentes dimensions de l'organisation de l'activité du transport. Pour fournir à l'autorité organisatrice et aux voyageurs le service contractuellement défini, il faut en effet combiner de nombreux aspects qui interagissent au sein d'un système particulièrement complexe – l'optimisation de la combinaison de ces aspects décidant ensuite de la performance économique et sociale du prestataire du service de la mobilité et des déplacements.

Quels sont les principaux aspects qui doivent être pris compte dans la construction d'une offre de transport ?

- La « charge » à produire résulte de plusieurs paramètres : l'étendue physique du réseau de transport, le nombre et les trajectoires des lignes à parcourir, le nombre et l'emplacement des arrêts, les horaires de passage aux arrêts, l'amplitude diurne et nocturne de l'ouverture du réseau à ses clients, la capacité des véhicules à mettre en ligne en fonction de la charge prévisionnelle, etc.
- La charge étant déterminée, il convient de construire les « roulements » et les « services agents » : pour produire l'offre de transport ainsi définie, combien de conducteurs, selon quelles grilles de roulement, selon quelles règles d'affectation de chacun des conducteurs à ces grilles, selon quels régimes de repos ? Etc.
- « Services voitures » et « services agents » étant définis au plan théorique, il est alors nécessaire d'ajuster les prévisions à la réalité rencontrée « ici et maintenant », dans l'espace et dans le temps ; des indisponibilités de matériel et de ressources humaines peuvent en effet intervenir dans tel endroit et à telle heure : or, la production du service ne saurait s'interrompre au motif qu'il manquerait des véhicules ou des conducteurs ; la légitimité du prestataire serait gravement atteinte si celui-ci n'était pas en mesure de résoudre ces types de problèmes dont on imagine qu'ils sont au cœur même de son métier ; il lui faut donc résoudre tous les aléas qui se produisent - de façon à respecter ses obligations contractuelles, tant vis-à-vis des autorités organisatrices que des voyageurs.

- La question est ainsi de savoir comment maîtriser l'ensemble des paramètres en cause tout en réalisant le meilleur équilibre possible entre les aspects sous-jacents : *la production technique, la qualité du service fourni, la performance économique et la prise en compte des attentes sociales du personnel.*

Il est facile en effet de se représenter à la fois que ces quatre variables peuvent s'opposer et que, d'autre part, privilégier l'une d'entre elles aurait des conséquences néfastes sur les trois autres.

- Ainsi, par exemple, une belle construction technique pourrait ne pas vraiment répondre aux besoins ni de la population, ni des conducteurs, ni de l'entreprise ;
- ou bien, une attention très fine portée à la qualité de l'offre commerciale pourrait ne pas satisfaire les exigences techniques et économiques de l'entreprise, tout en posant des problèmes sociaux ;
- ou bien encore, une vigilance financière très serrée pourrait donner une apparence de résultats économiques optimisés à court terme tout en compromettant, en réalité, le développement d'une performance durable - aux dépens de la satisfaction des voyageurs et des conducteurs ;
- ou bien encore, les conducteurs peuvent bénéficier de régimes de travail et de repos confortables sans que, pour autant, la qualité du service soit bonne – sans parler de la dégradation des résultats économiques ;

En somme, le problème pourrait être formulé de la façon suivante : comment produire, *simultanément*, le plus, le mieux et le moins cher possible ?

- A priori, cette problématique n'est pas très originale : compétition et mondialisation obligent, tous les secteurs de l'activité économique rencontrent ce défi. Pour ce qui concerne le transport de voyageurs, la difficulté vient de deux facteurs qui se conjuguent pour rendre l'exercice encore plus périlleux.
- D'une part, on peut faire l'hypothèse que l'expertise en matière de construction de l'offre souffre actuellement de plusieurs éléments défavorables ;
- D'autre part, de nouvelles attentes sociales apparaissent chez les conducteurs comme chez le reste des salariés en Europe ;

Deux exemples étrangers (Amsterdam et Genève), dont j'ai pu prendre connaissance, sur le terrain, grâce à l'appui du programme Predit, montrent que, lorsque la volonté politique existe chez les décideurs, les entreprises peuvent se donner les moyens de résoudre ces deux facteurs, en même temps, grâce à des réponses innovantes. Je reprends maintenant l'ensemble de cette problématique.

Il est possible, et nécessaire, d'améliorer la production opérationnelle tout en répondant à la demande de personnalisation des conditions de travail exprimée par les conducteurs

Consultons une annonce d'offre d'emploi, récemment parue (novembre 2006) :

« Rattaché directement au Directeur et membre du Comité de Direction, vous avez la responsabilité de l'ensemble du service exploitation, soit 130 collaborateurs dont 116 conducteurs et 7 agents de maîtrise que vous managez dans un esprit de proximité. Vous êtes chargé de l'élaboration du budget d'exploitation et vous assurez le suivi de l'activité à travers l'analyse des indicateurs de votre service. Vous mettez en oeuvre le graphicage. Vous êtes également le garant de l'optimisation des moyens humains, ceci dans un souci de maîtrise des coûts et de respect de la politique qualité.

H/F De formation bac + 2 logistique / exploitation, vous disposez d'une première expérience de la fonction dans le domaine du transport urbain. Vous maîtrisez la chaîne de production (Graphicage et habillage de services) avec une parfaite connaissance des logiciels de production (...).

Homme/Femme de terrain, vous êtes reconnu pour vos qualités relationnelles, votre capacité d'écoute, votre sens de l'analyse et votre rigueur. Organisé, vous savez vous partager entre vos missions techniques et managériales et faites preuve de disponibilité et de sens de la décision.

Poste basé à X (province française) Salaire brut annuel : 45 000 € + prime + voiture de service. Mutuelle entreprise + Prévoyance + Plan Épargne retraite. Poste Cadre CDI ; convention collective du Transport Public Urbain »⁹⁴

Pas de doutes : si l'entreprise qui recherche ce profil offre les conditions énoncées, c'est qu'elle valorise une compétence jugée rare et précieuse, et qu'elle est prête à des efforts significatifs pour l'attirer. Prenons maintenant une offre de formation, concernant la fonction de Technicien supérieur en Transport de personnes – on peut estimer qu'il s'agit de la formation initiale évoquée dans l'annonce précédente, point de départ pour des fonctions comme responsable d'exploitation, chef opérations, chef de mouvement, responsable de production.

« A la fois organisateur et personne de terrain, le technicien des entreprises de transport de personnes gère, au sein de l'activité exploitation, l'ensemble des moyens humains et matériels permettant d'assurer les services de transport.

Rigoureux, il ou elle établit les plannings quotidiens des conducteurs et des véhicules, en coordination avec le service de maintenance. Il ou elle détermine les solutions techniques permettant le transport de voyageurs dans un souci d'optimisation économique et de qualité de service, ainsi que dans le respect des réglementations sociales et professionnelles.

Durée de la formation : 1330 heures (dont 245 heures : Permis de conduire «D»+ FIMO) + 175 heures de stage en entreprise »⁹⁵

Ici, non plus, le doute n'est pas permis. Près de cent quatre vingt dix jours de formation, pratiquement un an à temps plein : il s'agit d'une formation sérieuse visant à construire une vraie compétence. Dans les deux annonces, le lecteur aura repéré deux termes qui reviennent souvent dans ces métiers : *le graphicage* et *l'habillage*. Voyons d'un peu plus près de quoi il s'agit. J'emprunte les paragraphes qui suivent à Wikipédia, « *l'encyclopédie librement distribuée que chacun peut améliorer* ». Comme on le sait, ce site propose des articles destinés au grand public mais reposant en principe sur une base technique contrôlée et fiable.

« Le graphicage et l'habillage sont des techniques employées dans le domaine du Transport public de voyageurs pour organiser et prévoir rationnellement les tâches quotidiennes des véhicules et des conducteurs.

Dans le domaine du Transport public de voyageurs, le graphicage est l'action de concevoir les tableaux de marche des véhicules. Un tableau de marche est l'ensemble des déplacements des véhicules sur un trajet donné pour un jour type (par exemple un lundi en période scolaire).Le graphicage consiste à relier successivement dans le temps les courses de ligne (trajet commercial entre deux terminus successifs) entre elles au moyen de courses hauts-le-pied (trajet effectué hors service commercial). Chaque enchaînement de courses définit un service voiture qui sera réalisé par un même véhicule. Le graphicage est complet lorsque l'ensemble des courses ont été planifiées dans un service voiture.

– Le graphicage

Le graphicage se déroule en trois étapes principales : la conception de l'offre horaire ; la représentation schématique ; le chaînage des courses

⁹⁴ <http://www.cmonjob.fr/responsable+d+exploitation+h+f-15186>

⁹⁵ aftiftim : TP Technicien Supérieur Transport Personnes

1 - Conception de l'offre horaire

Le graphicaage est toujours précédé d'une étape spécifique de conception de l'offre horaire consistant à définir la fréquence et l'itinéraire des courses pour chaque ligne et chaque jour type. La détermination de cette offre doit répondre à toute une série de contraintes, parmi lesquelles : - la réponse aux besoins de déplacement de la population (capacité de réponse à la charge d'enlèvement, desserte des établissements scolaires, respect des correspondances intermodales, etc.) ; - la charge financière prête à être engagée par la collectivité et/ou l'entreprise exploitante (nombre de véhicules et de conducteurs, etc.).

2 - Représentation schématique

Une fois l'offre horaire établie et afin de faciliter la tâche de l'exploitant, on représente graphiquement les objets à planifier (principalement les courses). Il existe deux moyens de représenter schématiquement les tableaux de marche.

- Le graphique à plat est une représentation sous forme de diagramme de Gantt des courses du tableau de marche. Le temps est donné sur l'axe horizontal et les objets (services voitures) du tableau de marche sont disposés verticalement.

- Le graphique de ligne est composé en abscisse du temps (heures de la journée) et en ordonnée de la distance (succession des arrêts desservis par la ligne). Chaque course est représentée par un trait reliant les points d'arrêt disposés dans l'espace-temps du diagramme. Dans un graphique à pente variable (représentation la plus courante), le niveau de pente indique la vitesse des courses: plus le trait est proche de la verticale, plus la vitesse est élevée et plus le trait est proche de l'horizontale, plus la vitesse est faible.

Dans un graphique à pente constante, la pente des courses étant identique, la vitesse est repérée par la hauteur variable du graphique: plus le graphique est bas, plus la vitesse est élevée et plus le graphique est haut, plus la vitesse est faible.

3 - Chaînage des courses

Le graphicaage proprement dit consiste à relier dans le temps les courses entre elles et (à) compléter ce chaînage par une course haut-le-pied de sortie du dépôt et une course haut-le-pied de retour au dépôt. Lorsque deux courses sont connectées l'une à l'autre à un terminus, le temps séparant l'arrivée de la première course au départ de la seconde s'appelle temps de battement.

Le temps de battement inclue le temps nécessaire au véhicule pour se déplacer de l'arrêt d'arrivée à l'arrêt de départ (course de retournement) et le temps de stationnement au terminus. Ce temps de stationnement est mis à profit par le conducteur pour mettre à jour éventuellement les panneaux d'information voyageur, accueillir les passagers à bord et surtout rattraper le retard éventuel subit sur les courses précédentes.

L'habillage

Une fois le graphicaage réalisé, l'étape suivante consiste à découper les services voitures en tronçons d'habillage qui formeront les services conducteurs (tâche de travail effectuée par un conducteur dans le cadre d'une journée de travail) en tenant compte de la réglementation en vigueur et des accords d'entreprise. L'habillage est donc le fait de définir des services conducteurs couvrant entièrement les services voitures.

Le tronçon d'habillage est une unité élémentaire du service conducteur délimité par des dépôts et/ou des points de relève, c'est-à-dire les lieux où le conducteur peut prendre possession du véhicule hors du dépôt, le plus souvent à un point d'arrêt sur le réseau. C'est donc une section continue où le conducteur ne peut pas être remplacé dans sa tâche de conduite.

L'habillage est toujours représenté schématiquement sous forme de diagramme de Gantt, chaque ligne contenant un service conducteur.

Les outils informatiques

Le graphicaage et l'habillage ont longtemps été conçus au crayon sur des feuilles de papier millimétré. Aujourd'hui la plupart des sociétés de transport public emploient un logiciel spécifique. Les logiciels d'exploitation permettent entre autres d'accélérer considérablement le travail de conception, de réduire les risques d'erreur de conception (oubli, incohérences...) et d'assister l'utilisateur dans sa tâche grâce à des algorithmes d'optimisation. De nombreux éditeurs se partagent le marché mondial. (...)

Si le graphicaage et l'habillage ont longtemps été traités comme deux tâches successives, les outils informatiques modernes permettent désormais de les traiter simultanément (...) Le fait de réaliser et d'optimiser les services voitures et conducteurs conjointement permet d'aboutir directement à des solutions de services conducteurs performantes, sans va-et-vient entre les phases de graphicaage et d'habillage, en particulier dans le domaine du transport régional ou interurbain.»⁹⁶

⁹⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Graphicaage_et_habillage

Que retirer de cette lecture ? À l'évidence, les enjeux sont variés et élevés. On retrouve la problématique esquissée dans l'introduction de cette section. On se doute :

- que si l'on multiplie les courses « hauts-le-pied » la performance économique du réseau va, en général (car des exceptions existent), souffrir : puisque ce sont des trajets non rémunérés qui mobilisent pourtant à la fois des véhicules et des conducteurs ;
- que si les temps de « battement », « stationnement » et autre « retournements » sont calculés au plus juste, les conducteurs ne seront pas satisfaits : n'ayant pas la même interprétation des « temps de pause » et des « temps de battement » que les techniciens de l'habillage, ils diront que leurs conditions de travail sont dégradées ;
- que toute modification des « roulements » ou « services » reste un domaine sensible en raison de l'impact sur les conditions de travail, sur les rémunérations et sur la vie personnelle : on a vu (page 69) que les cheminots continuent de pénaliser des milliers de voyageurs au moment du changement de service lorsque l'entreprise adapte l'offre aux besoins de la clientèle ; cela est devenu plus rare dans le monde des autobus – mais j'ai encore observé le phénomène récemment en Belgique ;
- que la lisibilité du travail du « Technicien supérieur en Transport de personnes » doit aisément devenir opaque malgré les (ou à cause des) « graphiques à plat » ou « à pente constante » : l'abondance des paramètres disponibles peut nuire à la clarté de la représentation graphique, de même que la multiplication des termes spécifiques du jargon professionnel - et encore, il s'agit ici d'un article grand public...

