

Janvier 1999 • N° 2

---

## **Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ?**

Conditions de travail,  
vie quotidienne  
et management des conducteurs

Synthèse d'une étude  
menée par Jean-François Révah  
dans le cadre du Programme national  
de recherche et d'innovation  
dans les transports terrestres  
PREDIT 1996-2000



**LES**  
**CAHIER**  
**DU GROUPE BERNARD BRUNHES**

### **Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes**

L'objectif poursuivi par « Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes » est de contribuer à décrypter les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles.

L'Union économique et monétaire, avec sa concrétisation dans l'euro, ouvre une nouvelle ère dans l'Europe sociale. La mondialisation exacerbe la concurrence entre des économies aux bases sociales et culturelles profondément différentes et, en même temps, crée de nouvelles perspectives sociales. Les technologies de l'information et de la communication commencent à transformer les conditions de travail et d'emploi.

Les consultants du Groupe Bernard Brunhes rencontrent chaque jour ces réalités au cours de leurs interventions. Ils les traitent avec les acteurs concernés. Ils en tirent aussi des enseignements, des réflexions, qui fournissent la matière de ces « Cahiers ».

Le n° 1 des « Cahiers du Groupe Bernard Brunhes » a présenté la synthèse d'une étude réalisée pour la Commission européenne (DGV) par Bernard Brunhes Consultants, avec le concours du Tavistock Institute (Londres) et de Sofi (Göttingen). Cette étude traite de l'impact sur l'emploi des changements structurels affectant les services financiers, ainsi que des analyses et des réponses syndicales en la matière. Ce premier « Cahier », intitulé « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement », est disponible (Groupe Bernard Brunhes, 89, rue du Faubourg Saint-Antoine, 75011 Paris – 50 F). L'intégralité de l'étude est sur Internet ([www.brunhes.com](http://www.brunhes.com)).

## SOMMAIRE

## Introduction

<b>Le résultat d'une exploration au long cours</b>	<b>5</b>
--	----------

## Chapitre 1

<b>Pourquoi ces conflits à répétition dans le transport collectif ?</b>	<b>7</b>
---	----------

<b>Relations sociales : des rapports de force immobiles et anachroniques</b>	<b>8</b>
--	----------

La violence du blocage comme mode de régulation	8
---	---

- Une agitation chronique
- Des déflagrations sociales régulières

L'impossible apprentissage du changement	10
--	----

- Un milieu professionnel immobile et replié sur lui-même
- Une conduite du changement impossible ?

La tranquille acceptation de l'insupportable	12
--	----

<b>Un regard nouveau sur les ressorts et la nature de la conflictualité</b>	<b>12</b>
---	-----------

Comment sortir du phénomène de répétition ?	12
---	----

- Prendre acte du phénomène
- Renouveler les approches pour inventer de nouvelles solutions
- Une double confrontation

Des bases pour une nouvelle analyse	14
-------------------------------------	----

- L'identité et l'apprentissage par l'expérience : deux questions toujours inquiétantes
- La professionnalité : une boussole pour se repérer dans le changement
- Les institutions assurent une fonction de protection contre l'angoisse
- L'expérience de la solitude : repli sur soi ou signe de maturité ?
- Une collusion surprenante

## Chapitre 2

<b>Des clefs pour comprendre la résistance au changement</b>	<b>19</b>
--	-----------

<b>Une solitude autant recherchée que subie</b>	<b>20</b>
---	-----------

Une production solitaire au bout d'une chaîne de service	20
--	----

- Le rapport à l'espace et au temps : une situation hors du commun
- Le poids des contraintes techniques et économiques
- Une adaptation paradoxale
- De l'isolement à l'enfermement

## SOMMAIRE

Entreprises et personnels s'accrochent de la situation .....	27
■ L'hypothèse d'une collusion	
■ Le renforcement de perceptions croisées	
■ Les bénéfices d'un fonctionnement contre-performant	
■ Les gains tirés d'une situation insatisfaisante	
<b>Solitude, groupe et conflictualité .....</b>	<b>31</b>
Une identité construite sur des éléments de plus en plus contradictoires .....	31
■ Des héros légendaires...	
■ ... ou des robots ?	
■ Des menaces sur les repères de l'identité collective	
Le conducteur, la solitude, le groupe et l'institution .....	36
■ Le conducteur poussé vers la face sombre des groupes	
■ L'absence de projet professionnel : le conducteur confronté au vide de l'institution	
■ La crainte de la défaillance et du « coup dur »	
Des besoins de reconnaissance accrus mais de moins en moins satisfaits .....	41
■ Le groupe virtuel comme réponse à des troubles de la professionnalité	
■ Le groupe virtuel comme source de conflictualité	
<b>Chapitre 3</b>	
<b>De nouvelles clefs pour le management du changement .....</b>	<b>45</b>
<b>Reconnaître et solliciter le professionnalisme individuel et collectif .....</b>	<b>46</b>
Rompre l'isolement, sortir de l'enfermement .....	47
Innover dans les méthodes de travail .....	48
Reconnaître l'expérience, proposer un avenir .....	48
<b>Construire en commun un fonctionnement plus tourné vers le client .....</b>	<b>49</b>
Réinsérer les conducteurs dans la chaîne de production de service .....	50
Faire travailler des questions techniques, commerciales, économiques .....	51
Restaurer la crédibilité des corps intermédiaires .....	51
■ Impliquer l'encadrement	
■ Renouveler le dialogue social	
<b>Transport collectif en France : l'amorce d'un tournant ? .....</b>	<b>52</b>

## Le résultat d'une exploration au long cours

Ce numéro 2 des « Cahiers du Groupe Bernard Brunhes » est la synthèse d'une exploration au long cours, commencée il y a sept ans.

Observant depuis 1991 la conflictualité du secteur du transport (terrestre et aérien), j'ai rapidement remarqué que la solitude des personnels de conduite et de pilotage occupe une place explicite et considérable dans les préoccupations de tous les professionnels (directions, encadrement, syndicats, personnels). Puis j'ai été frappé par les images, très ambivalentes, des métiers de la conduite et du pilotage qui traduisent une forte déstabilisation identitaire. J'ai découvert petit à petit une surprenante collusion entre les personnels de conduite et leur entreprise, dont l'objectif est, en définitive, de ne surtout rien changer. Le blocage social et la conflictualité récurrente ont, en effet, des causes explicables. Le rapport au groupe des conducteurs, qui sont des solitaires, est une dimension mal prise en compte dans le fonctionnement des entreprises de transport. Sans minorer le poids, essentiel, de la défense des acquis matériels, il est cependant possible de tracer des pistes qui pourraient contribuer à faire baisser cette conflictualité et à moderniser le secteur.

Après avoir formalisé ces hypothèses, je les ai confrontées à l'enseignement des sciences sociales (psychosociologie, anthropologie, psychanalyse) sur les questions de l'identité et de l'apprentissage par l'expérience, de la solitude et du rapport au groupe, du rapport aux institutions et au changement social. Elles ont ensuite été présentées à des acteurs et à des observateurs du secteur professionnel : directions générales, directions des ressources humaines, encadrement, syndicalistes, personnels de conduite.

Cette étude rend compte de dix-huit mois de débats.

Des rapprochements entre des phénomènes dispersés, observés mais mal compris par les acteurs, semblent faire émerger des pistes d'action.

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

**Jean-François Révah**

■ *Jean-François Révah est psychosociologue. Il est spécialiste du changement organisationnel et ingénieur conseil en formation. Il est consultant, en France et à l'étranger, en management participatif ainsi qu'en stratégies de communication et de négociation. Il est aussi intervenant à l'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention psychosociologiques), qu'il a présidée de 1990 à 1994. Jean-François Révah est Directeur de projets chez Bernard Brunhes Consultants depuis 1989. Il est aussi gérant de Trans/formation (conseil en organisation de l'entreprise et en accompagnement du changement), qui est une des sociétés du Groupe Bernard Brunhes.*

■ *Le programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres (PREDIT 1996-2000) est mené à l'initiative de quatre ministères (chargés de la Recherche, des Transports, de l'Environnement, de l'Industrie), ainsi que de deux agences gouvernementales, l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche). L'étude de Jean-François Révah s'inscrit dans le programme « Recherches stratégiques » (recherche en socio-économie des transports) du PREDIT. Ce programme a pour objectif d'améliorer la compréhension globale du système de transport en fournissant connaissances, outils d'aide à la décision et éclairages pour l'avenir.*

**L'intégralité de cette étude est intitulée : « Le discours de la solitude volontaire – Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif ». Elle est disponible, avec références et bibliographie, sur Internet ([www.brunhes.com](http://www.brunhes.com)).**

# CHAPITRE I

**Pourquoi  
ces conflits à répétition  
dans le transport collectif ?**

## Relations sociales : des rapports de force immobiles et anachroniques

La violence  
du blocage comme  
mode de régulation

« Grève des transports parisiens

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

*Le Monde* 25 septembre 1948

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

### ■ Une agitation chronique

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

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

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

### ■ Des déflagrations sociales régulières

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

L'automne 1996 connaît successivement le conflit majeur des routiers, celui de la compagnie maritime SNCM, une agitation sporadique

dans les secteurs aérien (Groupe Air France, AOM, etc.), ferroviaire (SNCF), urbain (Toulouse, Rouen, etc.) et interurbain (Chelles, etc.).

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

À la mi-février 1997, les transports publics sont paralysés dans une dizaine de villes, notamment sur le thème de l'insécurité dans certains quartiers difficiles.

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

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

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

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

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

De la mi-octobre à la mi-novembre 1998, les arrêts de travail se succèdent dans les dépôts Traction de la SNCF, perturbant le trafic (Ligne C du RER, Rouen, Limoges, Marseille, Avignon, Bordeaux).

Ainsi, au fil du temps, la liste des conflits du secteur des transports s'allonge et se renouvelle.

## L'impossible apprentissage du changement

Pourquoi cette étrange incapacité du secteur des transports français à accepter le changement, que celui-ci soit symbolique ou plus significatif ; alors que les performances techniques ne manquent pas et se traduisent la plupart du temps par des succès commerciaux et économiques remarquables ?

### ■ Un milieu professionnel immobile et replié sur lui-même

Des événements qui partout ailleurs seraient salués comme de revigorants signes de vie, gages de pérennisation de l'activité et de l'emploi, sont immédiatement convertis en matériau tout juste bon à fournir un énième élément d'un rapport de force : la tentation est toujours présente de faire passer les revendications professionnelles avant toute autre considération.

Ainsi, par exemple, si les directions de ces entreprises ne contestent pas les qualifications techniques et le rôle central des acteurs de la production du service de transport et de déplacement, elles ne s'en posent pas moins des questions de fond :

- comment faire évoluer l'idée que ces professionnels se font de leurs métiers ?
- comment faire prendre en compte de nouvelles normes de qualité de service correspondant aux attentes actuelles des passagers transportés ou des clients du fret ?
- comment réussir l'évolution des comportements professionnels, parallèlement aux nécessaires modernisations techniques, commerciales, économiques du secteur ?

Des actions d'adaptation et de progrès sont ainsi engagées qui sollicitent l'aptitude au changement des personnels des entreprises du transport.

Les interrogations sur leurs capacités d'évolution paraissent d'autant plus cruciales que les mouvements sociaux du secteur sont toujours renforcés par l'action des organisations syndicales qui jouent pleinement leur rôle défensif et revendicatif.

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

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

### ■ Une conduite du changement impossible ?

Face à un contexte de cette nature, on est surpris par les risques courus par les décideurs en matière de conduite du changement.

Bien sûr, mes interventions d'accompagnement du changement m'ont enseigné que les transformations sont particulièrement difficiles à imaginer, à mettre en œuvre et à faire accepter par des personnels aussi réactifs et possédant de surcroît l'arme absolue de la menace du blocage de l'activité.

Cependant on reste perplexe devant une sorte de maladresse généralisée de la part de l'ensemble des acteurs du management : autorités de tutelle cédant à des initiatives intempestives ou à des intrusions peu heureuses dans la vie des entreprises (notamment sur le thème de l'absence de dialogue social...); directions souvent peu inspirées. Le management décisionnel a souvent un goût immodéré pour les fausses bonnes idées. Le management de proximité ne recule pas devant d'inutiles provocations. Les directions des ressources humaines sont souvent réduites à une fonction d'administration du personnel voire à un rôle de gestion juridique.

