



**Abstracts to the 12th World
Conference on Transport Research
Lisbon 2010**

**Group1
Institutional Performance and Strategic Change**

**La gestion sociale des personnels :
une dimension stratégique oubliée
dans le développement
des entreprises
de transport ?**

Jean-François Révah
24 mai 2010

Sommaire

1 - LE POINT DE DEPART DE LA PROBLEMATIQUE PROPOSEE : UN PARADOXE OBSERVABLE EN EUROPE AU SUJET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT	5
1.1 - Un constat paradoxal : le transport de voyageurs et de marchandises en Europe, une industrie de main d'œuvre qui s'intéresse peu à la gestion des ressources humaines	5
<u>La gestion des ressources humaines dans le transport : les lacunes d'une vision qui pourrait être à la fois plus globale et plus anticipatrice</u>	6
<u>Les ressources humaines dans une industrie de main d'œuvre : un élément clef de la compétitivité</u>	6
1.2 - Les résultats de l'analyse psychosociologique du fonctionnement social des entreprises de transport	7
<u>Les principaux points clefs du fonctionnement social de l'industrie du transport</u>	7
<u>Les difficultés socio-organisationnelles spécifiques auxquelles le secteur professionnel est confronté</u>	8
2 - UN SECTEUR PROFESSIONNEL EN QUETE D'UN MODELE DE MANAGEMENT	9
2.1 - Techniciens, gestionnaires, commerciaux, stratèges, leaders ? Des managers multi-facettes à la recherche d'un profil dominant	9
<u>Une synthèse difficile à assurer</u>	9
<u>Un positionnement peu commode à trouver</u>	10
2.2. - Gros Plan sur quelques demi-vérités qui sous-tendent et déforment les pratiques managériales sur deux points clefs : l'autorité et la motivation	10
<u>D'où vient l'autorité des managers ?</u>	10
<u>Comment renforcer la motivation des collaborateurs ?</u>	12
3 - LES RESSOURCES HUMAINES, CONTRAINTE OU ATOUT DES ENTREPRISES DE TRANSPORT ? UNE GAMME DE SOLUTIONS POUR FAIRE FACE AUX PROBLEMES RENCONTRES	14
3.1 - Une rupture, symbolique et, en même temps, très concrète, dans la gestion des ressources humaines	15
<u>La « présomption de justesse », le « renforcement positif » et une vision renouvelée du « facteur humain »</u>	15
<u>Le rôle et la position de la fonction RH</u>	17

3.2 - L'outillage, à la fois conceptuel et technique, des dirigeants en matière de résistance au changement et de conduite opérationnelle du changement	17
Le rôle stratégique d'une gestion de proximité.....	18
Les leviers pour faire évoluer les comportements professionnels.....	20

1 - LE POINT DE DEPART DE LA PROBLEMATIQUE PROPOSEE : UN PARADOXE OBSERVABLE EN EUROPE AU SUJET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT

L'expérience nous l'apprend, et souvent à nos dépens : il vaut mieux ne pas avoir trop de certitudes dans la vie - du moins, si on ne veut pas être ramené trop brutalement à la réalité... Pour autant, la psychosociologie des organisations nous enseigne ce qui prend la forme d'une règle rarement démentie : *une fois qu'un projet est institué, il prend un cours de plus en plus autonome, et le risque d'écarts avec les intentions d'origine s'accroît au fur et à mesure que le projet avance dans le temps*. La ritualisation des projets aboutit à un résultat surprenant : de la réalité des projets, il ne reste parfois que le nom...

C'est pourquoi, avant d'entrer dans l'analyse des performances sociales des entreprises de transport avec lesquelles je suis en contact depuis près de trente ans en France et en Europe, il m'apparaît nécessaire de faire l'effort de revenir aux intentions d'origine des projets de développement social mis en œuvre dans la période récente au sein de ce secteur professionnel.

Dans cette perspective, après avoir proposé une analyse psychosociologique du fonctionnement des entreprises de transport de voyageurs et de marchandises, j'expliquerai pourquoi un certain nombre d'éléments se combinent pour justifier la mise en œuvre d'une gestion sociale particulière. Cette base devrait me permettre de mieux faire comprendre les enjeux et la logique des recommandations que je propose pour résoudre les obstacles identifiés.

1.1 - Un constat paradoxal : le transport de voyageurs et de marchandises en Europe, une industrie de main d'œuvre qui s'intéresse peu à la gestion des ressources humaines

Dans le secteur du transport terrestre routier, les coûts de personnels sont largement prépondérants dans le fonctionnement des entreprises de transport de voyageurs et de marchandises. Et pourtant, l'attention portée à la « gestion des ressources humaines » semble plutôt marginale si on compare avec d'autres domaines qui mobilisent davantage les dirigeants de ces entreprises, comme le développement technique, technologique, commercial, ou financier des entreprises, sans parler d'aspects très spécifiques comme le coût des carburants ou le niveau des péages, ou encore la dernière version du dernier logiciel de programmation des horaires...

Ce constat peut sembler sévère, voire exagéré. Pourtant, l'intervention psychosociologique dans les entreprises du secteur fait penser que les responsables se préoccupent généralement d'aspects très parcellaires (le recrutement, la formation initiale, la prévention et la gestion de la conflictualité, par exemple) et assez peu de thématiques de type « techniques RH » plus globales, aujourd'hui répertoriées comme banales dans d'autres industries.

La gestion des ressources humaines dans le transport : les lacunes d'une vision qui pourrait être à la fois plus globale et plus anticipatrice

Ainsi, par exemple, on ne développe pas beaucoup d'efforts sur des thèmes comme le renforcement des compétences nécessaires pour améliorer les produits et services, ou la motivation et la fidélisation des salariés, notamment pour les plus nombreux d'entre eux (les métiers de la conduite).

Dans de nombreux secteurs professionnels, il est au contraire devenu courant de chercher un retour durable sur les investissements initiaux consentis en matière de gestion sociale (recrutement, formation initiale) tout en poursuivant des objectifs stratégiques (financiers, commerciaux) dans lesquels la performance passe par la mobilisation des salariés (qualité de la relation de service face au client, maîtrise des coûts, etc.). Il est maintenant banal d'observer de nombreuses industries mettre en œuvre des projets visant à mieux fidéliser les salariés en répondant à leurs nouvelles attentes, sur le thème de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, par exemple. De même, on cherche à imaginer des parcours professionnels permettant aux salariés de se projeter positivement dans l'avenir. Dans le même sens, des efforts sont déployés pour développer un « patriotisme » d'entreprise, notamment en cas d'opérations devenues classiques aujourd'hui de fusion-absorption. Ou encore, l'acquisition des compétences, et donc l'employabilité, sont favorisées par l'enrichissement de compétences plus pointues, notamment en ce qui concerne la maîtrise des technologies dites nouvelles ou bien l'amélioration de la relation de service avec les clients. La prévention et la maîtrise des risques psychosociaux font également l'objet de politiques parfois concertées entre partenaires sociaux intéressés par un même objectif d'amélioration continue des conditions de travail, d'ailleurs davantage dans un légitime souci d'efficacité managériale que dans une illusoire perspective philanthropique...