Et de fait, l'immersion dans les entreprises permet de vérifier que l'expertise en matière de *graphicage* et d'*habillage* est détenue par un petit nombre de spécialistes, qui ne partagent pas volontiers leur savoir – soit ils n'en n'ont pas le temps, soit ils n'en ont pas envie, soit ils n'ont pas acquis l'aptitude pédagogique nécessaire. De plus, l'informatisation des process concernés vient brouiller la perception de leur travail :

- D'un côté, la rapidité de calcul de l'outil et la simplicité apparente des représentations graphiques devraient permettre de proposer, rapidement, de nombreux scénarios alternatifs pour les roulements et les services – les simulations deviennent alors autant d'aides à la décision englobant un nombre toujours plus grand de variables ;
- D'un autre côté, le passage (non achevé aujourd'hui) de la gomme et du crayon à l'outil informatique ne s'est pas accompagné de la construction d'une vision radicalement différente de l'activité de graphicage et d'habillage.

Autrement dit, on a souvent, semble-t-il, simplement transposé l'existant mais sous une nouvelle forme : *en réalité, l'approche et le contenu n'ont pas véritablement changé.*

De surcroît, on ne peut exclure que certains techniciens soient en réalité prisonniers d'un logiciel censé les aider : en effet, il semble que nombre d'opérateurs, insuffisamment formés à l'automatisation de ces process, confient à l'outil le soin de leur proposer une vision du résultat à atteindre - alors que la conception de cette vision constitue en fait un préalable à la bonne utilisation de ces progiciels. Il n'est pas impossible qu'un certain type de formation à ces outils entretiennent la dépendance des utilisateurs à leur égard au lieu de leur en permettre une complète appropriation.

On touche ici au cœur du problème. La complexité de la construction de l'offre de transport continue dans la plupart des cas à opposer entre eux les différents facteurs en jeu : *le technique, le social, le commercial et le social*. Peu d'évolutions donc, malgré l'apparente modernisation de cette activité avec l'apparition d'outils informatiques. Or, parallèlement, les attentes des conducteurs ne cessent de se développer... En cela, elles en font que rejoindre des phénomènes constatés à l'échelle plus globale de la société.

Prenons, par exemple, les résultats d'un sondage BVA pour l'Observatoire du travail, L'Express et Bernard Brunhes Consultants (Groupe BPI), sur « *L'engagement en questions* », réalisé auprès d'un échantillon représentatif de plus de 1300 salariés des secteurs privés et publics. Parmi les conclusions publiées en novembre 2006, je relève ces quelques remarques.

« Il est des signes qui ne trompent pas : jamais les entreprises n'ont autant pris le pouls de leurs salariés à la faveur de baromètres et de sondages internes. L'objectif n'est plus tant de prévenir une grève – les risques de conflits sociaux atteignent en effet des records à la baisse – que d'appréhender un mal autrement plus insidieux et complexe à gérer : le désengagement. De toutes parts, les indicateurs sont en berne : l'absentéisme augmente et le discours ambiant fait la part belle à la démotivation. Le spectre de Bonjour paresse, le best-seller de Corinne Maier paru en 2004, qui incitait le lecteur à « en faire le moins possible » est encore dans toutes les têtes. (...) L'enjeu est d'autant plus crucial que « le travail prescrit ne concerne plus qu'une minorité de salariés, explique Jean-Marc Le Gall, directeur d'études à Entreprise et Personnel. L'assistante elle-même ne se contente plus d'exécuter des tâches ; elle doit construire son emploi du temps. C'est pourquoi l'engagement individuel, au-delà des fiches de poste, est vraiment la source de productivité de nos jours »

On retrouve ici l'analyse que j'ai développée dans cette étude à plusieurs reprises sur le thème de l'engagement volontaire du conducteur dans la réussite de la relation de service (cf. *L'observation et l'analyse font ressortir la présence d'un modèle dominant dans l'activité des agents*, page 44, ou *Une interaction avec des publics difficiles*, page 49). Prenons un second exemple, également récent, tiré d'une enquête menée auprès de quarante grandes entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, sur un thème au titre évocateur : « *Organisation et environnement de travail : comment faciliter le quotidien des salariés ?* »

« *Crèches d'entreprise, gardes d'enfants, conciergeries sur place d'une part ; adaptation du temps de travail, politique voyage aménagée pour certaines populations ou services de restauration adaptés, d'autre part, les actions menées par les entreprises visent à répondre à une évolution sociale, mais participent surtout d'un choix, d'une promesse RH et d'une mise en cohérence de la culture d'entreprise. Parce qu'il est nécessaire qu'elles aient un positionnement clair, certaines entreprises mènent de véritables démarches de marketing social pour attirer, fidéliser et retenir les talents d'aujourd'hui et de demain. L'image de dynamisme et de modernisme est renforcée dans la mesure où ces démarches expriment ainsi la prise en compte des évolutions de la société et les déclinent dans l'environnement et l'organisation du travail. Ces prestations sont lourdes de sens en termes de politique RH. En effet, favoriser le bien-être du salarié et lui faciliter la vie font de lui une personne et non plus seulement un salarié.* »⁹⁷

Une dernière illustration est extraite d'une étude demandée par une entreprise de transport de voyageurs. La RATP a commandité fin 2005 une recherche sur « *Les conditions de travail des machinistes receveurs* » :

« *Le Département Bus connaît et va connaître un fort développement de son offre de transport : extension du label Mobilien (renforcement de l'offre aux heures de pointe, le soir, le week-end), mise en place du réseau Noctilien, lancement du tramway des Maréchaux Sud. Cette évolution de l'offre aura dans les mois qui viennent une double incidence au plan des ressources humaines : fort niveau d'embauche (recrutement d'environ 1 000 machinistes dans les 18 prochains mois), évolution des conditions et de l'organisation du temps de travail qui s'imposera aux chauffeurs.*

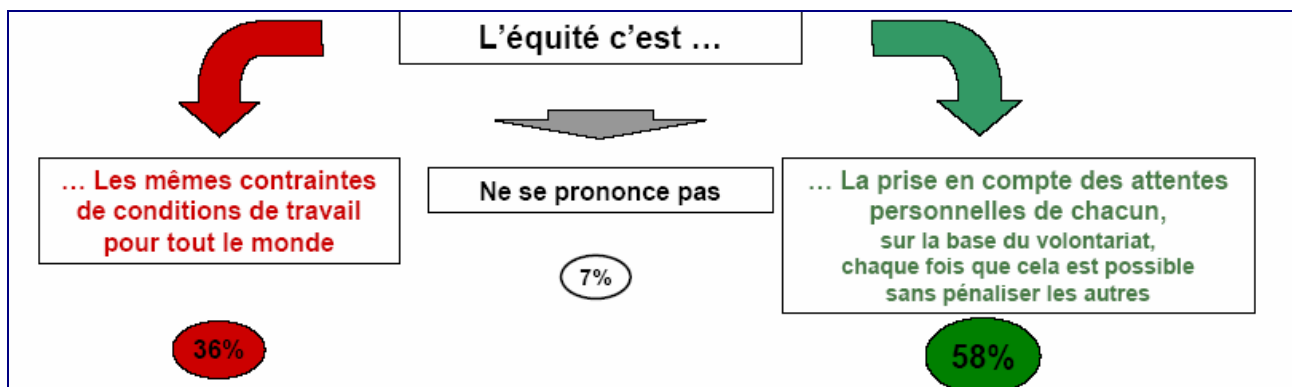
Or les conditions de travail des chauffeurs de bus de la RATP résultent de réglementations successives et parfois anciennes qui, compte tenu de l'évolution des modes de vie, apparaissent aujourd'hui parfois obsolètes, et ne récompensent pas équitablement les sujétions et les contraintes auxquelles est, aujourd'hui, et sera plus encore demain, confronté le personnel.

L'évolution de la réglementation des conditions de travail s'impose donc : la RATP devra avoir demain la possibilité d'accompagner le fort développement de l'offre à partir d'une compensation pertinente des sujétions nouvelles auxquelles seront confrontés les machinistes receveurs.

Aussi bien, le Département Bus souhaite-t-il conduire une vaste remise à plat des règles qui s'imposeront demain aux machinistes, et de la façon dont seront prises en compte les sujétions de leur métier, en intégrant l'évolution sociologique et les attentes actuelles de cette population. »⁹⁸

Comme dans les deux exemples précédents, on retrouve ce souci de se rapprocher le plus possible des attentes des salariés. Or, une question, et les réponses apportées (plus de 3 000 questionnaires retournés, soit un taux de 26 %), sont particulièrement révélatrices de l'évolution du corps social des conducteurs.

Question 24. *Pour vous l'équité c'est plutôt « les mêmes contraintes de conditions de travail pour tout le monde » OU « la prise en compte des attentes personnelles de chacun, sur la base du volontariat, chaque fois que cela est possible sans pénaliser les autres » ? Réponses*⁹⁹ :



⁹⁷ Rapport d'enquête Équilibres/Towers Perrin HR Services, page 6, automne 2006

⁹⁸ RATP, « *Les conditions de travail des machinistes receveurs* », page 4, décembre 2005. Je remercie la RATP de m'avoir autorisé à citer des extraits de différents documents internes

⁹⁹ Ibidem, page 32

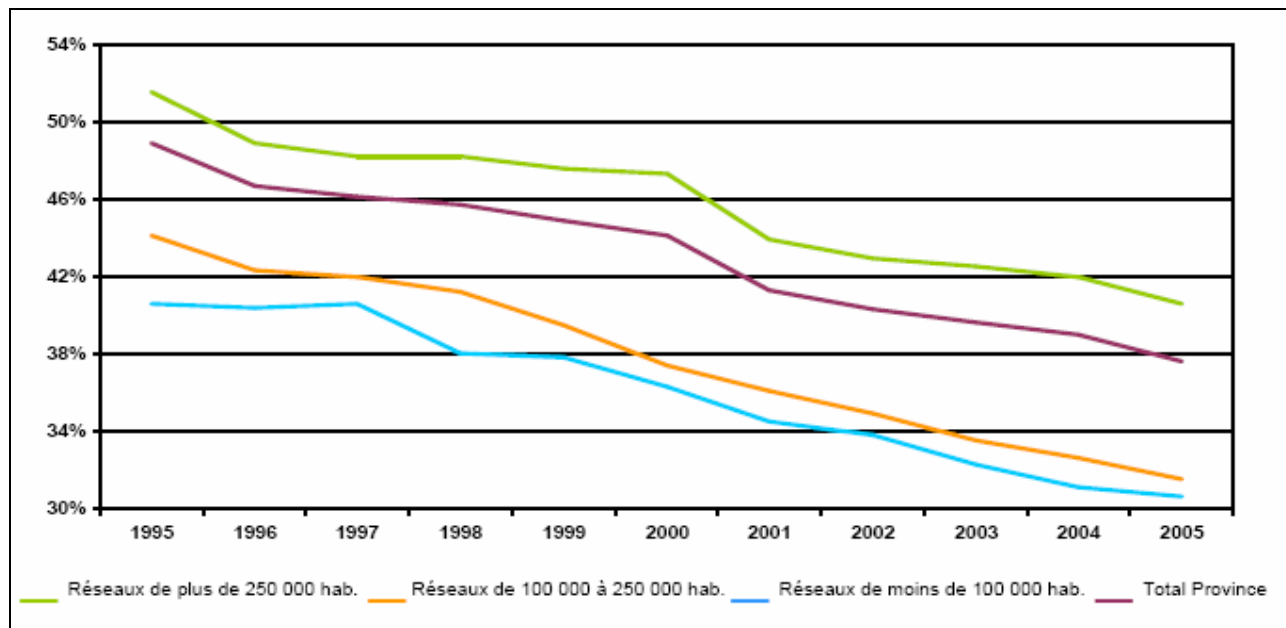
La ventilation de ces réponses révèle une profonde évolution. En effet, dix ans auparavant, les scores auraient probablement été inversés. Interprétation : hier, équité et égalitarisme se confondaient ; la pénibilité devait être exactement la même pour chacun ; il n'était pas pensable de prendre en compte les spécificités individuelles : la disponibilité de certains conducteurs, qui, pour des raisons personnelles, ne percevaient pas les facteurs de pénibilité (services du dimanche, services de nuit, autres services moins prisés par la majorité) comme leurs collègues, ne pouvait pas être utilisée pour « adoucir » les conditions de travail des autres. Aujourd'hui :

Une majorité des Machinistes Receveurs se déclarent pour la répartition des types de services au volontariat en fonction des préférences des agents (55%), la moitié de ces Machinistes Receveurs étant prioritairement intéressés par les services du matin. Globalement les Machinistes Receveurs ne souhaitent pas faire subir aux agents en début de carrière des contraintes plus importantes qu'aux autres agents (66%) Etc.¹⁰⁰

Sans être spécialistes de la construction de l'offre, on entrevoit une rencontre heureuse entre des règles qui peuvent être appliquées plus facilement (puisque l'on n'est pas obligé de traiter tout le monde exactement de la même manière) et des attentes différentes des conducteurs de bus, qui peuvent, enfin, être exprimées et prises en compte (sans remettre en cause la solidarité avec les collègues ou l'unité de l'entreprise). On se doute également que cette nouvelle façon d'aborder des choses peut par ailleurs se révéler économiquement très intéressante – sans que l'objectif de productivité soit dominant. Paradoxe :

- Dans un premier temps, il peut paraître légitime de construire graphicaire et habillage sans prendre vraiment en considération les attentes du personnel ; après tout, il s'agit de contraintes d'un service public, qui doivent passer avant tout autre aspect (il ne serait pas normal qu'une entreprise s'auto-organise pour son propre confort, au détriment du service à rendre) ;
- Cependant, dans un deuxième temps, une autre hypothèse apparaît : la rigidité de cultures techniques qui sont peu prêtes à se remettre en question (« On a toujours fait comme ça, on ne voit pas pourquoi il faudrait changer ») alliée à aux blocages résultant de l'empilement de réglementations, d'usages, de « barrières », autrefois protectrices mais aujourd'hui dépassées, constituent deux facteurs qui se conjuguent pour des résultats notoirement contre-productifs – comme on va mieux le comprendre avec les deux exemples de la fin de cette section.