À l'appui de ce constat sévère, on pourrait citer la plupart des grands conflits de la période récente. On se contentera de deux exemples montrant une inaptitude au changement, voire un refus d'apprendre avec l'expérience.

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

Or, cette idée a été reprise dès l'année suivante dans l'aérien. Neuf jours de grève en 1998 ; 1,7 milliards de francs de pertes pour le Groupe Air France ; une image de la Compagnie durablement détériorée ; un personnel encore plus divisé qu'auparavant : le bilan invraisemblable de cette « grève de trop »<sup>(1)</sup> restera dans la mémoire collective comme une preuve du blocage suicidaire qui se poursuit depuis de longues années entre pilotes et direction.

Deuxième exemple : la longue grève des contrôleurs de la SNCF, à la Pentecôte 1997, a coûté très cher à l'entreprise pour des résultats peu durables, alors qu'une approche plus réaliste aurait permis de mieux satisfaire toutes les parties prenantes du conflit. À l'origine de ce gâchis, la conjugaison de nombreux facteurs : le manque de suivi dans des processus de concertation qui traînent pendant des mois ; la multiplicité des niveaux de pilotage de l'institution ; la dilution des responsabilités qui en découle ; l'écart entre les instances de négociations nationales et les acteurs du terrain.

Les symptômes s'accumulent : une cécité propre aux milieux marqués par le phénomène corporatiste ; de fausses bonnes idées reflétant

1. *Les Échos*, éditorial du 8 juin 1998.

une approche superficielle du fonctionnement de ces mondes professionnels ; un manque de continuité dans les efforts de modernisation ; des micro-maladresses témoignant d'une vision réductrice de la conduite des changements sur le terrain. Ces symptômes renvoient à une incapacité des acteurs à s'écouter les uns les autres ; à une aptitude réduite à apprendre par l'expérience, quel que soit le rôle exercé dans l'entreprise ; à un manque d'intérêt pour l'expérience des autres éventuellement transposable.

### La tranquille acceptation de l'insupportable

Les autres nations connaissent, elles aussi, ce type de conflit. Mais ce qui caractérise notre pays, c'est la régularité ininterrompue du phénomène et des modes de négociation qui prennent peu en compte les besoins des clients.

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

Alors que l'environnement concurrentiel se durcit, alors que l'application des directives européennes ouvre toujours davantage les marchés, cette conflictualité récurrente met en cause la capacité des entreprises à développer des plans stratégiques, sans compter la dégradation durable de leur image.

## Un regard nouveau sur les ressorts et la nature de la conflictualité

Dans ce contexte, il est capital de se donner les moyens de mieux comprendre la nature et les ressorts de la conflictualité, de renouveler l'analyse des groupes sociaux qui sont au centre du transport public et privé de voyageurs et de marchandises.

### Comment sortir du phénomène de répétition ?

De véritables mécanismes répétitifs, sont à l'œuvre dans l'émergence de ces mouvements sociaux. La force et la régularité évidentes de ces répétitions posent question.

#### ■ Prendre acte du phénomène

Ne gagnerait-on pas à modifier la manière de poser les problèmes ? Pour sortir de la répétition, il pourrait d'abord être nécessaire d'échapper à ce système dans lequel les prédictions se vérifient d'elles-mêmes et où les solutions essayées exacerbent le problème au sein de ce qui est devenu un « système » conflictuel.

Des difficultés objectives existeront toujours entre acteurs sociaux aux enjeux différents. Des réalités lourdes (statut, rémunérations, conditions de travail et de vie, âge de la retraite, durée du travail, etc.) constituent intrinsèquement de vrais sujets de discorde. Du reste, le conflit fait partie de la gestion de tout groupe humain.

Cependant, les politiques mises en œuvre par le management des sociétés de transport public collectif montrent régulièrement leurs

limites, tant pour sortir du cercle de la répétition que pour piloter les conflits.

De même, les éclairages des phénomènes sociotechniques (par la sociologie, l'économie, la psychologie industrielle, l'histoire, la technologie, etc.), s'ils contribuent à une description utile des situations conflictuelles, ne permettent pas de les dépasser. Pour en sortir, il faudrait être en mesure d'appréhender de façon plus originale les facteurs clés de cette conflictualité collective.

### ■ Renouveler les approches pour inventer de nouvelles solutions

La conduite depuis près de quinze ans d'interventions à dominante psychosociologique au sein de sociétés de transport public collectif des trois modes m'a permis de rassembler un matériau convergent sur le thème de la conflictualité collective propre à ce milieu professionnel. Ce renouvellement des analyses s'articule autour de trois séries d'éléments.

En premier lieu, la définition du *groupe* et de *l'institution* comme *espaces psychiques inconscients* ouvre la voie à une compréhension nouvelle des rapports entre sentiment d'identité professionnelle et changement. La notion de conflictualité y prend notamment une signification complémentaire aux analyses habituelles, en particulier pour les métiers à dominante solitaire du transport.

En deuxième lieu, la *solitude* d'un certain nombre de métiers du transport public est un phénomène qui a été insuffisamment abordé jusqu'ici. Pour mieux penser les relations entre solitude, groupe et conflictualité au sein des sociétés de transport, on peut recourir à la définition du *groupe virtuel*. Ce fantasme inconscient, qui reste potentiel, renvoie au regroupement physique des pairs.

En troisième lieu, au carrefour de l'individuel et du collectif, le registre de *l'identité*, personnelle et groupale, constitue un outil pour explorer l'articulation entre la réalité psychique des personnes (leur monde interne) et leur réalité sociale (le monde extérieur). La problématique de *l'identification* donne une nouvelle impulsion à la recherche sur le fonctionnement des métiers à dominante solitaire du transport, et sur leur rapport à la conflictualité.

En fin de compte, la mise en mouvement du triptyque *identité – solitude – rapport au groupe* permet une vision renouvelée de certains mécanismes de la construction de la professionnalité des métiers les plus en vue du transport.

La compréhension de ces mécanismes peut faire progresser sur deux points essentiels :

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

### Une double confrontation

*Un renouvellement des concepts utilisés pour analyser le milieu professionnel du transport m'a servi pour l'élaboration d'une problématique qu'une enquête de terrain m'a permis de valider et d'enrichir. L'enquête participative a impliqué la direction, des responsables de la fonction ressources humaines, des membres de l'encadrement de proximité, dans des sociétés de transport des différents modes. L'important matériau déjà recueilli en situations de travail a été complété en dialoguant avec des responsables d'organisations syndicales intéressées et avec des personnels de conduite volontaires dans des sociétés de transport des différents modes.*

*Au total, sur une période de dix-huit mois, ce sont ainsi plus de cent cinquante personnes qui ont pu réagir sur les différents thèmes de cette recherche.*

## Des bases pour une nouvelle analyse

### ■ L'identité et l'apprentissage par l'expérience : deux questions toujours inquiétantes

Les individus et les groupes ont en commun d'avoir à se confronter à deux sources d'angoisses permanentes : l'identité et l'apprentissage par l'expérience.

Les individus et les groupes ont à résoudre la question paradoxale de l'identité, délicat point d'équilibre à trouver et à maintenir entre deux principes contradictoires, mais en définitive complémentaires : l'équivalence (l'identité = le même) et la différenciation (l'identité = l'autre).

Ils doivent aussi mettre en œuvre une capacité suffisante à supporter la frustration. Pour s'adapter à leur environnement, pour affronter le changement, les personnes et les groupes doivent témoigner d'une volonté d'apprendre qui implique la maîtrise de l'angoisse liée à tout questionnement.

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

### ■ La professionnalité : une boussole pour se repérer dans le changement

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

Ces trois dimensions (l'acquisition des savoirs et savoir-faire ; les modes d'apprentissage et les trajectoires professionnelles ; les regards sur l'expérience accumulée) font de la professionnalité un enjeu

fondamental pour les questions de l'identité et de l'apprentissage par l'expérience.

Lorsque le processus de construction de la professionnalité est positif, les personnes et les groupes développent une capacité suffisante pour surmonter l'angoisse : ils peuvent alors affronter le changement, s'engager dans un travail de transformation (du monde extérieur ou d'eux-mêmes) et poursuivre une croissance intellectuelle et émotionnelle. C'est dans un tel cadre que le sujet peut maîtriser la crainte d'une défaillance personnelle dans le comportement professionnel.

### ■ Les institutions assurent une fonction de protection contre l'angoisse

Les sources d'anxiété sont si intenses qu'elles contribuent, parmi d'autres facteurs, à expliquer la recherche de cohésion des groupes et des institutions par le besoin des individus de se protéger contre ces angoisses.

Le fonctionnement des organisations tend à favoriser la réassurance et la satisfaction personnelles des membres de l'institution. L'institution, en tant que système *social* de défense contre le retour des angoisses archaïques, est bien en interaction avec les mécanismes *individuels* de défense contre l'angoisse.

Il y a là une collusion (une interaction collusive) qui rend compte de la difficulté du changement social : les personnes se mettent à l'abri de leurs angoisses en utilisant des moyens qui sont consolidés par les procédés déployés par les institutions pour protéger leurs membres.

Un facteur supplémentaire entre ici en jeu. Dans les interactions relationnelles, surtout celles qui sont répétitives, on est d'autant moins prêt à changer d'attitude et de comportement par rapport à l'Autre (personne, groupe, institution) que ce qu'on voit chez lui – la projection – correspond à des sentiments ou à des actions qu'on ne veut pas reconnaître en soi-même.

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

L'identité d'un groupe ou d'un sous-groupe se définit ainsi plus volontiers par la différenciation et le rejet que par l'affirmation de valeurs propres. Des perceptions croisées s'échangent entre des individus ou entre des groupes et se renforcent parce qu'elles sont, au moins partiellement, confirmées par des éléments de réalité. Ce mécanisme de défense en devient d'autant plus solide.

En ce sens, la résistance au changement social s'explique aussi par la menace du chaos, à la fois social et individuel, que comporte toute évolution à travers la nécessaire restructuration des mécanismes de lutte contre l'angoisse.

À cet égard, il arrive qu'une institution expose ses membres à des situations trop angoissantes, sans leur fournir en contrepartie ni des

expériences suffisamment satisfaisantes ni des mécanismes de défense utilisables pour se protéger contre ces angoisses.

Au sein des institutions, le groupe apparaît comme un médiateur indispensable mais à double face.

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

Mais la situation de groupe éveille aussi certaines angoisses spécifiques. La présence des autres entraîne une menace de perte d'identité. «L'illusion groupale» répond au désir de retrouver une sécurité en complétant l'identité individuelle par une identité de groupe. Les mécanismes de défense collective contre l'angoisse poussent alors vers des buts irréalistes, vers des méthodes inadaptées à l'objectif proposé. Une diminution de l'esprit critique de chacun s'accompagne d'une difficulté à se confronter au changement. C'est la «face sombre» des groupes : entraînement irresponsable, défense irrationnelle, comportements essentiellement et intensément émotifs.

#### ■ L'expérience de la solitude : repli sur soi ou signe de maturité ?

L'angoisse d'être séparé et seul, sentiment universel lié à notre condition d'être humain, peut devenir une source puissante de symptômes et de troubles psychiques rattachés aux affects les plus primitifs (terreur de l'obscurité, du silence, par exemple).

Insupportable sentiment de manque, la solitude peut ainsi être vécue comme un effondrement. L'angoisse de séparation, lorsqu'elle est excessive, c'est la crainte de se retrouver seul et abandonné, source première de douleur psychique et d'affect de deuil. D'autre part, aussi longtemps qu'elle reste fondée sur la méfiance et l'hostilité, la solitude conduit à l'isolement et au repli sur soi. Elle est alors insupportable, déstructurante et se traduit par une souffrance psychique intense.

À l'opposé de la peur de se sentir esseulé, isolé ou délaissé, l'aptitude à être seul, à apprécier voire à savourer la solitude, peut témoigner au contraire d'une forte maturité affective.

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

En fait, la place de la solitude n'est pas définitivement déterminée ; son statut social se définit paradoxalement aussi bien du côté de la norme que de celui de l'anomie.

