



**Union Internationale du Transport Public (UITP)**

**COMMISSION MARKETING ET DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS SESSION DU 26 MAI 2021**

Recherche sur l'évolution des comportements et la crise sanitaire mondiale actuelle

**La nouvelle relation de service, clé de l'attractivité des transports publics de voyageurs en période de pandémie de Covid-19 ?**

Jean-François Révah, psychosociologue, président de TRANS/FORMATION

Trois points parmi les principaux thèmes de la recherche que je mène pour le Réseau francophone de socio-économie des transports (Paris, juin 2021)

**1) Pas de clients satisfaits avec des travailleurs mécontents, pas de clients rassurés avec des travailleurs inquiets**

a) Autrefois "invisibleS", les personnels en contact avec le public sont aujourd'hui salués en tant que "héros du quotidien". Pourtant, ils n'ont sans doute pas été souvent sollicités en tant qu'acteurs clés de la relation de service avec le public. La "symétrie des attentions" est censée accorder autant d'importance aux besoins des travailleurs qu'à ceux des clients, une condition pour motiver les travailleurs à traiter les clients comme ceux-ci l'attendent. Mais il y a un écart énorme entre ce que les entreprises disent qu'elles font, ce qu'elles pensent faire et ce qu'elles font réellement.

b) Le fait est que les situations de travail dans le transport public de passagers rendent la gestion humaine et sociale des travailleurs très délicate. Les rigidités socio-organisationnelles des entreprises du secteur entravent la réactivité des premières lignes : poids des procédures et des modes opératoires, lourdeur des contrôles hiérarchiques, puissance des silos entre métiers, massification des flux et monotonie des activités, ambivalence des relations avec le public, fonctionnements collectifs qui occultent les exigences de la "mission essentielle" des entreprises.

**2) Pas de spécialistes du Marketing et de la Communication capables de faire partager leur vision et leurs connaissances sans une intégration réelle aux autres composantes des entreprises**

a) Les caractéristiques du secteur expliquent pourquoi cette intégration n'est pas facile : le cloisonnement et le manque de transversalité isolent le Marketing et la Communication des autres entités, notamment des Opérations (secteur Exploitation). Pour les autres secteurs des entreprises, le Marketing et la Communication sont souvent considérés comme des îlots sans contact réel avec le personnel de production, et en particulier les personnels en contact avec le public (information, vente sur le terrain, conduite, contrôle du trafic, canalisation des flux de passagers, contrôle des billets, sécurité, propreté, maintenance, etc.)

b) Si les voyageurs perçoivent que les professionnels en contact avec le public sont à l'aise malgré les risques liés à la pandémie, alors ils feront confiance au professionnalisme des entreprises prestataires de services. D'autre part, le développement de nouveaux outils numériques renforce la nécessité d'une présence humaine sur le terrain pour accompagner les clients. En effet, les entreprises n'ont pas suffisamment compris le comportement des voyageurs et leur besoin d'être psychologiquement rassurés en permanence lors de leurs déplacements. Or, la crise sanitaire accroît l'anxiété liée à la fréquentation d'inconnus dans des espaces clos (non-respect de la distance sociale et sentiment de promiscuité inquiétant). Pour tous ces aspects, le marketing et la communication ont un rôle clé à jouer.

**TRANS/FORMATION**

**70, rue Jean-Pierre Timbaud - 75011 PARIS**

■ Tel : +33 607 963 753 - Mail : [jeanfrancoisrevah@gmail.com](mailto:jeanfrancoisrevah@gmail.com) !

■ SA au capital de 7 622 € - RCS Paris B 387836232 !

### **3) La crise sanitaire aggrave les risques observés dans la période pré-Covid mais peut constituer une opportunité d'accélérer la modernisation sociotechnique du secteur**

a) Pour combattre les stéréotypes défavorables et rassurer le public, les entreprises de transport doivent bien sûr s'appuyer sur l'excellence de leur organisation et leur culture technique professionnelle. Cependant, le comportement du personnel en contact avec le public pourrait avoir un rôle clé à jouer dans l'attractivité du transport public car le personnel de contact peut rassurer ou inquiéter les clients. De plus, le personnel de contact dispose d'informations de terrain très précises qui devraient être mieux prises en compte pour adapter l'offre de transport, sans coût supplémentaire. Une nouvelle relation de service pourrait constituer une question critique pour faire face à la mobilité Covid et post-Covid, et, en même temps, elle représente un levier utile pour la transformation sociotechnique des entreprises de transport de passagers.

b) La gestion du changement devrait être conçue pour aider à traiter une double pathologie commune dans le secteur : 1) des troubles dans les identifications du personnel : parmi les travailleurs, le sentiment d'appartenance est très fragmenté (professions, niveaux hiérarchiques, unités locales, adhésions syndicales,...) ; et 2) des déficiences dans la reconnaissance des compétences des travailleurs : lorsque les travailleurs se sentent culpabilisés par rapport à la qualité de leur comportement professionnel, ils entrent dans un mode défensif : dans ce cas, ils ne manquent jamais de pointer les nombreux obstacles organisationnels auxquels ils sont confrontés et qui ne leur permettent pas de fournir le "travail bien fait" qu'ils ont en tête. Une nouvelle dynamique sociotechnique doit donc être fondée à la fois sur les attentes des clients et sur les besoins du personnel. Pour cela, il faut mettre en œuvre des méthodes de gestion de projet qui impliquent à la fois les travailleurs et les clients de manière innovante.

#### **Cinq cas de « bonnes pratiques »**

1 - Pour sensibiliser à la relation de service, une entreprise organise une enquête clients administrée sur le terrain par plusieurs groupes d'agents représentant tous les métiers de l'entreprise

*Les personnels se découvrent entre eux et perçoivent la clientèle d'une façon renouvelée ; les clients apprécient d'être directement interrogés par le personnel de l'entreprise ; celle-ci exploite la mine d'informations recueillies au cours de l'enquête*

2 - Pour rétablir la vente à bord en période de pandémie, la direction d'une entreprise consulte le personnel de conduite en même temps qu'elle se montre à l'écoute des organisations syndicales

*Le réseau est l'un des premiers à reprendre le contact en direct avec la clientèle et celle-ci apprécie le retour d'une relation de service*

3 - Pour expérimenter un nouveau mode de gestion des flux de clients, les spécialistes du Marketing interviennent directement sur le terrain auprès de leurs collègues de l'Exploitation

*Utilisé comme un levier, un projet technique favorise une transformation sociale*

4 - Pour relancer sa dynamique sociale, la direction d'une entreprise produit un cadrage précis qui permet à l'encadrement intermédiaire de redéfinir l'ensemble de ses fonctions et de ses interfaces

*Le processus participatif repose sur un diagnostic partagé et des conclusions co-construites ; les fonctions des métiers, l'organisation et ses interfaces sont entièrement revues ; toutes les organisations syndicales (encadrants et conduite) sont associées*

5 - Pour améliorer la qualité du service au client, une entreprise parie sur la mise en œuvre de nouvelles modalités d'exercice de l'encadrement de proximité dans le secteur de l'Exploitation

Une polyvalence des encadrants est introduite : elle assure une rotation des fonctions, une meilleure collégialité entre tous les encadrants, une présence plus opérationnelle auprès des personnels en contact avec le public