

**La nouvelle relation de service,
clef de l'attractivité du transport public de voyageurs
en période de pandémie Covid-19 ?**

Jean-François Révah, Psychosociologue, Président de TRANS/FORMATION

La qualité de la relation de service pourrait constituer un facteur-clef pour le rétablissement de l'attractivité des opérateurs de transport public dans une période marquée par une pandémie durablement meurtrière et anxiogène. La restriction sans précédent de tous les déplacements, personnels ou professionnels, n'a pas manqué de remettre en cause de nombreux repères habituels de l'industrie du transport de voyageurs - et pas seulement les modèles économiques dominants.

1 – Une nouvelle relation de service pour rassurer à la fois les professionnels de contact avec le public et les voyageurs en période de crise sanitaire

Pendant les moments de confinement strict, le rôle des « premières lignes » a surgi comme « essentiel ». Autrefois « invisibles » (même s'ils bénéficiaient traditionnellement d'une image globalement positive), les personnels en contact avec le public sont désormais salués en tant qu'« héros du quotidien ». Cependant, s'ils sont respectés pour leur courageux présentisme en dépit de risques sanitaires inconnus ou avérés, ces « héros du quotidien » n'ont probablement pas été beaucoup sollicités en tant que principaux acteurs de la relation de service avec le public. En effet, diverses 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 cloisonnements entre métiers, massification des flux et monotonie des activités, ambivalence des relations avec le public, fonctionnements collectifs susceptibles de faire passer au second plan les exigences de la « primary task » (la mission... « essentielle ») de ces entreprises. Bref, malgré les prouesses techniques quotidiennement réalisées par les acteurs du secteur, l'écart est souvent grand entre ce que ces entreprises pensent qu'elles font, ce qu'elles disent qu'elles font, et ce qu'elles font dans la réalité.

Or, pour regagner la confiance du public, pour rassurer et faire revenir les usagers, voire pour conquérir de nouveaux clients, les entreprises du secteur devraient s'appuyer sur ces personnels de terrain. Si toute relation de service implique une co-construction de la prestation entre le prestataire et ses bénéficiaires, dans le cas du transport de voyageurs, le comportement des « héros du quotidien » est, et continuera d'être, scruté par les usagers.

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. En sens inverse, s'ils ont le sentiment que les premières lignes sont abandonnées à elles-mêmes, les usagers seront renforcés dans leur défiance à l'égard des conditions sanitaires du transport public. Il est vrai que les espaces clôtés de transport, ainsi que les situations de co-présence dans lesquelles la distanciation sociale est difficile à respecter, peuvent générer des sentiments de promiscuité inquiétante. Les médias insistent régulièrement sur la part importante des usagers habituels des transports en commun qui déclarent leur intention de renoncer au transport public, même lorsque la crise sanitaire sera passée.

« *Une opinion fausse constitue un fait vrai* » : la littérature scientifique consacrée au coronavirus ne rapporte qu'un seul cas de contagion lié au transport public (dans un bus chinois mal ventilé, une passagère a infecté, à elle seule, une vingtaine d'autres passagers). Un seul cas mais un impact considérable... C'est pourquoi l'enjeu des entreprises du secteur est aussi de faire évoluer des « représentations sociales » qui circulent activement dans le public, non confirmées par les faits, mais largement partagées, facilement « contaminantes » et durablement dissuasives....

2 – La relation de service, enjeu critique et, en même temps, levier de transformation sociotechnique des entreprises de transport de voyageurs

Pour lutter contre des stéréotypes défavorables et pour tranquilliser le public, les entreprises de transport doivent bien sûr miser sur l'excellence de leur organisation et de leur culture technique professionnelle. Pour autant, elles ne doivent pas oublier de mobiliser l'intelligence collective et l'expérience de leurs personnels au contact avec les voyageurs. Cela implique une significative accélération de la modernisation des fonctionnements collectifs du secteur, encore trop peu orientés vers l'écoute des clients et des personnels au contact avec le public.