#### ■ Une collusion surprenante

La position du sujet face à la question de la solitude se trouve au cœur du fonctionnement social des métiers de conduite, marqués à la fois par un isolement physique vrai et par un profond sentiment de solitude. Une certaine solitude des professionnels de la conduite est d'ailleurs techniquement pertinente (en raison du souci de vigi-

lance que commande la sécurité des circulations) et économiquement justifiée (pour la recherche de l'optimisation des coûts sociaux). Cependant un de nos constats centraux est qu'une surprenante collusion entre les institutions et les conducteurs d'engins vient accentuer, par ses effets très négatifs, ce qui apparaît comme un profond trouble des professionnalités des personnels de conduite.

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

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

Ces différents éléments seront maintenant repris dans les pages qui suivent. On verra qu'ils servent à mieux éclairer la nature de certaines résistances au changement.

# CHAPITRE 2

Des clefs  
pour comprendre  
la résistance  
au changement

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

En effet, la surdétermination psychique de la conflictualité n'est pas actuellement prise en compte.

Souvent, les motifs apparents des arrêts de travail sont paradoxalement secondaires : une « accumulation de petites choses » non exprimées (de l'ordre de la considération, de l'écoute, de la prise en compte) occupe une place déterminante.

Un fort besoin de réassurance, dû en partie à la solitude et en partie à des modalités de fonctionnement du collectif, pourrait rendre compte d'une conflictualité qui ne se limite pas à la satisfaction de revendications matérielles.

En fait il faut déplacer l'analyse, du *rapport à la solitude* vers le *rapport au groupe*. Être seul, vivre et travailler en solitaire exige une maturité exceptionnelle qui semble souvent exister chez les personnels de conduite. Malheureusement, ce point, très positif, est largement remis en question par l'impact du trouble des professionnalisés et par la désocialisation qu'entraîne l'absence de richesse de la vie sociale et professionnelle au sein du groupe institué.

## Une solitude autant recherchée que subie

Machinistes des réseaux routiers urbains et interurbains ; camionneurs et chauffeurs routiers grande distance ; agents de conduite du transport ferroviaire (SNCF, Métro, RER) ; pilotes et officiers mécaniciens navigants des compagnies aériennes (Personnel Navigant Technique) semblent marqués par des conditions de travail caractérisées par une solitude qui, paradoxalement, se révèle recherchée autant que subie.

### Une production solitaire au bout d'une chaîne de service

Depuis la disparition du receveur-contrôleur, le machiniste-receveur est seul à bord de sa cabine d'autobus. Depuis le départ de son équipier chauffeur, l'agent de conduite est seul à bord de sa locomotive ; depuis la généralisation de « l'équipement agent seul » (EAS (2)), l'agent de conduite est seul à bord de son train. Depuis le non-remplacement du mécanicien navigant, le pilotage à trois a disparu au profit du pilotage à deux (un commandant de bord, un copilote), devenu la norme dans l'aéronautique moderne.

Ces évolutions se rejoignent dans un même effet paradoxal : certains des principaux acteurs de la chaîne de production du transport en viennent à se sentir pratiquement rejetés de leur entreprise. Par exemple, alors même qu'ils sont individualistes et pour le moins autonomes, roulants et navigants se plaignent de ne jamais voir leurs chefs.

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

Physiquement, la configuration du poste de travail coupe les métiers de la conduite des autres membres de l'entreprise ; elle sépare également ces personnels des voyageurs transportés.

Même (et surtout) en situation perturbée, alors que la tension du conducteur, préoccupé de « faire son train à l'heure » est visible dans la cabine, personne ne pense à s'adresser à lui pour l'informer de la nature des retards, des délais plausibles de retour à la norme, des conséquences probables sur l'horaire théorique prévu, etc. Le conducteur en est réduit à écouter le trafic radio général pour deviner ce qui se passe.

Le conducteur d'un train de marchandises est encore plus mal loti. Il part en fin de soirée dans une banlieue de la région parisienne pour arriver en pleine nuit ou au petit matin dans un triage excentré d'une ville moyenne. Le vacarme qui règne dans sa cabine contraste avec le silence de la nuit dans laquelle aucune présence humaine ne se manifeste.

Pour les machinistes-receveurs du transport routier urbain et interurbain, la brièveté des transactions ne permet pas de réelles relations, sauf dans certains contextes (la fréquentation de la ligne par des habitués). Les terminus, lieux de retournement et de pause, sont souvent isolés en périphérie, non fréquentés par des collègues et, la plupart du temps, marqués par un confort minimal (absence de toilettes, etc.). Pendant la journée de travail, la présence des collègues ou des chefs est discrète, les rencontres sont rares.

Dans ce contexte, l'immersion du conducteur au sein d'une foule (les voyageurs), avec laquelle il n'a pas de vrais contacts, peut induire un sentiment de solitude, qui renvoie à une série d'insatisfactions régulièrement exprimées : ne pas faire partie d'une équipe ; n'être ni écouté ni entendu ; ne pas être représenté de façon satisfaisante, ni par les cadres ni par les représentants du personnel.

Ainsi s'explique l'usure exprimée de façon paradoxale par ces machinistes qui, basculant dans l'inaptitude professionnelle, redoutent par dessus tout la présence des autres, celle des voyageurs : ils voudraient continuer à conduire, mais, seuls, sans transporter les passagers...

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

Pour autant, les principales caractéristiques de ces échanges sont leur brièveté et leur pauvreté : les relations sont d'abord techniques même si elles ne sont pas dénuées de camaraderie.

Entre l'avant et l'arrière de la cabine, les différences de statut et de corporation dressent des limites qui jouent d'autant plus aujourd'hui

que la vie d'équipage pendant les étapes s'est beaucoup réduite sous l'effet de l'accélération des rotations (arrivée tardive, nuit courte, décollage tôt le matin).

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

### ■ Le rapport à l'espace et au temps : une situation hors du commun

Chacun dans leur mode (routier, ferroviaire, aérien), roulants et navigants sont tous par principe dispersés sur le territoire. À cette dispersion dans l'espace s'ajoute un éparpillement dans le temps. Celui-ci résulte de la nécessaire individualisation des horaires de travail.

En outre, la production s'effectue au sein de collectifs le plus souvent éphémères, soit pour des raisons de conception des roulements, soit pour des motifs de sécurité (prévention du « délit d'habitude » dans l'aviation).

Il est réellement difficile de joindre ces non-sédentaires, parfois même pendant leur service, qu'il s'agisse d'une communication orale (verbale ou téléphonique) ou écrite.

### ■ Le poids des contraintes techniques et économiques

S'il est indispensable d'anticiper des délais relativement longs dans toute communication avec les roulants et les navigants, il est également difficile de les réunir.

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

Ainsi de nombreux facteurs font que l'opérateur de base, le conducteur d'engin, se trouve, au premier chef, responsable mais de plus en plus seul dans la production du service de transport des voyageurs et des biens.

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

### ■ Une adaptation paradoxale

Dans la plupart des témoignages recueillis auprès des acteurs ou publiés par la presse, le thème de la solitude revient comme caractérisant des conditions de travail éprouvantes. Or il semble bien que dans chacun des trois modes évoqués (routier, ferroviaire, aérien), loin d'apparaître comme un phénomène qu'on chercherait à réduire, la solitude constitue un dispositif qui serait délibérément entretenu.

Premier paradoxe : tout se passe comme si, apparemment pour des raisons identiques dans chacun des trois milieux professionnels considérés, de mêmes efforts, largement inconscients, étaient mis en œuvre pour transformer progressivement la solitude en isolement.

Les constats que j'ai pu faire mettent en lumière une série répétée de contradictions du fonctionnement organisationnel.

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

Mais ces entreprises n'ont pas réussi à construire, à formaliser, à mettre en œuvre une stratégie, une pratique et un discours s'adressant directement aux personnels de conduite.

Par exemple, dans les réseaux urbains de transport public de voyageurs, les politiques les plus dynamiques de gestion des ressources humaines commencent seulement à se donner l'objectif de réinsérer les conducteurs au sein des entreprises, leur reconnaissant une position, nouvelle, de véritable partenaire de l'exploitation.

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

Les observations concernant l'intégration des agents de conduite de la SNCF vont dans le même sens. Des opportunités de communication (y compris pendant le temps de travail directement productif) ne sont pas saisies, ni d'un côté ni de l'autre. Dans de nombreuses situations (à bord de la locomotive, dans les locaux collectifs, etc.), des espaces potentiels de communication (écrite, orale ; formelle, non-formelle) ne sont pas investis par l'entreprise.

Quant aux compagnies aériennes, elles n'ont pas échappé au développement d'une gestion en partie technocratique, voire bureaucratique de leur croissance. C'est là que l'on trouve l'origine de certaines

rigidités d'organisation dont les conséquences sont lourdes pour la gestion sociale, et notamment pour les itinérants. Les exemples de rigidités sont nombreux : concertation insuffisante pour l'introduction d'innovations dans les procédures d'exploitation ; irrégularité des retours vers les équipages (pour l'exploitation et le suivi des comptes rendus de mission), disparition des pratiques collectives entretenant la convivialité et l'esprit de la Compagnie, etc.

D'une façon générale, dans les trois modes de transport, les institutions réduisent au minimum les activités se traduisant par un regroupement des personnels de conduite : quelques rares journées de formation (pas plus de trois ou quatre par an), quelques points d'information encore plus rares. Ces groupements ne permettent pas de tisser des liens : les paramètres qui pèsent sur l'organisation des réunions font que les participants et les animateurs ne sont pas les mêmes à chaque fois.

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

Enfin, la modernisation des systèmes techniques du monde des transports s'est traduite par un renforcement des missions centralisées de conception et d'organisation, avec une concentration prononcée des pouvoirs (normalisation, réglementation, régulation, direction). Or, les répercussions sociales d'un système technique centralisé et taylorien dans le domaine du transport sont connues. Elles vont dans le sens d'un morcellement accru des composantes de l'organisation et d'un renforcement de l'isolement de chaque catégorie d'opérateurs.

### ■ De l'isolement à l'enfermement

Deuxième paradoxe : le processus renforçant l'isolement des personnels de conduite pourrait se développer avec le consentement, voire la participation active des roulants et des navigants.

Si le système technique et le fonctionnement organisationnel structurent l'isolement des personnels de conduite, il en va de même du système social. La forte intégration professionnelle des personnels de conduite favorise paradoxalement le passage de la solitude à l'isolement, ainsi que le glissement de l'isolement à l'auto-enfermement.

La séparation des familles professionnelles et le cloisonnement dans la division du travail, l'emprise du métier sur chaque individu à travers un lien social très spécifique, la déflagration régulière de bouffées corporatistes : ces éléments définissent une sorte de disposition à l'isolement communautaire, car roulants et pilotes se rejettent d'eux-mêmes dans leurs particularismes.

De nombreux exemples confirment cette tendance à l'auto-exclusion. Ainsi un directeur d'une ligne de Métro d'un grand réseau régional, convaincu des nécessités d'une communication et d'un management plus modernes, avait préparé minutieusement la fête de la ligne pour faire partager un moment de rencontre conviviale entre les différentes catégories professionnelles (agents des stations, conducteurs, agents du contrôle, agents des services d'entretien). Le dîner, suivi d'un bal, eut bien lieu, mais sans les conducteurs qui se sont collectivement abstenus...

Autre exemple : de nombreux trains de marchandises partent avec un retard considérable, quand ils ne sont pas tout simplement supprimés, faute d'un signal visuel de queue, obligatoire pour la sécurité des circulations. L'agent de conduite estime que, contrairement à ses collègues allemands par exemple, il ne saurait être responsable ni d'accrocher ni de ranger à bord de la locomotive cette lanterne lumineuse nécessaire avant chaque départ. Cette tâche incombe plutôt aux agents de manœuvre, régis par une autre corporation. Malheureusement, en dépit d'un taux d'équipement tout à fait exceptionnel en matière de lanternes rouges, ces agents de manœuvre butent fréquemment sur une difficulté technique : trouver un fanal disponible pour être accroché...

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

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

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

Dans certaines entreprises, on constate aussi que la pratique « d'expression directe <sup>(3)</sup> » des roulants et navigants est mise à profit par à peine le tiers des personnes qui pourraient en profiter...

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

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

Il serait imprudent de croire que les critiques sévères adressées au fonctionnement des organisations syndicales par les personnels représentés (syndiqués ou non) pourraient signifier une diminution de la capacité collective de mobilisation. Alors qu'il apparaît de moins en moins crédible, de plus en plus coupé de la base, le dialogue social institutionnel prend une place toujours plus importante dans le fonctionnement social des entreprises du transport.