Or, fidéliser les conducteurs, les motiver pour passer à une nouvelle relation de service, et, en même temps, optimiser l'utilisation de ressources de plus en plus rares : si ces deux objectifs se révélaient non contradictoires, ce serait évidemment une aubaine. Il suffit d'avoir en tête que le taux de couverture des (dépenses de fonctionnement) par les (recettes commerciales) s'est contracté de 10 points en moyenne sur la période 1995-2005¹⁰¹ pour imaginer l'intérêt de toute démarche qui réussirait à concilier ce qui traditionnellement est considéré comme inconciliable dans la profession :



¹⁰⁰ Ibidem, page 37

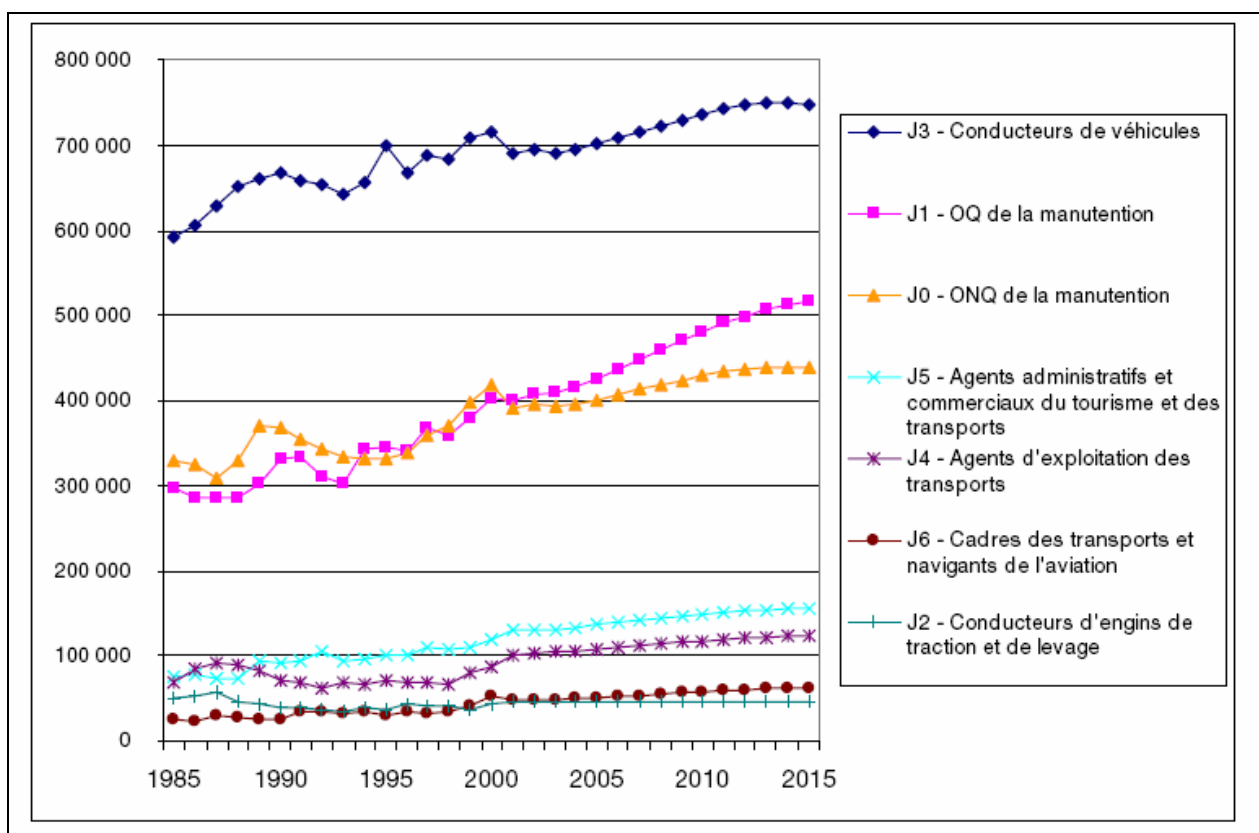
¹⁰¹ UTP, page 6, *Le transport public urbain : bilan 2005 et perspectives 2006*, Département Clientèles, Exploitation et Recherche, 16 octobre 2006

Si l'on en croit le récent (janvier 2007) rapport commun du Centre d'analyse stratégique et de la DARES, *Les métiers en 2015* :

« Les transports en commun devraient également se développer. Les pressions pour limiter le recours à l'automobile en zone urbaine devraient s'accroître (péages, taxes, limitation des places de parking, site propre pour les bus), d'où un déversement possible des mobilités des personnes vers les transports en commun si les budgets d'infrastructures suivent, à l'image de la question des déplacements banlieue-banlieue. »¹⁰²

Sur la base des projections réalisées par le Centre d'analyse stratégique et la DARES, cinq secteurs seront fortement créateurs d'emploi d'ici 2015 : les services aux particuliers, la santé et l'action sociale, les transports et la logistique, les métiers de l'administration des entreprises (droit, finances), et enfin le commerce et la vente. Cette tertiarisation de l'économie ira de pair avec une polarisation des structures de qualification autour de deux ensembles, celui des cadres et techniciens, ingénieurs, chercheurs et celui des employés non qualifiés, qui vont se substituer aux ouvriers non qualifiés dont le nombre continuera de décroître.

Il est donc plausible de penser que le secteur du transport continuera de recruter des conducteurs¹⁰³, catégorie professionnelle sur laquelle une tension se fait déjà sentir aujourd'hui.



Examinant la question des possibilités de maintien en emploi des seniors qualifiés, les auteurs du rapport prospectif indiquent l'hypothèse suivante :

L'objectif global de l'allongement de la durée d'activité ne concernera pas tous les métiers de la même manière. Au-delà des quelques familles professionnelles peu concernées par les départs en fin de carrière car les travailleurs y sont relativement jeunes (caissiers et employés de libre-service, informaticiens, employés HCR, etc.), trois cas de figures peuvent être distingués, selon que la demande de travail y est faible ou qu'il existe des problèmes spécifiques de pénibilité. Ces critères permettent d'analyser conjointement l'évolution de la demande de travail et les marges de manœuvre pour reculer l'âge de départ.

Pour eux, les métiers du transport entrent dans une configuration complexe à modifier :

¹⁰² Les métiers en 2015, Rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications », page 125, Transports, logistique : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015

¹⁰³ Page 123, http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_metiers_2015.pdf

Le deuxième cas de figure correspond aux familles professionnelles où la demande de travail est dynamique, mais où les sorties pour raisons de santé sont fréquentes. Environ 30 % des quinquagénaires occupent un métier ayant ces caractéristiques. Les contraintes de pénibilité y sont souvent fortes comme pour les aides soignants (V0), la plupart des métiers du transport, de la logistique et de la manutention (J0, J1), les ouvriers qualifiés du bâtiment (B1, B2, B5) et certains ouvriers qualifiés de l'industrie (mécanique B4, réparation automobile B5, du bois F3, de la maintenance G1).

Du fait de la pénibilité du travail, les âges de départ sont relativement faibles. Certains de ces métiers connaîtront des tensions, mais la possibilité de maintenir les salariés plus longtemps en emploi se heurtera à des problèmes de santé. Les solutions à moyen terme passent bien sûr par la limitation de l'exposition aux situations pénibles et par l'amélioration des conditions de travail. Elles passeront aussi par la modification des organisations de travail pour permettre à ces personnes de rester dans l'emploi à des postes moins difficiles en fin de carrière, tout en faisant bénéficier leurs collègues de travail de leur expérience (...)¹⁰⁴

- D'un côté : la prévision d'une demande forte et continue de ressources humaines, et notamment de certaines qualifications, dont les conducteurs font partie ;
- D'un autre côté, des métiers où les âges de départ à la retraite sont et demeureront vraisemblablement faibles ;

La conjonction de ces deux hypothèses nous introduit à la problématique, qui sera bientôt classique, de la « gestion des âges » (de l'anglais : *Ageing Management* ; les Scandinaves, quant à eux, parlent de « vieillissement actif ») :

Depuis une vingtaine d'années, la gestion des âges en France s'est traduite par des actions visant, le plus souvent, un objectif conjoncturel : réduire les effectifs en aidant au départ des salariés les plus âgés, c'est-à-dire des salariés de 50 ans et plus. La France détient d'ailleurs l'un des plus mauvais taux d'emploi des seniors en Europe et elle n'est guère meilleure au regard des jeunes. En fait, les entreprises emploient massivement la tranche de 25-44 ans. L'âge est ainsi devenu un critère de discrimination sur le marché du travail et dans l'entreprise. Renverser cette tendance va devenir, dans les prochaines décennies, un défi pour les entreprises.

*Ces dernières, à l'exception de certains secteurs d'activité, vont devoir s'adapter à la nouvelle donne démographique et à ses conséquences sur l'emploi et sur les conditions de travail. Et ceci pour trois raisons : les départs à la retraite seront massifs et pas toujours compensés par l'entrée de jeunes dans certains secteurs d'activité ; les pouvoirs publics souhaitent l'allongement de la durée de vie professionnelle ; les entreprises voudront maintenir leur performance avec une augmentation de la proportion des salariés vieillissants. La probabilité que le marché du travail soit plus tendu pourra également conduire les entreprises à renforcer leur attractivité.*¹⁰⁵

Rester compétitif et se rendre attractif en prenant en compte les attentes des salariés, leurs besoins spécifiques : voilà bien à nouveau le fil rouge de cette section. À cet égard, on aura compris tout l'intérêt d'un démarche susceptible de favoriser en même temps le maintien dans l'emploi des seniors et l'intégration des plus jeunes dans les entreprises.

Cela passe avant tout par un renversement des représentations et des manières de penser et d'agir : *graphicage et habillage, en tant que figures majeures de la construction de l'offre de transport, sont directement concernés.* Nous allons voir, en effet, qu'avec une vision renouvelée des objectifs assignés à la performance technique, les entreprises peuvent légitimement prétendre à réconcilier les supposés inconciliables : les performances technique, commerciale, économique - et sociale. Deux exemples étrangers nous montrent, me semble-t-il, la voie à suivre.

Deux illustrations concrètes fournies par des réseaux étrangers : Amsterdam et Genève

J'ai déjà évoqué le cas du réseau d'Amsterdam. Confrontée à des obligations contractuelles de plus en plus dures, l'entreprise GVB s'est lancée dans une série de projets marqués par le volontarisme, le pragmatisme, la réactivité et l'innovation. J'ai ainsi détaillé la profonde réforme du management de proximité décidée pour améliorer la qualité de service et la motivation des conducteurs. J'aurais également pu citer le retour d'un deuxième agent à bord de certains trams pour lutter contre le développement de la fraude et de l'insécurité. J'ai par ailleurs décrit la prise en compte permanente des contraintes budgétaires pour chaque décision de gestion ou de changement : les coûts font partie des préoccupations de toute la ligne hiérarchique.

¹⁰⁴ Ibidem, page 79

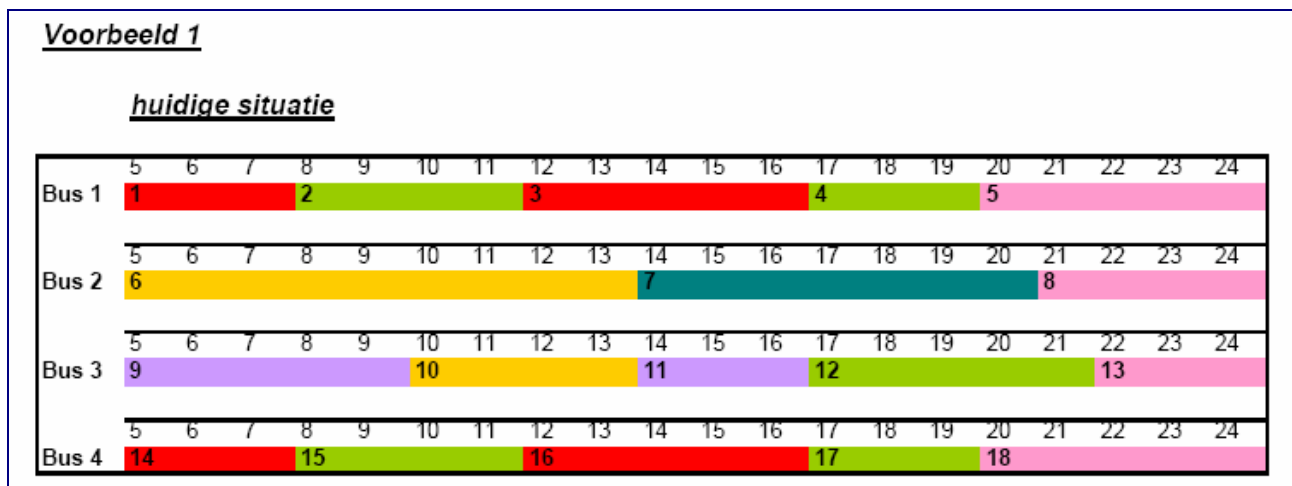
¹⁰⁵ http://www.anact.fr/portal/page?_pageid=497,131069&_dad=portal&_schema=PORTAL

Je voudrais aborder maintenant un projet en cours, qui porte sur les principaux éléments évoqués dans la première partie de cette dernière section du rapport de recherche. Ce projet concerne les modes d'attribution des roulements et des services aux conducteurs. Aujourd'hui, GVB utilise l'un des progiciels existants sur le marché pour construire les tableaux de service dont l'entreprise a besoin pour affecter les conducteurs. À la suite d'une réflexion collective du management stratégique de l'entreprise, celle-ci a décidé d'investir plusieurs centaines de milliers d'euros pour faire évoluer cet outil.

Quel est le but recherché ? Pour s'adapter à l'évolution des attentes des professionnels de la conduite, pour accroître leur motivation, leur engagement, et leur professionnalisme, l'entreprise cherche les moyens de mieux prendre en compte les besoins individuels de chaque conducteur dans une orientation à la fois beaucoup plus fine qu'aujourd'hui et beaucoup plus réactive. Il s'agirait de parvenir à coller à des attentes très personnelles des conducteurs, attentes dont l'entreprise admettrait, de surcroît, qu'elles pourraient varier dans le temps, en fonction de l'évolution des situations des conducteurs, ou, tout simplement, de leurs envies du moment...

