

LE DISCOURS DE LA SOLITUDE VOLONTAIRE

LIEN SOCIAL ET CONFLICTUALITÉ DANS LES MÉTIERS DE CONDUITE DU TRANSPORT COLLECTIF EN FRANCE



Jean-François RÉVAH

Psychosociologue, Directeur de Transformation, société du Groupe Bernard Brunhes Consultants. Il intervient sur le thème de la conduite du changement, notamment dans le

domaine des transports (FNTR, Groupe Air France, RATP, RVI, SNCF, Groupe TLF, Groupe Transdev, UTP, Groupe Via-GTI...).

Le texte présenté ici constitue la synthèse d'une étude réalisée dans le cadre du Programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres (PREDIT 1996-2000). Cette recherche a reçu un Prix Innovation PREDIT 1999. Elle peut être téléchargée sur le site www.brunhes.com



Photo SNCF CAT Bruno Iguat

Fig. 1 - Cabine de conduite d'une locomotive BB 26000

Les relations sociales dans les sociétés de transport collectif : l'immobilisme de rapports de forces anachroniques

Transport de voyageurs ou de marchandises, secteur privé ou secteur public : le secteur professionnel du transport en France vit dans une conflictualité quasi-permanente. Les modes majeurs des transports terrestres (urbain et interurbain, routier, ferroviaire) se

rejoignent dans une tradition de luttes sociales spectaculaires.

Un milieu professionnel déformé par la conflictualité : la violence du blocage comme mode de régulation

Si chacun garde le souvenir d'une certaine convivialité propre aux grandes grèves des transports collectifs, tout le monde redoute ces périodes de « galères » qui affectent l'un des thèmes régulièrement en tête des priorités des Français quand on les

consulte sur leurs préoccupations. Faut-il le rappeler, le secteur des transports occupe en France une position malheureusement privilégiée en matière de conflictualité : régimes de retraite, rémunérations, conditions de repos, incivilités et insécurité, passage aux 35 heures, abrogation de l'arrêté de 1942; tous ces thèmes (mais aussi bien d'autres, de l'approche d'élections professionnelles au coup d'envoi de la Coupe du Monde de football...) ont provoqué ou provoquent des perturbations significatives, directes ou indirectes, des déplacements urbains ou interurbains. Dans ce milieu professionnel déformé par la conflictualité, tout se passe comme si la violence du blocage apparaissait comme un mode normal de régulation.

Le management du changement social du milieu professionnel relève de la gageure. Or, les conséquences de ces caractéristiques sont lourdes. Des publics nombreux et désemparés sont pris en otage dans le cadre d'une agitation chronique ponctuée de déflagrations régulières. L'activité et le développement stratégique des entreprises sont bloqués. La compétitivité du secteur est fortement remise en cause. Et les interactions répétitives s'enchaînent sans qu'on puisse discerner les moyens de faire évoluer la situation.

Une approche conceptuelle renouvelée pour faciliter la nécessaire transformation d'un secteur professionnel marqué par une conflictualité récurrente

Il est donc essentiel de renouveler l'analyse des groupes sociaux qui sont au centre du transport collectif, et notamment les conducteurs d'engins, pour être en mesure d'imaginer et de mettre en œuvre des dispositifs contribuant à une régulation sociale moins brutale. À cet égard, l'expérience de plus de quinze ans d'intervention à dominante psychosociologique au sein de sociétés de transport (routier urbain et interurbain, ferroviaire, aérien) nous a permis de rassembler un matériau convergent sur le thème de la conflictualité collective. Les réflexions dont nous faisons état reposent donc sur l'observation en extériorité des pratiques professionnelles du secteur. Une confrontation de ces constats avec des apports des sciences humaines dégage une série d'hypothèses et d'interprétations qui rejoignent des connaissances déjà accumulées, mais en apportant un léger décalage.

Une meilleure compréhension des mécanismes reliant professionnalité¹, solitude, et rapport au groupe, fait émerger des pistes susceptibles de faire progresser sur deux objectifs essentiels :

1. Ce concept désigne la dynamique de l'identité professionnelle déclinée à partir de la maîtrise des compétences du métier

- 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 meilleure compréhension de la résistance au changement des métiers solitaires de conduite du transport de voyageurs et de marchandises

S'il n'est pas légitime de donner à penser que les causes de conflictualité relevant de la réalité externe (défense d'avantages acquis, revendications matérielles) sont secondaires, néanmoins, en sens inverse, on peut affirmer que la surdétermination psychique de la conflictualité (besoin de rassurance, recherche de reconnaissance) a jusqu'ici été largement sous-estimée.

Un certain nombre de professions offrent à ceux qui les choisissent des conditions de travail dans lesquelles la solitude, une relation originale au groupe, et notamment au *groupe virtuel*, ainsi que la confrontation à la conflictualité deviennent des caractéristiques fortes du métier. Au sein de la famille du transport, c'est notam-

ment le cas de ceux et de celles dont la profession les amène, par définition, à se déplacer eux-mêmes pour assurer la mobilité des autres. Parmi ces professions, à bord de leur autobus, au volant de leur poids lourd, en tête de leur train, à l'intérieur de leur cockpit, se détachent tout particulièrement les conducteurs d'engins.

Transport collectif et solitude individuelle des conducteurs

Les machinistes (conducteurs) des réseaux routiers urbains et interurbains; les agents de conduite du transport ferroviaire (ceux du chemin de fer national, les conducteurs de Métro, de tramway, ou du Réseau Express Régional d'Île-de-France); les pilotes et officiers mécaniciens navigants des compagnies aériennes (Personnel Navigant Technique) : ces personnels semblent marqués par des conditions de travail caractérisées par une solitude qui, paradoxalement, se révèle recherchée autant que subie, et avec laquelle ils entretiennent une relation difficile et complexe. La signification de cette relation ne se dévoile pas d'emblée.

En résumé, 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. Le fonctionnement organisationnel des institutions du transport transforme la solitude des personnels de conduite en isolement; cet isolement est à son tour accentué par un comportement d'enfermement de la part des métiers solitaires de conduite. On peut montrer comment chacun trouve son compte dans cette attitude paradoxale. C'est ce que nous allons développer maintenant.

Une production solitaire au bout d'une chaîne de service

L'examen d'un certain nombre de caractéristiques communes des milieux professionnels délimités ci-dessus met rapidement en lumière différents



Fig. 2 - La solitude est l'une des caractéristiques fortes du métier des conducteurs d'engins et de trains en particulier



(Photo SNCF/CAF - Bruno Vignati)

Fig. 3 - Mécanicien accompagné par son chef de traction (CTRA)

éléments objectifs d'une situation de production en partie solitaire du service rendu. Généralement cités comme sources de problèmes de communication entre ces personnels et le reste de leur entreprise, ces éléments² ont déjà valeur de diagnostic : séparation physique des postes de travail, dispersion géographique et temporelle des agents, brièveté des transactions avec les collègues ou avec les clients, disparition de la vie d'équipe, accentuation du poids des contraintes techniques et économiques, évolution technologique des modes d'exploitation, etc.

Concrètement, ces diverses évolutions se rejoignent dans un même effet paradoxal : certains des principaux acteurs de la chaîne de production du transport en viennent à être ou à se sentir pratiquement rejetés de leur entreprise. Cette affirmation fait parfois l'objet de dénégation, de contestation ou de controverse. Pour ces professions de la conduite, de nombreux éléments viennent pourtant fonder l'éprouvé de la solitude dans le travail, au point de déboucher sur cette curiosité sociale : alors même qu'ils sont individualistes et pour le moins autonomes, roulants et navigants se plaignent (sérieusement) de ne jamais voir leurs chefs... Or, au fur et

à mesure qu'il se familiarise avec ces milieux professionnels, l'observateur extérieur voit s'imposer à lui l'hypothèse d'une adaptation paradoxale de la part des institutions et des personnels de conduite : en définitive, cette situation est-elle subie ou voulue ?