Les ressources humaines dans une industrie de main d'œuvre : un élément clef de la compétitivité

Dans le cas du transport, il semble malheureusement légitime d'affirmer qu'on a affaire à une industrie de main d'œuvre qui s'intéresse relativement peu à ses ressources humaines car le déploiement des actions citées est rarement observable dans le cadre de politiques pensées dans la durée.

Il est clair, cependant, que les prouesses techniques, répétées au quotidien et qui rendent possible la mobilité des personnes et des marchandises, reposent pour une part importante sur la mobilisation de professionnels attachés à leurs entreprises et à leurs métiers.

En définitive, on a donc un tableau passablement paradoxal dans lequel si les personnels se montrent majoritairement attachés à leur emploi et mobilisés par leur métier, ils sont en revanche peu impliqués dans la vie quotidienne, et encore moins dans le développement, de leur entreprise. Certes, toute généralisation reste difficile, mais la répétition des phénomènes constatés permet d'affirmer que les cultures nationales n'ont qu'un impact limité sur la réalité des pratiques sociales du secteur. Ainsi, par exemple, combien d'entreprises de transport de voyageurs pensent à associer le personnel à l'amélioration de l'offre ? Et combien d'entreprises de transport de marchandises se sont-elles organisées pour tirer parti des retours d'expérience de leur personnel ? Quel que soit le pays, la réponse se révèle identique, et aussi décevante...

La majorité des entreprises de transport offre donc au regard de l'intervenant extérieur une série de constantes qui amènent à se poser la question suivante : *dans ces entreprises, pour quelles raisons la gestion sociale est elle encore perçue davantage comme une contrainte que comme un levier de la performance ?*

Si la période est marquée par une concurrence de plus en plus rude, une meilleure maîtrise du facteur humain, et aussi des *résistances au changement*, représente plus que jamais une clef de la compétitivité. Il est donc stratégique de chercher à dépasser le paradoxe initial présenté comme point d'entrée des analyses qui vont suivre.

1.2 - Les résultats de l'analyse psychosociologique du fonctionnement social des entreprises de transport

Afin de donner tout leur sens aux préconisations qui concluront cette réflexion, il est indispensable d'identifier avec précision les éléments qui rendent nécessaire le développement d'une gestion sociale spécifique dans les entreprises de transport. Je dresse ci-après la liste des principales têtes de chapitre.

Les principaux points clefs du fonctionnement social de l'industrie du transport

- Cumul de handicaps pour les salariés les plus nombreux (conduite) : situations de travail confrontant ces salariés à un trytique psychiquement défavorable : solitude, isolement, repli corporatiste ; difficultés des métiers de la conduite combinées à celles des métiers de contact avec les clients ; rémunérations conventionnellement basses compensées par des éléments variables (allongement de la durée du travail, primes diverses) ; déstabilisation des identités professionnelles ; faiblesse de la vie sociale positive organisée au sein des entreprises, renforçant l'individualisme des salariés les plus récents ;
- Brouillage des repères hiérarchiques en raison du nombre d'intervenants dont l'action comporte un impact sur le personnel de conduite (agents de maîtrise de dépôt et de terrain, feuilistes, régulateurs du Poste de commande centralisé, contrôleurs de fraude dans le transport de voyageurs, etc.) ; absence de véritables délégations de pouvoir décisionnel pour l'encadrement de proximité, privant celui-ci de leviers d'action pour la mobilisation positive des personnels de conduite ;
- Facilité de blocage de l'activité engendrant une culture du rapport de forces consignant le modèle de régulation sociale dans une conflictualité archaïque aux conséquences très négatives pour la mobilité des clients et le transport des marchandises, pour la performance des entreprises, pour l'atteinte des objectifs environnementaux ;
- Culture professionnelle marquée par la technique, la sécurité, par le respect de procédures, avec un impact paradoxal de déresponsabilisation managérial, notamment des encadrants de proximité (l'application stricte de la règle prime) ;
- Présence durable de nombreux « irritants du travail » dont la valeur symbolique n'est pas perçue par les entreprises et qui alimentent le scepticisme des personnels sur la capacité collective de changement

positif (localisation et entretien des toilettes, programmation des horaires travail, modalités de prise de repos et de congé, locaux sociaux, information sur la vie de l'entreprises, etc.) ;

- Fonction Ressources Humaines la plupart du temps cantonnée dans l'administration du personnel (recrutement, paie, contentieux RH, relations institutionnelles obligatoires avec les représentants du personnel, formation, ...) au détriment de la dimension de conseil stratégique ;
- Dialogue social institutionnalisé accaparant, peu productif, quasi exclusif avec des représentants du personnel exerçant de fait une sorte de monopole de la communication avec le personnel ; organisations syndicales souvent considérées comme peu représentatives par des salariés de plus en plus individualistes ; ces derniers, en même temps qu'ils critiquent sévèrement le fonctionnement des leaders syndicaux, n'en suivent pas moins leurs orientations - dans l'espoir d'en retirer un avantage sous une forme quelconque (rémunération, repos, conditions de travail, ...) ;
- Décalage entre, d'une part, les objectifs affichés et les modes opératoires décrits dans les processus de certification et, d'autre part, les réalités des fonctionnements observés sur le terrain ;
- Faible professionnalisation des dirigeants en matière de conduite de projet mobilisatrice, de type socio-technique (les expertises « technique métier », financière, commerciale, sont absolument prioritaires) ;

Les difficultés socio-organisationnelles spécifiques auxquelles le secteur professionnel est confronté

Les conséquences des facteurs regroupés ci-dessus sont très défavorables pour la gestion des ressources humaines. Les problèmes générés par la conjonction de ces caractéristiques lourdes sont innombrables. En voici quelques uns.

- Désocialisation des personnels de conduite, marqués par un individualisme croissant et une implication toujours plus mesurée dans la vie de l'entreprise ; faible adhésion aux objectifs stratégiques des entreprises et maximisation du temps personnel par rapport à la vie professionnelle ; pratique d'un absentéisme de rétorsion, voire du basculement dans l'inaptitude, face à des exigences (considérées comme unilatérales) de flexibilité de la part des entreprises ;
- Déresponsabilisation de l'encadrement de proximité, privilégiant les missions strictement techniques, pratiquant la « délégation vers le haut » dès qu'il s'agit de gestion de la dimension humaine et sociale, sans véritable pouvoir d'action sur les « irritants du travail » des professionnels qu'ils encadrent ;
- Archaisme de rapports sociaux maintenus sous le double signe du rapport de forces et de la division d'organisations syndicales tentées de pratiquer une surenchère à la fois corporatiste et déconnectée de la réalité économique du marché du transport ; blocages répétés et intempestifs de l'activité (préavis, arrêts de travail spontanés ou organisés) au détriment du service rendu aux clients, des comptes économiques des entreprises, et de l'image du secteur ;
- Insuffisances graves de la communication interne, par ailleurs objectivement difficile à organiser avec des personnels dispersés dans le

temps et sur le territoire, et par ailleurs marquée par un cloisonnement durable entre des métiers complémentaires mais portés par des identités professionnelles très affirmées ;