C'est dans cette optique que les spécialistes GVB concernés travaillent actuellement avec une entreprise extérieure spécialisée dans ce domaine. Leur objectif est de réussir, d'ici un ou deux ans, le pari suivant. Selon des règles qui garantiraient l'équité entre les conducteurs, ces derniers seraient amenés, périodiquement, à émettre des vœux très individualisés. J'illustre le résultat escompté à l'aide d'un exemple, *complètement fictif à ce stade*. Dans le schéma ci-dessous, une série de vacations sont représentées sous la forme de tronçons colorés, numérotés de 1 à 18. Certaines vacations concernent le matin, d'autres plutôt le milieu de journée, ou encore la soirée. Sur place (octobre 2006), à Amsterdam, le projet m'a été décrit très concrètement comme suit :

- Un conducteur, le premier à s'exprimer sur le sujet en fonction de l'application des règles évoquées plus haut, tiendrait le discours suivant : « Cette semaine, ou cette quinzaine, je voudrais prendre les prestations 5, 8, 13 et 18, celles de fin de journée, car, pendant cette période, je souhaite me consacrer à la pratique de tel sport qui ne peut avoir lieu qu'à certaines heures ; par conséquent, je voudrais travailler, pendant un certain temps, sur les vacations du soir » ;
- Un deuxième conducteur dirait : « Cette semaine, je veux m'occuper de mes enfants lorsqu'ils rentrent de l'école ; je choisis donc les vacations 1, 2, 3, 6, 9, 10, 14 et 15 »
- Un troisième conducteur proposerait d'enchaîner le plus grand nombre possible de vacations les plus longues possibles, dans la limite du droit du travail, de façon à accroître, le plus possible, son revenu ;
- Et ainsi de suite.



On imagine aisément le casse-tête à résoudre. Inutile d'insister sur la complexité et l'ambition du projet : bien entendu, tous les services doivent être couverts ; la législation du travail respectée ; de même, une fois que certaines prestations ont été choisies, elles sont affectées, et elles ne sont donc plus disponibles pour les collègues qui s'expriment après ; des règles précises, déterminant l'ordre dans la formulation des souhaits ainsi que le calendrier de remise en cause de l'état du système, doivent être inventées et acceptées par l'ensemble des personnes concernées ; etc.

Bref, on mesure la prouesse technique et la révolution culturelle sous-jacentes – surtout si on garde à l'esprit les développements consacrés aux mystères du graphigage et de l'habillage dans le début de cette section. Pourtant, je le répète, BVG a commencé depuis plusieurs mois à investir du temps et de l'argent dans cette orientation. Et rien ne me permet de penser que mes interlocuteurs hollandais ont pris une décision à la légère. Avoir pesé le pour et le contre, ils sont confiants dans la faisabilité du projet et sur son retour sur investissement...

Avec le cas d'Amsterdam, nous étions projetés dans le futur – même s'il s'agit d'un horizon à court ou moyen termes. Avec la situation du réseau de Genève, nous revenons dans le présent immédiat.

Voyons d'abord Genève en quelques chiffres :

La ville de Genève compte 185 000 habitants. Le canton de Genève, qui comprend 45 communes, compte 440 000 habitants. Il correspond au cœur de l'agglomération, même si certaines localités sont encore très rurales. Il partage 103 km de frontières avec la France, et seulement 4,5 km avec le reste de la Suisse.

L'agglomération d'Annemasse, contiguë à Genève, comprend actuellement 70 000 habitants. L'aire urbaine, qui déborde largement sur le canton de Vaud au nord, et en France, sur le Pays de Gex (Ain) à l'ouest et la Haute-Savoie au sud et à l'est, compte 760 000 habitants. La population devrait dépasser les 900 000 habitants en 2025. Cette zone est concernée par le « projet d'agglomération franco-valdo-genevois », vaste programme de coopération transfrontalière associant 186 communes, dont 77 en Suisse et 109 en France. Ces localités françaises tournées vers Genève concentrent près de 250 000 habitants. Si l'on prend en considération un « bassin franco-valdo-genevois » plus vaste, englobant Annecy au sud, on frôle déjà le million d'habitants et on aura sans doute dépassé 1, 2 millions dans vingt ans.

Près de 250 000 personnes se rendent tous les jours dans le canton de Genève. 45% viennent de Haute-Savoie, 35% du canton de Vaud et 20% du Pays de Gex. Mais si 27% des pendulaires vaudois prennent le train, les transports en commun ne drainent que 3% des flux depuis la « France voisine ». Selon une étude récente, 175 000 véhicules entrent chaque jour dans le canton, dont 20% avec une plaque genevoise.¹⁰⁶

L'entreprise exploitant le réseau de Genève, les TPG, est en cours de réorganisation profonde, et accélérée, depuis environ un an. L'élaboration et le déploiement d'une nouvelle approche simultanée de l'exploitation et de la gestion sociale connaissent de premiers résultats très prometteurs. L'entreprise a d'ores et déjà commencé d'engranger des gains substantiels dans plusieurs directions complémentaires :

- Une optimisation de l'offre de transport, à travers une remise en question de l'approche traditionnelle qui prévalait jusqu'à l'arrivée de la nouvelle équipe de direction ;
- Un accroissement rapide et significatif de la satisfaction des conducteurs de bus, à travers une prise en compte de certaines de leurs attentes personnelles et sociales – cette prise en compte était jusqu'alors refusée, ou considérée comme impossible, lorsqu'elle était directement exprimée par les conducteurs ou relayée par les organisations syndicales ;
- Une amélioration du dialogue social institutionnalisé, à travers une concertation engagée sur de nouvelles bases avec les organisations syndicales – les relations entre les partenaires sociaux restent complexes mais elles ont évolué ;
- Une amélioration, probable, de la qualité de service et de la satisfaction des clients des TPG, à travers une organisation remodelée et une re-mobilisation du personnel plus disponible pour la relation de service ;
- Enfin, une amélioration substantielle des résultats de l'entreprise, à travers l'optimisation de ses ressources économiques et sociales.

La mise en oeuvre de la nouvelle politique décrite ci-dessus n'est pas achevée : cependant, les remarques précédentes suffisent à suggérer à quel point il était intéressant de se rendre sur place, dans le cadre de cette recherche Predit, pour explorer la problématique et en analyser les premiers résultats. Une partie de ces résultats peut être visualisée, y compris par le profane : le commentaire de quelques éléments techniques concernant la construction de services agents permet en effet de comprendre les grands enjeux. C'est pourquoi j'ai pris le parti de rapporter ci-après quinze fiches horaires que les TPG m'ont aimablement autorisé à reproduire :

- Les dix premières reproduisent la situation de départ, sur un problème particulier, *avant intervention* de la nouvelle équipe dirigeante ;
- Les cinq suivantes permettent de visualiser le résultat obtenu après *prise en compte des attentes* des conducteurs.

Il est évidemment important de souligner que ces quinze fiches donnent une idée obligatoirement parcellaire d'une réalité dont on a vu dans la première partie de cette section à quel point elle était complexe : cette réalité est inscrite dans un *système* dont il faut avoir une *vision globale* pour être en mesure de l'appréhender ; cette vision globale ne pouvant rentrer dans le cadre de cette recherche, je propose néanmoins de tenter de saisir l'esprit des réformes en cours avec une illustration reposant sur un simple fragment.

¹⁰⁶ Ville et transports Magazine, *Genève reconstruit ses tramways*, page 38, 3 janvier 2007

Après quelques indications indispensables pour déchiffrer, dans les grandes lignes, les fiches horaires qu'on trouvera dans les pages suivantes, je proposerai une série de commentaires qui, je l'espère, feront lien avec les considérations exposées dans la première partie de ce dernier chapitre.

Ces fiches horaires concernent certains roulements de services agents. Elles identifient, horizontalement et de gauche à droite :

- une position dans le roulement, numérotée de 1 à 44 (ces chiffres se succèdent verticalement) pour l'ensemble constitué par les dix premières fiches (chacune des fiches de cette première série de dix fiches est numérotée, en haut à droite, de 1 à 10) ; la série suivante comprend cinq fiches, numérotées de 1 à 5, dans lesquelles on trouve cette fois 21 positions du roulement remanié ;
- un jour de la semaine, du lundi au dimanche ;
- un numéro d'ordre permettant d'identifier une journée particulière (242 ou 238 par exemple, etc.) ;
- l'horaire de chaque journée, commençant à 5 heures du matin ;

Ainsi, pour prendre un premier cas figurant sur la première des fiches proposées, et en se limitant aux aspects principaux, on peut faire la description suivante de la journée n° 238 (cf. l'extrait correspondant reproduit immédiatement ci-après) :

- il s'agit de la journée du mercredi dans la semaine de position 2 du roulement concerné (TB11)
- le service commence à 6 h 16 (cf. le chiffre '16' inscrit en petit sous la barre « DJ – JA ») et se termine à 10 h 27 (cf. le chiffre correspondant inscrit en petit) pour la première partie de la vacation ;
- l'agent ne travaille pas de 10 h 27 jusqu'à 17 h 06 (cf. le petit chiffre '06' inscrit sous la barre « BQ – DJ », heure de reprise de son service, lequel se terminera à 20 h 10 (cf. le chiffre correspondant) ;

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Mercredi	238		DJ 16		19 - 35		JA 27							BQ 6	13 - 7		DJ 10							

Quelques commentaires sur la première série de dix fiches (la situation *avant* intervention) :

- On peut se douter que ce type de service, caractérisé par une forte amplitude (de 6 h 16 à 20 h 10), est (était) peu apprécié par les conducteurs concernés. Ceux-ci étaient par ailleurs confrontés à l'accumulation de journées analogues : par exemple, dans cette même semaine, les journées de lundi (242), et du mardi (237) reproduisent des conditions de travail proches de la journée 238 du mercredi (cf. aussi les journées 236, 239, 241, 243). Au total, cette position n° 2 est incontestablement marquée par une vraie journée pénible, même si elle se termine par un week-end complet de repos (cf. l'absence d'indications pour le samedi et le dimanche de cette semaine n°2 signifie que l'agent est en repos).
- Si l'on examine l'enchaînement des journées non condensées (dures) avec des journées plus compactes (moins pénibles), on s'aperçoit que l'ordonnancement semble plutôt aléatoire ; un simple regard permet de le vérifier : les groupes de services plus compacts et les autres se répartissent sans aucune logique visuelle (on peut faire cet exercice de visualisation sur n'importe laquelle des fiches horaires).
- Si l'on déplace l'analyse de la *succession des services quotidiens dans une semaine donnée* vers l'analyse d'ensemble du *régime de repos sur la totalité du roulement* de 44 positions, le constat est le suivant : de ces 44 semaines, on défalque 6 semaines de congé (les positions 1, 9, 16, 23, 31 et 38). La situation est alors la suivante : 12 fins de semaine sont incomplètes (week-end réduit à un seul jour de repos) sur les 38 semaines restantes (44 moins 6 = 38), ce qui est considérable dans la perception qu'en a le conducteur concerné.

Quelques commentaires sur la deuxième série de cinq fiches (la situation *après* intervention) :

- On se rend compte, à l'œil nu, que *toutes* les positions, sans exceptions, renferment des services homogènes, c'est-à-dire, que pour une semaine donnée, ils commencent tous soit plutôt le matin soit plutôt l'après-midi ;
- Les congés de fins de semaine sont complets (repos de deux jours, samedi et dimanche) ;
- On imagine la satisfaction des conducteurs : d'une part, les questions, qui, posées auparavant restaient sans réponses, sont désormais résolues ; d'autre part, la question sensible des fins de semaine, qui correspondait à une revendication ancienne, fait également l'objet d'un traitement désormais favorable.

Trois remarques conclusives sont nécessaires pour appréhender l'exemple proposé :

- Il va de soi que les résultats décrits ici ont été obtenus après une concertation longue et étroite avec les intéressés, ainsi qu'avec les organisations syndicales qui les représentent. Pour arriver à la solution décrite dans les cinq dernières fiches, les conducteurs ont du accepter certains aménagements qu'il serait trop long de détailler ici. On peut cependant retenir que si ces aménagements ont pu être mis en œuvre, c'est que les conducteurs ont considéré que l'entreprise leur proposait une solution équilibrée, dont les avantages l'emportaient sur les inconvénients ;
- D'autre part, bien entendu, la pénibilité des uns n'a pas été reportée sur d'autres qui auraient vu leurs propres conditions de travail et de repos se dégrader : l'amélioration obtenue ne passe pas par le sacrifice de certains au profit d'autres. Pour autant, comme indiqué au début de cette note concernant les TPG, le travail de reconfiguration de l'offre n'est pas achevé : construit progressivement, il permet aux utilisateurs d'en tester l'esprit et les réalisations au cours d'étapes successives.
- Enfin, comme cela était suggéré dans la première remarque ci-dessus, la satisfaction des conducteurs n'a pas eu pour prix une dégradation des comptes de l'entreprise. Au contraire, l'optimisation constatée des ressources s'analyse à la fois au plan social mais aussi au plan économique.

En définitive, l'exemple genevois semble bien confirmer qu'il est possible d'optimiser la production opérationnelle tout en répondant à des demandes personnalisées des conducteurs. Comme dans le cas du projet d'Amsterdam, je vois là une orientation majeure pour le développement des entreprises de voyageurs de transport en Europe.