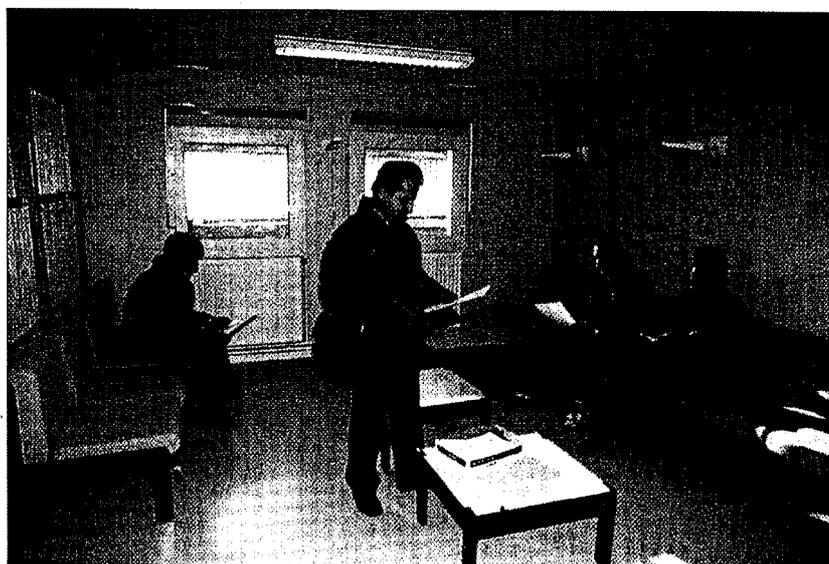
En effet, la solitude des non-sédentaires, liée aux conditions d'exploitation du transport, est suffisamment présente pour être connue de tous les acteurs du système. Il est clair, par ailleurs, que cette situation fait régulièrement l'objet de commentaires unanimes : chacun (managers, encadrement de proximité, syndicats, rou-

lants et navigants, médecine du travail, journalistes) met l'accent sur la pénibilité d'une vie au travail, qui, largement coupée des autres, s'accompagne en même temps d'un stress important dû à l'exercice de vraies responsabilités, souvent difficiles à assumer tant du point de vue de la sécurité du déplacement qu'en ce qui concerne la relation commerciale ou la maîtrise de situations conflictuelles avec le public.

De la solitude à l'isolement

Pourtant, et ce serait un premier paradoxe, tout se passe comme si, apparemment pour des raisons identiques dans chacun des milieux professionnels considérés (routier urbain et interurbain, ferroviaire, aérien), de mêmes efforts, largement inconscients, étaient mis en œuvre pour transformer progressivement la solitude en isolement. Nos interventions psychosociologiques, conduites dans ces trois secteurs du transport, nous autorisent à formuler des constats convergents, et parfois surprenants, qui mettent en lumière une série répétée de contradictions du fonctionnement organisationnel.

Certes, ces entreprises ont engagé depuis une dizaine d'années des efforts continus dans de nombreuses directions :



(Photo SNCF/CAF - Sylvain Cambaut)

Fig. 4 - Salle de repos dans un foyer de roulants

2. Pour une présentation détaillée, le lecteur est invité à se reporter à l'étude complète dans laquelle on trouvera également l'ensemble des références conceptuelles, méthodologiques et bibliographiques.

- 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 sur l'environnement.

Si les axes de progrès sont variés, force est de reconnaître que parmi tous ces objectifs, les entreprises de transport 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, qui occupent évidemment une place centrale dans la production du service.

L'extériorité par rapport aux situations, ainsi que le partage momentané de la vie au travail de ces opérateurs, notamment à l'occasion d'accompagnements en cabine, font nettement percevoir que de nombreuses opportunités (y compris pendant le temps de travail directement productif) ne sont pas saisies, ni d'un côté ni de l'autre, pour communiquer. D'une façon générale, on constate dans les trois modes, et pour les mêmes raisons, que les

institutions réduisent au minimum les activités se traduisant par un regroupement des personnels de conduite : quelques rares journées de formation, quelques points d'information encore plus rares. En tout état de cause, ces groupements ne permettent pas de tisser des liens de groupe.

Deux facteurs supplémentaires viennent par ailleurs renforcer ces difficultés d'organisation et de communication.

Le premier découle d'un fait rencontré 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 tournées *d'abord* 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.

Le second facteur concerne les conséquences de la modernisation des systèmes techniques du monde des transports. Celle-ci 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. Avec la mise en place d'un ordre compartimenté, elles sont défavorables aux relations de décroisement; elles ont, par conséquent, pour effet de renforcer l'isolement de chaque catégorie d'opérateurs.

De l'isolement à l'enfermement

C'est donc avec une certaine surprise qu'on retrouve dans le fonctionnement organisationnel et social des entreprises du transport la constance d'un processus renforçant l'isolement des personnels de conduite. L'étonnement grandit davantage lorsqu'on perçoit que ce processus pourrait se développer avec le consentement, voire la participation active des premiers intéressés, les roulants et les navigants, et ce serait le deuxième paradoxe.

En effet, si le système technique et le fonctionnement organisationnel structurent l'isolement des personnels de conduite, il en va de même du système social. On peut montrer comment la forte intégration professionnelle des personnels de conduite surdétermine 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 au sein des sociétés de transport; 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, à travers laquelle la relégation des personnels de conduite dans leur solitude se produit, pourrait-on dire, sans efforts particuliers, puisque, d'une certaine façon, roulants et pilotes se rejettent d'eux-mêmes dans leurs particularismes.

L'individualisme croissant des plus jeunes professionnels de la conduite

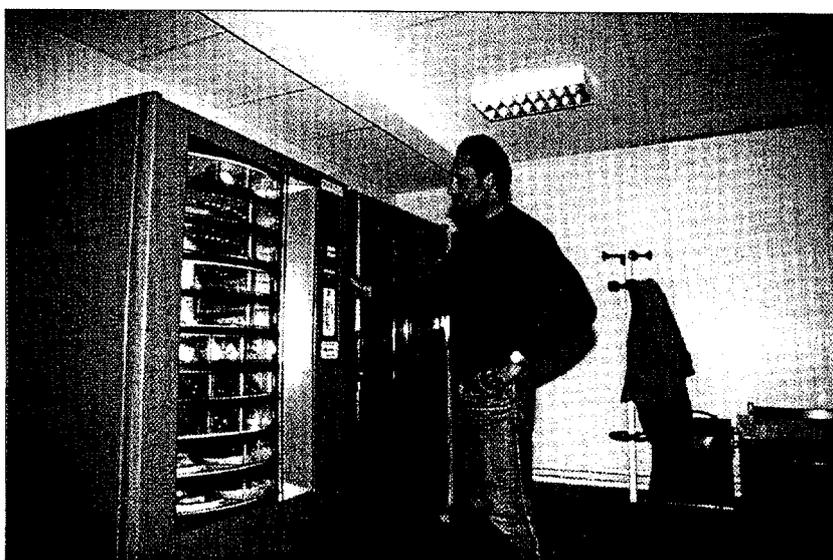
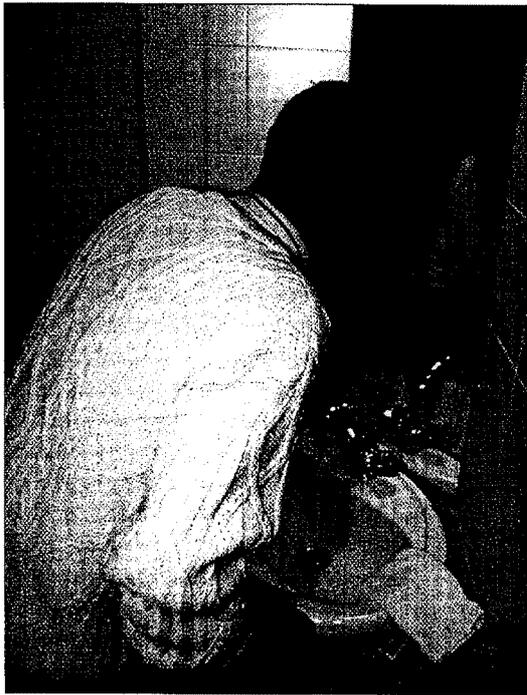


Fig. 5 - Foyer des roulants à Vaires-sur-Marne



(Photo SNCF/CAF, Sylvain Camboni)

Fig. 6 - Salle de bains dans le foyer des roulants de Vaires-sur-Marne

accentue ces phénomènes. La maximisation de leur temps personnel et de leur vie privée se traduit dans des comportements et par 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, voire d'un deuxième emploi, dont les attraits, pas seulement sur le plan de la rémunération, deviennent tout à fait prépondérants.