Dans les perceptions collectives, revient souvent l'image d'un dialogue (de sourds) au sommet entre une direction et des syndicats qui rivaliseraient dans l'art de se remettre aussi peu que possible en question. La pluralité des organisations syndicales, leur multiplication, leurs divisions sont surtout associées aux logiques de surenchère et d'affrontement qui s'opposent aux intérêts collectifs des professions des roulants et des pilotes.

On pourrait formuler une hypothèse plus radicale encore. La référence des organisations syndicales à des valeurs collectives (par définition) pourrait rencontrer un scepticisme, une indifférence toujours plus marquée de la part des nouveaux entrants dans la profession : toujours plus individualistes, ceux-ci ne se retrouveraient pas d'emblée dans un type de fonctionnement social dont les références leur seraient devenues largement secondaires.

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

La dimension groupale de leur communauté, la perception d'une détérioration de leur statut ne sont sûrement pas de nature à aider les personnels de conduite à s'ouvrir sur l'extérieur. Lorsque le groupe

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

### Entreprises et personnels s'accommodent de la situation

se sent menacé, voire attaqué, la tendance à la fermeture l'emporte davantage encore sur l'ouverture.

Cette tendance pourrait favoriser la dimension plus sombre du fonctionnement des groupes, celle des comportements intensément émotifs, par exemple sur le thème de la défense d'une profession attaquée, renforçant des tendances à la radicalisation et à l'auto-exclusion dans les attitudes collectives.

Bref, roulants et navigants pourraient n'avoir le choix qu'entre, d'un côté, l'enfermement dans une solitude peu confortable, et de l'autre, la tentation d'un réflexe corporatiste peu maîtrisable.

La situation doublement paradoxale qui vient d'être décrite a toutes chances de correspondre à une interaction stable. Elle repose en effet sur des éléments difficiles à faire évoluer.

#### ■ L'hypothèse d'une collusion

Les entreprises et le personnel de conduite s'accommodent en fait d'une situation difficile à supporter (l'inconfort de la solitude). Tout se passe comme si les deux parties étaient unies par une collusion, largement inconsciente, dont l'objet serait de ne pas changer, de façon à préserver une situation dont les avantages l'emporteraient sur les inconvénients. Dans cette hypothèse, des bénéfices secondaires (les avantages) devraient donc exister pour chacune des parties, expliquant la stabilité de la collusion.

L'interaction relationnelle permanente, dont chacune des parties escompte tirer des bénéfices, pourrait s'appuyer sur deux éléments : le renforcement de perceptions croisées ; la nature des contreparties d'un fonctionnement organisationnel contre-performant.

#### ■ Le renforcement de perceptions croisées

Dans tout système de collusion, l'interaction s'auto-entretient dans un processus constant : chacun des protagonistes se maintient dans sa position parce qu'il peut être sûr que l'autre protagoniste fera de même. Dans ces processus subjectifs, largement inconscients, chacun des partenaires trouve dans la conduite de l'autre des éléments objectifs, partiels mais suffisants, qui le justifient dans ce qu'il pense et dans ce qu'il ressent.

En ce sens, personnel de conduite et institutions rencontrent dans leurs comportements réciproques de quoi entretenir largement leurs opinions et leurs croyances respectives. Que la supposition de départ soit vraie ou fausse n'a, en l'occurrence, aucune importance, car ce qu'on suppose être une réaction (un effet) est en fait une action (une cause). La solution engendre le problème, et la prédiction de l'événement conduit à sa réalisation.

Pour les roulants et les navigants, les aspects du fonctionnement de leur entreprise qui sont le plus pénibles concernent la bureaucratie, impersonnelle et lointaine, qui les ligote, les ignore voire les persécute, et qui leur renvoie une image qui ne leur convient pas.

Or, roulants et navigants ont, eux aussi, des rapports très précis avec les sociétés hyper-hiérarchisées, établies sur un corps de règles contraignantes. Certaines attitudes montrent qu'ils s'y connaissent aussi en matière de bureaucratie. Leurs aptitudes à la négociation offrent un bon exemple de l'intériorisation et de la pratique de certains raisonnements. Leur propension à recourir à l'arbitrage administratif se traduit dans des procédures longues et coûteuses. Les aspects procéduriers, l'application ritualisée des règles (officielles ou officieuses), les raisonnements à plusieurs degrés d'intentionnalité n'ont pas de secret pour les personnels de conduite, roulants ou navigants.

Les conflits représentent souvent des moments où s'expriment sans retenue ce type de comportements. Ainsi, en mai 1998, les pilotes d'Air France ont perturbé l'exploitation en respectant à la lettre les procédures qui régissent un vol.

Ce faisant, roulants et navigants mettent en avant les éléments de leur image les plus dévalorisants à leurs propres yeux : la passivité, le manque d'autonomie, l'obéissance à toutes sortes de règles dans le cadre d'une société hiérarchisée, etc.

À l'inverse, les collègues sédentaires pourraient avoir tendance à nier les parties positives de l'image des roulants et navigants, sur la base d'un mécanisme presque symétrique. En soulignant, chez le personnel de conduite, les aspects d'égoïsme corporatiste, de robotisation, de servitude technique, de soumission hiérarchique, les non-roulants pourraient ainsi désigner la faiblesse des responsabilités attribuées à chacun dans le maillage technico-hiérarchique du système centralisé des sociétés de transport.

Or l'autonomie, la possibilité de mettre en œuvre un projet propre correspondent largement aux aspects positifs de l'image des personnels de conduite, à leurs propres yeux et à ceux de leurs partenaires. La solitude pourrait donc être une sorte de prix à payer pour trouver une position avantageuse entre autonomie et dépendance, entre recherche de responsabilisation et acceptation d'un rôle réduit au sein d'une organisation vécue comme déqualifiante.

#### ■ Les bénéfices d'un fonctionnement contre-performant

La collusion entre entreprises et personnels de conduite, tirant parti du thème de la solitude, aurait pour but de ne rien changer, ou le moins possible, aux données essentielles de la situation.

Du côté des entreprises, trois raisons peuvent conforter cette hypothèse :

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

L'alliance de *solitaires solidaires*, quand elle bloque l'activité de tous, a de quoi inquiéter. Cette constatation expliquerait à elle seule le souci des entreprises d'éviter de favoriser toute structuration unifiancée d'une population « à risque ».

Maintenir un rapport de forces favorable face à cette puissance potentielle apparaît complexe en raison des caractéristiques particulières de la syndicalisation dans le secteur du transport : taux de syndica-

lisation, pluralité des organisations syndicales, concurrence des syndicats et donc logiques de surenchère.

### *2. Isoler une population « inquiétante »*

Ne pas sortir le personnel de conduite de sa solitude, c'est empêcher, freiner l'émergence d'un corps collectif menaçant parce que très réactif, quasiment incontrôlable, et qui fait basculer dans la grève les autres corps professionnels.

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

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

L'exercice du pouvoir continue de reposer sur le simple respect d'une réglementation détaillée à l'extrême s'appliquant à tous, en tous lieux et en toutes circonstances.

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

## ■ Les gains tirés d'une situation insatisfaisante

Le risque est fort que chacun s'enferme dans son univers spécifique, les procédures de consultation et de concertation sociales se réduisant à leur plus simple expression. Mais le personnel de conduite peut escompter des gains de la perpétuation d'une situation à bien des égards insatisfaisante :

### *1. Préserver des conditions de négociation*

Une préoccupation traverse l'ensemble des modes de transport : préserver des conditions avantageuses de négociation, notamment par rapport au développement du progrès technique. Si des sujétions nouvelles apparaissent avec le progrès technique, d'autres, au moins aussi pénibles, s'atténuent ou disparaissent complètement, au profit des personnels de conduite.

La solitude, les servitudes ouvrent droit à des compensations.

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

Si le recrutement a évolué, les métiers du transport continuent dans de nombreux cas d'offrir une filière de promotion sociale, relativement facile d'accès (y compris dans le cas de l'aviation), exigeant une forte volonté mais un bagage en fin de compte sommaire à l'embauche, et présentant des avantages significatifs : un niveau de rémunération stimulant, un système d'horaires attractif, un statut accordant une quasi garantie de l'emploi, des conditions exceptionnelles

de départ à la retraite, la valorisation d'une mission de service public, une image et une reconnaissance sociales intéressantes, etc.

Dans ce contexte, on comprend mieux pourquoi le thème de la solitude ne constitue pas un thème de revendications directes, persistantes et intransigeantes, mais fait l'objet de demandes de compensations de diverses natures : économiques ; en conditions de travail.

### 3. Assurer un lien positif avec les générations précédentes

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

Dès lors, une sorte de complicité pourrait s'instaurer pour valoriser une solitude et un isolement qui établissent un lien précieux avec les aînés dans ces durs métiers.

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

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

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

Les protagonistes s'entendent pour gérer au mieux leurs intérêts mutuels concrets dans une relation qui doit leur paraître finalement assez équilibrée. Ils mettent d'autre part en œuvre des systèmes de défense contre l'angoisse dont l'effet convergent est bien de construire un *discours de la solitude volontaire*.

Ce discours peut d'abord paraître illogique, déraisonnable, voire contre-performant. Pourtant, quand on le décrypte, il se révèle d'autant plus solide qu'il repose sur des bases et sur des effets largement complémentaires.

À cet égard, la portée de ces effets n'a pas encore été totalement mesurée. Les conséquences managériales de ce fonctionnement social paraissent en effet très sous-évaluées.

## Solitude, groupe et conflictualité

### Une identité construite sur des éléments de plus en plus contradictoires

Les éléments constitutifs de l'identité collective des conducteurs d'engins sont riches, mais pas toujours cohérents. Ils s'inscrivent dans une histoire trans-générationnelle tumultueuse, dont le cours n'est pas fixé une fois pour toutes.

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

Mais avec la modernisation technologique et la modification de certains modes de fonctionnement, des menaces pèsent aujourd'hui sur des repères identificatoires importants pour ces groupes professionnels, et pour les personnes qui les composent. La déstabilisation qui en résulte contribue à entretenir un climat de conflictualité, dans lequel la rationalité des revendications ne constitue plus le seul enjeu.

#### ■ Des héros légendaires...

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

#### *La maîtrise de la puissance technique*

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

#### *La maîtrise du risque et la résistance au stress*

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

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

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

#### *La maîtrise du rapport au temps et à l'espace*

La dureté de la vie en décalé, des horaires irréguliers, la capacité de se mobiliser à toute heure malgré la fatigue, puis le bénéfice de

périodes de repos importantes : ces facteurs ne sont pas propres aux conducteurs d'engins. Cependant, associés au point précédent et à une expérience du territoire peu commune (l'échelle des distances et des déplacements), ils renforcent une image positive d'aventure et de liberté.

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

#### *Le dévouement aux objectifs institutionnels*

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

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

À travers une capacité d'action collective, la solidarité effective de ces corps professionnels s'est traduite par la conquête puis par la préservation de rémunérations importantes, ainsi que par un niveau de vie relativement plus élevé (dans la vie privée et au travail) que celui de leurs collègues des autres métiers des entreprises.

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

#### ■ ... ou des robots ?

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

Le pionnier du transport se rapproche du rôle de gardien d'automates et de robots. Par symétrie avec les thèmes précédents, on peut relever une série d'aspects dévalorisés de l'identité collective des cheminots, traminots, pilotes, chauffeurs-routiers.

#### *La perte de technicité et la robotisation*

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

Dans les représentations collectives, ce mouvement peut être associé à une perte de technicité, à une déqualification, voire à une robotisation de métiers qui deviennent de plus en plus monotones et répétitifs (avec notamment une accélération du rythme des rotations).

### *Le poids des procédures et la vulnérabilité dans le métier*

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

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

Si cet élément fait partie du risque, et donc du prestige, il n'en fragilise pas moins ceux qui y sont soumis. Et ceux-là, quand ils perdent, perdent tout, car, pour eux, le métier est de l'ordre de la vocation (l'enjeu n'est donc pas seulement un emploi).

### *La solitude, l'isolement et l'exclusion*

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

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

Qu'il s'agisse du transport de voyageurs ou de marchandises, les relations entretenues entre le client final et le conducteur restent relativement abstraites et lointaines, malgré de fausses proximités physiques.