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
2	Lundi	242			DJ 37	19-43	JA 23							BP 11	3-5		DJ 40								
	Mardi	237			DJ 36	10-12	JR 52							JA 2	19-37		DJ 10								
	Mercredi	238			DJ 16	19-35	JA 27								BQ 6	3-7	DJ 10								
	Jeudi	164								JA 54	10-7	JA 6		BP 29	3-12		DJ 56								
	Vendredi	155									JR 24	10-7	JA 6		JR 33	19-32	DJ 11								
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
3	Lundi	236			DJ 49	2-8	JA 57								JR 7	10-8	JA 21								
	Mardi	241			DJ 44	19-45	DJ 37								CL 50	6-13	DJ 1								
	Mercredi	205			DJ 14	3-9	DJ 26	BQ 25	7-4	BF 43															
	Jeudi	216		DJ 10	19-27	JA 19	CL 21	2-2	JR 24																
	Vendredi	207			DJ 8	3-8	DJ 22	JA 2	10-5	JR 44															
	Samedi	224		DJ 7	6-9	CL 56	JR 0	2-3	CL 52																
	Dimanche	R																							
4	Lundi	168											CP 3	19-37	JA 2	BQ 0	3-10	DJ 40							
	Mardi	172											BQ 53	3-5	BP 11	JR 9	19-27	DJ 56							
	Mercredi	239			DJ 36	2-6	DJ 58									CP 19	19-33	DJ 7							
	Jeudi	174							JA 35	2-7	JR 39		DJ 13	19-49	JR 49										
	Vendredi	170											JA 5	19-27	JR 9	JA 0	10-1	DJ 24							
	Samedi	r																							
Dimanche	R																								
5	Lundi	212			DJ 28	10-7	JA 40	JA 27	19-31	CL 20															
	Mardi	224			DJ 54	19-24	JR 18	BQ 24	3-12	BQ 7															
	Mercredi	232			DJ 45	10-1	JR 52	JA 48	19-21	CL 35															

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Jeudi	230	DJ 57	10- 2			JA	JA	2- 8	JR															
	Vendredi	204	DJ 20	7- 3			BQ	BQ	3- 12	BP															
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
6	Lundi	173							JA 30	10- 3	JA 42	BP 58	3- 1	DJ 50											
	Mardi	203		DJ 8	3- 8	DJ 22	CL 35	19- 40	JA 57																
	Mercredi	226	DJ 6	10- 3	JR 48	BQ 43		3- 6	BP 0																
	Jeudi	214	DJ 19	10- 6	JA 38	JA 27	19- 35	JR 33																	
	Vendredi	215		DJ 10	19- 33	CL 55	BP 52	3- 2	BQ 24																
	Samedi	217	DJ 19	2- 2	JR 48	DJ 59	19- 18	JR 35																	
	Dimanche	R																							
7	Lundi	154								JR 18	2- 4	JR 5	JA 17	10- 14	JA 12										
	Mardi	162								BQ 18	3- 4	BQ 24	JR 21	6- 15	CL 53										
	Mercredi	166								JR 8	10- 5	JA 25	BQ 54	3- 17	BQ 46										
	Jeudi	173							JA 30	10- 3	JA 42	BP 58	3- 1	DJ 50											
	Vendredi	167							JR 39	19- 23	CP 3	BR 33	7- 2	DJ 37											
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
8	Lundi	240		DJ 40	19- 44	DJ 19							BQ 35	7- 3	DJ 6										
	Mardi	238		DJ 16	19- 35	JA 27								BQ 6	3- 7	DJ 10									
	Mercredi	242		DJ 37	19- 43	JA 23							BP 11	3- 5	DJ 40										
	Jeudi	203		DJ 8	3- 8	DJ 22	CL 35	19- 40	JA 57																
	Vendredi	210		DJ 1	19- 25	CP 7	BP 0	3- 11	BQ 32																
	Samedi	214		DJ 11	6- 10	CL 26	JA 27	2- 4	JR 42																
	Dimanche	R																							
9	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
	Dimanche	R																								
10	Lundi	216	DJ 10	19-27	JA 19	CL 21	2-2			JR 24																
	Mardi	206		DJ 3	10-8	JR 44	JR 33	19-33		CL 35																
	Mercredi	214	DJ 19		10-6	JA 38	JA 27	19-35		JR 33																
	Jeudi	205		DJ 14	3-9	DJ 26	BQ 25	7-4		BR 43																
	Vendredi	221	DJ 55		2-1		DJ 52	JR 40	10-13	JA 22																
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
11	Lundi	156								JR 9	19-23	JA 14	JA 35	10-4	JR 9											
	Mardi	160									BR 23	7-6	BR 25	BP 17	3-14	DJ 6										
	Mercredi	167								JA 50	19-43	CL 35	JR 5	2-4	DJ 53											
	Jeudi	171									BQ 7	3-12	BP 29	BR 45	7-9	BQ 35										
	Vendredi	172								CL 35	19-40	JA 57	CL 50	6-13	DJ 1											
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
12	Lundi	226	DJ 6	10-3	JR 48	BQ 43	3-6	BP 0																		
	Mardi	225	DJ 58	3-1	BQ 42	JA 30	10-4	JR 12																		
	Mercredi	217	DJ 1	19-25	CP 7	BR 13	7-8	BR 13																		
	Jeudi	224	DJ 54	19-24	JR 18	BQ 24	3-2	BQ 7																		
	Vendredi	211	DJ 11	3-3		DJ 53	JR 56	10-9	JA 38																	
	Samedi	219	DJ 12	3-2	BP 8	JA 2	10-5	JR 31																		
	Dimanche	R																								
13	Lundi	160									BR 23	7-6	BR 25	BP 17	3-14	DJ 6										
	Mardi	158									CL 20	19-31	JR 54	JR 37	6-17	CL 8										
	Mercredi	173								JA 30	10-3	JA 42	BP 58	3-1	DJ 50											
	Jeudi	169								CL 5	19-27	JR 9	CP 39	6-18	CL 38											
	Vendredi	166								JA 27	19-32	JR 33	JA 21	10-12	DJ 38											
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
14	Lundi	169								CL 5	19-27	JR 9	CP 39	6-18	CL 38											
	Mardi	240		DJ 40	19-44	DJ 19						BQ 35	7-3	DJ 6												

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Mercredi	243			DJ 19	19 - 36		DJ 57						JR 0	10 - 2		DJ 40								
	Jeudi	242			DJ 37	19 - 43	JA 23							BP 11	3 - 5		DJ 40								
	Vendredi	224	DJ 0		7 - 2		BR 33	BP 24	3 - 4	BP 8															
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
15	Lundi	211	DJ 20		7 - 3		BR 53	BP 41	3 - 10	BP 25															
	Mardi	218	DJ 55		2 - 1		DJ 52	JR 40	10 - 13	JA 22															
	Mercredi	171									BQ 7	3 - 12		BP 29	BR 45	7 - 9	BQ 35								
	Jeudi	239			DJ 36	2 - 6		DJ 58							CP 19	19 - 33		DJ 7							
	Vendredi	236			DJ 37	3 - 13		DJ 50							CP 19	19 - 33		DJ 7							
	Samedi	ADC04																							
	Dimanche	R																							
16	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
17	Lundi	221	DJ 17		10 - 5		JR 56	BQ 51	3 - 14	BP 8															
	Mardi	216	DJ 10		19 - 27	JA 19	CL 21	2 - 2		JR 24															
	Mercredi	212	DJ 28		10 - 7	JA 40	JA 27	19 - 3		CL 20															
	Jeudi	236			DJ 49	2 - 8		JA 57							JR 7	10 - 8		JA 21							
	Vendredi	165								JR 54	19 - 21		CP 18		BQ 0	3 - 10		DJ 40							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
18	Lundi	153									JR 12	10 - 4		JA 35	JA 38	6 - 19		DJ 12							
	Mardi	130									BR 43	7 - 4		BR 53	CP 51	19 - 43		DJ 27							
	Mercredi	174							JA 35	2 - 7	JR 39		DJ 13		19 - 49		JR 49								
	Jeudi	237			DJ 36	10 - 12		JR 52							JA 2	19 - 37		DJ 10							
	Vendredi	168									BQ 43	3 - 1		BP 58	BQ 53	7 - 7		DJ 36							

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
19	Lundi	155									BP 0	3-6		BQ 36	JA 55	10-3	DJ 9								
	Mardi	159									BR 13	7-8		BR 17	JA 6	19-35	DJ 8								
	Mercredi	161									JA 5	6-13		CL 50	JA 14	2-7	JA 1								
	Jeudi	172									BQ 53	3-5		BP 11	JR 9	19-27	DJ 56								
	Vendredi	238			DJ 26	3-11		BP 0							JR 9	19-27	DJ 56								
	Samedi	216	DJ 13		10-2		JR 40	DJ 35	2-7	CL 22															
	Dimanche	R																							
20	Lundi	222	DJ 2		3-2		BQ 19	CL 20	19-37	CP 3															
	Mardi	211	DJ 20		7-3		BR 53	BP 41	3-10	BP 25															
	Mercredi	221	DJ 17		10-5		JR 56	BQ 51	3-14	BP 8															
	Jeudi	219	DJ 13		3-4		BP 46	JA 38	10-6	JR 20															
	Vendredi	212	DJ 19		19-28		DJ 45	BP 41	3-10	BP 25															
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
21	Lundi	229	DJ 36		19-21		JA 48	BR 53	7-3	BR 53															
	Mardi	221	DJ 17		10-5		JR 56	BQ 51	3-14	BP 8															
	Mercredi	222	DJ 2		3-2		BQ 19	CL 20	19-37	CP 3															
	Jeudi	217	DJ 1		19-25		CP 7	BR 13	7-8	BR 13															
	Vendredi	203	DJ 17		10-5		JA 2	BR 3	7-7	BQ 45															
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
22	Lundi	243		DJ 19	19-36		DJ 57							JR 0	10-2	DJ 40									
	Mardi	152									BP 8	3-14		BP 17	CP 11	6-20	CP 4								
	Mercredi	155									BP 0	3-6		BQ 36	JA 55	10-3	DJ 9								
	Jeudi	162									BQ 18	3-4		BQ 24	JR 21	6-15	CL 53								
	Vendredi	157												JR 33	19-35	JA 6	JA 55	10-3	DJ 9						
	Samedi	167									DJ 22	3-9		BP 19	JR 20	2-8	CP 36								
	Dimanche	R																							
23	Lundi	r																							

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
	Mardi	r																								
	Mercredi	r																								
	Jeudi	r																								
	Vendredi	r																								
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
24	Lundi	230	DJ 57	10 - 2				JA 8	JA 57	2 - 8	JR 3															
	Mardi	220	DJ 22	3 - 5				BQ 11	JR 3	19 - 41	CL 5															
	Mercredi	216	DJ 10	19 - 27				JA 19	CL 21	2 - 2	JR 24															
	Jeudi	209	DJ 19	19 - 28				DJ 45	BQ 48	3 - 11	BQ 32															
	Vendredi	ADC03																								
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
25	Lundi	170								JA 18	10 - 2	JR 0	BQ 53			7 - 7	DJ 36									
	Mardi	239			DJ 36	2 - 6		DJ 58							CP 19	19 - 33	DJ 7									
	Mercredi	237			DJ 36	10 - 12		JR 52							JA 2	19 - 37	DJ 10									
	Jeudi	238			DJ 16	19 - 35		JA 27							BQ 6	3 - 7	DJ 10									
	Vendredi	240			DJ 28	10 - 11		JR 16							BQ 55	7 - 8	DJ 44									
	Samedi	221	DJ 5	3 - 1	BQ 52	JR 55		19 - 16		JR 20																
	Dimanche	R																								
26	Lundi	174							JA 35	2 - 7	JR 39	DJ 13			19 - 49	JR 49										
	Mardi	155									BP 0	3 - 6	BQ 36		JA 55	10 - 3	DJ 9									
	Mercredi	159									BR 13	7 - 8	BR 17		JA 6	19 - 35	DJ 8									
	Jeudi	161							JA 5	6 - 13	CL 50				JA 14	2 - 7	JA 1									
	Vendredi	160							BQ 26	3 - 6	BP 45				JA 53	10 - 9	DJ 0									
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
27	Lundi	152									BP 8	3 - 14	BP 17		CP 11	6 - 20	CP 4									
	Mardi	156							JR 9	19 - 23	JA 14				JA 35	10 - 4	JR 9									
	Mercredi	169							CL 5	19 - 27	JR 9				CP 39	6 - 18	CL 38									
	Jeudi	235			DJ 43	3 - 14		BQ 51							CP 35	19 - 38	DJ 22									

100

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Vendredi	154									CL 20	19-31	JR 54	CP 55	6-19	DJ 12									
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
28	Lundi	167							JA 50	19-43	CL 35	JR 5	2-4	DJ 53											
	Mardi	166							JR 8	10-5	JA 25	BQ 54	3-17	BQ 46											
	Mercredi	172							BQ 53	3-5	BP 11	JR 9	19-27	DJ 56											
	Jeudi	206		DJ 3	10-8	JR 44	JR 33	19-33	CL 35																
	Vendredi	208	DJ 13	3-4	BP 46	BR 33	7-2	BR 33																	
	Samedi	213	DJ 30	7-2	BQ 46	DJ 46	6-14	JA 46																	
	Dimanche	R																							
29	Lundi	219	DJ 13	3-4	BP 46	JA 38	10-6	JR 20																	
	Mardi	227	DJ 54	19-23	JA 4	JR 52	10-12	JR 4																	
	Mercredi	220	DJ 22	3-5	BQ 11	JR 5	19-41	CL 5																	
	Jeudi	225	DJ 58	3-1	BQ 42	JA 30	10-4	JR 12																	
	Vendredi	214	DJ 2	3-2	BP 52	BR 43	7-4	BQ 25																	
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
30	Lundi	209	DJ 19	19-28	DJ 45	BQ 48	3-11	BQ 32																	
	Mardi	223	DJ 8	10-4	JA 30	JA 12	2-4	JR 18																	
	Mercredi	207	DJ 11	3-3	DJ 53	JR 4	10-1	JA 46																	
	Jeudi	232	DJ 45	10-1	JR 52	JA 48	19-21	CL 35																	
	Vendredi	229	DJ 58	3-1	BQ 42	BQ 35	7-3	BR 53																	
	Samedi	174			BR 32	7-1	BR 46	JR 20	19-16	JA 16															
	Dimanche	R																							
31	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
32	Lundi	218	DJ 55		2 - 1			DJ 52	JR 40	10 - 13	JA 22															
	Mardi	214	DJ 19		10 - 6			JA 38	JA 27	19 - 35	JR 33															
	Mercredi	227	DJ 54		19 - 23			JA 4	JR 52	10 - 12	JR 4															
	Jeudi	167								JA 50	19 - 43	CL 35			JR 5		2 - 4	DJ 53								
	Vendredi	162								JR 33	19 - 43	CL 35			BP 29		3 - 12	DJ 56								
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
33	Lundi	162								BQ 18	3 - 4	BQ 24		JR 21		6 - 15	CL 53									
	Mardi	167							JA 50	19 - 43	CL 35			JR 5		2 - 4	DJ 53									
	Mercredi	165								CL 20	19 - 24	JR 25		BQ 36		3 - 15	BP 48									
	Jeudi	166								JR 8	10 - 5	JA 25		BQ 54		3 - 17	BQ 46									
	Vendredi	163								JA 12	19 - 25	JR 17		JR 5		2 - 4	DJ 53									
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
34	Lundi	238	DJ 16		19 - 35			JA 27						BQ 6		3 - 7	DJ 10									
	Mardi	236	DJ 49		2 - 8			JA 57						JR 7		10 - 8	JA 21									
	Mercredi	163									BP 33		3 - 7	BQ 6	BR 53		7 - 4	DJ 57								
	Jeudi	158									CL 20		19 - 31	JR 54	JR 37		6 - 17	CL 8								
	Vendredi	161									BQ 15		3 - 5	BQ 59	BR 49		7 - 4	DJ 57								
	Samedi	176				JA 19		10 - 3	JR 47		BP 7		3 - 5	BP 7												
	Dimanche	R																								
35	Lundi	165								CL 20		19 - 24	JR 25	BQ 36		3 - 15	BP 48									
	Mardi	153								JR 12		10 - 4	JA 35	JA 38		6 - 19	DJ 12									
	Mercredi	157								JR 33		19 - 35	JA 6	BQ 18		3 - 16	BQ 1									
	Jeudi	156								JR 9		19 - 23	JA 14	JA 35		10 - 4	JR 9									
	Vendredi	ADC02																								
	Samedi	r																								
	Dimanche	R																								
36	Lundi	239	DJ 36		2 - 6			DJ 58						CP 19		19 - 33	DJ 7									
	Mardi	173							JA 30		10 - 3	JA 42	BP 58		3 - 1	DJ 50										
	Mercredi	160									BR 23		7 - 6	BR 25	BP 17		3 - 14	DJ 6								