Se jouant dans une large mesure à l'insu de l'ensemble des partenaires concernés, le glissement de l'isolement vers l'auto-enfermement pourrait d'autre part s'appuyer sur une fragilisation de la capacité protectrice du groupe des pairs et sur l'affaiblissement du rôle des corps intermédiaires.

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 en résultent. Du reste, la référence des organisations syndicales à des valeurs collectives (par définition) pourrait rencontrer un scepticisme mais également une indifférence 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 étrangères.

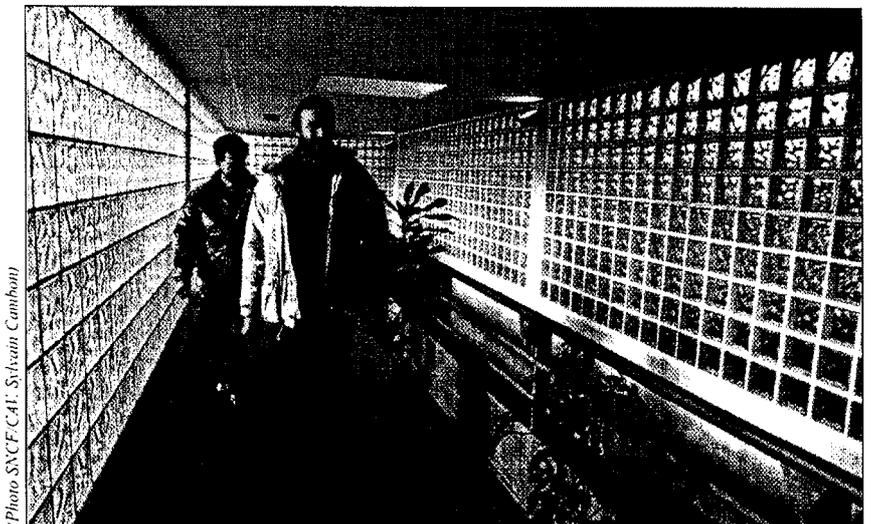
En ce qui concerne l'encadrement, c'est une même image qui se dessine dans les trois modes (routier, ferroviaire, aérien). Une place floue dans les processus de décision ; un poids très

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 : le 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.

Or, si les problèmes individuels et collectifs sont de moins en moins médiatisés, de moins en moins pris en charge, la solitude de chacun devient plus forte. De surcroît, si l'on considère la dimension groupale de leur communauté, la perception d'une détérioration de leur statut n'est sûrement pas de nature à aider les personnels de conduite à s'ouvrir sur l'extérieur. Si le partage de valeurs communes conduit à une certaine exclusion (en partie inévitable) de ceux qui n'appartiennent pas au groupe, il est clair que lorsque le groupe se sent menacé, voire attaqué, la tendance à la fermeture l'emporte davantage encore sur l'ouverture : les comportements de méfiance deviennent plus naturels que les attitudes de confiance. En ce sens, le groupe professionnel court le risque de s'isoler un peu plus en se repliant sur lui-même.

L'hypothèse d'une forme de collusion

La nature apparemment contradictoire du phénomène dont la description vient d'être esquissée, sa durée, sa stabilité, définissent une énigme dont la répétition fait penser qu'il existe une explication à ce constat plutôt surprenant : les entreprises et le personnel de conduite s'accrochent à une situation difficile à supporter (l'inconfort de la solitude), sans entreprendre d'actions significatives pour la modifier, au point d'accepter qu'elle se



(Photo SNCF/CAF, Sylvain Camboni)

Fig. 7 - Accès au foyer des roulants de Vaires-sur-Marne

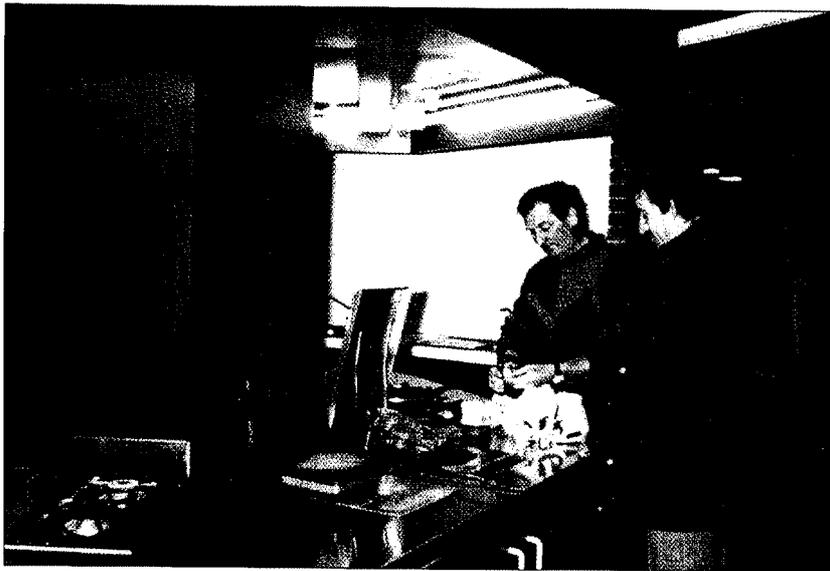


Photo SNCF/CAF: Jean-Jacques d'Angelon

Fig. 8 - Coin cuisine dans un foyer de roulants

prolonge dans le temps (même si la période récente a vu l'amorce d'une politique un peu différente).

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. Ces bénéfices, différents mais équilibrés, contribueraient à expliquer la stabilité de la collusion. Prenant des formes différentes pour chacun des partenaires, ces hypothèses s'expriment, dans notre interprétation, sur deux registres complémentaires.

Il s'agit, d'une part, au plan social (monde externe), de préserver, de renforcer, ou de développer des positions acquises en matière d'influence, ou d'exercice du pouvoir; de construire des stratégies (d'alliance, d'affrontement) pour conquérir de nouvelles marges de manœuvre ou de négociation, en vue de gains se traduisant alors en termes financiers ou bien en conditions de travail. Il s'agit, d'autre part, au plan psychique (monde interne), de mécanismes de défense contre l'anxiété, qui ont pour but de garantir une sécurité minimum en diminuant les tensions liées à ces deux questions toujours inquiétantes :

- la définition de l'identité individuelle et collective;
- la redécouverte, en continu, des nécessités de l'apprentissage par l'expérience.

De la part des entreprises de transport, trois hypothèses de gains peuvent être avancées :

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. Il est inutile d'insister sur la puissance des corps professionnels de conduite lorsqu'ils se constituent en tant que collectif solidaire³. Cette constatation expliquerait à elle seule le souci des entreprises d'éviter de favoriser toute structuration unifiante d'une population à risque, largement décrite dans les audits et les études de climat social. Maintenir un rapport de forces favorable face à cette puissance potentielle apparaît d'autant plus complexe que les caractéristiques particulières de la syndicalisation dans le secteur du transport (surtout si l'on compare avec

3. Un exemple concernant les agents de conduite cheminots « ils sont 16000 à être seuls. L'alliance de 16000 solitudes, c'est une force énorme. Lorsqu'ils décident de s'arrêter, c'est toute la SNCF qui s'arrête (...). Leur puissance, ils la connaissent si bien qu'ils en usent et en abusent. » Christine Kerdellant, Les cheminots, p 130. Critérim, Paris, 1991.

ce que l'on observe ailleurs) rendent plus illusoire encore la possibilité d'un contrôle durable des salariés.

Isoler une population inquiétante

À cet égard, isoler une population inquiétante voire dangereuse⁴ pourrait représenter une deuxième piste pour rendre compte du fonctionnement institutionnel. Du solidaire au solitaire, de la solitude à l'isolement : la stabilité de la collusion pourrait aussi s'expliquer par le gain attendu d'une politique consistant, si ce n'est à diviser ou à morceler, du moins à ne pas réunir. Communiquer, c'est transmettre des pensées, mais aussi répandre des mots d'ordre, entre agents qui possèdent cette double faculté de « poser le sac » en cas de contrariété et d'entraîner dans le conflit les autres métiers.