En même temps qu'il constitue la raison d'être de ces institutions, le client se présente souvent aux roulants et navigants sous un jour ambigu : râleur, jamais content, imprudent, chapardeur, voleur, vandale, agresseur, suicidaire, voyou, délinquant... Client et institution ne savent pas exprimer leur gratitude à l'égard du service rendu. Or, la rareté ou, le plus souvent, l'absence des marques de reconnaissance extérieures rendent plus difficiles à supporter bon nombre des sujétions et contraintes propres à ces métiers.

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

Un appauvrissement certain de la vie de groupe (lié ou non à la croissance de la taille des entreprises), le glissement d'une action collective raisonnée et maîtrisée vers des conflits longs et violents ont pu faire dévier vers ce qui est désormais de plus en plus perçu comme un abus du rapport de force.

Des images de corporatisme et d'effets de caste se sont consolidées. On découvre des micro-sociétés aux penchants inégalitaires, dans lesquelles, par exemple, les particularités des engins engendrent des phénomènes de clans.

En définitive, comme le rappelle le tableau ci-dessous, les aspects valorisants et dévalorisants de l'image des personnels de conduite s'équilibrent assez bien.

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

Mais le mauvais côté pourrait progressivement l'emporter.

#### ■ Des menaces sur les repères de l'identité collective

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

Le transport collectif a fortement évolué dans une période relativement courte. Il y a quelques années encore, le service rendu et le produit vendu par une entreprise de transport consistaient essentiellement à assurer le déplacement d'un point A à un point B, dans des conditions de sécurité maximales et de service minimales.

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

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

Lorsqu'il s'agit d'un service de transport public, c'est la légitimité même de l'institution qui est en cause dans la qualité de la perfor-

mance délivrée. La raréfaction des ressources publiques impose des choix drastiques et une gestion plus attentive.

La culture professionnelle technique est attaquée par les exigences d'un service diversifié à rendre et à vendre. Il y a là un élément de forte déstabilisation d'un corps professionnel porteur d'une valeur jusque là dominante, qui, si elle reste prioritaire, doit faire une place à une série de valeurs nouvelles. La banalisation des déplacements et du transport va ainsi de pair avec la diminution du prestige des roulants et des navigants. Comme dans d'autres professions, la féminisation, qui concerne tous les modes (terrestres et aérien, voyageurs et marchandises), signifie aussi la disparition des clichés anciens... mais valorisants dans un monde qui a encore peu évolué sur ce point. Seules certaines composantes de la figure du héros subsistent aujourd'hui (en particulier la puissance associée aux performances des différentes machines). L'image du personnel de conduite renvoyée aujourd'hui par les autres met de plus en plus en lumière ses aspects défavorables. Les marques de reconnaissance extérieure se modifient considérablement.

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

Les métiers de base de la conduite se modifient. Les compétences qui se développent relèvent d'autres techniques et d'autres rôles que la conduite pure : responsabilité commerciale des conducteurs d'engins (accueil, gestion de l'information), rôle de sûreté lié à l'insécurité croissante (violences urbaines), etc.

Les rapports des roulants et des navigants avec les autres corps professionnels se modifient également puisque tous ensemble ils constituent désormais les maillons indissociables d'une chaîne de service.

Les conditions d'exercice du rapport de force des personnels de conduite sur le reste de l'entreprise ont été poussées très loin ; mais elles ne sont plus aussi faciles. Le prestige diminue et l'écart de rémunération avec les autres catégories professionnelles dans la société française paraît en baisse aux yeux du personnel de conduite.

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

L'image des personnels de conduite se brouille, y compris à leurs propres yeux. C'est un important facteur de déstabilisation et de perte de confiance.

## Le conducteur, la solitude, le groupe et l'institution

### ■ Le conducteur poussé vers la face sombre des groupes

Dans les fonctionnements actuels, le trouble identitaire des personnels de conduite n'est pas vraiment compensé par un rapport positif au groupe. Hormis quelques rares journées de formation et d'information, le personnel de conduite trouve un rapport au groupe seulement dans deux types d'activités dont la caractéristique commune est de ne pas être contrôlées par les institutions.

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

En second lieu, on remarque le fort engagement militant des personnels de conduite dans la vie locale, municipale, associative, etc. ; c'est-à-dire en dehors des entreprises qui les emploient.

Certes, les régimes particuliers de travail des personnels de conduite expliquent en partie cette disposition à consacrer du temps *personnel* à des causes plus *collectives* hors des entreprises du transport. Mais cette explication n'est pas suffisante. C'est dans le besoin d'un investissement positif qu'on trouve la motivation la plus puissante à s'investir dans des activités de groupe, la recherche d'une fonction de contenant des angoisses trouvant ici une solution socialement utile.

Cependant, les institutions ne se contentent pas de laisser ainsi le champ libre à une vie plus riche mais peu contrôlable, dans ou hors des entreprises. Tout se passe comme si elles poussaient résolument les personnels de conduite vers la face la plus équivoque des groupes. La revendication, la défense, l'opposition, si elles sont des attitudes utiles en elles-mêmes, finissent par se transformer, probablement à l'insu des intéressés, en mouvements dans lesquels le sentiment de persécution occupe une place dominante.

Dès lors, la frontière avec l'aspect irrationnel du fonctionnement des groupes devient très fragile, les risques de dérapage s'accroissent. Paradoxe : les institutions favorisent chez les roulants et les navigants la tentation de faire passer le « trouble de penser <sup>(4)</sup> » dans des activités qui ne concernent pas les institutions ou qui ont pour but de les contester.

Considérés comme de simples exécutants dans le meilleur des cas, et souvent comme des agents menaçants l'ordre établi, les personnels de conduite ne reçoivent pas de leur environnement professionnel ces signaux qui pourraient les inciter à engager une laborieuse rencontre avec la réalité, qui les encourageraient à renoncer aux facilités de l'illusion, au charme des fantasmes de toute-puissance. Les activités collectives auxquelles les roulants et les navigants ont accès peuvent facilement se placer sous l'égide de la face trouble de la vie des groupes. À ce titre, elles ne permettent véritablement ni

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

de consolider l'identité et l'aptitude au changement personnel, ni d'aider à l'adaptation ou au développement des organisations.

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

### ■ L'absence de projet professionnel : le conducteur confronté au vide de l'institution

L'impact négatif du constat qui vient d'être fait est amplifié par les répercussions du rapport des personnels de conduite aux institutions. Dans les trois modes considérés (routier, ferroviaire, aérien), on retrouve un même constat : c'est dans une forte ambivalence que roulants et navigants perçoivent leurs relations à leur entreprise.

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

En sens inverse, les institutions présentent une deuxième face dont on peut penser qu'elle confronte les personnels de conduite à une insatisfaction profonde, qui est de l'ordre de la souffrance psychique.

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

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

Lorsqu'un incident dangereux ou un accident grave surviennent, les roulants et les navigants se retrouvent plus seuls que jamais, dans un climat marqué par une culpabilisation potentielle.

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

Ne laissant aucune place à la moindre défaillance individuelle, la légitimité de ces interdictions, ainsi que la rigueur de leur mode d'application, sont rarement contestées par ceux qui en sont victimes,

ce qui accroît l'aspect de violence librement consentie. Dans l'adversité, roulants et navigants pensent, au mieux, ne pouvoir bénéficier d'aucun soutien réellement solidaire de la part de leur institution ; au pire, être désignés comme les responsables directs de l'opprobre jetée sur les entreprises à travers la mise en cause du « *facteur humain* » défaillant.

Force est de reconnaître qu'appui et compréhension sont rarement témoignés par les plus hautes instances des entreprises à l'égard d'employés dans le malheur, même si la période récente voit s'inverser la tendance avec des interventions de soutien direct des présidents d'entreprises (5).

Par ailleurs la multiplication des agressions physiques contre les agents du transport (bus, autocars, camions, métro, RER) constitue un domaine d'une extrême sensibilité, individuelle et collective, pour les personnels de conduite qui y voient une révoltante indifférence des institutions, des élus, de la police et du public à leur égard.

Mais, d'une façon plus générale, derrière l'incompréhension, la méfiance, le conflit, c'est l'absence de perspective professionnelle qui fait cruellement défaut.

Les projets personnels dans l'institution sont très limités. Dans le métier, roulants et navigants peuvent envisager deux voies de progression. La spécialisation technique est peu accessible et pas toujours souhaitée ; quelques rôles hiérarchiques existent, mais ils sont peu appréciés par ces populations fortement individualistes. En second lieu, l'acquisition d'une compétence élargie, qui permettrait de diversifier les activités et les parcours professionnels, se heurte en France à de nombreux obstacles : les organisations du travail ne préparent pas ce type d'évolutions ; culturellement, quitter le métier de base est très mal vécu par des agents très attachés à l'idée qu'ils se font de leur professionnalité d'origine.

« *No future* » ? Il serait excessif d'aller jusque-là. Cependant, dans ce contexte, on comprend mieux l'ardeur avec laquelle roulants et navigants, individualistes à l'esprit de corps, vivant et travaillant en solitaires, se défendent en groupe : la réassurance identitaire et l'apprentissage par l'expérience, que les institutions ne proposent pas sur un mode positif, sont surtout médiatisés par le conflit.

#### ■ La crainte de la défaillance et du « coup dur »

Roulants et navigants sont plutôt bien adaptés aux caractéristiques de leur situation professionnelle. Mécanismes de défense individuelle et système social de défense contre l'angoisse sont de ce point de vue en correspondance positive.

Or, si roulants et navigants font preuve d'une capacité assez remarquable à être seuls, les fonctionnements aboutissent à donner aux aspects les plus primitifs de la solitude une importance qui pourrait certainement être évitée.

On peut pointer une quasi tautologie : tout ce qui est de l'ordre de la mise à l'écart et du repli sur soi renvoie dans une solitude accrue

5. À l'occasion des catastrophes du mont Saint-Odile (Air Inter), de la Gare de Lyon (SNCF), des attentats du RER (RATP).

les personnels de conduite, tant comme individus que comme groupes professionnels.

D'autre part, des dispositifs de concertation et de participation reposant sur les formules classiques de groupes de travail sont compliqués à organiser en raison de paramètres difficiles à contourner : les horaires très différenciés de ces personnels, la gestion individualisée du temps, l'absence de vraie production collective, et enfin le remplacement indispensable en cas de prélèvement sur les capacités opérationnelles.

Toutefois tout effort pour inventer des formes de travail faisant davantage appel à la dimension collective, ou pour mettre en place des modes de fonctionnement décloisonnés, pourraient rendre plus acceptable une solitude que les personnels de conduite, foncièrement individualistes, ne dédaignent pas complètement.

Les personnels de conduite ont conscience qu'ils restent en première ligne – dans tous les sens du terme – pour ce qui concerne les enjeux de sécurité. Or, ils sont bien placés pour mesurer l'importance de la défaillance humaine dans l'accomplissement de l'irréversible et de l'irréparable. Au regard des enjeux élevés de sécurité, le thème de la défaillance humaine, générateur de fortes tensions psychiques, vient à la rencontre du thème de la solitude, comme facteur aggravant particulièrement anxiogène.

Crainte de la défaillance, obsession de la sécurité et solitude semblent plus décisives pour certains modes (aérien, ferroviaire) que pour d'autres (les déclinaisons du routier). On retrouve cependant ce triptyque dans les trois modes.

Par contre, les anticipations négatives en matière de sûreté sont probablement plus spécifiques (routier, ferroviaire banlieue). À cet égard, de nombreux commentaires sur la diversité des formes de violence urbaine, sur l'insuffisance des politiques répressives, sur le scepticisme à l'égard des actions préventives en matière de sûreté, viennent alimenter le discours des personnels de conduite les plus exposés.

De fait, malgré les actions menées par chacune des entreprises, les atteintes contre les agents <sup>(6)</sup>, les vols <sup>(7)</sup>, les actes de malveillance <sup>(8)</sup>, les atteintes contre les clients sont dans une évolution telle (surtout en Île-de-France) qu'une démarche concertée a été engagée depuis 1996 par les acteurs institutionnels concernés (SNCF, RATP, UTP, GART) sur le thème « *Les réseaux de transport public, acteurs de la ville et de la paix urbaine* » pour attirer l'attention des pouvoirs publics sur les difficultés croissantes rencontrées par les réseaux en matière de fraude et d'insécurité. Malgré la concrétisation d'actions concertées entre acteurs de la ville (dans les Contrats Locaux de Sécurité, par exemple), les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances <sup>(9)</sup>.