Certes, les entreprises de l'industrie du transport de voyageurs se familiarisent depuis quelques années déjà avec les subtilités de « l'expérience client » ainsi qu'avec les principales facettes de l'amélioration de la qualité du service. Mais l'épidémie a surgi bien trop tôt pour que la sensibilisation des communautés de travail à ces approches, encore nouvelles pour ce secteur, ait produit tous ses effets.

Or, la pandémie bouleverse les données de mobilité, et maintenant de « démobilité », renforçant la nécessité d'une présence humaine, professionnelle, indispensable à toutes les étapes de la prestation du transport public - une présence humaine en appui de toutes les « fonctions de contact » : information, vente, conduite, régulation du trafic, canalisation des flux voyageurs, contrôle, sécurisation, propreté, maintenance, etc.

Qu'on le formule positivement (convaincre le public de la sécurité sanitaire du transport public, réussir la nouvelle relation de service, prendre réellement en compte les aspects environnementaux, etc.) ou négativement (enrayer la chute de fréquentation, lutter contre un lourd absentéisme et une conflictualité récurrente au sein des entreprises du secteur, combattre les méfaits de la pollution atmosphérique et de l'autosolisme, etc.), l'objectif reste le même : trouver les moyens d'une nouvelle dynamique sociotechnique, reposant à la fois sur les attentes des clients et les besoins des personnels en contact avec le public. En ce sens, la nouvelle relation de service constitue un enjeu critique pour faire face à la mobilité Covid et post-Covid, en même temps qu'elle représente un utile levier de transformation sociotechnique des entreprises de transport de voyageurs.

Pour soutenir mon propos, je m'appuierai sur les retours d'expérience d'interventions en accompagnement d'entreprises de transport de voyageurs en Europe (Belgique, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Suède). La communication proposée s'inscrit du reste dans le prolongement de mes travaux sur la conduite du changement dans le secteur du transport^{1 2 3 4}. J'utiliserai également les nombreuses ressources disponibles en ligne : sites internet institutionnels (UITP, UTP, OCDE, Commission Européenne, ITF, GART, AGIR, GERPISA, IDFM, OMNIL, IPR, McKinsey,...), presse professionnelle et généraliste. Enfin, je me référerai à un cadre conceptuel multiple. Fondée sur une psychosociologie d'orientation clinique (Elliot Jaques, Isabel Menzies-Lyth), mon approche combine notamment les apports de la sociologie de l'interaction (Erving Goffman, Isaac Joseph), de la sociologie de la critique sociale (Axel Honneth, Hartmut Rosa), de la philosophie politique (Pierre Rosanvallon, Nancy Fraser), de l'anthropologie politique (Pierre Clastres, Etienne Tassin) et du marketing des services (Pierre Eiglier et Éric Langeard, Benoît Meyronin et Charles Ditandy).

Cet appareil documentaire vise un même but : aider à identifier les « bonnes pratiques » de gestion sociale en période de pandémie et comprendre pourquoi ces pratiques peuvent faire partie des solutions contribuant à rétablir l'attractivité des entreprises du transport public.

Mots-clés : *Crise sanitaire, Covid-19, transport public, conduite de projet, accompagnement du changement, résistances au changement, relation de service*

¹ « L'accompagnement de l'insertion de nouveaux outils au sein des entreprises de transport de voyageurs : Pourquoi ? Comment ? » (Recherche Predit, 2014) <http://www.transformation.fr/pdf/etudes/jfRevah-accompagnement-insertion-nouveaux-outils-transport-voyageurs-2014.pdf>

² « La gestion sociale des personnels : une dimension stratégique oubliée dans le développement des entreprises de transport ? » 12th World Conference on Transport Research, Lisbon 2010, Group1 : Institutional Performance and Strategic Change (<http://www.transformation.fr/pdf/etudes/wtcr-jfrevah-2010-VF.pdf>)

³ « 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, 2007 : http://www.transformation.fr/pdf/etudes/transfo_jfr_Predit_Utp_etude_conducteurs_voyageurs_en_europe_5_fevrier_2007.pdf)

⁴ « Le discours de la solitude volontaire - Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif » (Prix Innovation Predit 1998 : <http://www.transformation.fr/pdf/etudes/solitude.pdf>)