Dans cette perspective, ne pas sortir le personnel de conduite de sa solitude, c'est empêcher, freiner, retarder, l'émergence d'un corps collectif menaçant parce que très réactif, quasiment incontrôlable, n'hésitant pas à prendre les clients en otages, constituant une source permanente de désaveu potentiel de la gestion des plus hautes instances de l'entreprise. Du reste, le développement d'une stratégie de ségrégation machiavélique n'est même pas vraiment nécessaire puisque roulants et navigants se rejettent d'eux-mêmes dans leurs particularismes, comme on l'a déjà noté plus haut.

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

La piste précédente en suggère une autre. Changer le changement, moderniser la négociation pour apprendre à négocier la modernisation⁵ : ces orientations pour un renouvellement du dialogue social demandent capacité d'innovation, rupture avec les jeux de rôles

4. Louis Chevallier, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIX^{ème} siècle*, Paris, Plon, 1958.

5. Vincent Merle, *Négocier la modernisation, moderniser la négociation?* B. Brunhes Consultants, Paris, 1991.

traditionnels, remise en cause des certitudes établies.

Dans ces conditions, la collusion pour *ne pas changer* dispense 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. Éviter d'avoir à changer les modes d'organisation et de management permet ainsi de continuer à faire reposer l'exercice du pouvoir sur le simple respect d'une réglementation détaillée à l'extrême s'appliquant à tous, en tous lieux et en toutes circonstances.

À cet égard, si l'on examine maintenant les gains que le personnel de conduite peut escompter de la perpétuation d'une situation à bien des égards insatisfaisante, une première piste apparaît aussitôt.

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.

« Le travail de conduite des trains aboutit à une solitude presque permanente. Solitude de la cabine de conduite, solitude des horaires de travail en dehors des rythmes de la majorité des

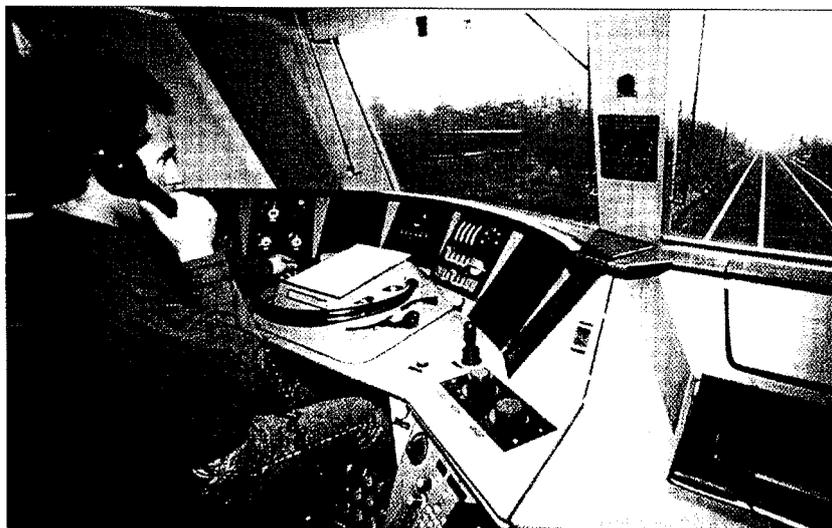
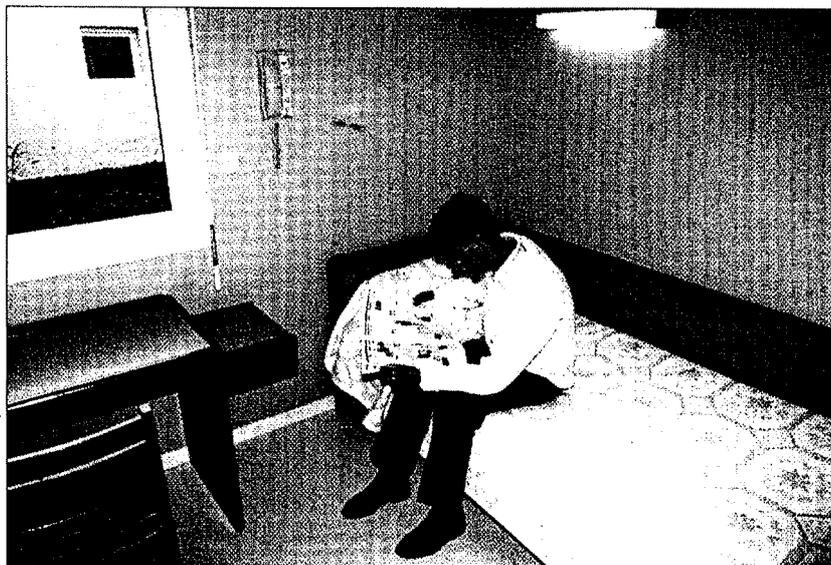


Fig. 9 - Le travail de conduite des trains aboutit à une solitude presque permanente



(Photo SNCF/CAF - Sylvain Cambon)

Fig. 10 - Chambre de roulant dans un foyer

salariés, etc. (...). Les conducteurs acceptent ces servitudes de leur métier. Ils voudraient qu'on trouve le moyen de les compenser.»⁶

Ce constat, expression du réalisme des agents de conduite, est largement confirmé par une observation complémentaire. Telles que l'on peut les reconstituer de l'extérieur⁷, les stratégies syndicales face à des modifications de conditions de travail sont toutes centrées sur une même logique : négocier

6. Audit Traction, SNCF, janvier 1988.

7. Jean-François Révah, *La solitude de l'agent de conduite de la SNCF ou un train peut en cacher un autre*, Trans/formation, 1992.

des compensations, dans le cadre d'une modernisation technique bien reçue, même si une certaine ambivalence subsiste parfois (notamment, à propos des conséquences en matière de qualifications et d'emplois).

La recherche de compensations apparaît avec la mise en perspective historique. Celle-ci fait clairement ressortir que 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.

Si l'on poursuit avec l'exemple des cheminots, les gestes de conduite se réduisent et se simplifient considérablement au fur et à mesure que les ères de la Traction se succèdent : ère de la vapeur, avènement du 25 000 volts monophasé, ère de la VACMA⁸, ère de la radio sol-train. Certes, l'agent de conduite se trouve confronté à des problèmes de nature différente, notamment pour son apprentissage : on a judicieusement remarqué que la suppression des postes d'agents de conduite en second provoque surtout la disparition progressive d'une fonction productive efficacement utilisée à des fins de formation⁹.

8. Vigilance avec contrôle des maintiens d'appui.

9. M. Jongeryk, *L'évolution de la formation Traction à la SNCF*, 1988, non publié.

(Photo SNCF/CAF - Bruno Vignat)

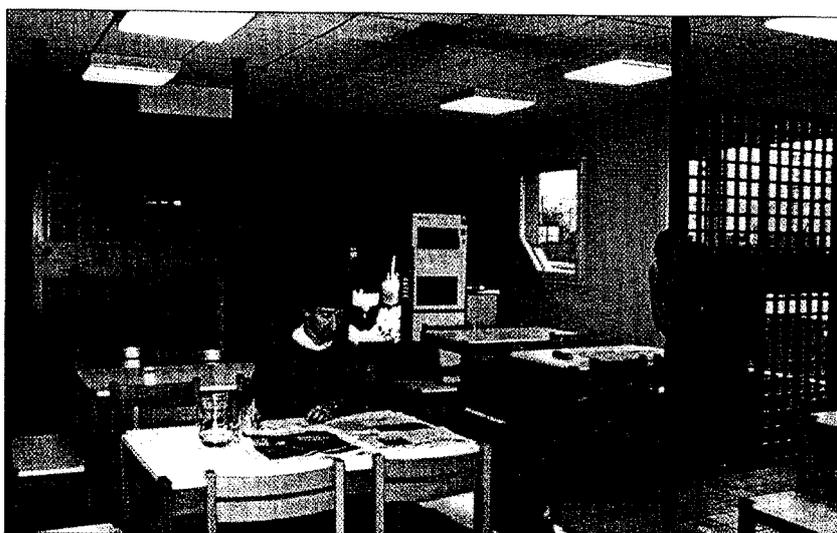


Fig. 11 - Réfectoire d'un foyer de roulants

Cependant, la transformation du métier va incontestablement dans le sens d'une simplification accrue. Qu'il s'agisse du confort en cabine, des gestes de la conduite, du traitement des incidents en ligne, des moyens de communication - à défaut de sa solitude, c'est une rupture favorable qui, dans la plupart des cas, affecte les conditions du métier du conducteur électrique. En ce sens, si les nombreux automatismes de bord contrôlent l'agent de conduite, ils ne l'en assistent pas moins. Des analyses équivalentes peuvent être produites pour les autres modes de transport¹⁰ : la conclusion est à chaque fois ce souci de mettre en lumière tout ce qui peut justifier des contreparties ou des compensations.

