

## SOCIAL Pourquoi ces métiers sont-ils "socialement" si sensibles ? Les transports : un laboratoire du management

Laurence Favière d'Arcier

Parlez transport public à l'homme de la rue, il vous répondra à coup sûr grève, conservatisme, blocage. Qu'il soit terrestre, aérien ou maritime, le secteur du transport public se distingue, en effet, par sa réactivité quasi épidermique à toute attaque aussi bien sociale, managériale que lors d'agressions physiques envers le personnel. La grève y semble l'unique forme de dialogue, les conflits sociaux y sont plus nombreux et répétitifs qu'ailleurs et marquent d'autant plus les esprits qu'ils débouchent rapidement sur une paralysie partielle ou totale du pays.

Pourquoi le transport est-il si réfractaire au mouvement de modernisation qui a touché l'ensemble des entreprises publiques ? Question de culture, d'abord. Largement subventionné et dépourvu de concurrence avant que la dérégulation ne vienne peu à peu changer la donne, le transport public restait hermétique à la logique de rentabilité. L'idée même de profit était incompatible avec la mission de service public. Tant qu'il était protégé par sa situation de monopole, il ne subissait pas non plus de pression de la part de sa clientèle, composée essentiellement d'usagers captifs et contraints.

Bref, « le coût de la grève était surtout élevé pour ceux qui la subissaient, plus que pour l'entreprise ou les salariés eux-mêmes auxquels les dirigeants finissaient par payer les jours de grève au nom de la paix sociale », relève Bruno de Courrèges, président du cabinet de conseil Sustainable, et spécialiste de ce secteur.

Autre particularité, celle-là structurelle : une direction à deux têtes avec, d'un côté, une autorité managériale : les dirigeants de l'entreprise, et, de l'autre, une tutelle politique : l'Etat ou les collectivités territoriales. Chaque partie adoptant parfois un discours contradictoire. « Ce morcellement de l'autorité a favorisé les rapports de force », explique Jean-François Révah, psychosociologue et consultant spécialisé



La RATP commence à renouer le dialogue social. (Photo François Bouchon/Le Figaro.)

dans la conduite du changement dans les transports collectifs au sein du cabinet Bernard Brunhes. Et si, depuis quinze ans, les autorités de tutelle interviennent moins dans la gestion quotidienne de ces entreprises publiques, elles se manifestent encore dès qu'un conflit significatif éclate. « Les syndicats ont bien compris quels avantages ils pouvaient tirer de cette double autorité et ont pris l'habitude de traiter directement avec les politiques sans discussions préliminaires avec leurs dirigeants. Du coup, le poids prépondérant des organisations syndicales dans l'orchestration du dialogue social a enlevé toute légitimité à la hiérarchie, cantonnée dans la technique et dépossédée de toute responsabilité managériale. « Au sein de ces entreprises, la responsabilité du management dans la conduite des hommes date seulement de la fin des années 80 », note Jean-Luc Placet, du cabinet IDRH.

Pourtant, selon Bruno de Courrèges, les salariés du transport public ne sont pas plus revendicatifs que les autres. Et ce n'est pas un corporatisme pur et dur ni une résistance aveugle au changement qui expliquent à eux seuls la fréquence et l'intensité des mouvements sociaux. « Conducteurs, chauffeurs, pilotes sont dispersés à la fois dans le temps et dans l'espace : on ne peut donc jamais réunir tout le monde en même temps. Les leviers les plus classiques du management ne fonctionnent pas dans ce secteur : le moindre problème à débattre exige trois mois de discussions au lieu de trois réunions dans une autre entreprise. » Et Jean-François Révah de souligner : « Les personnels non sédentaires, comme les machinistes d'autobus, les agents de conduite des trains, du métro, les contrôleurs, sont très isolés. De plus, ils exercent leur métier dans des conditions de plus en plus difficiles (agres-

sions, incivilités récurrentes...) sans que l'entreprise ni le public leur manifestent des signes de reconnaissance. Le conflit, les manifestations, les grèves deviennent alors les seuls moyens de restaurer, même provisoirement, l'identité du groupe. »

Malgré tous ces handicaps, le conflit frontal n'est pas une fatalité et le monde du transport public, confronté à son tour au principe de réalité comme l'ont été avant lui les secteurs de la banque, de l'énergie ou des télécommunications, a commencé à évoluer. « A la RATP, explique Jean-Luc Placet, la vague d'attentats et les grèves en 1995 ont fait chuter brutalement et durablement la fréquentation. Les syndicats ont soudain pris conscience que leur entreprise était mortelle. » Le contexte de dérégulation mais aussi la concurrence plus vive d'autres modes de déplacement (voiture individuelle, vélo, covoiturage...), le rajeunissement pro-

gressif du personnel, la personnalité des nouveaux dirigeants ont contribué également à changer les mentalités. Reste que le secteur réclame des méthodes de management particulières et inventives. « Dans un secteur où les évolutions sont forcément lentes et le personnel naturellement méfiant, il faut sans cesse anticiper les problèmes et entreprendre un énorme travail d'animation interne, car, tant que les salariés ne sont pas convaincus de l'existence d'un problème, il est inutile de leur présenter l'once d'une solution », explique Bruno de Courrèges. « Dans une entreprise publique et notamment dans le secteur des transports, le premier client que doit convaincre le dirigeant, c'est le personnel », renchérit Jean-Luc Placet.

Jean-François Révah, auteur d'une étude sur le sujet (1), a, quant à lui, identifié plusieurs pistes, expérimentées ici ou là par des réseaux de transports collectifs (voir encadré) : gérer les effectifs au sein d'unités à taille humaine, décentraliser le dialogue social, revaloriser et responsabiliser les personnels, les associer à la modernisation de l'entreprise, anticiper les conflits... Des propositions qui semblent tomber sous le sens mais qui, dans un secteur refermé sur lui-même pendant des décennies, mettront sans doute plusieurs années à s'imposer.

(1) L'étude « Discours de la solitude volontaire », de Jean-François Révah, disponible sur le site [www.brunhes.com](http://www.brunhes.com)

## Protocole « d'alarme sociale » à la RATP

Grèves à répétition, débrayages opiniés, prise en otages des usagers : pour les Franciliens, la RATP incarne toujours la contestation syndicale manière forte. Pourtant, depuis les grandes grèves de 1995, aucun conflit lourd n'a perturbé le réseau de transport parisien. Une performance due au protocole d'accord signé le 30 mai 1996 par la direction et les organisations syndicales pour rétablir le dialogue social et désamorcer les conflits au sein de l'entreprise. Sorte de code déontologique, ce protocole

engage les partenaires sociaux, chaque fois qu'une situation s'annonce conflictuelle, à alerter la direction et à négocier avec elle avant de recourir à la grève. Cet outil de dialogue, peu spectaculaire en apparence, a cependant fait la preuve de son efficacité : selon l'évaluation de la RATP, le nombre annuel de préavis de grève est ainsi passé de 481 en 1994 et de 476 en 1995 à 228 dès 1996 et 280 en 1999. Renégociable tous les cinq ans, le protocole doit faire l'objet cette année même d'une révision et d'un premier bilan, as-

surément encourageant. A ce jour, la RATP est la seule entreprise de transport public à s'être dotée d'un tel outil. La régie des transports parisiens ne s'était pas penchée sur l'exercice des fonctions syndicales depuis juillet 1970, date d'un premier protocole relatif à l'insertion des partenaires sociaux. « Il aura fallu, relève Jean-François Révah, l'entreprise de rénovation du management engagée par Christian Blanc en 1990 pour décriper les rapports sociaux. »