Des progrès ont été accomplis, mais du chemin reste à parcourir pour que les connaissances scientifiques de tous ordres se conjuguent pour *adapter le travail à l'homme* (c'est, en réalité, la définition de l'*ergonomie*...), et non l'inverse. Certes, les apports techniques soutiennent avec efficacité le travail de la conduite et du pilotage,

6. Un peu en dessous de deux agressions par jour contre les agents de la SNCF sur l'ensemble du réseau, in *Rapport sur la situation et l'évolution des transports*, 1995, Conseil National des Transports, novembre 1996.

7. L'évolution globale pourrait inciter à réexaminer la question du libre accès aux trains et aux quais pour contrecarrer les vols de bagages juste avant le départ, *ibidem*.

8. Cf. une très forte progression des signaux d'alarme intempestifs, notamment liée aux violences urbaines (tactiques de bandes pour créer des incidents ou pour se venger de contrôles subis), *ibidem*.

9. Pour 1997, l'Union des Transports Publics fait état de 2 230 agressions sur le personnel et 1860 sur les voyageurs, soit « une augmentation sensible ». Pour les dix premiers mois de 1998, les actes de violence ont progressé de 8 % dans les réseaux, selon la Direction centrale de la sécurité publique.

aussi bien pour la sécurité que pour la sûreté. Il n'empêche que la *charge physique* continue d'être importante. Les contraintes de postures, les rythmes de travail, les horaires décalés, les conditions de repos ont un impact direct sur le corps du personnel de conduite. De même, pour ce qui concerne la *charge mentale*, la multiplicité des informations à traiter, les conditions d'éclairage, les niveaux d'ambiance sonore, etc., ont un impact aux niveaux sensoriel et nerveux.

La *charge psychique* est plus difficilement objectivable et quantifiable : même si elle est collectivement partagée, elle est plus subjective. Toutefois, elle est loin d'être négligeable.

Ce qui est en cause, c'est la manière dont on se projette dans les situations dégradées : fera-t-on preuve d'un comportement « à la hauteur » ? Saura-t-on prendre et mettre en œuvre, rapidement, calmement, les mesures qui s'imposent, en utilisant au mieux connaissances, réglementation, expérience ?

Dans le discours des personnels de conduite, ces thèmes reviennent comme une obsession. On est bien revenu à la question de la défaillance humaine, et à l'angoisse qu'elle diffuse.

Que ce soit au plan personnel (l'image de soi), au plan social (le regard des autres), au plan économique (les préjudices économiques liés à un incident professionnel), les personnels de conduite semblent avoir de bonnes raisons de craindre la défaillance ou le « coup dur ». La solitude est ici de nature à aggraver ces craintes. Et ceci, pour au moins deux motifs.

En premier lieu les conditions d'acquisition des compétences se modifient. Dans les trois modes, d'énormes progrès ont été enregistrés : les systèmes d'apprentissage à base d'enseignement assisté par ordinateur sont de plus en plus répandus et appréciés ; les jeux de rôles sont de plus en plus utilisés. Dans une optique de sécurisation de l'opérateur, la simulation devant un écran informatique ou la reproduction de situations-problèmes en petits groupes sont profitables. Remplacent-elles pour autant la consolidation du professionnalisme individuel dans des conditions réelles d'exploitation aux côtés d'un collègue plus ancien dans le métier ? Si la simulation ouverte permet de s'entraîner sans crainte dans des situations très variées, fictives mais proches de la vie réelle, les formes de compagnonnage présentent des avantages irremplaçables pour les protagonistes : le processus de formation est décisif pour l'apprenant (surtout lorsque celui-ci débute) et pour le formateur, mis en position de se perfectionner lui-même puisqu'il doit formaliser son expérience personnelle pour être en mesure de la transmettre.

En définitive, la solitude engendre la sensation d'une maîtrise imparfaite des compétences nécessaires.

En deuxième lieu, l'abandon du compagnonnage, l'éclatement des équipes, la généralisation de systèmes de sécurité et de vigilance se conjuguent pour accroître encore le lien entre solitude et angoisse de la défaillance.

Devant l'exigence d'un taux de fiabilité performant, face à des enjeux de sécurité très élevés, les postes de conduite des trois modes sont de plus en plus équipés d'automates. Des outils techniques sophistiqués renforcent la sécurité des déplacements, y compris en cas de défaillance de l'opérateur. De même, des réalisations techniques spectaculaires (communications et alarme radio ; repérage GPS, y compris pour le routier,...) concourent à une meilleure sûreté des personnels tout en assurant d'autres fonctions (régulation, communication vers les voyageurs).

Aux yeux du personnel concerné, ces systèmes automatiques ont toutefois un double sens : apporter du confort, mais au prix d'un certain isolement ou d'une certaine robotisation. Veiller sur les défaillances humaines est rassurant, mais jusqu'à un certain point. Même si elle est au cœur de la professionnalité, une lancinante relation à l'hypothétique défaillance ou à l'éventuel coup dur peut provoquer des effets d'usure et des états de détresse.

En résumé, les personnels de conduite, confrontés à des systèmes techniques particulièrement complexes et à des enjeux de sécurité très élevés, vivent des situations qui peuvent basculer de façon aléatoire dans l'exceptionnel.

Dans un contexte d'une certaine fragilité identitaire, le poids de ces rôles et de la responsabilité correspondante, s'exprimant notamment dans la crainte d'une défaillance personnelle, s'accompagne d'une souffrance, plus difficile à supporter en raison d'une solitude subjective, inutilement accentuée par le fonctionnement organisationnel.

**Des besoins  
de reconnaissance  
accrus mais de moins  
en moins satisfaits**

L'oscillation entre un fort individualisme des conducteurs d'engins et le souci d'intégration au groupe n'est pas extraordinaire. Ce type de phénomène traverse tous les groupes sociaux ainsi que les personnes qui en font partie, et notamment chaque fois que l'organisation du travail donne de vraies responsabilités individuelles à des personnes qui travaillent seules.

Cependant, pour les personnels de conduite, le caractère abstrait de leur lien avec le groupe pousse chacun à témoigner davantage de la force de son attachement à la communauté. Plus que dans d'autres groupes professionnels, des démonstrations de fidélité et d'allégeance sont nécessaires pour confirmer l'appartenance de l'individu au groupe.

Cela se traduit dans l'échange de différents signes de reconnaissance qui s'expriment dans des comportements langagiers, dans des modes de pensée, dans des réactions professionnelles reflétant les valeurs collectives. L'insécurité identitaire, la fugacité des relations dans le travail, la nécessité de démontrer une solidarité active : ces éléments incitent les solitaires de la conduite à ne pas prendre le risque de positions personnelles qui ne suivraient pas le mouvement général et qui se paieraient par une marginalité accentuée.

Cependant, en ce qui concerne les conducteurs d'engins, le groupe professionnel pourrait moins bien assurer sa fonction de réassurance

que par le passé. On a déjà souligné l'apparition de facteurs de division de la communauté professionnelle : l'appauvrissement de la vie collective informelle, l'émergence toujours plus forte d'images de corporatisme et d'effets de caste, la défense d'intérêts particuliers et de revendications catégorielles, le glissement vers des conflits longs et violents qui laissent des traces profondes et durables, l'éclatement syndical des organisations chargées de représenter le personnel.

Tout ceci accentue la fragilisation de la capacité protectrice du groupe des pairs : les personnels de conduite se sentent moins bien défendus par un groupe professionnel moins solidaire et par des corps intermédiaires (c'est-à-dire encadrement et organisations syndicales) qu'ils critiquent souvent.

Cette évolution se greffe sur une contradiction : *les solitaires ne délèguent pas spontanément leur pouvoir et, en même temps, leur solitude accroît leur besoin d'être représenté et d'être reconnu.*

Paradoxe donc : moins l'étai est solide, moins il protège, et, cependant, plus il est nécessaire de s'y raccrocher.

En même temps, les entreprises ne saisissent pas toutes les opportunités d'intégrer les personnels de conduite à des activités institutionnelles constructives, s'abstiennent de les mobiliser sur des enjeux positifs, prennent de moins en moins en compte leurs besoins de reconnaissance. Elles rejettent donc roulants et navigants vers le côté le plus agressif de la vie des groupes, celui de la défense collective.

#### ■ Le groupe virtuel comme réponse à des troubles de la professionnalité

« *Tous ensemble, tous ensemble, ouais ! ouais !* »

Ce slogan, originaire du monde du transport, mille fois répété depuis l'hiver 1995, est beaucoup moins anodin qu'il n'y paraît. On ne saurait trouver meilleure illustration de ce que pourrait être la problématique du groupe virtuel.

Le groupe virtuel prend la forme d'un fantôme largement inconscient qui renvoie au regroupement physique de l'ensemble des pairs. Potentiel, c'est-à-dire possible mais non probable dans la réalité, il joue un rôle de consolidation des repères identificatoires.

Le *dédoublé* de soi-même dans une *infinité* de figures réunies au même moment dans un même espace vient restaurer un sentiment de continuité narcissique et d'identité du sujet. Dans un rôle de médiation entre soi et les autres, entre l'identique et le différent, ce *double* multiplié et consolateur garantit à nouveau l'illusion de toute-puissance de l'image de soi.

Les manifestations, cortèges, défilés qui se produisent dans la sphère du social provoquent une jubilation consolatrice aussi bien pour la personne que pour le groupe. Pour autant, le groupe virtuel reste bien potentiel, dans la mesure où la plus grande multitude qui puisse être réunie ne se compose guère que de quelques unités organisationnelles de travail.

Plaisir du partage solidaire, béatitude de l'affirmation de puissance, euphorie de la démonstration d'unité : les motivations de ce spectacle, destiné à soi-même aussi bien qu'aux autres, se déclinent depuis toujours dans le registre du cérémonial réunissant les fidèles d'une même foi.

Faire corps, incorporer, s'incorporer : être corps en groupe, c'est faire corps contre l'angoisse de séparation, contre la peur de l'attaque extérieure, contre la crainte de ne pas avoir sa place dans un ensemble qui nourrit et qui protège.

Certes, ces remarques valent pour toute manifestation collective, indépendamment de la nature des membres et des motifs de leur réunion. Par exemple, cette problématique peut s'appliquer de la même manière à la « ola » (la vague) qui parcourt le stade réunissant en foule des spectateurs défendant des équipes rivales, ou aux amateurs de musique « techno » unis dans un lien quasi hypnotique au cours d'une « rave ».

Pour autant, pour les solitaires du transport public, sevrés de vie de groupe, ces remarques prennent un sens particulier.

« *Tous ensemble, tous ensemble, ouais ! ouais !* »

Contre la solitude, quel meilleur remède ?

#### ■ Le groupe virtuel comme source de conflictualité

Solution de rechange face à une fragilisation de la professionnalité qui rend la solitude, l'isolement et l'enfermement plus lourds à supporter, le fantasme du groupe virtuel est cependant porteur d'une tension psychique qui pourrait entretenir des relations ambiguës avec la souffrance et la conflictualité.

Tous les observateurs des milieux professionnels du transport, et parfois les intéressés eux-mêmes, sont frappés par l'extrême susceptibilité, par les sautes d'humeur, par l'imprévisibilité des comportements, bref, par ce qui apparaît souvent comme une exagération manifeste dans les réactions collectives des métiers de la conduite et du pilotage.

Une âpre mobilisation pour la défense des avantages acquis, un puissant besoin de réassurance, une irrépressible attente de reconnaissance sont bien entendu ici en cause. Mais il semble nécessaire d'aller plus loin pour comprendre par quels mécanismes ces comportements se traduisent dans une conflictualité aussi récurrente.

Une exploration plus approfondie des rapports entre *plaisir* et *souffrance*, entre *inclusion* et *exclusion*, entre *attaque* et *défense* dans les modes de fonctionnement des métiers solitaires de la conduite fait ressortir l'existence d'une problématique *persécuteur – persécuté*, qui ajoute ses effets aux conséquences du trouble de la professionnalité.