- Gel des initiatives des professionnels en contact direct avec les clients faute de règles du jeu clairement établies ; absence de véritables standards de service homogénéisant les comportements professionnels ; mise en œuvre très parcellaire des engagements de service affichés et explicitement promis aux clients ;
- Minoration de l'impact d'une modernisation technologique continue (outils de communication, de planification de l'activité, de régulation du trafic, d'information du public) mais peu utilisée comme levier de transformation sociale ;

2 - UN SECTEUR PROFESSIONNEL EN QUETE D'UN MODELE DE MANAGEMENT

Face aux difficultés très particulières qui viennent d'être répertoriées, le rôle des dirigeants est à la fois plus *complexe* et plus *décisif* que dans d'autres secteurs économiques caractérisés par un fonctionnement plus classique. Plus *complexe*, car on voit bien que certains des aspects relevés ne sont pas immédiatement conciliables (le technique, le social et l'économique, pour prendre un seul exemple) ; plus *décisif*, car pour surmonter les pièges résultant de ces particularités propres à l'activité du transport, on imagine aisément que ceux qui sont investis du pouvoir de décision sont, plus qu'ailleurs, à même de peser, favorablement ou défavorablement, sur le cours des événements. Or, le rôle des dirigeants des entreprises du transport se heurte à une série d'obstacles accumulés par l'évolution du secteur professionnel.

2.1 - Techniciens, gestionnaires, commerciaux, stratèges, leaders ? Des managers multi-facettes à la recherche d'un profil dominant

Comme dans n'importe quelle industrie, le rôle de la ligne hiérarchique est d'assurer la synthèse la plus harmonieuse possible entre les différentes facettes de la bonne marche des entreprises concernées. Mais, dans le secteur du transport, la tâche est loin d'être simple...

Une synthèse difficile à assurer

Le problème principal porte sur la compatibilité des différentes dimensions de l'organisation de l'activité du transport. Pour fournir aux clients 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 commerciale, économique et sociale des prestataires de service dans le champ de la mobilité et des déplacements.

Autrement dit, il faut posséder des compétences multiples pour réussir à maîtriser l'ensemble des paramètres de façon à réaliser le meilleur équilibre possible entre les aspects sous-jacents : *la production technique, la qualité du*

service fourni, la performance économique, la prise en compte des attentes sociales du personnel.

Les registres en cause appartiennent à des sphères s'étendant sur très large éventail : la compréhension des besoins des clients ; les techniques propres à la conception d'une offre de transport ; l'optimisation financière ; la planification de projets permettant de faire évoluer le statu quo ; la mobilisation de personnels dont certains vivent un rapport très ténu avec l'entreprise ; la négociation avec des organisations syndicales qui font reposer le rapport de forces sur le blocage potentiel des déplacements, dimension essentielle de la vie économique et sociale d'une région ou d'un pays ; etc.

Un positionnement peu commode à trouver

Dès lors, les entreprises transmettent des signaux qui se révèlent délicats à interpréter par la ligne hiérarchique : *techniciens, gestionnaires, commerciaux, stratèges, leaders* ? Ces managers multi-facettes sont à la recherche d'un profil dominant, qui clarifierait une fois pour toutes les vraies priorités à privilégier...

Faut-il y voir la cause ou l'effet de cette position institutionnelle ambiguë ? Difficile de décider mais, en tout état de cause, l'observateur extérieur ne manque pas d'identifier une série de constantes qui uniformisent les comportements de nombreux dirigeants des entreprises du transport, qu'on soit dans l'activité voyageurs ou marchandises, en France ou à l'étranger, dans une petite ou une grande entreprise. Derrière ces constantes, il semble possible de repérer des « représentations » qui sous-tendent probablement la « culture d'entreprise » du secteur professionnel. J'analyse maintenant deux groupes de ces représentations, particulièrement partagés au sein des entreprises.

2.2. - Gros Plan sur quelques demi-vérités qui sous-tendent et déforment les pratiques managériales sur deux points clefs : l'autorité et la motivation

L'interaction entre une représentation et un comportement est une question délicate à trancher du point de vue psychosociologique. En effet, dans certains cas, les images, individuelles ou sociales, d'une réalité influent et façonnent des pratiques - qui en découlent directement ; tandis que, dans d'autres cas, c'est l'inverse : un argumentaire est construit a posteriori, en appui de pratiques sociales, pour leur donner une légitimation.

Quoiqu'il en soit, il me semble utile de chercher à repérer certaines images collectives, qui correspondent à des demi-vérités, à des fausses croyances ou à de véritables illusions. L'intérêt de cette démarche est que ces mythes sont susceptibles de comporter des conséquences défavorables pour la gestion des ressources humaines des entreprises du secteur.

D'où vient l'autorité des managers ?

« *Le vrai chef contrôle tout* » : une première demi-vérité concerne les modalités du contrôle de l'activité des collaborateurs. Pour poser la problématique à laquelle je pense, je partirai de l'un des principaux résultats de plus de trente cinq ans de consulting dans les entreprises. Il s'agit d'un paradoxe :

1. Il est curieux de constater que ceux qui ont le pouvoir... ne s'en servent pas, ou pas vraiment, dans ce sens que, vu de l'extérieur, ils n'utilisent

pas tous les leviers qui sont à leur disposition, au bénéfice d'un certain laisser aller, à la fois peu efficace et en opposition à des discours apparemment très volontaristes ;

2. Et d'autre part, il n'est pas moins curieux de vérifier que ceux qui sont censés obéir, en réalité, n'en font souvent qu'à leur tête : ils se donnent le droit de critiquer la stratégie des dirigeants ; ils s'autorisent à résister, activement ou non, au changement ; ils mettent en œuvre ce qui leur plaît et laissent de côté ce qui leur plaît moins ; etc.

Dans ce contexte, on peut reconnaître une légitimité certaine aux efforts des dirigeants s'ils cherchent à étendre leur influence directe sur les organisations qu'ils sont censés diriger, surtout dans un contexte socio-organisationnel qui présente de nombreux défis. Ces dirigeants doivent-ils pour autant se donner pour objectif de contrôler davantage encore leur organisation ?

Certes, un premier bénéfice pourrait être la restauration d'une image plus positive de soi-même en tant que dirigeant. En réalité, cette satisfaction est de peu de poids, notamment face au fait que les leaders *surestiment* la plupart du temps les effets positifs que leurs actions de contrôle comportent sur la performance et la motivation de leurs collaborateurs : ces derniers, dans la plupart des cas, s'ils sont mis dans un climat favorable, auront à cœur de développer eux-mêmes leur propre motivation et leurs compétences.

Un autre problème survient lorsque les leaders exercent un contrôle excessif de leur organisation. Les décisions que ces derniers prennent, et dans ce cas de figure ils sont pratiquement les seuls à prendre de vraies décisions, leurs décisions facilitent peu, ou pas du tout, l'implication des collaborateurs : ceux-ci, faute d'avoir participé à la prise de décision, ne sentent pas vraiment concernés par leur mise en œuvre. On peut donc avoir d'excellentes décisions, construites individuellement, et ... non mises en œuvre collectivement...