Consolider les moyens d'une promotion sociale spécifique

Un second facteur susceptible d'expliquer le réalisme des personnels de conduite, et leur contribution au maintien d'une forme de collusion, est lié à la question plus générale de leur condition sociale.

¹⁰ A. Gras, C. Moricot, S.L. Poirot-Delpech, V. Scardigli, *Le pilote, le contrôleur et l'automate*, Éditions de l'Éris, 1990; *Travailleurs du transport et changements technologiques : résultats de recherches en sciences humaines*, Colloque de Versailles, juin 1982; Alain Coulon, Serge Richiardi, Jean-François Révah, *Contre le zapping : la perlaboration?* Transport Public, N° 870, avril 1989.

Si l'on s'accorde aujourd'hui pour dire que le recrutement a évolué, il n'en reste pas moins que les métiers du transport continuent dans de nombreux cas à 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 par ailleurs 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 n'a pas constitué et ne constitue toujours pas un thème de revendications directes. Des négociations sérieuses, fondées (tout ou partie) sur le thème de la solitude, semblent bien plus concrètes aux yeux d'opérateurs qui, conscients de l'irréversibilité du progrès technique, ne manquent pas de clairvoyance dès lors qu'il s'agit d'évoquer des compensations de diverses natures : économiques, en conditions de travail, voire psychologiques.

Se situer dans une perspective transgénérationnelle positive

En ce sens, un troisième élément attire l'attention. En effet, la solitude des non-sédentaires, liée aux conditions

d'exploitation du transport, si elle n'est pas nécessairement choisie à l'entrée dans la profession, est suffisamment présente pour ne pas pouvoir être ignorée. Ceci donne à penser que roulants et navigants savent d'autant plus à quoi s'attendre que ces conditions de travail un peu particulières ne sont pas pour leur déplaire. Or, de ce point de vue, une dimension héroïque de la solitude pourrait aujourd'hui fournir aux roulants et aux navigants un moyen de restaurer une image d'eux-mêmes dont on va voir (dans la section suivante) qu'elle se brouille dangereusement.

Comment s'affirmer comme les glorieux héritiers de Mermoz, des « gueules noires de la vapeur », des « traminots » d'autrefois, des « trucistes » aventureux d'hier, quand le progrès technique et social a 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 par ceux qui exercent ces métiers solitaires du transport de voyageurs et de marchandises. Dès lors, une sorte de complicité pourrait s'instaurer pour valoriser une solitude et un isolement qu'on supporterait avec d'autant plus de cœur qu'elle établit un lien précieux avec les aînés dans ces durs métiers.

Il est frappant de constater que dans les trois modes considérés (routier, ferroviaire, aérien), les mêmes causes, pourrait-on dire, semblent produire les mêmes effets. En fin de compte, on peut formuler l'hypothèse que les gains attendus et retirés du maintien d'une forme de collusion sont effectivement assez équilibrés, comme l'atteste le tableau récapitulatif ci-contre.

Solitude, groupe et conflictualité

Poursuivant l'analyse d'un thème pour le moins complexe, nous proposons d'autre part un déplacement de la question de la solitude vers celle du rapport au groupe. Cette légère décentration de l'analyse, du rapport à la solitude vers le rapport au groupe, pourrait se révéler très féconde pour la

| 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. |

gestion du changement social dans les secteurs professionnels du transport.

Notre interprétation repose sur le fait qu'il ne semble pas possible de cumuler impunément l'empilement de caractéristiques lourdes. Un sentiment d'identité incertain est aggravé par les menaces qui pèsent sur des repères identificatoires importants, à la fois pour les groupes professionnels des métiers de la conduite et pour les personnes qui composent ces communautés. On découvrira, dans les pages suivantes, qu'il est possible d'affirmer que le problème principal des métiers solitaires n'est pas leur solitude mais bien plutôt leur absence de rapport au groupe. Cette nuance dans l'appréciation de la situation pourrait se révéler directement opérationnelle pour le management des sociétés de transport.

Une identité construite sur des éléments de plus en plus contradictoires

À l'instar d'autres communautés professionnelles profondément insérées dans le tissu économique et social du pays, les éléments constitutifs de l'identité collective des conducteurs d'engins sont riches, mais pas toujours cohérents. Ils s'inscrivent dans une histoire transgénérationnelle tumultueuse, mais 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 qui peuvent se regrouper autour des deux pôles de ce qui apparaît

comme une ambivalence. D'un côté, des aspects valorisés soulignent l'héritage glorieux des premiers chemins, traminots, aviateurs, conducteurs; d'un autre côté, des aspects dévalorisés marquent une rupture avec la tradition positive de l'histoire du groupe.

Or, l'évolution du contexte global, la poursuite de la modernisation technologique, la modification de certains modes de fonctionnement des secteurs du transport, pourraient avoir accru les termes de cette ambivalence. À l'évidence, 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 certainement à entretenir un climat de conflictualité, dans lequel la rationalité dans les revendications ne constitue plus le seul enjeu. Il est donc nécessaire d'entrer dans l'ensemble de cette problé-

matique pour se donner les moyens de comprendre et d'agir.

Le brouillage des repères identificatoires des conducteurs d'engins : des héros ?

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 chemins, traminots, pilotes, chauffeurs-rouliers, les rattachent aux aspects légendaires de ces corps professionnels. Il est intéressant de vérifier la présence d'une série de caractéristiques identiques (une sorte de paradigme de la valorisation) pour les conducteurs d'engins dans les différents modes du transport, même si dans l'imaginaire collectif certains des métiers cités font davantage rêver que d'autres.

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 incontestablement d'un prestige exceptionnel, dans un processus où la puissance de l'objet technique imprègne ceux qui sont capables de la dominer. Par une sorte de métonymie, la



(Photo SNCF/CAV)

Fig. 12 - Les conducteurs doivent pouvoir faire face à des risques et à des aléas

maîtrise de la puissance technique constitue donc une caractéristique emblématique essentielle de tous ces corps professionnels, même si le prestige reste directement proportionnel à la taille des engins...

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 météorologiques, 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 elles sont 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 contribue également à valoriser ceux qui y sont soumis : roulants et navigants savent se mobiliser pour respecter les horaires, et pourtant ils ne maîtrisent pas tous les paramètres de toutes les 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 pénibilité des conditions de travail, le morcellement de leur vie personnelle : de nombreux facteurs de nuisances et d'usure dans le travail sont perçus comme à peine compensés par certains avantages de ces métiers un peu à part. À cet égard, si elle se définit dans une certaine ambivalence, la centralité de ces groupes professionnels dans le fonctionnement des organisations, n'en alimente pas moins le narcissisme collectif de ceux qui sont au point de convergence d'images fortes dans les entreprises de transport.