Le fantasme du groupe virtuel devient une expression d'une sorte de pacte négatif scellant une alliance inconsciente entre les membres de la communauté professionnelle. C'est autour du sentiment de l'honneur et de l'angoisse de ne pas être à la hauteur qu'on découvre

une première dimension, intériorisée, du rapport à la persécution chez les personnels de conduite.

Crainte de la défaillance, anticipation du coup dur, intériorisation des impératifs de sécurité : ces éléments pourraient amener une réaction spécifique de défense contre l'angoisse. Ce mécanisme de défense prend aussi, de façon surprenante, la valeur d'un outil de motivation. Le domaine du sport de haut niveau offre ici des rapprochements intéressants qui peuvent faciliter la compréhension de cette hypothèse. Chacun a pu observer les formes du dialogue intérieur qu'entretiennent pour se motiver joueurs de tennis, sauteurs à la perche ou coureurs de fond : les exclamations, les encouragements, les reproches, les injures que s'adresse à lui-même tout athlète dans une compétition (individuelle mais aussi collective) de haut niveau ne sont pas sans ressemblance avec cette sorte de *ruminatio mentale* qui intervient dans l'adaptation au travail des personnels de conduite. Mais si l'athlète se donne d'autant plus en spectacle que c'est pour lui une façon de trouver un sens aux souffrances qu'il s'impose, les métiers de la conduite, en l'absence de témoins permanents, rendent moins visibles, et donc moins valorisés, les processus et les contenus du travail.

Au moment de conclure la partie diagnostique de cette étude, on insistera sur deux points.

D'une part, il ne semble pas possible de cumuler impunément l'empilement de caractéristiques lourdes : un sentiment d'identité incertain ; un isolement venant d'un rapport très actif, mais en fin de compte défaillant, à des institutions impuissantes devant le besoin de projection de leurs membres dans l'avenir ; une solitude accentuée par un rapport au côté le plus régressivement archaïque de la vie des groupes ; une obsession de la défaillance ou du coup dur.

Cette accumulation semble, d'autre part, être à l'origine d'une tension commune de groupe propre à l'ensemble des métiers solitaires de conduite. Source dynamique de fantasmes inconscients, cette tension, que nous avons interprétée en proposant la notion de groupe virtuel, apparaît comme un moyen de défense spécifique contre l'angoisse mais également comme le ferment d'une conflictualité continue.

3

## CHAPITRE

De nouvelles clefs  
pour le management  
du changement

Aux problèmes posés, il serait difficile d'imaginer des recettes simples, produisant des effets à court terme.

Pour autant, il est possible de repérer des pratiques sociales et managériales qui prennent en compte, explicitement ou implicitement, les données de la situation. Les éléments de diagnostic réunis dans cette étude permettent d'identifier deux axes majeurs susceptibles de constituer des réponses efficaces aux graves dysfonctionnements constatés.

En premier lieu, pour diminuer les sources d'angoisse et pour restreindre les effets de bande, il est nécessaire de redonner une identité positive aux métiers solitaires de la conduite en soutenant leur professionnalité. Des pratiques utiles existent, dont le sens est de reconnaître mais aussi de solliciter activement le professionnalisme des roulants et des navigants.

En second lieu, pour modifier le rapport de ces personnels au changement, des enjeux équilibrés doivent être proposés. Construire, en commun avec les personnels de conduite, un nouveau fonctionnement organisationnel davantage tourné vers le client semble une voie indispensable et réaliste malgré toutes les difficultés apparentes.

Les solutions citées ci-après visent, séparément ou conjointement, deux orientations qui nous semblent incontournables :

1. Briser l'interaction solitude-isolement-enfermement pour faire sortir les personnels de conduite de ce mécanisme piégeant et dans lequel ils s'enferment ;
2. Casser une alternative dont les deux termes sont aussi leurrants l'un que l'autre pour les personnels de conduite : la confrontation avec la face sombre des groupes ou avec cette sorte de rumination libératoire propre au groupe virtuel.

## **Reconnaître et solliciter le professionnalisme individuel et collectif**

Si elles veulent convaincre les personnels de conduite que le changement n'est pas obligatoirement, et pas seulement, le renoncement à des avantages acquis, les entreprises de transport ont d'abord à travailler les éléments de la déstabilisation identitaire qui caractérise ces métiers. Il s'agit là d'une étape indispensable si l'on veut s'attaquer à ces modes d'adaptation paradoxaux et contre-productifs mis en place par les organisations et leurs opérateurs face à la solitude objective des métiers de la conduite et du pilotage.

C'est en cherchant à traiter les personnels de conduite en véritables partenaires de l'exploitation, et non en simples exécutants, qu'on fera progresser leurs aptitudes professionnelles tout en les rassurant sur la nature de leur professionnalité. Construire un discours positif à l'égard des personnes et des groupes qui exercent ces métiers et leur offrir une vision renouvelée de leur contribution à l'entreprise sont des points auxquels les entreprises ne peuvent échapper si elles veulent réconcilier ces catégories de personnels avec leur institution.

Une première série de préconisations découle de ces quelques remarques. En effet, toutes les modalités de vie collective, toutes les formes positives de vie sociale, qui apparaîtraient techniquement pertinentes et économiquement acceptables, doivent être considérées comme des investissements indispensables par rapport à un objectif stratégique visant l'intégration de ces personnels dans leur entreprise. Toute modification des modes de fonctionnement organisationnels permettant de rompre l'isolement et de sortir de l'enfermement devient ainsi un point d'appui pour engager ces groupes professionnels dans un mouvement plus favorable vis-à-vis du monde extérieur.

De même, des efforts d'imagination et d'innovation concernant les méthodes de travail paraissent nécessaires dans la mesure où ils sont susceptibles de contribuer à briser unilatéralement ces interactions répétitives négatives. Enfin, des projets institutionnels reconnaissant l'expérience acquise et proposant un enrichissement, voire une diversification, des trajectoires professionnelles doivent faire l'objet de développements nouveaux. Si leur concrétisation est malaisée à définir, leur enjeu, par contre, se révèle immédiatement stratégique.

Ces axes seront maintenant illustrés avec des exemples repérés dans les pratiques des entreprises.

### Rompre l'isolement, sortir de l'enfermement

#### ■ Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes

1. *À la SNCF, la mise en place de nouvelles pratiques de retour d'expérience permet aux agents de conduite d'aborder de façon positive les aléas ou les défaillances dans l'exercice du métier. La possibilité d'exprimer, sans censure ni culpabilisation, des séquences pas toujours positives de son expérience se cumule avec une meilleure qualité d'écoute et de suivi de la part d'autres acteurs de l'entreprise.*
2. *Des formules de consultation individuelle ou d'entretien de groupes d'agents de conduite confrontés à des accidents mortels de personnes (suicides sur la voie, notamment) sont actuellement expérimentés sur deux sites de la SNCF de façon à permettre aux agents concernés de mieux affronter le traumatisme psychologique provoqué par la confrontation avec la mort.*
3. *À Nancy, les aiguilleurs du chemin de fer prennent l'initiative d'exposer à leurs collègues agents de conduite les mécanismes et les contraintes de leur métier, et notamment les paramètres d'établissement de priorités dans les circulations (voyageurs par rapport au fret). Les signaux techniques de communication entre ces deux types de partenaires prennent alors une dimension accrue, mieux comprise par les roulants.*
4. *À la Régie des Transports de Marseille, chaque vendredi matin, un opérateur de l'Atelier du Dépôt de La Capelette se rend dans l'une des gares d'échange pour faire le point avec les machinistes sur les problèmes mécaniques rencontrés dans l'exploitation technique du matériel. La régularité de cette rencontre permet de rapprocher des*

points de vue sur lesquels trois logiques au moins coexistent : celle du machiniste, celle du mécanicien, et celle du voyageur.

### Innover dans les méthodes de travail

#### ■ Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes

5. À Paris, la constitution d'un groupe travail permet aux conducteurs de la Ligne 7 du Métro de faire déplacer un signal qui était chroniquement franchi depuis plusieurs années. Le travail de groupe, réunissant des conducteurs de la ligne et des spécialistes de différents services d'études, a permis d'analyser les causes de ces franchissements, d'identifier la nature de la solution et d'éliminer le problème, tout en reconnaissant la place et le rôle des conducteurs.
6. À Paris, les agents du Dépôt Traction Chapelle sont plus étroitement associés à l'élaboration générale et à la confection détaillée de chaque nouveau roulement.
7. La CFTA (Groupe CGEA) exploite plusieurs lignes pour le compte de la SNCF. Les agents de conduite accomplissent d'autres tâches que la conduite. Une certaine polycompétence leur permet d'aider un collègue à l'Atelier, de participer au remplacement de traverses sur la voie, d'effectuer divers travaux annexes de maçonnerie ou de peinture.
8. La communication avec les personnels itinérants devrait pouvoir tirer davantage parti des outils modernes de communication : utilisation plus conviviale du radiotéléphone (à l'instar de certaines compagnies de taxi) ; mise en place de réseaux de type Intranet. Un certain nombre de réseaux urbains commencent à travailler dans cette orientation.

### Reconnaître l'expérience, proposer un avenir

#### ■ Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes

9. Pour conduire le « Shuttle », EUROTUNNEL a créé un nouveau métier : le conducteur « mono-mission, mono-engin ». Tour à tour chef de train, chargé de la gestion intérieure de la rame, de la manipulation des portes de la navette, des barrières coupe-feu, il est également responsable des annonces à la clientèle lors du lancement des procédures d'évacuations.
10. La SEMURVAL, qui exploite le réseau de Valenciennes, a créé la fonction conducteur-vérificateur-accompagnateur pour lutter contre l'insécurité. Vingt-quatre conducteurs expérimentés et spécialement formés ont pour mission d'assurer une présence quotidienne en liaison avec une équipe dotée d'un véhicule de service et de moyens de télécommunications. La formation a visé une meilleure connaissance des quartiers sensibles, des phénomènes de drogue et de bandes et a porté sur la prévention des conflits. Cette opération a fait l'objet d'une convention entre la Caisse des dépôts, TRANSDEV, le Syndicat intercommunal et la SEMURVAL.
11. À la RATP, la formation de conducteur de métro, rythmée en deux temps (travail en conditions normales puis en conditions dégradées) porte naturellement sur la sécurité, mais les questions de

*communication font désormais partie intégrante de la formation initiale. D'autre part, le monitorat fait maintenant partie du stage de conducteur de métro : des conducteurs volontaires, confirmés, reconnus par l'encadrement, offrent au stagiaire une expérience complète de terrain.*

12. *Les réflexions menées sur le thème d'une Convention collective nationale alternative dans le cadre de l'Union des Transports Publics (1993) n'ont pas abouti à la signature d'un accord. Elles se sont cependant traduites dans des dispositions prises par certains réseaux. Par exemple, une progression de carrière pour les machinistes s'appuie sur une grille comptant des critères variés d'évaluation des compétences : vision professionnelle (qualité de la conduite), régulation (respect des horaires), aspect technique (entretien du matériel), service client (attitude générale, comportement face aux agressions), aspect commercial (vente), défense de la recette (lutte contre la fraude), paix urbaine (animations dans les quartiers difficiles).*

## **Construire en commun un fonctionnement plus tourné vers le client**

Les personnels de conduite sont actuellement davantage *en bout de chaîne* de production que *dans* la chaîne elle-même. Cette position leur renvoie une solitude accrue et les prive de moyens efficaces pour aider à résoudre des dysfonctionnements qu'ils ne font la plupart du temps que constater. D'autre part, les valeurs professionnelles dominantes dans ces groupes sociaux assignent aujourd'hui une place prépondérante à une culture technique, en partie fermée sur elle-même et difficile à faire bouger.

Pour autant, l'évolution vers une culture de service est indispensable car c'est tout simplement la légitimité de ces entreprises et le concept de la délégation de service public qui sont en jeu. En effet, dans le mode de régulation des conflits du travail de ces institutions, tout se passe comme si la violence exercée contre les voyageurs était inscrite en tant que norme apparemment anodine, admise par tous, le plus naturellement du monde. En réalité, cette norme est un archaïsme qu'une sorte de tabou interdit d'interroger. Or, cette violence finira par devenir dans les faits ce qu'elle est de plus en plus dans l'esprit d'un public lassé de faire les frais de rapports de forces qui ne le concernent pas directement : une anomalie.