Une concentration excessive du pouvoir n'est donc favorable ni à la performance des entreprises ni à la motivation des collaborateurs. S'agissant du pouvoir, une distinction importante, et souvent méconnue, peut ici être utile. Un détour par l'histoire... romaine se révèle nécessaire. En effet, au temps de Cicéron par exemple, on distinguait deux notions complémentaires mais très différentes. La *Potestas*, d'un côté, recouvrait le *pouvoir de contrainte*, la capacité à *imposer sa volonté, à se faire obéir*. D'un autre côté, l'*Auctoritas* désignait l'exercice d'un droit de conseil : le conseil en question, parfois obligatoire (au Sénat, par exemple), *obligeait sans contraindre*, c'est-à-dire sans que l'on soit forcé de le suivre. *Auctoritas* vient de *Augere*, augmenter : son exercice vise à *faire croître*, il *autorise les autres à agir*. C'est en ce sens que « *l'auctoritas est moins qu'un ordre et plus qu'un conseil, c'est un avis qu'on aurait tort de prendre à la légère* ». Et qui permet de faire et de *faire faire* de grandes choses. Là où s'arrête le pouvoir commence l'autorité - une notion qui exclue la *violence* (la menace ou la sanction) ou une besogneuse *argumentation* (« c'est moi le chef ») pour s'imposer. Malheureusement, beaucoup de dirigeants se préoccupent d'asseoir leur *Potestas* sans se soucier de ce qui leur donnerait cette précieuse *Auctoritas*...

Or, dans le cas de nombreuses entreprises de transport, il est préoccupant de constater le maintien d'une sorte d'équilibre insatisfaisant, mais durable, entre, d'une part, des dirigeants dont le style de management (*autoritaire*...) n'est pas totalement cohérent avec l'objectif affiché (ce dont souffre leur *autorité*...) et, d'autre part, des collaborateurs qui se plaignent de cet état de fait - mais sans se

montrer pour autant très actifs dans la recherche de solutions aux difficultés qu'ils rencontrent... Autrement dit, ces collaborateurs pourraient trouver du confort à une situation inconfortable d'exercice du *pouvoir*, caractérisée par une certaine déresponsabilisation, par l'acceptation de contraintes perçues comme peu légitimes, par le sentiment d'une dévalorisation de leur propre identité professionnelle. Cet équilibre de la *délégation vers le haut* pourrait avoir la valeur d'un symptôme : des discours convenus, sur les vertus d'un management responsable et décentralisé, ne se traduisent pas complètement dans la réalité, car de fausses idées sur la nature du leadership sapent, de façon souterraine, les comportements qui permettraient de transformer utilement les mentalités collectives...

Comment renforcer la motivation des collaborateurs ?

« *Pour faire respecter procédures et modes opératoires, rien de tel qu'une bonne punition* ». Une loi, une règle, une procédure dont l'application ne serait pas contrôlée, et dont la transgression ne serait pas sanctionnée, perdrait toute crédibilité : ne fournissant plus de repères, elle n'assurerait pas son rôle d'organisation de la vie en commun.

Rappeler la limite est donc légitime bien que... peu populaire... Et pourtant, ne nous y trompons pas, la pratique des audits sociaux s'accompagne d'un résultat constant : *ce sont les salariés eux-mêmes qui s'offusquent le plus de certains modes de management jugés trop laxistes*. Le comportement de quelques employés ne respectant pas les règles du jeu est considéré comme une atteinte à la solidarité du plus grand nombre qui y voit, d'une part, une atteinte à l'image professionnelle de l'immense majorité, et, d'autre part, la source de dégradation des conditions de travail.

S'agissant de la **sphère comportementale**, toutes les entreprises du secteur doivent faire face à certaines dérives trouvant souvent leur origine dans l'exploitation des possibilités offertes par des systèmes sociaux plus protecteurs que dans d'autres industries. Prenons le cas du transport de voyageurs. Le cas le plus classique est l'absentéisme de rétorsion : certains conducteurs qui se voient refuser un congé tombent aussitôt dans la maladie, dûment validée par un médecin, complaisant ou pas, obligé de constater que le patient souffre du dos... Il est difficile de lutter contre cet absentéisme d'autant plus pernicieux qu'il risque de générer l'absentéisme des collègues qui subissent les conséquences de ces abus. Une série d'éléments s'enchaîne en effet dans un cercle vicieux : le nombre de services à couvrir est inchangé ; il faut donc faire travailler davantage ceux qui travaillent tandis que les repos à distribuer sont moins nombreux et que diminuent les marges de manœuvre permettant d'offrir de la flexibilité aux personnes qui en ont vraiment besoin ; quant à la fatigue de ceux qui absorbent la charge des absents, elle est croissante... Face à cette situation, dans tous les réseaux, l'immense majorité des personnels se plaint que personne, à commencer par l'encadrement, n'ose prendre le risque de rappeler les règles et les limites, de peur de déclencher une rétorsion de la part des représentants du personnel, qui, à leur tour, analysent l'absentéisme comme l'effet et non pas comme la cause des problèmes rencontrés...

Dans ces situations, comme dans d'autres que je ne peux évoquer dans le cadre de cet article, un rappel des limites est justifié et il est attendu par la communauté de travail. Cependant, l'immersion dans les entreprises révèle la présence fréquente plusieurs types de difficultés. Très généralement, les

managers hésitent à rappeler les limites de crainte de représailles collectives ; les mêmes faits peuvent donner lieu à des réactions très différentes de la part de l'entreprise (de l'indifférence à la sanction). Tout ceci ne manque pas de créer une grande confusion ainsi qu'un curieux paradoxe : les quelques personnes qui ont besoin d'être rappelées à l'ordre vivent une tranquillité relative mais durable tandis que le plus grand nombre se plaint d'une culture de management peu valorisante, dans laquelle la sanction serait davantage probable que le remerciement.

Ces modes de raisonnement, dont le sentiment de persécution n'est pas très éloigné, sont renforcés par une seconde catégorie des comportements susceptibles d'un rappel à l'ordre, ceux qui engagent la **sécurité des circulations**, ainsi que la **sinistralité**, surtout liée aux accidents sur la voie publique. Il s'agit là d'une thématique souvent abordée dans l'ordre du tabou : la transgression n'est pas acceptable car ce qui est en cause, c'est en effet la réalité et l'image de professionnalisme des entreprises, donc aussi leur légitimité, sans parler du coût des incidents (accidents du travail, primes d'assurance, réparations en atelier, etc.).

Deux types de situations émergent. Les premières sont liées au manque de formation ou à l'insuffisance d'expérience : dans ce premier cas, la sanction sera sans doute moins efficace qu'un perfectionnement du professionnalisme, sous des formes diverses (recyclage technique, tutorat, ...). Dans ces circonstances, on peut penser que l'aspect vexatoire de la sanction sera relativement mieux accepté que dans le deuxième type de situations, qui concerne des conducteurs plus expérimentés. En cas d'incident ou d'accident graves, la grande majorité de ces professionnels, pour ne pas dire la totalité, vit alors quelque chose qui ressemble à « une double peine ». En effet, il est facile de constater que l'effet de la blessure narcissique (avoir été l'objet d'une défaillance, ne pas s'être montré suffisamment attentif, ne pas avoir été la hauteur) est bien plus profond et durable que l'éventuelle sanction qui aura institutionnellement ponctué un écart de conduite.

