

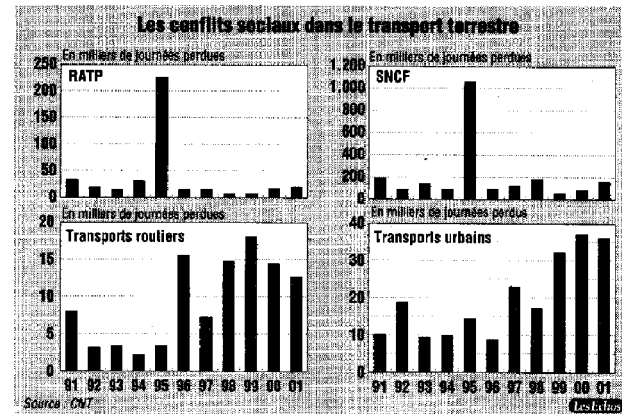
SOCIAL

Transports : regards croisés sur la conflictualité

Deux sociologues, l'un spécialisé dans les conflits collectifs, l'autre dans l'étude des métiers de la conduite, observent l'évolution des entreprises de transport.

Le transport de voyageurs constitue sans doute le dernier service public où l'on parle encore de grève, et cette « exception » ne peut qu'intéresser les chercheurs. Pour le psychosociologue Jean-François Révah, observateur aguerri des métiers de la conduite et fondateur du cabinet Trans/formation (groupe Bernard Brunhes consultants), un grand nombre de conflits sont liés, non pas à un objectif précis (refus d'un projet, revendication matérielle), mais à un malaise latent qui trouve ses racines dans la solitude des conducteurs et l'archaïsme des rapports sociaux dans ce secteur.

Camions ou trains, métros ou bus, même combat. Le fonctionnement des entreprises, notamment les grandes, obéit à un schéma complexe : des chauffeurs isolés, décalés, sans contact avec une direction à la vision économique et industrielle. Entre les deux, des syndicats très présents et un encadrement souvent négligé et en retrait : des « corps intermédiaires qui filtrent et qui déforment » l'information. Du coup, la direction perd de vue la situation sociale du personnel, tandis que ce dernier perd de vue la stratégie de



l'entreprise. D'où des explosions sociales à répétition, une démotivation des personnels et, au final, une incapacité de l'entreprise à mettre en œuvre sa stratégie.

Les moteurs du changement

Jean-François Révah, qui a travaillé pour de nombreuses entreprises ou institutions (SeaFrance, Sud Cars, RATP, FNTR, Transdev...), propose quelques recettes simples de manage-

ment : construire une équipe de direction solidaire, donner toujours un coup d'avance à l'encadrement, être irréprochable sur le plan du droit social comme préalable à un bon dialogue, communiquer sans cesse sur les objectifs de l'entreprise, etc. Selon le sociologue Guy Groux, chercheur du Centre d'études de la vie politique française (Cevipof) et spécialiste des mouvements sociaux, la « gréviculture » d'entreprises comme

la SNCF s'ancre dans une histoire politique et syndicale particulière. Le cheminot à côté du métallo et du mineur sont des figures essentielles du mouvement ouvrier, avec un lien traditionnellement fort avec la sphère politique... Cette culture reste vivace alors que la thématique a changé, puisqu'il s'agit aujourd'hui de lutter contre une forme de banalisation de l'entreprise, bientôt confrontée à la concurrence européenne.

Observant le reflux général de la grève et sa perte d'efficacité, y compris dans les transports, le chercheur pointe les moteurs du changement : l'évolution de l'opinion publique et surtout celle des grandes centrales syndicales. La prise de conscience de l'intérêt de signer et de faire de la prévention gagne du terrain. Convaincu que le « contexte syndical » au niveau national sera décisif pour les grands accords d'entreprise, il rejoint finalement les convictions de Jean-François Révah. « Si on veut en arriver à un usage rationnel du conflit dans les entreprises, il faut arriver à négocier en interne des procédures », dit Guy Groux.

H. G.

Sud Cars mise sur la « gestion partagée »

Dans cette filiale de Connex (700 manutentionnaires à Roissy et 800 conducteurs de bus), les salariés roulants effectuent des tâches de gestion, par téléphone ou sur ordinateur.

Quand vous avez une usine, vous voyez tous vos gars de votre fenêtre. Dans le transport, le problème, c'est que quand ils travaillent, ils ne sont jamais là. En quelques mots, Jean-Claude Gallienne, le patron de Sud Cars (134 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 2.116 salariés, groupe Connex), résume le problème. La solution vise donc à faire de l'entreprise « une terre d'accueil ».

Célèbre pour avoir embauché des jeunes femmes dans ses bus de Seine-Saint-Denis, il y a 10 ans, à la grande époque des « agents d'ambiance », récompensé cette année encore par le premier prix de l'innovation sociale d'Aéroports de Paris – pour avoir proposé les services de masseurs à ses manutentionnaires de Roissy, trois jours par semaine –, ce chef d'entreprise soigne particulièrement ses chauffeurs de bus (plus de 1.000 dans une vingtaine de réseaux).

Intégrer et valoriser

Afin de les intégrer et de les valoriser, une organisation nouvelle appelée « gestion partagée » a été progressivement mise en place dans les réseaux de bus. L'expérience, éva-

luée par le psychosociologue Jean-François Révah, se poursuit et s'enrichit encore.

Traditionnellement enfermé dans son bus, le conducteur-receveur peut, s'il est volontaire, consacrer 10 % de son temps à d'autres missions. Il s'agit d'organiser le quotidien du dépôt : établissement du planning, contrôle des prises et fin de service des chauffeurs, remplacement des absents, dépannage, tournée des poteaux d'arrêt... Les nouvelles tâches concernent aussi le suivi mensuel de l'activité sur ordinateur (classement des feuilles de journée, suivi informatique de la caisse, gestion des consommations de gazole, gestion technique des véhicules, etc.).

« Il est plus facile de former des chauffeurs à l'informatique que des informaticiens au transport », dit Jean-Claude Gallienne. Le résultat est intéressant : chacun peut enrichir son travail et s'appropriier l'entreprise.

La nouvelle organisation fonctionne grâce à des « assistantes d'exploitation », relais et appui permanents des conducteurs. Avec elles, les rapports de force sont remplacés par le sourire. Car l'écoute est au centre de la gestion partagée. A tous les niveaux. Jean-Claude Gallienne se souvient ainsi d'avoir licencié les trois directeurs d'un centre pour avoir déclaré quelques heures avant le déclenchement d'une grève que tout allait bien... H. G.