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 (surtout, pour des « employés », comme aime à le rappeler les pilotes), ainsi que par un niveau de vie relativement plus élevé (qu'il s'agisse de la vie privée ou de la vie au travail) par rapport à leurs collègues des autres métiers des entreprises. Exerçant un métier qui demande une accumulation de compétences

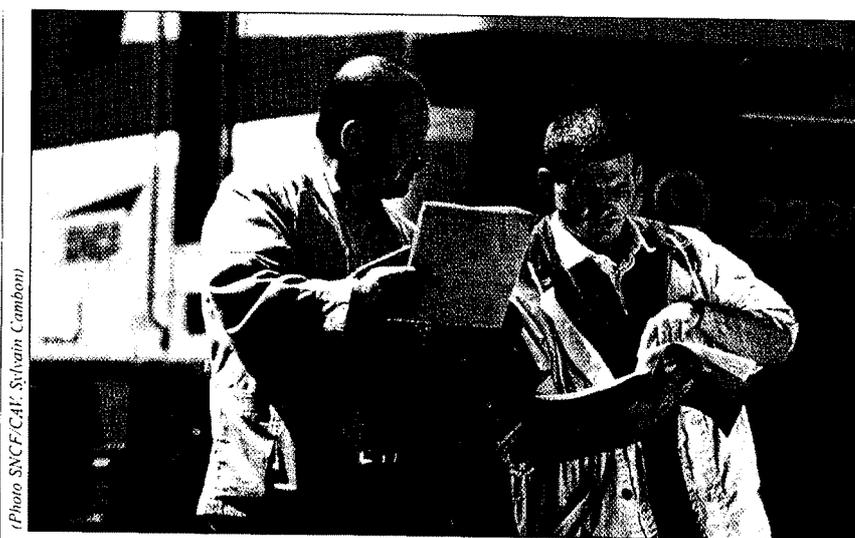
et d'expérience, roulants et navigants sont capables de former un groupe compact, à travers lequel ils bénéficient d'une image très positive ainsi que d'une reconnaissance symbolique valorisante.

Le brouillage des repères identificatoires des conducteurs d'engins : des héros ou des robots ?

Cependant, dans une sorte de contradiction douloureuse, la plupart des éléments qui viennent d'être cités peuvent aussi bien s'inverser totalement : à la liberté s'oppose la contrainte, à la toute-puissance, la dépossession et l'impuissance. On s'éloigne alors des pionniers du transport pour se rapprocher, de façon beaucoup moins majestueuse, d'un nouveau rôle de gardien des automates et des robots de toutes sortes. Par symétrie avec les thèmes précédents, on peut relever une série de cinq aspects dévalorisés de l'identité collective des cheminots, trainots, 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



(Photo SNCF/CAF, Sylvain Cambon)

Fig. 13 - Les procédures écrites constituent une part non négligeable dans les métiers de la conduite

mises en œuvre à bord des engins (camions, autobus, locomotives, avions). Dans les représentations collectives, ce mouvement continu, s'il exprime la poursuite du progrès technique, est aussi associé à une perte de technicité, à une déqualification, voire à une robotisation de métiers qui deviennent de plus en plus monotones et de plus en plus répétitifs (notamment avec la croissance de la demande de déplacements, qui se traduit par l'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, il s'accompagne volontiers d'une insistance sur le poids des check-lists 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 des 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. Or, les successions de contrôles techniques et médicaux 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, dans la mesure où le métier correspond souvent à quelque chose de l'ordre de la vocation (l'enjeu n'est donc pas seulement un emploi). Cette caractéristique vient rencontrer, ici négativement, le fait que le statut social de la population est directement tributaire de l'exercice du métier.

La solitude, l'isolement et l'exclusion

Le décalage, la fluctuation des horaires et des lieux de travail, contreparties d'un rapport exceptionnel au



Fig. 14 - Remplissage des sablières d'une locomotive BB 26000 par un mécanicien

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.

Même dans le cas des compagnies aériennes, l'équipage n'est pas une véritable équipe : constitué, par sécurité, pour une période éphémère, le petit groupe vit (également pour des raisons de sécurité) sous le signe de la « surveillance mutuelle courtoise ». Le poids d'une certaine méfiance, des procédures et de la routine, s'oppose à la responsabilité et à l'initiative individuelles au sein de ce qui apparaît comme un faux groupe.

La solitude, qui est sans doute choisie lorsque l'on épouse ce métier, se transforme en isolement, notamment du fait de la dissolution progressive de la vie en équipage et de la vie d'escalier. L'image du héros s'estompe, elle s'appauvrit progressivement.

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 (dans le cas du transport urbain, interurbain, routier marchandises et aérien). On peut montrer que le client, en même temps qu'il constitue la raison d'être de ces institutions, se présente souvent aux roulants et navigants sous un jour plus ambigu : râleur, jamais content, chapardeur, voleur, vandale ; imprudent, suicidaire ; agressif, voyou, délinquant. Clients 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 à l'égard des conducteurs 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 - même si, sous le terme de « grève par procuration », on a cherché depuis l'hiver 1995 à rendre compte de phénomènes très particuliers qui débordent largement le secteur des transports

| 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. |

(réforme de la Sécurité Sociale, des régimes de retraites, etc.).

Des images de corporatisme et d'effets de caste se sont consolidées, finissant par tracer un portrait peu flatteur de corps professionnels qui se divisent (notamment dans leurs organisations syndicales) jusqu'à se morceler durablement. On découvre alors des micro-sociétés aux penchants inégalitaires, dans lesquelles, par exemple, les particularités des engins engendrent des phénomènes de clans peu compréhensibles de l'extérieur. La défense d'intérêts particuliers, de plus en plus perçus comme des privilèges, est couramment interprétée dans le sens de l'indifférence (voire du mépris) vis-à-vis du passager-consommateur pris en otage, et comme une irresponsabilité vis-à-vis des entreprises mises en péril par ce type de comportement.

Dans cette perspective, les évolutions, voire les dérives, de métiers et de groupes professionnels en mutation, s'accompagnent d'une perte de prestige et de la fragilisation correspondante des formes de reconnaissance symbolique.

En définitive, comme le rappelle le tableau ci-dessus, les aspects valorisants et dévalorisants de l'image des personnels de conduite se compensent dans une oscillation assez bien équilibrée.

Cependant, des menaces de plus en plus fortes pèsent sur les repères de l'identité collective. Elles pourraient

faire progressivement basculer l'oscillation du mauvais côté. Les composantes de l'image des personnels de conduite sont en effet attaquées par des évolutions fortes, techniques, sociales et institutionnelles.

Le produit du 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 les conditions de sécurité maximales, et dans des conditions de service minimales, essentiellement destinées à calmer certaines sources d'angoisse liées à différents aspects du voyage (claustrophobie, déstabilisation psychologique provo-

quée par le déplacement, conséquences d'une certaine promiscuité dans un espace confiné).

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.

Dès lors, le regard des entreprises de transport se modifie, et cette décentration s'accompagne d'un renouvellement des valeurs au sein des ensembles sociaux correspondants : 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 n'en reste pas moins prioritaire, doit donc 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 ici tous les modes (terrestres et aérien, voyageurs et marchandises),



Photo SNCF/CAF Sylvain Cambon

Fig. 15 - Les agents de conduite constituent les maillons indissociables d'une chaîne de service

en cessant d'être exceptionnelle, 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 les aspects défavorables de l'ambivalence. Les marques de reconnaissance extérieure se modifient considérablement.

Parallèlement, les repères identificateurs se troublent. La fiabilité des systèmes techniques, la sécurité des déplacements augmentent, les risques diminuent. Ainsi, par exemple, même si des drames viennent rappeler que les dangers existent, les transports ferroviaire et aérien se banalisent tout en restant des modes de transport extrêmement fiables. Les métiers de base de la conduite se modifient. Ces valeurs nouvelles, évoquées quelques lignes plus haut, qui émergent progressivement, se traduisent dans le développement de compétences qui 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. Pour que cette chaîne fonctionne bien, il est nécessaire que chacun des maillons intègre les logiques et les contraintes des autres, de même que tous doivent comprendre que le maillon le plus faible peut rompre à lui seul la chaîne du service.

Les conditions d'exercice du rapport de force des personnels de conduite sur le reste de l'entreprise ont été poussées très loin; elles ne sont plus aussi faciles. Le prestige diminue, et l'écart de rémunération avec les autres



Fig. 16 - Quelques rares journées de formation et d'information constituent les seuls regroupements organisés par l'Entreprise

catégories professionnelles dans la société française paraît en baisse aux yeux du personnel de conduite.

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 dont les conséquences doivent être pensées pour mieux comprendre les processus d'intégration de ces personnels dans les institutions et pour mieux identifier les modes de communication ou de management les plus appropriés.

En effet, l'intégration des roulants et navigants dans les institutions comporte deux aspects :

- une première dimension d'intégration de l'individu au sein du groupe de ses pairs, puis au sein de l'institution ;
- une seconde dimension, groupale, d'intégration de la communauté des conducteurs d'engins au sein de leur entreprise et au sein de la société.