Il semble possible d'affirmer que le point commun de ces deux situations (professionnel débutant, professionnel expérimenté) est le partage d'une conception faisant encore référence au « facteur humain » en tant que maillon faible de l'organisation des entreprises. C'est un point de vue dévalorisant sur les ressources humaines - et peu motivant. Si le but est de professionnaliser le personnel, la sanction n'est probablement pas le levier idéal... On y reviendra au troisième chapitre (recommandations).

« Pas de collaborateurs motivés sans primes, bonus ou autres intéressements » : Après « *Qui aime bien châtie bien* », il est logique d'examiner l'option inverse qui serait alors « *Qui aime bien, récompense bien* »... Dans les entreprises de transport, la chasse aux primes diverses est ouverte en permanence. J'entends par là que les salariés saisissent toutes les opportunités pour tenter d'améliorer leur revenu dans le but de bénéficier d'un surcroît de rémunération dont la justification est supposée appartenir à des registres variés : juste compensation pour la pénibilité spécifique d'un certain poste de travail ; légitime récompense pour des efforts particulièrement méritoires, développés dans la fonction ou à l'occasion d'un projet ; réparation nécessaire d'une comparaison défavorable avec d'autres professionnels, de métiers différents à l'intérieur de la même entreprise, de mêmes métiers par rapport à d'autres entreprises.

Ce jeu de surenchères de revendications peut mettre tout le monde, salariés, dirigeants, et représentants du personnel, sur de fausses pistes. Une première

alerte sur ce thème des incitations financières provient de l'accompagnement du changement dans les entreprises. Tôt ou tard, on est en effet confronté à des situations dans lesquelles on comprend que si la revendication collective s'exprime en primes, bonus et autres incitations financières, c'est qu'en réalité personne n'a su percevoir et exprimer la véritable nature d'un malaise qui relève d'une toute autre nature. Une traduction en argent sonnante et trébuchante mettra bien tout le monde d'accord... Ainsi, la psychosociologie des conflits du travail enseigne qu'il est essentiel de ne pas confondre *l'étincelle* (l'événement déclencheur), *le symptôme* (la revendication la plupart du temps exprimée en argent) et le *malaise profond* (les vraies raisons d'un blocage ou d'une résistance au changement). Facile à dire ? Ma théorie et ma pratique des « irritants du travail » me font penser qu'en s'attaquant à des problèmes chroniques qui affectent le quotidien des salariés (les « irritants du travail ») on obtient un résultat de bien meilleure qualité, et bien plus durable, que celui qui consiste à inventer une « prime de douches » pour se sortir d'une situation sociale agitée.

Une seconde raison de se méfier du pouvoir des incitations financières consiste à tirer parti de la littérature consacrée à cette dimension de la gestion des ressources humaines en entreprise. Cette littérature montre que des croyances et des hypothèses, profondément enracinées et largement répandues, induisent en erreur à la fois sur l'efficacité des politiques de rémunération et sur ce qui motive, en définitive, les personnes à travailler et à faire des efforts pour mieux correspondre aux attentes de leur employeur.

Ainsi, par exemple, il est clair aujourd'hui que la performance des salariés qui reçoivent des incitations ne dépend généralement pas que de leurs actions individuelles car les systèmes de production sont désormais caractérisés par de nombreuses interactions entre divers acteurs et divers métiers (fonctionnement matriciel, décloisonnement). Or, le travail d'équipe est particulièrement important dans les activités du transport. De même, plus qu'un dispositif financier, c'est une communication assumée de façon convaincante par la ligne hiérarchique qui peut clarifier les priorités de l'entreprise en pointant sur un aspect particulier du fonctionnement (la ponctualité, le présentisme, les délais, la propreté, etc.). Dans le domaine du transport de voyageurs, les conducteurs de telle grande entreprise souhaitent préserver leurs chances de percevoir une prime significative de fin d'année - bien entendu liée au respect d'une série de critères. On s'aperçoit que certains conducteurs ne déclarent plus les accrochages de circulation dont ils sont victimes, ou dont ils sont la cause : il leur arrive de rembourser de leur poche une réparation de pare-choc ou de rétroviseur d'un automobiliste impliqué dans un incident, tandis que d'autres viennent travailler avec une fièvre persistante, etc. Est-ce bien cela que l'entreprise voulait ?

3 - LES RESSOURCES HUMAINES, CONTRAINTE OU ATOUT DES ENTREPRISES DE TRANSPORT ? UNE GAMME DE SOLUTIONS POUR FAIRE FACE AUX PROBLEMES RENCONTRES

L'accompagnement du changement dans le secteur professionnel du transport nous l'apprend sans équivoque : il n'est pas facile de lutter contre les conséquences défavorables des spécificités de cette industrie. Pour obtenir des

résultats durables, c'est donc une panoplie de solutions qui doivent être déployées en parallèle, sur des registres complémentaires.

Ainsi, par exemple, structures et organisation du travail doivent être considérées comme des facteurs-clefs de la gestion des ressources humaines, dans la perspective de responsabiliser, valoriser, professionnaliser les différentes catégories de personnel : il s'agit là de pratiques de « décentralisation » et de délégation s'inscrivant dans des raisonnements du type '*Think global, act local*'. La maîtrise de la taille des structures organisationnelles de base contribue à ré-humaniser l'entreprise aux yeux des salariés qui ont l'impression que celle-ci se rapproche de leurs préoccupations. Autre exemple : de nouvelles modalités de dialogue et de négociation sociale avec les représentants du personnel gagnent à être expérimentées pour apprendre à anticiper et pour construire des relations de long terme, appuyées sur des accords de méthode inscrits dans une stratégie analogue à celle qui doit prévaloir pour la communication institutionnelle externe (les relations avec la presse) : « *Apprenons à nous parler quand ça ne va pas trop mal - de façon à mieux gérer les situations de tensions et de conflits qui ne manqueront pas de continuer de se présenter...* ». Incontestablement, ces deux premières pistes contribuent à réinsérer dans l'entreprise les nombreux personnels dont l'activité les éparpillent dans le temps et dans l'espace.

Cependant, pour reprendre l'une des questions posées dans l'introduction de ces réflexions, il faut aller au-delà de ces premières pistes si l'on veut passer à une gestion sociale qui cesserait d'être perçue surtout comme une *contrainte*. Pour recueillir les bénéfices d'une conception dans laquelle les ressources humaines constituent un *levier de la performance*, il est nécessaire de s'engager sur une double voie, qui sera maintenant détaillée.

