

La grève, antidote à la solitude du conducteur

Selon le psychosociologue Jean-François Révah, les grèves à répétition qui affectent les transports publics sont le révélateur de la solitude accrue des conducteurs, enfermés dans un métier dévalorisé.

La solution : reconnaître leur savoir-faire et le mettre au service d'un projet collectif d'entreprise enfin tourné vers le client. Explications.

Alors qu'on évoque souvent la défense des intérêts matériels et statutaires pour justifier les mouvements sociaux chroniques dont souffrent les réseaux, le psychosociologue et consultant Jean-François Révah l'explique lui par une cause plus profonde : le glissement progressif des conducteurs de la solitude vers l'enfermement. Une hypothèse appuyée sur 15 ans de travail, dont 7 années d'enquête auprès des conducteurs des réseaux de transports urbains, interurbains et ferroviaires. Dans sa récente étude « Et si les mouvements sociaux n'étaient pas une fatalité ? » (dans *Les Cahiers du groupe Bernard Brunhes*), objet d'un « café-débat » lors du dernier congrès du Gart à Mulhouse, le directeur de Trans/formation (groupe Bernard Brunhes) propose quelques pistes pour faire évoluer cette situation.

L'image valorisante du conducteur de bus, seul maître à bord de son véhicule, a été dépréciée par la simplification des tâches, l'accumulation des règlements, la remise en cause de ses aptitudes et le manque de respect des clients.

Un métier de plus en plus solitaire, de moins en moins solidaire

Dispersion géographique des agents de conduite, chacun sur leur ligne, individualisation des horaires, temps de travail collectif éphémère..., tout se conjugue pour accroître la solitude de l'agent de conduite. Selon Jean-François Révah, « tout se passe comme si des efforts largement inconscients étaient mis en œuvre pour transformer progressivement la solitude en isolement ». Fautifs : les entreprises, qui négligent le facteur communication et réduisent au strict minimum les regroupements de personnels de



Christian BESNARD/LVDR

conduite, mais aussi les conducteurs eux-mêmes, qui se sentent de moins en moins bien représentés et défendus et perçoivent leurs collègues comme étant de moins en moins solidaires.

L'autoenfermement individuel et corporatiste des conducteurs

« Les deux parties semblent, inconsciemment, d'accord pour préserver une situation de blocage dont les avantages l'emportent finalement sur les inconvénients », estime l'auteur de l'enquête. En effet, les directions redoutent davantage la solidarité – « un corps collectif menaçant car capable de paralyser rapidement l'activité de l'entreprise » – que l'isolement. Quant aux roulants, ils « pratiquent une sorte d'autoenfermement individuel et corporatiste ». Motif plausible : invoquer la pénibilité du travail constitue un argument fort dans toute négociation et justifie aussi les avantages sociaux tels que niveaux de salaires, garantie de l'emploi, régime spécial de retraite. Enfin, souligne le psychosociologue : « La dimension héroïque de la solitude permet de maintenir une image que le progrès technique et social menace de brouiller. »

Le mouvement social, une réponse à un fort besoin de reconnaissance

Historiquement, les métiers de la conduite sont valorisés, et valorisants, par plusieurs aspects : maîtrise technique, résistance au stress, capacité de se mobiliser et de respecter les horaires à toute heure malgré la fatigue et les aléas de la circulation. Mais ces références s'effritent devant l'automatisation et la simplification des techniques, les procédures écrites qui restreignent l'autonomie, la remise en question régulière des aptitudes, le manque de respect et les agressions de la part des clients.

Comment la grève restaure l'identité du groupe

N'ayant plus de rapport positif au groupe (les collègues), les conducteurs s'investissent dans des activités collectives hors de l'entreprise par un fort engagement dans la vie locale, municipale ou associative. Et, puisque « les entreprises ne saisissent pas toutes les opportunités d'intégrer les personnels à des activités institutionnelles constructives, elles les rejettent

« Les clients doivent dire ça suffit »

Malgré les constats du psychosociologue, tout n'est pas noir. Il a rencontré au cours de son enquête des exemples de pratiques sociales et managériales reflétant une certaine prise de conscience de la profession. Des expériences qui ont pu être partagées lors du « café-débat » qui s'est tenu au congrès du Gart en novembre dernier.