Or, les phénomènes qui viennent d'être décrits comportent un impact sur ces deux dimensions.

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

Notre thèse est que le fonctionnement décrit jusqu'ici, et sa répétition régulière, ont pour redoutable conséquence de confronter systématiquement

le conducteur d'engin à la face sombre de l'identité, du groupe, de l'institution et finalement de la solitude. Cette concentration peu banale de handicaps rend largement compte de graves difficultés qui se traduisent aussi bien dans le monde interne (besoin de rassurance) qu'externe (disposition à la conflictualité).

On a observé qu'une certaine solitude, propre aux métiers de la conduite était inéluctable, voire même nécessaire. Dans ces métiers, le sujet entretient un rapport au collectif particulier en ce sens que le groupe réuni (le groupement) est, d'une part, toujours fragmentaire, et d'autre part, peu fréquent. De surcroît, la situation décrite dans nos analyses (de la solitude à l'isolement, de l'isolement à l'enfermement) met en lumière cette dangereuse constante du secteur du transport : les regroupements organisés par les institutions sont très limités.

On débouche alors sur un paradoxe supplémentaire : hormis quelques rares journées de formation et d'information, le personnel de conduite trouve un rapport positif au groupe seulement dans deux types d'activités dont la caractéristique commune est de ne pas être contrôlée par les institutions.

En premier lieu, il est clair que la vie syndicale occupe une place déterminante pour de nombreux roulants et

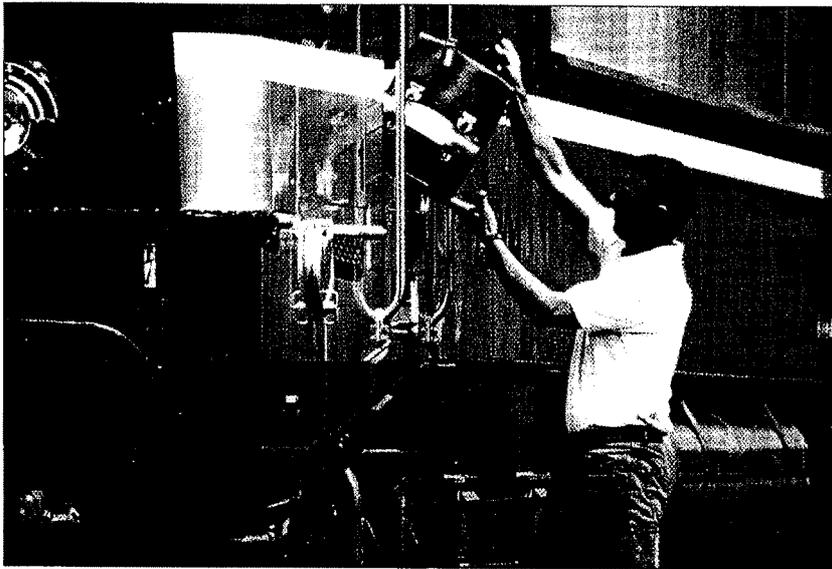


Photo S.N.C.F.-C.A.F. Sylvain Camboni

Fig. 17 - La pénibilité des conditions de travail et le morcellement de la vie personnelle ne sont pas nécessairement compensés par certains avantages du métier

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.

À cet égard, de façon générale et un peu caricaturale en France, à la fermeté, à l'immobilisme, voire à l'intransigeance des directions d'entreprises, répondent en écho la rigidité, la surenchère entre elles, voire l'irréalisme, des organisations syndicales. Au-delà du blocage du dialogue institutionnel au sein des entreprises, ce fonctionnement pousse à l'évidence les personnels de base vers le côté le moins contrôlable des groupes.

En second lieu, tous les observateurs du secteur professionnel du transport ont depuis longtemps remarqué le fort engagement des personnels de conduite dans la vie locale, municipale, associative, etc., c'est-à-dire *en dehors* des entreprises qui les emploient. Certes, comme pour les autres corps professionnels caractérisés par les mêmes paramètres, ce sont les régimes particuliers de travail des personnels de

conduite qui 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 certainement pas suffisante. C'est dans le besoin d'un investissement positif, reconnu à l'intérieur des groupes institués correspondants, qu'on doit trouver 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 plus équivoque des groupes.

On a déjà noté que le repli sur eux-mêmes des groupes professionnels favorise les attitudes de méfiance au détriment des comportements d'ouverture vers l'extérieur. On doit maintenant ajouter que la revendication, la défense, l'opposition, si elles sont des attitudes utiles en soi, finissent par se transformer, probablement à l'insu des intéressés, en mouvements dans lesquels le sentiment de persécution occupe une place domi-

nante. Dès lors, la frontière avec l'aspect archaïque, tumultueux, voire paranoïaque, du fonctionnement des groupes devient très fragile; les risques de dérapage s'accroissent, les phénomènes de bandes, meutes et hordes peuvent davantage survenir.

Largement livrés à eux-mêmes (à la prise ou à la fin de service, pendant les coupures ou en attendant les relèves), 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 les inciteraient à engager cette laborieuse rencontre avec la réalité et qui les encourageraient à renoncer aux facilités de l'illusion et aux charmes des fantasmes de toute-puissance.

En tout état de cause, 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 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 rejeter les personnes qui le subissent dans le registre de l'affectif et de l'irrationnel.

Le constat qui vient d'être évoqué est d'autant plus fâcheux que son impact négatif est nettement amplifié par deux éléments complémentaires.

D'une part, les relations des personnels de conduite avec les institutions qui les emploient se révèlent très ambivalentes. Certes, un sentiment d'appartenance positif s'appuie sur des éléments qui parcourent les différents modes : la richesse du passé institutionnel, la force particulière du lien dans la famille professionnelle, la fierté de prouesses techniques renouvelées, l'attachement à des missions qui tournent autour du service public, la reconnaissance

pour un métier qui donne accès à une promotion sociale significative, l'intérêt pour un statut institutionnel original et qui offre souvent une quasi-sécurité de l'emploi.

Les aspects persécutoires l'emportent toutefois et font basculer ces professionnels dans un isolement accru. La loi collective qui régit la vie du tractionnaire, du roulant et du navigant est constituée de check-lists (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.

Toujours est-il que, 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. D'une façon générale, les institutions se montrent impuissantes devant le besoin de projection positive de leurs membres dans l'avenir.

D'autre part, si une certaine solitude des professionnels de la conduite est techniquement pertinente (sécurité des circulations) et économiquement justifiée (coûts sociaux), elle est par contre inutilement accentuée par l'absence de vraie vie sociale au sein des entreprises qui les emploient et par la confrontation à la face opaque, et la plus archaïque, de la vie des groupes. Au lieu du bénéfice d'une fonction rassurante de contenant, ces personnels basculent vers le côté le plus dur de la solitude : l'anticipation de situations exceptionnelles (l'obsession de la défaillance et du coup dur) se révèle très anxiogène en

raison des nombreuses contraintes qui pèsent sur l'exercice de ces métiers, tant du point de vue de la sécurité que de celui de la sûreté.

Si l'on mesure les progrès qui ont été accomplis, on perçoit également le chemin qui reste à parcourir pour rejoindre une orientation dans laquelle 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, on l'a déjà dit, soutiennent avec efficacité le travail de la conduite et du pilotage, aussi bien pour la sécurité que pour la sûreté. Il n'empêche que la *charge physique* continue à être importante. Les contraintes de postures, les rythmes de travail, les horaires décalés, les conditions de repos : ces éléments 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., constituent des facteurs significatifs dont l'impact se situe aux niveaux sensoriel et nerveux. Enfin, la *charge psychique*, plus difficilement objectivable et quantifiable en ce sens que, même si elle est collectivement partagée, elle est plus subjective, est loin d'être négligeable.

D'ailleurs, comme on l'a déjà mentionné, les systèmes automatiques ont un double sens aux yeux du personnel concerné :

- apporter du confort, mais au prix d'un certain isolement (domaine sécurité) ou d'une certaine robotisation (domaine sûreté) ;
- veiller sur les défaillances humaines, ce qui est rassurant, mais jusqu'à un certain point.