3.1 - Une rupture, symbolique et, en même temps, très concrète, dans la gestion des ressources humaines

La « présomption de justesse », le « renforcement positif » et une vision renouvelée du « facteur humain »

Plus de trente ans d'audits sociaux dans les entreprises de transport en Europe m'ont convaincu d'une conclusion plutôt... banale : la très grande majorité des salariés, y compris bien sûr les personnels de conduite, ne demande qu'à bien faire son travail... Les problèmes ne manquent pas pour autant car, on l'a vu dans cette note, de nombreuses contradictions peuvent être observées dans les comportements et, plus particulièrement sous l'effet de horde, les meilleures intentions ont souvent du mal à se concrétiser...

Pour autant, il est plus que temps que ce secteur industriel se décide à tenter une vraie rupture symbolique positive en considérant que les salariés sont a priori des professionnels prêts à mettre leur intelligence et leur motivation au service de la cause de la mobilité. Les dirigeants de certaines entreprises du secteur ont ainsi pris une initiative unilatérale consistant à mettre en œuvre le concept de « présomption de justesse ». Il s'agit d'un encouragement à la prise d'initiatives contrôlées permettant aux travailleurs de percevoir les conditions dans lesquelles l'entreprise leur témoigne une *confiance a priori* dans leur professionnalisme. Les règles du jeu sont alors connues aussi bien des travailleurs que des encadrants : l'entreprise a signalé qu'elle faisait confiance aux agents ; ceux-ci, en retour, doivent faire preuve du professionnalisme attendu ; si ce n'est pas le cas, après

une première, puis une seconde, puis une dernière mise en garde, la pédagogie passe par un rappel plus brutal des limites à ne pas franchir. Mais, dans cette perspective, d'une part, la sanction ne constitue pas la réaction la plus immédiate - contrairement à ce que les audits sociaux révèlent comme quasi-norme ; d'autre part, la transmission du message est adaptée au cas par cas, de façon à préserver un objectif positif de mobilisation individuelle et collective.

Une deuxième mesure symbolique consisterait à pratiquer plus régulièrement le « renforcement positif », sur les vertus duquel tout le monde s'accorde : *dire quand ça ne va pas, c'est bien sûr nécessaire - pour faire corriger les comportements qui n'entrent pas dans le cadre voulu par l'entreprise ; mais ça passe mieux quand on commence par dire aussi quand ça va bien*. La critique constructive répond à cet objectif. C'est une technique de communication managériale qui cherche à équilibrer les « feedbacks » attendus par les collaborateurs (points forts, points à améliorer) de façon à corriger les comportements tout en maintenant un bon niveau de motivation. Quand cette technique est bien mise en œuvre, le collaborateur accepte les commentaires de sa hiérarchie qui l'informe sans le démotiver sur la façon dont il accomplit sa mission dans l'entreprise : il apprend ce qu'il fait bien, ce qui lui permet de continuer à bien le faire ; il repère des pistes pour améliorer ce qu'il fait moins bien.

On l'a vu dans les analyses précédentes : la dimension de la sécurité occupe une place centrale, et légitime, dans le fonctionnement des entreprises de transport. Pour autant, ces dernières n'ont pas encore toutes accompli un troisième type de rupture symbolique dans la perception du « facteur humain » en la matière. En effet, c'est un raisonnement systémique qui prévaut aujourd'hui. L'institution est considérée comme un système socio-technique dans lequel le « facteur humain » n'est plus envisagé comme LE maillon faible mais, au contraire, comme un atout pour la sécurité. Celle-ci sera recherchée à travers une mise en vigilance de toutes les facettes du système. Ces multiples facettes appartiennent à des dimensions qui doivent être travaillées parallèlement pour éviter toute catastrophe : les technologies, les processus, l'organisation, la formation, la communication, les personnes,... Dans cette perspective, l'identification des dimensions du système et le repérage des faiblesses potentielles constituent la préoccupation permanente de façon à permettre d'imaginer les boucles de sécurité correspondantes. Cette approche accepte d'emblée la complexité : l'attention principale est ainsi portée sur le *risque d'alignement simultané de plusieurs points faibles du système*. Dans la perspective conceptuelle rappelée ici, la préoccupation de sécurité accorde une priorité élevée aux « quasi-accidents ». Les « quasi-accidents », ou situations dangereuses, désignent des événements qui auraient pu entraîner des dommages divers, des lésions ou des pertes, mais qui n'ont pas eu ces conséquences fâcheuses - car l'alignement de points faibles ne s'est pas produit. Les « quasi-accidents » n'ayant entraîné ni blessures ni dommages matériels doivent également faire l'objet d'une enquête afin de déterminer les risques qui doivent être éliminés ou maîtrisés. Mais l'élaboration de « retours d'expériences » formalisés ainsi que l'actualisation permanente des « référentiels » dépendent avant tout de la culture d'entreprise.

D'une part, celle-ci doit convaincre tous les salariés de la priorité que constitue la thématique sécurité : sauvegarde des personnes et des marchandises transportées ; bien-être des salariés des entreprises ; image de professionnalisme des entreprises ; coûts des accidents de travail, etc. Autrement dit, on ne plaisante pas avec la sécurité pour de très nombreuses raisons. D'autre part,

cette même culture d'entreprise doit offrir un climat relationnel cohérent avec cet objectif. Si la problématique de la culpabilité domine, avec son corollaire du facteur humain, maillon faible de la chaîne, etc. ; si tous les travailleurs ne sentent pas à l'aise sur les conséquences de ce qu'ils disent, alors ils ne pousseront pas à traiter sérieusement les quasi-accidents.

Le rôle et la position de la fonction RH

À ce stade, et s'agissant de l'évolution des mentalités professionnelles, il est utile de s'interroger sur le rôle de fonction ressources humaines dans les entreprises de transport. Tout le monde est d'accord aujourd'hui : c'est d'abord à la ligne managériale 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. Une « vision partagée » par des dirigeants solidaires sera portée et mise en œuvre par eux avec d'autant plus d'efficacité qu'ils l'auront eux-mêmes élaborée. Dans cette perspective, la fonction ressources humaines intervient en soutien, sans se substituer à personne.

À cet égard, on peut considérer que la fonction RH a connu trois grandes étapes. 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*. La professionnalisation de la fonction RH passe ensuite 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 et qualitatives, etc.) : c'est l'époque de la *GRH*. Dans un troisième temps, l'hyper-spécialisation 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 des acteurs de l'entreprise, et surtout du management, dans la prise en charge de la GRH : 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*.

La situation qui prédomine dans les entreprises de transport est probablement ambiguë. La légitimité, le professionnalisme, l'expérience des personnes qui assument la fonction RH sont généralement reconnus. Mais, pour ne pas empiéter sur la responsabilité des managers, les spécialistes de la fonction RH adoptent souvent une attitude à la fois de retrait et de réponses ponctuelles aux demandes de consultation de la part de la ligne hiérarchique. Du coup, par prudence (pour ne pas risquer de se faire rejeter) ou par modestie (pour laisser le champ aux managers), la fonction RH se montre trop souvent trop discrète dans l'accompagnement stratégique et méthodologique des projets.