Ainsi, à Marseille, un projet d'entreprise visant à briser l'isolement spatial et temporel des chauffeurs proposait à ces derniers de s'investir dans des fonctions différentes. Or, « ce travail n'a pas pu s'ancrer profondément », estime Alain Coulon, aujourd'hui à la communauté de communes de Marseille, qui a dirigé pendant dix ans un secteur de la RTM : « Lors des conflits, le premier souci des syndicats a été de gommer cet état de fait. »

A la RATP, des groupes de travail ont été lancés sur ces questions. Jean-Marc Bernardini, conseil en communication, relève que « parmi les premiers thèmes de travail qui ont émergé figurent l'amélioration des relations entre les machinistes, leur encadrement et le service des ressources humaines, ainsi qu'entre l'exploitant et le voyageur ». Plus pessimiste, François-Xavier Nonnenmacher, directeur des Tram de Mulhouse, considère que « les entreprises ont exploré toutes les pistes de participation des conducteurs. Ces solutions ont toutes montré des limites ». Il suggère, indigné : « A un moment donné, les clients aussi doivent dire "ça suffit !". S'ils tiraient les oreilles aux fauteurs de trouble, cela sortirait le conducteur de son isolement. Il n'est pas seul dans ce bus ! »

De son côté, Jean-Pierre Lapaire, vice-président chargé des transports à la communauté de communes d'Orléans, pointe une contradiction « entre une politique qui tend à impliquer davantage le conducteur sur les aspects commerciaux et le souhait de ce dernier, compte tenu d'une insécurité croissante et imprévisible, de se retrouver enfermé dans une cabine antiagression ». Un dernier aspect a été rappelé par Jacques Villière du département de l'Hérault : la spécificité des conducteurs de cars interurbains. « Ils n'ont aucune "histoire". De plus, après plus de 15 ans de décentralisation, ils ne connaissent pas le rôle du conseil général dans le système de transport, chose qu'ils sont absolument ravis d'apprendre au cours de leur formation. »

C. N.

vers la défense collective à caractère agressif », estime-t-il. C'est ainsi que les manifestations et autres défilés permettent de « combler un fort besoin de reconnaissance et de réassurance ».

Un management fondé sur le professionnalisme individuel et collectif

Ce diagnostic permet au psychosociologue d'identifier une piste sérieuse de changement : un nouveau mode de management fondé sur deux axes. D'une part la reconnaissance et la sollicitation du professionnalisme individuel et collectif, d'autre part, la construction en commun d'un fonctionnement plus tourné vers le client.

Pour convaincre que le changement n'engendre pas forcément un renoncement à des avantages acquis, l'entreprise doit chercher « à traiter les personnels de conduite en véritables partenaires de l'exploitation et non en simples exécutants ». Ainsi les formes « positives de la vie

sociale » peuvent-elles être considérées comme des investissements indispensables pour mieux intégrer ces personnels et rompre l'isolement.

La position en bout de chaîne de production renvoie, elle, à une solitude accrue. Et à des grèves à répétition. Jean-François Révah note que « tout se passe comme si la violence [les grèves ndlr], exercée contre les clients était inscrite en tant que norme apparemment anodine, admise par tous ». Une « norme » qu'à terme les usagers pourraient remettre en question.

L'auteur propose donc d'impliquer les conducteurs dans toute la chaîne de production du service. « Il faut construire avec eux un fonctionnement collectif enfin tourné vers le voyageur ». Bref, encourager les conducteurs à élargir les bases de leur « professionnalité », sauf, prédit-il, à prendre le risque de prolonger des formes « positives » d'un autre âge.

Cécile NANGERONI