Il est donc urgent de solliciter plus positivement l'expérience des personnels de conduite pour construire avec eux un fonctionnement collectif enfin tourné vers le voyageur. Cette orientation, affichée depuis quelques années par les entreprises de transport, reste dans la plupart des cas de l'ordre de l'incantation. En outre, les personnels de conduite, en première ligne dans cette reconquête d'un public

de plus en plus exigeant, ont rarement été invités à se mobiliser par rapport à cet objectif.

S'il est impératif de réinsérer les personnels de conduite dans la chaîne de production du service, il est tout aussi stratégique de les encourager à élargir les bases de leur professionnalité en les confrontant à l'ensemble des dimensions de la vie des entreprises : les aspects commerciaux, concurrentiels, économiques, financiers, sociaux, etc.

Enfin, la restauration de la crédibilité des corps intermédiaires (encadrement de proximité, organisations syndicales) constitue un point d'appui sans lequel tout progrès reste aléatoire.

### Réinsérer les conducteurs dans la chaîne de production de service

#### ■ Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes

13. *À Lille, au dépôt de l'Union, l'un des trois centres d'autobus du réseau TRANSPOLE, des roulements innovants, dits B 21 et C 21, sont en vigueur depuis quelques années. Chaque machiniste-receveur dispose d'une journée, qui revient régulièrement dans ces roulements, au cours de laquelle il ne conduit pas et qui lui permet d'enrichir son point de vue sur son métier et sur les conditions d'exploitation du réseau. Organisant librement sa journée, le machiniste-receveur accompagne des collègues de son dépôt sur leur trajet dans la ville, prend des contacts avec l'encadrement de proximité (en kiosque ou en terminus), noue des relations avec les autres métiers de l'entreprise, propose (oralement et par écrit) ses constats et ses réflexions en vue d'une amélioration du service rendu aux voyageurs.*
14. *À Creil, une visite de l'usine SOLLAC permet aux agents de conduite du dépôt Traction voisin de mieux comprendre les finalités de leur mission et de s'associer aux enjeux de la production en continu en milieu industriel. Les conséquences d'un arrêt de travail des agents de conduite de la SNCF deviennent plus concrètes, ce qui tend à faire évoluer les formes de conflictualité et les modes de régulation avec la direction du Dépôt.*
15. *Au sein d'AIR INTER EUROPE, une démarche qualité a été l'occasion pour des pilotes et des officiers mécaniciens navigants de communiquer leur expérience et de donner leur avis sur les améliorations susceptibles de rétablir la compétitivité de l'Entreprise face à la concurrence. Ce processus, fortement mobilisateur, a été très apprécié par les navigants qui y ont participé, souvent sur leur temps personnel.*
16. *Transposition du dispositif de type quasi-collectif : faire émerger collectivement la représentation globale du service perçue par le client, en faisant travailler ensemble des personnes de métiers différents, assurant chacune une fraction de ce service (de façon disjointe dans le temps et dans l'espace).*

**Faire travailler des questions techniques, commerciales, économiques**

■ **Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes**

17. *Les élus et la société de transport de l'agglomération d'Evreux se sont engagés dans une politique ambitieuse de cycles de formation du personnel de conduite (60 personnes sur 75 salariés). Après un stage de connaissance de l'entreprise (aspects historiques, institutionnels, économiques), suivi d'une formation à la relation avec la clientèle, les conducteurs, un par un, sont systématiquement immergés dans toutes les activités de la société. Devant le sentiment d'insécurité dans le réseau, une formation à la psychologie et à la gestion des conflits réunit trois jours pleins, repas compris, l'ensemble des conducteurs répartis par petits groupes de six.*
18. *À la RATP, un processus d'accompagnement par la fonction locale Ressources humaines a soutenu et rendu possible la certification de la ligne 115 du Centre des Lilas, l'un des dépôts d'autobus. Sept groupes de travail et de sensibilisation, mobilisant à chaque fois un certain nombre de machinistes-receveurs, ont notamment défini le service de référence, le niveau d'exigence à atteindre, la nature des situations inacceptables, la forme des actions correctrices. Puis, une fois le projet défini, des demi-journées de sensibilisation ont été organisées pour les agents en roulement sur la ligne 115. Un repas de travail a été proposé aux agents concernés. Enfin, un accompagnement managérial du responsable de l'équipe de ligne et de l'agent de maîtrise « Assistant de ligne » a été réalisé.*
19. *À Marseille, la mise en place de groupes-témoins permet aux conducteurs d'autobus du Dépôt de La Capelette de s'exprimer et de réagir pendant plusieurs années consécutives, tout au long d'un processus d'insertion de nouvelles aides à l'exploitation destinées à favoriser l'exploitation des lignes du réseau et l'amélioration du service rendu aux voyageurs.*

**Restaurer la crédibilité des corps intermédiaires**

■ **Impliquer l'encadrement**  
Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes

20. *Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de décentralisation de la Régie des transports de Marseille, les agents de maîtrise du Dépôt de La Capelette ont été étroitement associés à la formation « Notre métier ensemble », dont le but était de favoriser la constitution de leur équipe de conducteurs au moment de la création des équipes de lignes.*
21. *Des « chefs de groupes » qui ne sont pas vraiment chefs et n'ont pas de véritables groupes : pour modifier ce constat, la SEMITAN, qui gère le réseau de Nantes (bus et tramway), s'engage dans une deuxième étape de décentralisation accrue, après une première phase qui avait déjà considérablement rapproché le fonctionnement de la SEMITAN des conducteurs. Cette deuxième étape mobilise l'ensemble de l'encadrement et instaure un niveau décentralisé en matière de gestion des ressources humaines.*
22. *Pour restaurer le rôle de l'encadrement, un certain nombre de sociétés se sont engagées dans une politique de décentralisation ayant*

*pour but de redonner des capacités d'initiative et de déléguer de vraies responsabilités aux professionnels proches des situations réelles de travail. Pour identifier le professionnalisme de l'encadrement, pour renforcer la formation des cadres, elles ont aussi mené des réflexions collectives sur les aptitudes et les compétences spécifiques du cadre. Elles ont organisé des opérations pour mieux faire communiquer les cadres entre eux.*

#### ■ Renouveler le dialogue social

##### Exemples tirés de pratiques professionnelles existantes

23. *En amont du Contrat de progrès du Transport routier, une expérience « Transparence » a réuni avec succès tous les partenaires institutionnels, administratifs, patronaux et syndicaux à l'initiative de l'Inspection du travail des transports dans le Sud-Ouest. Il s'agissait d'une action de sensibilisation des entreprises de transports à la clarification des temps de travail grâce à la bonne utilisation du chronotachygraphe et à la réduction de ces temps afin de revenir à la norme maximale du code du travail.*
24. *La Direction et les organisations syndicales de la RATP (à l'exception de la CGT) ont signé un protocole d'accord sur le droit syndical et l'amélioration du dialogue social. Le texte comprend une partie portant sur le droit syndical et l'exercice des fonctions syndicales : s'inscrivant dans la politique de décentralisation, trois niveaux de négociation sont instaurés. L'autre partie est un Code de déontologie qui prévoit un « droit d'alarme social » utilisable par les syndicats ou la Direction lorsqu'une situation est jugée préconflictuelle. Le déclenchement d'une centaine d'alarmes sociales en 1997, toutes unités de la RATP confondues, permet de dresser un bilan positif de ce nouveau mode de fonctionnement.*
25. *La Direction d'AIR FRANCE et le principal syndicat de pilotes de lignes (SNPL) ont négocié un accord sur une série de principes concernant le développement (accords de franchise et partage de capacité avec d'autres compagnies, accords d'affrètement), la « convergence compétitive » (gel des rémunérations, échange salariales) et la stabilisation des relations sociales. Selon cet « accord de paix », un préavis de trois mois doit être déposé avant tout mouvement social.*

## Transport collectif en France : l'amorce d'un tournant ?

Les enjeux des thèmes abordés dans cette étude sont en général mal compris, ou minorés par la profession.

Les analyses développées, après une certaine surprise, suscitent une curiosité souvent positive. Les professionnels retiennent fréquemment la possibilité d'établir des liens entre des éléments jusque là dispersés, l'importance des phénomènes liés à la professionnalité, ainsi qu'une réévaluation des aspects non directement liés aux rémunérations dans les motivations des personnels de conduite et de pilotage.

Si les pistes d'action proposées pour progresser font l'objet de considérations plutôt favorables de la part de mes interlocuteurs, ceux-ci mettent surtout en avant les facteurs de rigidité du système social qu'il faudrait réformer. La prégnance des dimensions technique et économique empêche aujourd'hui de repenser le social et le politique dans ces entreprises.

Les fonctionnements répétitifs l'emportent : ils ont l'avantage d'être bien connus et d'apporter un certain confort. L'influence des organisations syndicales exonère le management de proximité d'un rôle dans la conduite du changement, rôle pour lequel il est par ailleurs peu préparé.

Chacun semble surtout redouter d'être à l'origine d'une de ces déflations dont les conséquences sont désastreuses pour les voyageurs et pour l'image des entreprises : mieux vaut attendre sans prendre trop d'initiatives le prochain conflit, qui, c'est sûr, ne manquera pas de se produire... Dans les perceptions des acteurs, le désaveu est toujours plus probable que le soutien ; l'encouragement à la prise de risques toujours moins crédible que la pression de conformité.

Dans ces conditions, des actions de changement prenant en compte des dimensions cachées du fonctionnement social semblent lourdes à mettre en œuvre. Sur quelles bases légitimer ces actions si elles ne se plongent pas directement dans des raisonnements techniques, commerciaux ou financiers ? Comment, avec quels arguments, avec quels chiffrages, monter une politique qui dépasse le court terme ? Le coût des arrêts de travail, la charge des taux d'absentéisme, le fardeau de l'inaptitude professionnelle, la baisse de fréquentation par le public, la fuite d'un marché potentiel, la progression de la concurrence : tous ces éléments se révèlent non quantifiables, et dès lors, non quantifiés, et donc secondaires, au moment d'élaborer un projet opérationnel, collectivement mobilisateur.

Paradoxalement, dans les tableaux de bord des unités organisationnelles de production du transport, les indicateurs les plus en vue sont sociaux : nombre de préavis d'arrêts de travail, nombre de jours de grève, pourcentage de grévistes, absentéisme maladie, taux d'inaptitude. Mais les mots d'ordre dominants restent de l'ordre de l'injonction contradictoire : *changez dans le bon sens, sans qu'on vous dise vraiment dans quelle direction ; prenez des risques, exploitez les marges de manœuvre, ne reculez pas devant la prise d'initiatives, mais surtout pas de vagues ...*

Dans ce contexte, faire comme si les choses ne pouvaient pas changer, c'est déjà se situer dans le registre, qui n'a pas que des inconvénients, des prédictions auto-réalisatrices : *vous allez voir qu'on ne va pas vraiment réussir à faire évoluer ces comportements professionnels qui engendrent cette conflictualité que nous regrettons tous...* et ainsi de suite.

En présence de ces comportements, les atouts semblent comptés : de la bonne volonté par ci par là, y compris, bien entendu, chez les personnels de conduite ; quelques innovateurs répartis de façon aléa-

toire entre les directions, le management, les organisations syndicales ; quelques avancées technologiques, leviers d'appoint pour une transformation sociale non désirée. Bref, pas grand chose en face de la stabilité de ces systèmes de défense contre l'angoisse, dont la complémentarité assure la pérennité.

Dès lors, deux voies semblent s'offrir à l'évolution du transport collectif en France :

- la poursuite des modes de fonctionnement actuels, et c'est l'enfoncement dans une impasse dont les voyageurs et les clients finiront par se lasser, et dont la concurrence tirera profit ;
- l'émergence d'une véritable impulsion politique, relayée à tous les niveaux des entreprises, proposant une vision stratégique mais équilibrée du changement nécessaire dans le secteur : davantage de qualité de service pour le client ; davantage d'innovation dans le fonctionnement des entreprises ; des contreparties pour le personnel, à concrétiser dans des registres diversifiés comme les rémunérations, l'âge de la retraite ou les temps compensateurs de repos, mais aussi la considération, le respect, la reconnaissance du professionnalisme.

La question est aujourd'hui posée : les professionnels du transport sauront-ils négocier le tournant ?

*Ce cahier a été réalisé avec le concours  
d'Anne-Laure Benilan et de Daniel Urbain.*