3.2 - L'outillage, à la fois conceptuel et technique, des dirigeants en matière de résistance au changement et de conduite opérationnelle du changement

Dans le prolongement des remarques qui précèdent, il est indispensable de prendre un peu de recul pour détailler un certain nombre d'aspects psychosociologiques dont la prise en compte permet d'améliorer la performance des entreprises, et notamment dans le secteur du transport - marqué par les handicaps particuliers que j'ai analysés dans les pages précédentes. Deux groupes

de remarques sont nécessaires : les premières concernent le rôle des encadrants de proximité, les secondes les leviers dont disposent les entreprises pour faire évoluer les comportements professionnels.

Le rôle stratégique d'une gestion de proximité

L'identité (qui je suis en tant que personne, qui nous sommes en tant que groupe) et l'apprentissage par l'expérience (ce que je suis capable d'apprendre de ce qui m'arrive en tant que personne, de ce qui nous arrive en tant que groupe) constituent deux sources d'angoisses potentielles permanentes. Ceci veut dire que des événements apparemment anodins peuvent déclencher des interrogations très désagréables, et même anxiogènes, chez les personnes et chez les groupes, chaque fois que l'identité (personnelle, sociale) est remise en question et chaque fois que la nécessité de transformation sollicite notre capacité de supporter la frustration. Pour éviter ces désagréments, les personnes font jouer aux institutions un rôle de mécanisme de défense contre l'angoisse. La vie en groupe, et la vie sociale en entreprise, sont ainsi utilisées pour nous éviter de nous poser trop de questions embarrassantes. Cette fonction de protection des institutions est mise en évidence d'une façon critique dans les périodes de changement. Lorsque les institutions bougent (changement des outils de travail, fusion d'entreprises, ...), les identités sont questionnées, les personnes sont inquiètes (même celles qui savent que leurs postes de travail n'est pas en cause), les repères qui protègent sont déstabilisés.

À l'appui de cette fonction de protection contre l'angoisse des institutions, le rôle de l'encadrement est déterminant. En effet, le « chef » (leader) assume une fonction essentielle pour la cohésion sociale des membres d'une organisation. Quand la situation est normalisée, le chef sert de repère fixe pour l'affirmation des valeurs qui unissent la communauté (chaque membre s'identifie à son chef) et, simultanément, il renforce les liens des membres entre eux - chacun se rassurant individuellement de se retrouver dans la même relation collective et positive au même chef. Ce double mécanisme de l'identification, facteur de base de la cohésion des groupes, est mis à mal dans les situations de changement. Les valeurs du chef, normalement un peu en avance sur ses troupes, peuvent se trouver en décalage avec celles des membres qui se repèrent toujours sur les valeurs originelles : le chef se retourne et personne ne le suit... D'autre part, l'identification des membres entre eux peut souffrir de l'émergence de sous-groupes aux valeurs en dérive par rapport à celles du groupe dominant ; de même, ces sous-groupes, qui endommagent l'unité de la communauté, ne se retrouvent plus totalement dans la figure du chef. Dans tous ces cas, la cohésion est mise en danger - et la fonction de protection attendue de l'institution ne joue plus son rôle.

Dans les mécanismes décrits ci-dessus, on reconnaît sans peine la menace qu'exerce un groupe qui s'isole du reste de la communauté de travail, comme les personnels de conduite. De même, on perçoit clairement les enjeux psychiques du moindre changement lorsque celui-ci est analysé en termes d'identités. L'ensemble de ces considérations justifie que les entreprises de transport accordent toute l'importance qu'elle mérite à la question de la gestion de proximité. En effet, chaque fois que, à travers leurs missions opérationnelles, les encadrants exercent effectivement leur fonction symbolique, les résultats sont perceptibles aussi bien en ce qui concerne la motivation des collaborateurs que les dynamiques collectives. On peut résumer ce rôle symbolique en trois aspects.

La première fonction des encadrants consiste à rappeler en permanence le sens des missions de l'entreprise et celui des différents métiers, à « raconter » l'histoire de la communauté (aujourd'hui, on appelle cela le « storytelling »...), à légitimer les évolutions nécessaires. C'est à ce prix que les collaborateurs seront (en grande partie) rassurés (fonction de protection contre l'angoisse), qu'ils comprendront pourquoi ils doivent changer, qu'ils accepteront de poursuivre un travail individuel et collectif de transformation.

En second lieu, la fonction de pilotage vise la nécessité de dire, ici aussi en permanence, où on en est dans la vie de l'entreprise. Que la période soit stable ou qu'elle transmette de fortes turbulences au corps social, c'est au management de faire savoir si les résultats sont en ligne, de faire connaître le chemin déjà parcouru et celui qui reste à parcourir, afin de faire partager la perception des enjeux et des risques, et de valoriser les comportements qui vont dans le bon sens.

La troisième fonction se rapporte à l'indispensable mobilisation positive des membres de l'entreprise dans le but de faire concourir toutes les compétences aux objectifs poursuivis. Montrer l'exemple, soutenir, encourager, dynamiser les personnes et les collectifs : une gamme d'actions toute plus nécessaires les unes que les autres contribue à l'adhésion à la vie de l'entreprise, notamment en période de changement.

Ce rôle d'une gestion de proximité, déterminant pour le climat social et pour la performance globale des entreprises, n'est efficace que s'il est porté par une contractualisation qui le rend crédible. Le concept de « temps à discrétion » rendra plus palpable les enjeux. Par « temps à discrétion », la psychosociologie entend la période d'autonomie dont bénéficie (ce verbe pointe la *valorisation* de l'autonomie) un opérateur, quel que soit sa position hiérarchique, par rapport au chef à qui il « reporte ». Ce temps commence par une contractualisation, plus ou moins formalisée, qui définit des objectifs, des moyens, un calendrier. Il se termine par un rendez vous de *reporting* où collaborateur et chef font le point sur les objectifs, les moyens, le calendrier. Plus le temps à discrétion augmente, plus l'opérateur se sent valorisé par la confiance que l'organisation lui témoigne. La difficulté principale porte sur les modalités du contrôle : souvent, le contrôle a posteriori, qui porte sur la façon dont s'est déroulée la mission, est en réalité un contrôle continu de l'activité, qui vide l'autonomie de son sens.

Or, le constat qui domine dans les entreprises de transport est le suivant. D'une part, l'investissement que suppose la gestion de proximité est souvent mesuré : le nombre des encadrants est réduit (de un encadrant à 50 conducteurs, par exemple, ce qui est encore acceptable, mais jusqu'à une centaine de conducteurs, ce qui l'est beaucoup moins...). D'autre part, la contractualisation est floue, voire inexistante ; les référentiels correspondants ne sont pas formalisés ; les priorités ne sont pas caractérisées et se multiplient, brouillant le sens des missions principales ; et l'autonomie très relative.