102

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Jeudi	168									CP	19-37	JA	BQ		3-10	DJ								
	Vendredi	159									3		2	0				3-14	DJ						
	Samedi	r									13		55	42											
	Dimanche	R																							
37	Lundi	164								JA	10-7	JA		BP		3-12	DJ								
	Mardi	174							JA	2-7	JR		DJ		19-49	JR									
	Mercredi	203			DJ	3-8	DJ		CL	19-40	JA														
	Jeudi	222	DJ		3-2	BQ	CL	19-37	CP																
	Vendredi	213	DJ		10-4	JA	JR	19-31	CL																
	Samedi	173					DJ	10-7	JA		BP		3-2	BP											
	Dimanche	R																							
38	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
39	Lundi	166								JR	10-5	JA		BQ	3-17	BQ									
	Mardi	169								CL	19-27	JR		CP	6-18	CL									
	Mercredi	236			DJ	2-8	JA						JR	10-8	JA										
	Jeudi	159										BR	7-8	BR	JA	19-35	DJ								
	Vendredi	156										JR	10-12	JA	A	2-9	JR								
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
40	Lundi	205			DJ	3-9	DJ	BQ	7-4	BR															
	Mardi	170									JA	10-2	JR	BQ		7-7	DJ								
	Mercredi	156									JR	19-23	JA	JA		10-4	JR								
	Jeudi	155										BP	3-6	BQ	JA	10-3	DJ								
	Vendredi	158									JR	10-8	JR	JA		19-35	DJ								
	Samedi	r																							

TB11 / 5/2 ÉCOURTES ET SUPPL.
Valable dès le **Dimanche 12 Décembre 2004**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Dimanche	R																							
41	Lundi	158									CL 20	19-31	JR 54	JR 37		6-17	CL 8								
	Mardi	164								JA 54	10-7	JA 6	BP 29		3-12	DJ 56									
	Mercredi	152									BP 8	3-14	BP 17	CP 11	6-20	CP 4									
	Jeudi	160									BR 23	7-6	BR 25	BP 17	3-14	DJ 6									
	Vendredi	153									JR 18	2-4	JR 5	JA 54	19-21	DJ 15									
	Samedi	ADC05																							
	Dimanche	R																							
42	Lundi	231	DJ 4	6-13	JR 2	JR 44	10-8	JR 56																	
	Mardi	228	DJ 0	7-2	BQ 16	CL 5	19-32	CP 48																	
	Mercredi	206		DJ 6	10-8	JR 44	JR 33	19-33	CL 35																
	Jeudi	221	DJ 17	10-5	JR 56	BQ 51	3-14	BP 8																	
	Vendredi	237		DJ 37	19-43	JA 23							BQ 35	7-3	DJ 6										
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
43	Lundi	172									BQ 53	3-5	BP 11	JR 9	19-27	DJ 56									
	Mardi	154									JR 18	2-4	JR 5	JA 17	10-14	JA 12									
	Mercredi	153									JR 12	10-4	JA 35	JA 38	6-19	DJ 12									
	Jeudi	152									BP 8	3-14	BP 17	CP 11	6-20	CP 4									
	Vendredi	241		DJ 13	19-34	DJ 59								BQ 59	3-5	DJ 40									
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
44	Lundi	204	DJ 49	3-7	BQ 16	BR 3	7-7	BQ 45																	
	Mardi	215	DJ 14	2-3	DJ 31	JR 16	10-11	JR 28																	
	Mercredi	229	DJ 36	19-21	JA 48	BR 53	7-3	BR 53																	
	Jeudi	213	DJ 24	3-6	BQ 43	BR 23	7-6	BR 23																	
	Vendredi	232	DJ 36	19-21	JA 48	JR 44	10-8	JR 56																	
	Samedi	218	DJ 20	3-3	BP 57	DJ 54	10-8	JA 35																	
	Dimanche	R																							

TB11 / 5/2 ÉCOURTÉS
Valable dès le **Dimanche 11 Décembre 2005**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	Lundi	205								CL 59	19 - 31	JA JA 21 58				19 - 37	DJ 33								
	Mardi	196								JR 28	10 - 6	JR BP 39 36				3 - 14	DJ 4								
	Mercredi	197								BP 45	3 - 4	BQ CP 12 55				2 - 6	DJ 2								
	Jeudi	192								JR 49	2 - 1	JR JA 37 47				2 - 8	DJ 16								
	Vendredi	193								BQ 28	3 - 13	BP 41	DJ 18			7 - 10	BR 7								
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
2	Lundi	256	DJ 9		19 - 32			CL CP 58 43		19 - 38	JA 44														
	Mardi	261	DJ 2		10 - 2		JR BQ 47 36		3 - 14	BQ 16															
	Mercredi	274	DJ 5		19 - 31	CP 32	CL 16		19 - 35	JA 36															
	Jeudi	254		DJ 4	19 - 37		CL BP 13 1		3 - 13	BP 41															
	Vendredi	263	DJ 47		10 - 1		JA JR 0 34		19 - 38	JA 36															
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
3	Lundi	190								JR 7	10 - 4	JR JA 17 54				19 - 29	DJ 21								
	Mardi	193								BQ 18	7 - 2	BQ BR 22 7				7 - 6	DJ 15								
	Mercredi	191								JA 44	19 - 38	JA BQ 5 54				3 - 5	DJ 17								
	Jeudi	193								BQ 18	7 - 2	BQ BR 22 7				7 - 6	DJ 15								
	Vendredi	195								JR 33	19 - 50	JA JR 36 13				19 - 46	DJ 5								
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
4	Lundi	246	DJ 23		19 - 36		DJ JR 29 12		19 - 44	JA 14															
	Mardi	246	DJ 23		19 - 36		DJ JR 29 12		19 - 44	JA 14															
	Mercredi	249	DJ 21		7 - 3		DJ CL 54 44		19 - 41	JA 6															
	Jeudi	261	DJ 2		10 - 2		JR BQ 47 36		3 - 14	BQ 16															
	Vendredi	269	DJ 19		19 - 36		CL CL 16 58		19 - 33	JA 21															
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
5	Lundi	197								BP 45	3 - 4	BQ CP 12 55				2 - 6	DJ 2								

TB11 / 5/2 ÉCOURTÉS

Valable dès le **Dimanche 11 Décembre 2005**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Mardi	200								JR 13	19-47		JA 23	JR 5	2-13	DJ 56									
	Mercredi	204							JR 11	19-43	JA 15	BR 34			7-8	DJ 38									
	Jeudi	198								BQ 58	7-1	BQ 58	JR 45		10-11	DJ 2									
	Vendredi	192						JR 3	2-4	CP 30	JA 36			19-50		DJ 12									
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
6	Lundi	260	DJ 19	3-5	BQ 53	BR 37		7-2		BQ 18															
	Mardi	276	DJ 49	3-1	DJ 11	JR 47		10-2		JA 27															
	Mercredi	268	DJ 4	3-3	BP 9	JR 55		10-4		JR 7															
	Jeudi	259	DJ 59	19-30	DJ 56	BQ 44		3-8		BQ 24															
	Vendredi	271	DJ 49	3-1	DJ 11	JR 55		10-4		JR 7															
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
7	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
8	Lundi	199								JA 27	10-2	JA 38	JR 17		10-4	JR 58									
	Mardi	201								JA 51	10-3	JR 31	JR 9		19-33	DJ 55									
	Mercredi	195								CP 43	19-32	JR 29	JA 8		10-10	DJ 8									
	Jeudi	189								BP 1	3-6	BP 7	JR 2		10-9	DJ 24									
	Vendredi	194							BP 53	3-11	BP 53	BP 57		3-9	BP 6										
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
9	Lundi	275	DJ 6	6-19	DJ 38	JA 18	10-6	JR 28																	
	Mardi	254	DJ 4	19-37	CL 13	BP 1	3-13	BP 41																	

TB11 / 5/2 ÉCOURTÉS
Valable dès le **Dimanche 11 Décembre 2005**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Mercredi	269	DJ 19		10 - 5			JA	JR	19 - 40	JR														
	Jeudi	258	DJ 33		10 - 6			JA	JR	10 - 8	JA														
	Vendredi	256	DJ 1		7 - 2			BR	BP	3 - 12	BQ														
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
10	Lundi	191										JA	19 - 38	JA	BQ		3 - 5			DJ					
	Mardi	198										BQ	7 - 1	BQ	JR		10 - 11			DJ					
	Mercredi	201										JA	10 - 3	JR	JR		19 - 33			DJ					
	Jeudi	205										CL	19 - 31	JA	JA		19 - 37			DJ					
	Vendredi	197										BQ	3 - 8	BP	BQ		7 - 2			DJ					
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
11	Lundi	259	DJ 59		19 - 30			DJ	BQ	3 - 8	BQ														
	Mardi	262	DJ 13		3 - 4			BQ	BQ	7 - 8	BQ														
	Mercredi	267	DJ 56		2 - 2	JR		BQ		7 - 1	BQ														
	Jeudi	272	DJ 0		7 - 1			BQ	BQ	3 - 4	BP														
	Vendredi	248			DJ	3 - 7		DJ	JR	19 - 42	JA														
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
12	Lundi	196										JR	10 - 6	JR	BP		3 - 14			DJ					
	Mardi	205										CL	19 - 31	JA	JA		19 - 37			DJ					
	Mercredi	198										BQ	7 - 1	BQ	JR		10 - 11			DJ					
	Jeudi	201										JA	10 - 3	JR	JR		19 - 33			DJ					
	Vendredi	196										JR	19 - 44	JA	JA		19 - 39			DJ					
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
13	Lundi	243	DJ 44		6 - 21			DJ	BP	3 - 11	BQ														
	Mardi	275	DJ 6		6 - 19			DJ	JA	10 - 6	JR														
	Mercredi	272	DJ 0		7 - 1			BQ	BQ	3 - 4	BP														

TB11 / 5/2 ÉCOURTÉS
Valable dès le **Dimanche 11 Décembre 2005**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Jeudi	263	DJ 58		3 - 2			DJ JA 23 2		10 - 5		JA 14													
	Vendredi	266	DJ 56	2 - 1	JR JA 49 39				19 - 28		JA 29														
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
14	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
15	Lundi	189									BP 1	3 - 6		BP 7	JR 2	10 - 9	DJ 24								
	Mardi	192							JR 49	2 - 1				JR 37	JA 47	2 - 8	DJ 16								
	Mercredi	196							JR 28	10 - 6	JR 39	BP 36			3 - 14	DJ 4									
	Jeudi	197							BP 45	3 - 4	BQCP 12 55				2 - 6	DJ 2									
	Vendredi	188							JA 21	19 - 33	JR JA 29 8				10 - 10	DJ 8									
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
16	Lundi	248		DJ 9	3 - 6			BPBR 21 57	7 - 6	BR 57															
	Mardi	274	DJ 5	19 - 31	CP CL 32 16			19 - 35	JA 36																
	Mercredi	261	DJ 2	10 - 2		JR BQ 47 36		3 - 14	BQ 16																
	Jeudi	273	DJ 47	10 - 1	JA JA 0 38			10 - 3	JA 51																
	Vendredi	276	DJ 5	19 - 32	CP 32		JR 19	19 - 47	JA 21																
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
17	Lundi	201								JA 51	10 - 3	JR JR 31 9			19 - 33	DJ 55									
	Mardi	197								BP 45	3 - 4	BQCP 12 55			2 - 6	DJ 2									
	Mercredi	189								BP 1	3 - 6		BP 7	JR 2	10 - 9	DJ 24									
	Jeudi	203								BQ 16	3 - 14	BP BR 36 15			7 - 7	DJ 39									

TB11 / 5/2 ÉCOURTÉS
Valable dès le **Dimanche 11 Décembre 2005**

Position roul.	Jour/ Semaine	No de journée	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Vendredi	190									JA 59	19-32	JR 5	JR 45			10-11	DJ 2							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
18	Lundi	254		DJ 4	19-37				CL 13	BP 1	3-13	BP 41													
	Mardi	271		DJ 19	19-35			CL 16	CL 58	19-32	CP 43														
	Mercredi	277		DJ 36	2-1	JA 15	JR 49	2-2		JR 13															
	Jeudi	256		DJ 9	19-32			CL 58	CP 43	19-38	JA 44														
	Vendredi	240		DJ 22	3-8			BQ 44	BR 27	7-8	BR 27														
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
19	Lundi	195									CP 43	19-32	JR 29	JA 8		10-10	DJ 8								
	Mardi	189									BP 1	3-6	BP 7	JR 2	10-9	DJ 24									
	Mercredi	203									BQ 16	3-14	BP 36	BR 15	7-7	DJ 39									
	Jeudi	204							JR 11	19-43	JA 15	BR 34	7-8		DJ 38										
	Vendredi	189									BP 17	3-9	BP 57	BP 36	3-14	DJ 4									
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
20	Lundi	242		DJ 10	10-8				JR 59	JR 13	2-2	JR 35													
	Mardi	259		DJ 59	19-30			DJ 56	BQ 44	3-8	BQ 24														
	Mercredi	273		DJ 47	10-1	JA 0	JA 38	10-3		JA 51															
	Jeudi	243		DJ 44	6-21			DJ 1	BP 53	3-11	BQ 20														
	Vendredi	260		DJ 7	7-4			DJ 42	JA 26	10-8	JA 39														
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							
21	Lundi	r																							
	Mardi	r																							
	Mercredi	r																							
	Jeudi	r																							
	Vendredi	r																							
	Samedi	r																							
	Dimanche	R																							