Un exemple ferroviaire peut être mentionné à l'appui de cette remarque : les premiers systèmes de vigilance assistée avaient reçu un nom curieux, aujourd'hui tombé en désuétude, mais plein d'à-propos... *l'homme mort*.

On sait aujourd'hui décrire en termes de douleur et de souffrance psychiques les effets psychopathologiques de certaines situations de travail. L'individualisme qui caractérise les personnels de conduite les amène probablement à vivre une contradiction pénible : plus l'identité collective est fragile, plus l'identité personnelle a besoin de s'étayer pour se rassurer ; moins l'étai est solide, moins il protège, et, cependant, plus il est nécessaire de s'y raccrocher.

En même temps, c'est le groupe professionnel dans son ensemble qui reprend à son compte le besoin de rassurer ses membres en le transformant en demande de reconnaissance collective : le groupe professionnel entier manifeste son angoisse de ne pas être reconnu au sein des autres groupes. En fin de compte, l'envie d'être reconnu, aussi bien au plan personnel qu'au plan collectif, pourrait engendrer un sentiment de frustration si fort qu'il ranime ces angoisses archaïques qui rendent la solitude plus éprouvante.

Ne saisissant pas toutes les opportunités d'intégrer les personnels de conduite à des activités institutionnelles constructives, s'abstenant de les mobiliser sur des enjeux positifs, prenant de moins en moins en compte leurs besoins de reconnaissance, les entreprises rejettent roulants et navigants vers le côté le plus agressif de la vie des groupes, celui de la défense collective.

Un besoin de rassurer et la recherche de reconnaissance : le groupe virtuel et la conflictualité au sein des sociétés de transport collectif

Cette accumulation de facteurs négatifs nous semble être à l'origine d'une *tension* propre à l'ensemble des métiers solitaires de conduite. Source dynamique de fantasmes inconscients, cette tension commune de groupe, que nous interprétons 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.

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

Ce slogan, originaire du monde du transport, mille fois répété depuis l'hiver 1995, nous semble beaucoup moins anodin qu'il n'y paraît. On ne saurait trouver meilleure illustration de ce que pourrait être la problématique du groupe virtuel. Dans notre proposition, le groupe virtuel prend la forme d'un fantasme 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.

Dans une sorte de mise en scène impressionnante, le dédoublement 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. Correspondant à une interrelation entre les fantasmes de la personne et la manière d'agir de son groupe, l'internalisation de ces objets externes multipliés (les pairs, ces autres soi-même) forme un groupe interne protecteur et rassurant.

Quittant le monde interne (de la vie psychique), le groupe virtuel trouve un écho dans la réalité sociale à travers des rassemblements, certes parcelaires, mais cependant emblématiques de la totalité en puissance (dans les deux sens du terme). Les manifestations, cortèges, défilés qui se produisent effectivement dans la sphère du social provoquent une jubilation consolatrice aussi bien pour la personne que pour le groupe.

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 nous paraît cependant porteur d'une tension psy-



Fig. 18 - Une solitude souvent voulue au moment du choix du métier se transforme souvent en isolement

chique qui pourrait entretenir des relations ambiguës avec la souffrance et la conflictualité : moyen de défense contre l'angoisse, il joue également le rôle de ferment d'une conflictualité continue.

Des clés pour renouveler le management et la conduite du changement dans le secteur du transport

Par une meilleure compréhension des facteurs de résistance au changement, l'ensemble de nos observations, hypothèses et interprétations débouche sur la possibilité de mieux discerner les solutions les plus adaptées. Si la complexité du thème ne saurait se satisfaire de recettes simples produisant des effets à court terme, on peut d'ores et déjà repérer des pratiques sociales et managériales qui prennent en compte, explicitement ou implicitement, les données pertinentes de la situation.

L'observation du fonctionnement des entreprises du secteur du transport permet en effet d'identifier des pratiques collectives qui, si elles étaient systématisées et reprises dans un contexte plus large, pourraient servir

de base opérationnelle à des plans d'action permettant de relever le défi de la gestion sociale de personnels considérés comme imprévisibles et ingouvernables. Les éléments de diagnostic réunis dans notre 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 possible 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 :

- rompre l'isolement, faire sortir de l'enfermement ;
- innover dans les méthodes de travail ;
- reconnaître l'expérience, proposer un avenir.

En second lieu, pour modifier le rapport de ces personnels au changement, des enjeux équilibrés peuvent et doivent leur être proposés, dans lesquels les nécessaires sacrifices qui leur sont demandés trouvent des compensations (pas seulement matérielles) acceptables à leurs yeux.

Construire, en commun avec les personnels de conduite, un nouveau fonctionnement organisationnel davantage tourné vers le client semble une voie indispensable et réaliste malgré les nombreuses difficultés apparentes :

- réinsérer les conducteurs dans la chaîne de production de service ;
- faire travailler des questions techniques, économiques, commerciales ;
- restaurer la crédibilité des corps intermédiaires ;
- renouveler le dialogue social.

Nouvelles ou anciennes, des pratiques existent déjà çà et là¹¹, exprimant de façon intuitive et parcellaire la compréhension des besoins de ces personnels qui vivent et travaillent en solitaires mais savent faire preuve d'esprit de corps pour se défendre en groupe.

Le transport collectif en France : au bord du tournant ?

Pour conclure cette étude, quelques remarques s'imposent, en forme de prospective. Malgré les nombreux débats que nous avons pu organiser avec les acteurs du secteur professionnel, c'est avec difficulté que nous avons été en mesure de rassembler ces quelques exemples favorables, qui, en tout état de cause, s'inscrivent rarement dans une vision stratégique d'ensemble.

Cette première remarque viendrait volontiers nourrir les constats sévères généralement dressés par les observateurs extérieurs au milieu sur le fonctionnement de ce secteur professionnel - une meilleure connaissance des entreprises du secteur ne faisant souvent qu'appuyer la rudesse des critiques. Mais, pour rendre compte d'une situation somme toute inquiétante, une autre interprétation oblige à souligner que les enjeux des thèmes abordés dans cette étude sont mal compris, ou minorés, à moins qu'ils

11. On trouvera dans l'étude détaillée une trentaine d'illustrations précises.

ne soient tout simplement ignorés, par la profession.

Paradoxalement, l'intérêt suscité par les présentations que nous avons réalisées dans les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé pour cette étude pourrait également mettre sur la piste du malaise dans lequel se trouvent les responsables pour faire évoluer les comportements professionnels.

La façon dont notre étude formule constats, hypothèses, interprétations et recommandations permet d'emblée à beaucoup de nos interlocuteurs de nommer des fonctionnements qu'ils vivent au quotidien. Les registres développés dans nos analyses, après le choc d'une certaine surprise, suscitent une curiosité souvent positive. De notre approche, 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.

Pour autant, si les pistes d'action que nous proposons pour progresser font l'objet de considérations plutôt favorables de la part de nos 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 déflagrations 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 plongent pas directement dans des raisonnements techniques, commerciaux ou financiers ? Comment, avec quels arguments, avec quels chiffres, 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.

Par rapport à la force des facteurs de collusion, 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 aléatoire 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 (les autres modes, les opérateurs étrangers) 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 : les rémunérations, l'âge de la retraite ou les temps compensateurs de repos, mais aussi la considération, le respect, la reconnaissance du professionnalisme et des identités collectives.

Fin 1999, le secteur des transports a connu en France une brutale accélération de sa transformation économique et financière (mise en vente et rachat de Via-GTI). Si le phénomène n'a pas été perçu par l'opinion publique, il pourrait cependant s'accompagner d'un « bogue » social retentissant. Dans des entreprises dont les performances techniques ne parviennent pas à dissimuler la lenteur des mutations

sociales, si la notion de client émerge avec peine, le concept d'actionnaire reste largement à découvrir... Identité des entreprises, sentiment d'appartenance, professionnalités : ces paramètres d'ordre culturel pourraient faire retour avec une vigueur inattendue si les acteurs concernés avaient le sentiment que les nouvelles règles du jeu économique les considéraient comme des variables négligeables dans l'élaboration des stratégies.

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

La rédaction de la RGCF remercie le Centre Audiovisuel de la SNCF qui a eu l'amabilité de réaliser spécialement le reportage photo illustrant cet article.