Dans ce contexte, on comprend les difficultés rencontrées par les encadrants de ces entreprises, aussi bien dans la vie ordinaire que dans les périodes plus troublées d'un secteur marqué par une conflictualité récurrente. Au quotidien, les marges de manœuvre dont devraient bénéficier ces encadrants pour résoudre les irritants du travail (ces petits problèmes chroniques qui empoisonnent le quotidien des salariés) ne sont ni claires ni suffisantes (pas de délégations permettant d'agir rapidement). D'autre part, en période conflictuelle, ces cadres de proximité sont majoritairement cantonnés dans un rôle d'exécutants d'une

stratégie conçue ailleurs. Ils ont alors beau jeu de tenir un même discours, qui revient sous toutes les latitudes : si on les avait écoutés, sur l'importance cumulative d'un certain nombre d'irritants, les problèmes auraient pris moins d'ampleur ; le conflit aurait peut-être été plus difficile à activer de la part de ceux qui s'y étaient résolus, etc. Autrement dit : « *Pas de gestion de proximité pour les encadrants de proximité...* »

Les leviers pour faire évoluer les comportements professionnels

La description des obstacles qui s'opposent au développement d'une gestion de proximité montre bien qu'il est primordial d'outiller les dirigeants des entreprises, aussi bien en concepts qu'en techniques, sur le thème de la conduite *socio-technique* du changement. Autrement dit, le changement, et la résistance au changement ce n'est pas seulement... pour les autres...

Entretien un rapport étroit avec le domaine de la motivation, qui a été largement abordé dans le chapitre précédent, le thème de la *résistance au changement* est au cœur de toute action managériale. Les managers ont en général appris par des expériences diverses, plus ou moins agréables, que des réactions individuelles de désarroi et/ou des oppositions collectives exprimant incompréhension et frustration viennent régulièrement contredire les stratégies décidées en haut lieu... Tout se passe comme si l'attachement à des normes de groupes, ainsi qu'une incertitude vécue comme trop forte, freinaient les évolutions voulues. Des comportements d'inertie, conscients ou inconscients ; des discours interminables en forme d'arguties, de bonne ou mauvaise foi ; des attitudes de révolte, voire de sabotage, bruyantes ou silencieuses : les symptômes sont variés et le phénomène universel.

Pour dépasser ces difficultés, il faut commencer par le commencement. Les solutions les plus pertinentes ne valent que si elles sont appropriées par l'ensemble de ceux qui auront à les mettre en œuvre. Le caractère nécessairement participatif de tout changement 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 à mettre en œuvre dans un avenir proche passe obligatoirement par la prise en compte de leur mémoire et de leur expérience actuelle ; l'efficacité des solutions implique l'intégration réelle 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 » (penseurs/exécutants) favorise l'appropriation durable des nouvelles solutions ainsi qu'une meilleure communication globale. Le traditionnel clivage taylorien entre tâches de conception et tâches d'exécution est battu en brèche au profit d'une meilleure dynamique d'ensemble, dans le sens d'une plus grande efficacité - d'abord technique avant d'être sociale.
- 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.

Ces réflexions méthodologiques se résument dans la formule suivante : *la manière de s'y prendre conditionne la qualité et la durabilité des changements visés*. À cet égard, il est utile d'évoquer maintenant les leviers sur lesquels les responsables des entreprises peuvent s'appuyer pour faire évoluer les comportements des collaborateurs. C'est leur utilisation pertinente de ces leviers qui permettra aux entreprises de tirer véritablement parti des ressources humaines en tant qu'atout de leur développement. La démarche proposée ici comporte trois entrées complémentaires.

- 1 - Quand un collaborateur ne répond pas aux attentes de l'entreprise, la première action correctrice mise en œuvre par celle-ci est la formation du collaborateur. Il ne savait pas ? On le forme et après il sait.
 - Cependant, le bénéfice de la formation est souvent restreint si des référentiels métiers propres à l'entreprise ne sont pas produits pour consolider les apports des enseignements reçus.
- 2 - Le collaborateur *sait* répondre aux attentes car il est maintenant formé et il dispose désormais des repères pour conduire son action : mais il *ne peut pas* mettre en œuvre ce qu'il a appris. Dans ce deuxième cas de figure, la réponse implique davantage l'entreprise car c'est l'organisation qui doit évoluer, de façon à ce que les rôles théoriques puissent être mis en œuvre dans la réalité quotidienne des activités.
 - Ce sont donc à la fois les structures organisationnelles et la définition des lignes hiérarchiques qui doivent être mises en conformité avec le projet d'entreprise.
- 3 - Dans le troisième cas de figure, le collaborateur *sait et peut* mais il *ne veut pas* mettre en œuvre ce que l'entreprise attend de lui. C'est le levier du management qui représente alors la solution. C'est en effet dans le registre de la motivation et de l'adhésion que se trouvera la réponse. Plusieurs moyens, assez complexes à déployer, doivent être mobilisés conjointement pour obtenir un résultat durable.
 - D'un côté, contractualisation et délégation de responsabilité doivent être suffisamment formalisées pour que tous les acteurs de la ligne hiérarchique non seulement sachent ce qu'ils doivent faire mais encore s'obligent à tenir des engagements réciproques.
 - D'autre part, si la conduite de projet n'est pas rigoureuse, les acteurs

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

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

Au moment de conclure cette étude, il me semble important de repréciser un point pour éviter toute ambiguïté. La gestion de proximité ne constitue pas une fin en soi. Les entreprises ne sont pas des entités philanthropiques, même s'il est de bon ton aujourd'hui de considérer qu'elles doivent assumer une responsabilité sociale. Les entreprises souhaitent d'abord gagner de l'argent, afin d'investir et de se développer, afin aussi de répartir les fruits de l'activité (au moins avec une certaine équité...). Dans cette optique, la gestion de proximité ne vise pas à faire le bonheur des encadrants de proximité pour qu'à leur tour ceux-ci se préoccupent de la félicité des personnels, et notamment des personnels de conduite sur lesquels cette note a beaucoup insisté en raison de leur nombre, de leur rôle, et de leur désocialisation potentielle. À cet égard, le premier but d'une vraie gestion de proximité est de re-socialiser ces personnels de conduite de façon à les faire adhérer aux objectifs stratégiques puis à les rendre acteurs du développement des entreprises.

Pour autant, je l'évoquais dès les premières lignes de cette note, l'institutionnalisation d'un projet risque de lui faire perdre une partie de sa dynamique d'innovation sociale. Or, le véritable enjeu est bien là : *se servir de la gestion de proximité pour innover socialement afin de développer la rentabilité des entreprises et la qualité de service offerte au client.*

Dans cette perspective, la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises de transport n'est pas seulement défensive. Il ne s'agit pas seulement de se demander comment faire pour éviter les grèves et pour diminuer l'absentéisme. Le questionnement est plus ambitieux : comment tirer parti du professionnalisme de ces « ambassadeurs » de première ligne, en contact avec le public. C'est-à-dire : Comment mieux les associer au développement des projets locaux, comment s'appuyer sur leur expérience, comment les fidéliser par un management correspondant aux attentes sociales d'aujourd'hui. C'est par la réponse à ces questions que les personnels, notamment de conduite, comprendront mieux les enjeux du changement, les contraintes économiques et commerciales du secteur, les stratégies des entreprises, etc. Des personnels de production mieux intégrés dans leur environnement institutionnel ne manqueront pas de délivrer une meilleure qualité de service, amélioration perceptible par les différents clients (voyageurs, autorités organisatrices, actionnaires).