BIBLIOGRAPHIE

- Alain Lefebvre et Dominique Méda, Consensus, conflits et syndicats in L'impossible transposition, pages 102 à 106, in Faut-il brûler le modèle social français ?, Seuil, 2006
- Austin John Langshaw, *How to do Things with Words* (1962), traduction française sous le titre de *Quand dire, c'est faire*
- Batal Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Les éditions d'organisation, Paris, 1997
- Bayart Denis, *La ronde des agents d'accueil en gare du Nord*, (Villes en gares, pages 193 à 211), Éditions de l'Aube, 1999
- Borzeix Anni, Collard Damien, *La gestion des gares de banlieue est-elle une compétence ?*, pages 83 à 96, in *La logique de compétence, Éducation permanente*, n° 141, 1999
- Bostnavaron François et Lemaître Frédéric « *SNCF : les grèves sont à l'heure* », article paru dans l'édition du journal Le Monde du 09.12.06
- Centre interservices de santé et de médecine du travail en entreprise (CISME)
- Chapoulie J.-M, *Le regard sociologique*, textes réunis et présentés par., Paris, Éditions de l'EHESS, 1996/1970
- Cholez Céline, *La résolution au quotidien des contraintes urbaines par les chauffeurs livreurs*, in *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, N°41/2002, pages 3 à 30
- Clastres Pierre, *Le devoir de parole*, Chapitre 7, page 133, in *La Société contre l'État*, Éditions de Minuit, Paris, 1974
- Commissione di garanzia dell'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali, page 28, « *Relazione sull'attività della Commissione 1°genn aio 2005 – 30 giugno 2006* », Rome, 13 décembre 2006
- Cour des comptes, *L'offre de transports publics et la gestion des services*, in *Les transports publics urbains*, Rapport au président de la république suivi des réponses des administrations et des organismes intéressés, Avril 2005
- D'iribarne Philippe, *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, page 107 et suivantes, *Rendre service sans être servile*, Seuil, 1989
- Dejours Christophe, *Les mécanismes de défense individuels contre l'organisation du travail : l'exemple du travail répétitif*, pages 44 à 58, in *Travail Usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard Editions, 1993
- Emploi, formation, dialogue social dans le transport public urbain*, page 1, UTP, Département Affaires sociales, 10/10/2006
- Équilibres/Towers Perrin HR Services, Rapport d'enquête, automne 2006
- Évelyne Pichot « L'information - consultation des salariés aux Pays-Bas », in *Liaisons Sociales Europe* n°44, décembre 2001
- Goffman Erving, *La relation de service en général*, pages 377 à 438, in *Asiles*, Éditions de Minuit, 1968
- Goffman Erving: *Stigmate, Les usages sociaux des handicaps*, Les Éditions de Minuit, 1975
- Groupe « Prospective des métiers et qualifications, *Les métiers en 2015*, page 125, Transports, logistique : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015

Haïlé-Fida Sarah, « *Quelle place pour la maîtrise de proximité dans la détection et la prise en charge de l'usure professionnelle ? Le cas d'une société de transports urbains de voyageurs de la région Rhône-Alpes* », page 101 in Revue de l'IRES (Institut de Recherches Économiques et Sociales), n° 48, 2005/2

<http://aftifim> : tp technicien supérieur Transport Personnes

http://fr.wikipedia.org/wiki/Graphicage_et_habillage

http://www.anact.fr/portal/page?_pageid=497,131069&_dad=portal&_schema=PORTAL

<http://www.cmonjob.fr/responsable+d+exploitation+h+f-15186>

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeature15.html>

<http://www.routiers.com/resultatbreve.asp>, décembre 2006

<http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2005.11-45.1-2.pdf>

http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_metiers_2015.pdf

Joseph Isaac, *La ville sans qualités*, pages 115 à 158, Éditions de l'Aube, 1999

Joseph Isaac, *Moment d'action et régimes de disponibilité*, pages 35 à 45, in *La relation de service, Éducation permanente*, n° 137, 1999

Lacoste Michèle, *L'interaction langagière, pierre de touche du service*, pages 23 à 33, in *La relation de service, Éducation permanente*, n° 137, 1999

Lacoste Michèle, *Le langage du guichet : accueil et traitement des demandes dans la relation de service* (1995), pages 205 à 224, in *La relation de service : construire la performance avec le client*, Anact, 2000

Lefebvre Alain et Méda Dominique, *Le paradoxe salvateur nordique*, pages 90-91 in *La réussite nordique et ses explications*, in *Faut-il brûler le modèle social français ?* Seuil, 2006

OIT, <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/sd.htm>

Premières Synthèses, DARES, Septembre 2006 - N° 39

RATP *La politique de concertation mise en oeuvre pour améliorer la continuité de service à la RATP*, document interne

RATP, « *Les conditions de travail des machinistes receveurs* », page 4, décembre 2005.

RATP, « *Savoir-Faire* », page 13, n° 44 - 2002

RATP, La lettre du Projet « *L'évolution du métier de machiniste* », mars 2000

Salzon P. et Lapeyrière S., *L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service* (1998), pages 167 à 186, in *La relation de service : construire la performance avec le client*, Anact, 2000

Smith Timothy B., page 28, in *La France injuste – 1975 – 2006 : pourquoi le modèle social français ne fonctionne plus ?* Éditions AutrementFrontières, 2006 (première publication en 2004 sous le titre *France in crisis*)

Soares Angelo, *Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés*, pages 105 à 128, in *Lien social et politiques - Relation de service et métiers relationnels*, n° 40, 1998

Truvé Philippe, cité par Anne-Marie Létondal, in *L'encadrement de proximité*, ANACT, Paris, 1997

ÜSTRA Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, in <http://www.ctue-project.org/home.php?pays=france>

UTP, « *Transports urbains : Bilan social 2005* », juin 2006, page 20

UTP, Communiqué du 4 juillet 2006

UTP, Département des Affaires sociales, « *Emploi, formation, dialogue social dans le transport public urbain* », page 1, 10/10/2006

UTP, page 6, *Le transport public urbain : bilan 2005 et perspectives 2006*, Département Clientèles, Exploitation et Recherche, 16 octobre 2006

Ville et transports Magazine, *Genève reconstruit ses tramways*, page 38, 3 janvier 2007

Weller Jean-Marc, *Abuse-t-on de la notion de relation de service ? – À propos de la modernisation des administrations*, pages 9 à 21, in *La relation de service, Éducation permanente*, n°137, 1999

Weller Jean-Marc, *Le mensonge d'Ernest Cigare – problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité* (1994), pages 187 à 204, in *La relation de service : construire la performance avec le client*, Anact, 2000

Révah Jean- François : principales publications

- Étude « La gestion partagée : mythe ou réalité » (octobre 2001) pour le Groupe CONNEX Vivendi Environnement (existe également en traduction anglaise « Team Management : A myth or a reality »)
- Étude prospective « Demain, les routiers » (Février 2001) commanditée par la FNTR, l'AFT-IFTIM, AXA Assurances, Carcept-Prévoyance, Renault Véhicules Industriels et le PREDIT 1996-2000
- Prix Innovation PREDIT 1999 (Programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres PREDIT 1996-2000) pour une étude intitulée : « Le discours de la solitude volontaire : lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif »
- Guides et outils méthodologiques
 - « L'analyse psychosociale de l'organisation : des outils d'écoute pour faciliter le pilotage opérationnel des évolutions dans les organisations »
 - « Personnes, groupes, organisations, institutions et capacité de penser le changement »
 - « Systèmes sociaux, capacité de penser et changement »
 - « Les relations entre le consultant et les différents acteurs de l'entreprise : règles du jeu et principes méthodologiques »
 - « Changer les organisations et faire évoluer le management : un guide méthodologique en 17 fiches techniques pour la conduite de projet socio-technique » (avec P Monnin)
 - « Changement technique et changement social : une approche psychosociologique de l'organisation qualifiante »
 - « Former les cadres au management : pourquoi ? Comment ? »
 - « Les études internes : un outil opérationnel de management des ressources humaines »
 - « Les rôles de la fonction Ressources humaines dans l'accompagnement du changement »
 - « Le risque social dans le secteur professionnel du transport de voyageurs et de marchandises : comment privilégier la prévention ? »
- Articles dans des revues
 - Connexions : « Comment évaluer les organismes de formation » ; « Identification, rituel et illusion » ; « Pour une modernisation des relations de travail à l'hôpital » ;
 - Performances Humaines Et Techniques : « L'intervention psychosociologique entre l'apprentissage et la répétition »
 - Revue Générale des Chemins de Fer : « Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif »
 - Transport Public : « Contre le zapping, la perlaboration ! » ; « Jouer pour apprendre » ; « Lettre à un conducteur » ;
 - Actes du 35ème Congrès de la Société d'ergonomie de langue française : « La recherche psychosociologique pour conduire le changement sur le terrain : une étude de cas »
- Articles de presse
 - Le Monde, le Figaro, Libération, Les Échos, La Tribune, Gestion sociale, Transport Public, La Vie du Rail, L'Officiel des Transporteurs, Les Routiers, Social Transport, CFDT Transports, ...

PRINCIPALES RÉFÉRENCES D'INTERVENTIONS DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT DE VOYAGEURS

Réseaux de transport public urbain et interurbain

- Carris (réseau urbain de Lisbonne) - 2006
 - Mobilisation et formation du management de proximité ; sensibilisation des dirigeants aux spécificités de la gestion des ressources humaines dans les réseaux de transport de voyageurs
- Keolis Saint-Malo - 2006
 - La reprise d'une Régie, un enjeu crucial, une mutation accélérée : diagnostic socio-organisationnel et accompagnement du changement
- AMT Genova (réseau urbain de Gênes) – 2006
 - L'adaptation de la gestion des ressources humaines dans une entreprise en mutation accélérée : audit social, élaboration d'un baromètre social et responsabilisation du management de proximité
- Transdev TRP (Portugal) - 2006
 - Formation managériale aux spécificités de la gestion des ressources humaines dans le secteur du transport pour les 18 managers des nouvelles unités organisationnelles - Porto
 - Intermédiation auprès du Conseiller social de la Secrétaire d'État aux transports - Lisbonne
- Metro de Bruxelles – STIB – 2006 - 2005
 - Le point sur l'organisation, le fonctionnement et le management : ingénierie et animation du séminaire de l'encadrement (bilan participatif et élaboration du plan d'action stratégique pour les cinq prochaines années)
- Carris (réseau urbain de Lisbonne) - 2006 - 2005
 - Diagnostic social et accompagnement du changement à partir de l'immersion dans le dépôt de Pontinha (décentralisation et management de proximité)
- TEC Liège Verviers – 2006 - 2005 – 2004
 - L'amélioration du fonctionnement par la transformation de l'organisation et du management du Diagnostic socio-organisationnel et mise en place d'une expérimentation dans un dépôt pilote (Jemeppe Warzée), accompagnement du changement
- Société Régionale wallonne du Transport (SWRT) – 2006 / 2003
 - Analyse de l'ensemble des métiers et élaboration de la grille de classifications des cinq entreprises de transport public et de la société holding
 - L'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines au sein des 5 sociétés de transport en commun coordonnées par la SWRT : diagnostic psychosociologique par immersion et appui au management pour l'élaboration d'un plan d'action à moyen terme
- Transdev Centro (Transdev Portugal) – 2005
 - Diagnostic social et accompagnement du changement dans les réseaux de Coimbra, Viseu, Arganil, Tondela, Pedrogao, etc.
- TAM - Transports de l'Agglomération Montpelliéraine – 2005
 - Audit social des fonctions d'encadrement de proximité
- Tram de Bruxelles - STIB - 2005
 - Un management attentionné pour une relation de service attentionnée : de nouvelles bases pour l'évolution de l'organisation et du management de proximité
- Keolis (Direction régionale Île de France) 2005- 2004
 - La fidélisation des conducteurs de bus : diagnostic et identification des pistes d'amélioration pour consolider les points d'appui et rechercher les solutions d'amélioration
- Metro de Porto (Transdev Portugal) - 2005
 - Diagnostic social et accompagnement du changement
- Rodoviara da Beira Litoral (Transdev Portugal) - 2005
 - Diagnostic social et accompagnement du changement
- TEC Hainaut (réseau de transport public de Mons) – 2004 – 2003
 - Diagnostic et identification des pistes d'amélioration des innovations organisationnelles et managériales

- Transdev TRP (Transdev Portugal) - 2004
 - Le point sur le fonctionnement de l'organisation et le management des ressources humaines de la Caima de Oliveira de Azeméis
- STIB - Bruxelles - 2003
 - L'accompagnement du changement Intervention psychosociologique dans le cadre du plan de modernisation des ressources humaines 2003-2005
- REDM de Braga - Transdev Norte (Transdev Portugal) - 2003
 - Le point sur le fonctionnement de l'organisation et le management des ressources humaines : un dispositif d'enquête de terrain
- TRANSPOLE (Keolis groupe SNCF) – direction générale, direction des RH, direction contrôle de sécurité – 2002/1998
 - Accompagnement de l'évolution de l'organisation et des métiers du Service central des interventions (agents du contrôle et agents d'ambiance) ;
 - Appui aux PCC Métro et Tramway (volet organisation et management) ;
 - Audit social et organisationnel et accompagnement de la conduite du changement
- Citypendeln – Transports urbains ferroviaires de Stockholm (Groupe Keolis) – 2001/2000
 - Analyse du changement social et assistance à la conduite du changement
- CONNEX - direction Île de France – 2002
 - Un « portrait de groupe » des conducteurs d'après les résultats d'une enquête de satisfaction
- KEOLIS – 2001
 - L'évolution des organisations dans les entreprises (intervention pour les Directeurs de réseaux)
- TAM - Transports de l'Agglomération Montpelliéraine (Groupe TRANSDEV) – 2001
 - Élaboration participative d'une check list permettant de faire face à une situation de crise technique.
 - Animation des séminaires du Comité de direction consacrés à la gestion de crise. Mobilisation et coordination de ressources externes (experts de Systra, journalistes presse écrite et audiovisuelle)
- Groupe CGEA – CONNEX - 2000
 - Interventions pendant les journées de l'encadrement sur le thème de la gestion du changement dans les réseaux de transport
- Groupe Sud-Cars (CGEA) CONNEX, – 2000
 - La Gestion partagée, une pratique innovante de management : diagnostic stratégique à partir d'une enquête de terrain (réseaux de Villepinte, Coubron, Villemeneux, Boissy Saint Léger, Gonesse, Rosny sous Bois, Aix-en-Provence, Venelles, Eguilles, Salon de Provence, Vitrolles, Berre l'Etang, Aubagne, La Ciotat, Beausset)
- CTRL (Lorient) – 2000/1999
 - La mise en place d'un management d'équipe au sein des Agences décentralisées
 - Appui au management
- Transcet-Transdev – 1997 / 1993
 - Animation de dispositifs d'élaboration collective : application du droit et communication sociale en situation de crise ; la démarche éthique et déontologique ;
 - mise en place et animation de séminaires annuels pour les Directeurs des réseaux Transcet-Transdev sur le métier de Directeur général dans les entreprises de transport collectif
- Semitan - Société d'Économie Mixte des Transports de l'Agglomération Nantaise - 1993/1990
 - L'encadrement et le Plan à Moyen Terme ; mise en place d'un dispositif d'évaluation du processus de changement organisationnel ; Animation d'un dispositif d'écoute et de concertation pour le suivi de la réforme organisationnelle
 - Diagnostic social et élaboration participative d'un plan d'action pour la décentralisation de l'entreprise
- RTM – 1989/1984
 - 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
- SEMTAO – 1982/1981
 - Le fonctionnement du comité de direction, la dynamique sociale de l'Entreprise, les fonctions d'encadrement à la Société d'Économie Mixte des Transports de l'Agglomération Orléanaise

RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens)

- RER Ligne A – 2006
 - Une nouvelle relation de service pour des publics particuliers : accompagnement d'une expérience innovante en matière d'accueil des clients non-voyants
- Le management de proximité au Département Bus – 2006 – 2005 – 2004 - 2003
 - Assistance à la conduite du projet portant sur les évolutions quantitatives et qualitatives des fonctions d'encadrement (organisation et animation du dispositif de travail : conduite des groupes de travail, animation de la concertation avec les huit organisations syndicales représentatives, assistance à la communication sur le projet)
- L'évolution des métiers des agents des gares du RER : préparation de l'arrivée de la télébillétique – 2006 - 2005 - 2004 - 2003
 - Mise en place et accompagnement de quatre expérimentations sur la Ligne A du RER, assistance pour la conduite de projet et pour la concertation avec les organisations syndicales
- L'efficacité des mesures de prévention contre l'insécurité dans les transports collectifs – 2003
 - Élaboration participative d'un outil de mesure d'impact des actions de prévention au sein du département Bus
- La conduite de projets de changement locaux au sein du Département Bus – 2003
 - Ingénierie et animation du séminaire des Responsables de Ressources Humaines des 23 Centres Bus
- L'Unité Gares de la Ligne A du RER – 2004 - 2003 - 2003
 - Étude de terrain (immersion dans les stations) pour faire le point sur les modes de fonctionnement socio-technique à la veille de la généralisation de la télébillétique ; accompagnement du changement (en liaison avec la Mission Prospective de la RATP)
- L'accompagnement de l'évolution du métier de machiniste receveur - 2003/2002/ 2001/2000/1999/1998
 - Mise en place d'un processus de concertation consacré à l'évolution du métier de conducteur d'autobus, impliquant 23 Directeurs de Centres BUS, 7 organisations syndicales, 11 000 conducteurs d'autobus ;
 - Mission d'identification auprès des Directeurs de Centres BUS et des organisations syndicales ; diagnostic conduit par immersion dans trois Centres ; assistance à la négociation de protocoles d'expérimentation signés avec les organisations syndicales ; accompagnement du processus d'expérimentation mené dans 16 Centres BUS ; animation d'un séminaire prospectif entre la direction et l'ensemble des organisations syndicales ; assistance pour l'évaluation finale du processus d'expérimentation ;
- Centre Bus d'Aubervilliers - 2002
 - Ingénierie et animation du séminaire de l'encadrement
- Expériences innovantes en matière de gestion des ressources humaines - 2001
 - Organisation et assistance à l'évaluation d'un benchmark dans des entreprises de transport, industrielles ou de prestation de service pour le réseau des responsables de ressources humaines des Centres Bus
- Les matinées du BUS – 2000
 - Intervention pendant les journées de l'encadrement sur le thème de la gestion du changement dans les réseaux de transport
- Le dialogue social décentralisé au sein du Département Bus - 2000
 - Ingénierie et animation du séminaire des Responsables de Ressources Humaines des 23 Centres Bus
- Le réseau Ressources Humaines du département Bus – 1998
 - Ingénierie et animation du séminaire annuel des 23 centres bus
- Le Projet Conduite au Métro - 1997
 - 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
- 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 – 1997/1996
 - élaboration participative d'un référentiel

- Les missions, le fonctionnement et l'organisation de l'Unité Ventes, Action Commerciale du Département Commercial – 1996/1995
 - Diagnostic socio-organisationnel et conseil stratégique dans la perspective des séminaires annuels de réseau
- L'évolution des métiers de la maintenance – 1996/1995
 - 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)
- L'évolution des rôles et des missions des agents de maîtrise de l'Unité Épuisement Ventilation (Département des Équipements et Systèmes Électriques) - 1995
 - Étude-action
- Un projet pour MII – 1995
 - Animation d'un dispositif de concertation dans le secteur des études techniques au sein du Département du Matériel Ferroviaire
- La participation des agents de maîtrise au projet de réorganisation de l'Atelier de Maintenance des Équipements – 1995
 - Animation d'un dispositif de consultation et de concertation au Département du Matériel Ferroviaire
- Le rôle et les missions des cadres des Ateliers de Maintenance du RER et du Métro Urbain – 1995/1994
 - Recherche-action au sein du Département du Matériel Ferroviaire
- Le développement du contrôle de gestion à la RATP - 1994
 - Une réflexion prospective pour les Assistants Locaux de Gestion du Département Métro
- 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 – 1994/1993
 - Recherche-action sur l'évolution de l'organisation et du management
- Le fonctionnement de l'Unité Péages et Monétique – 1993/1992
 - Recherche-action sur l'évolution de l'organisation et du management
- Bilan et perspectives du Département Environnement et Sécurité – 1993
 - Animation d'un dispositif de réflexion collective
- Le rôle et les missions des agents de maîtrise de l'ensemble des Ateliers de Maintenance du RER et du Métro Urbain – 1993/1992
 - Recherche-action au sein du Département du Matériel Ferroviaire
- Le Département Commercial, situation actuelle et perspective – 1992
 - Diagnostic socio-organisationnel
- Le marketing public à la RATP – 1993/1992
 - Animation d'une démarche de sensibilisation du Comité de Direction
- La formation des machinistes receveurs à la qualité de service pour la clientèle - 1993/1992
 - Diagnostic et appui méthodologique pour la formation des formateurs
- La communication interne au Métro, diagnostic et perspectives d'approfondissement – 1993/1992
 - recherche participative au sein de la Ligne 10 du Métro
- Les métiers dans les gares du RER - 1992
 - Étude-action sur les nouveaux métiers de l'exploitation (identification des compétences mises en œuvre et incidences sur les classifications)
- Bilan et perspectives d'approfondissement de la politique de décentralisation - 1992
 - Étude participative transversale pour le Président Directeur Général
- La décentralisation jusqu'à l'opérateur – 1992/1991
 - Action expérimentale dans le secteur de la Voie au sein du Département ITA
- La démarche d'efficacité collective – 1992/1991
 - animation d'un dispositif participatif au sein de l'Atelier de Maintenance Électronique de Saint-Ouen
- Le projet de décentralisation des Ateliers de la ligne A – 1991/1990
 - Mise en place participative et accompagnement d'un fonctionnement décentralisé au Département du Matériel Ferroviaire

- La décentralisation à la RATP – 1991/1990
 - Animation d'un dispositif d'évaluation participative des actions expérimentales réalisées dans les 6 secteurs pilotes de transformation de l'entreprise
- L'expérimentation d'une gestion décentralisée jusqu'à l'opérateur de terrain dans les secteurs de la maintenance – 1991/1990
 - Recherche-action avec 4 unités pilotes
- Pour une pédagogie de la décentralisation – 1991/1990
 - Élaboration d'un outil méthodologique "semi-fini" sur le thème de la conduite de projet de changement organisationnel
- Les missions des personnels de soutien - 1990
 - Recherche participative sur l'évolution des secteurs fonctionnels de la RATP dans la cadre de la nouvelle organisation
- La décentralisation à la RATP – 1990/1989
 - Mise en place et accompagnement d'un dispositif participatif et expérimental avec 6 secteurs pilotes
- L'évolution des missions de la maîtrise de l'ensemble des Ateliers de Maintenance du RER et du Métro Urbain – 1990/1989
 - 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

SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français)

- Effia Services – 2003
 - Audit socio-organisationnel et accompagnement de la négociation du nouveau contrat de prestations de services avec la SNCF
- Communication aux Journées Ergonomie et Facteurs Humains dans le transport ferroviaire (Toulouse) – 2000
 - Comment une concertation sur l'évolution du métier de Machiniste Releveur à la RATP s'appuie sur une approche psychosociologique des métiers de la conduite
- L'aménagement et la réduction du temps de travail à la SNCF – 1999/1997
 - Diagnostic stratégique (approche par filière professionnelle et approche régionale) et animation du Comité Exécutif
- Les missions et le fonctionnement du Comité de Direction de la Direction de l'Ingénierie - 2000
 - Diagnostic stratégique et appui au management
- La dynamique sociale de la Région de Tours – 2000/1999
 - Assistance à la mise en place d'un processus d'amélioration du dialogue social institutionnalisé entre les acteurs du management et les organisations syndicales
- L'innovation dans les pratiques du management décentralisé de la Direction de l'Ingénierie - 2000
 - Appui à la Direction des Ressources Humaines
- La mise en œuvre de l'accord national sur la réduction du temps de travail au sein de la Région de Rennes – 1999
 - Appui au management
- L'amélioration des conditions de travail dans le cadre de l'application de l'accord national sur la réduction du temps de travail au sein de la Direction de l'Ingénierie - 1999
 - Diagnostic stratégique et appui au management
- Concertation nationale des Trains organisée par la Direction Générale Déléguée Clientèles - 1998
 - Assistance à la conduite des négociations avec les organisations syndicales à l'occasion du conflit des contrôleurs de novembre - décembre 1998
- Pour un accord cadre concernant la sécurité des personnes dans les trains - 1998
 - Assistance à la préparation et à la mise en œuvre d'une négociation décentralisée dans l'Établissement Commercial Trains de Paris St Lazare
- La stratégie de la Délégation aux Trains – 1998/1997
 - Élaboration participative d'une stratégie sociale pour l'ensemble des contrôleurs
- L'évolution des attentes des agents des Établissements Commerciaux Trains - 1997
 - Une actualisation d'un diagnostic socio-technique réalisé à partir de quatre sites de terrain

- L'élaboration et la mise en œuvre du Projet « GL 96 » – 1996/1995
 - Animation d'un dispositif d'écoute avec la mise en place de groupes-miroir au sein de la Direction Grandes Lignes
- Les Équipes de Produit Lotissement – 1997/1996
 - 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
- Les leviers et les freins de l'évolution des Établissements Commerciaux Trains – 1995/1994
 - Une analyse socio-technique conduite à partir de 5 sites-pilotes
- L'élaboration participative du projet de l'Établissement d'Exploitation du Havre – 1994/1993
 - 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
- Les modalités de fonctionnement des Directeurs de Région de la SNCF avec le Comité Exécutif - 1997
 - Animation du séminaire Comité Exécutif - Directeurs de Région
- Le projet de dotation des tenues vestimentaires pour le personnel commercial des gares - 1995
 - Évaluation des expérimentations, diagnostic et accompagnement social
- La réorganisation de l'État-major régional de Lille - 1993
 - Mise en place d'un processus participatif pour l'élaboration de propositions
- La mise en place et l'accompagnement de l'expérimentation de la décentralisation au sein de la région SNCF de Paris Nord – 1993/1992/1991
 - Recherche-action impliquant l'état-major régional et dix Établissements
- La mise en place et l'accompagnement de la décentralisation au sein de la région SNCF de Lille – 1992/1991/1990/1989
 - Recherche-action impliquant l'état-major régional et onze Établissements
- Le management du Dépôt Traction de Dunkerque - 1991
 - Formation action de l'encadrement
- Direction du Transport – 1991/1990
 - Aide à la mise en place d'une cellule de consulting interne

Transport maritime

- SEAFRANCE (Groupe SNCF) – Accompagnement des travaux du directoire social – 2007/2006/2005/2004/2003/2002/2001
 - Animation du comité de direction consacré aux questions de gestion des RH et de négociation sociale
 - Élaboration et mise en œuvre d'une nouvelle stratégie sociale et managériale en rupture avec la culture traditionnelle de l'entreprise
 - Ingénierie et animation des séminaires annuels de l'encadrement
 - L'arrivée des nouveaux navires, le SEAFRANCE Rodin et le SEAFRANCE Berlioz)
 - Le renouveau des modes de management

Groupe Air France

- La professionnalisation du réseau RH – 1995
 - Élaboration et animation d'un dispositif de formation-action pour la DRH du Groupe et les DRH des Centres de Résultats
- Direction Générale des Ressources Humaines - 1995
 - Formation-action à l'intervention des responsables des RH des unités centralisées
- La communication avec le Personnel Navigant Technique Mission – 1994/1993
 - Recherche-action sur le management des pilotes