

Quelle place pour la maîtrise de proximité dans la détection et la prise en charge de l'usure professionnelle ? Le cas d'une société de transports urbains de voyageurs de la région Rhône-Alpes

*Sarah HAÏLÉ-FIDA **

Introduction

La question de l'usure professionnelle offre un condensé des questions de gestion des âges, d'organisation et de conditions de travail dont l'actualité est rendue plus sensible par la disparition des dispositifs de préretraites et par l'allongement de la vie professionnelle. Le secteur des transports urbains de voyageurs est traditionnellement utilisateur des systèmes de départs anticipés à la retraite : en 2003, les salariés en préretraite progressive représentaient 6,2 % des effectifs de la branche ¹.

Le contexte dans lequel se trouvent actuellement les entreprises et leurs salariés apparaît comme doublement contributif de situations d'usure professionnelle : d'une part, du fait du vieillissement de la population active, d'autre part, du fait de l'intensification du travail.

Pour l'entreprise de transports urbains dans laquelle notre étude a été menée (appartenant à un exploitant d'un groupe international), les problèmes pour tenir le poste sont considérés comme révélés par un absentéisme

* CNAM - DEA développement des ressources humaines 2003-2004.

1. Rapport de branche 2003. Convention collective nationale des réseaux publics urbains de voyageurs, UTP (Union des Transports Publics [<http://www.utp.fr>]). Ce rapport de branche concerne les entreprises soumises à la convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains de voyageurs, il ne comprend donc ni la RATP, ni la SNCF.

régulier, récurrent, par l'augmentation des accidents, des réclamations clientèle ou par des commentaires fréquents et l'expression de la lassitude des personnels. Ces signes, analysés comme des symptômes de l'usure professionnelle des conducteurs (de bus, de trolley, de tramway) sont pour partie à l'origine de la signature d'un accord de déroulement de carrière (voir encadré 1).

L'entreprise avait, au moment de la mise en place de notre étude, une demande d'évaluation de l'impact de ce nouveau dispositif d'évolution de carrière sur l'usure professionnelle des conducteurs. Cette demande a été reformulée sous la forme d'un questionnaire sur les modalités de détection et de prise en charge de l'usure, justifié par la variabilité interindividuelle et l'évolution au cours de la vie des manifestations d'usure professionnelle. Dans ce questionnaire, les agents de maîtrise de proximité, en l'occurrence les responsables de groupe (9 personnes) (voir encadré 2), ont semblé la population la plus pertinente à étudier pour deux raisons principales. La première est qu'ils représentent l'échelon hiérarchique qui interagit le plus avec les agents de conduite, dans un contexte où l'entreprise n'a qu'une vision floue des phénomènes d'usure. La seconde est que la catégorie des agents de maîtrise, présentée comme en crise (Trouvé, 1997), entre son ancien milieu et l'encadrement supérieur, jouant « entre deux adversaires : la base et le sommet » (Sainsaulieu, 1988), voit son identité professionnelle en partie définie par son attitude dans l'évaluation et la prise en charge de l'usure professionnelle des conducteurs. Il s'agissait de mettre au jour les interactions entre maîtrise de proximité et conducteurs autour des situations d'usure : quels signes les agents de maîtrise reconnaissent-ils ou acceptent-ils de l'usure professionnelle des conducteurs ? De quels outils sont-ils dotés par l'entreprise ? De quels outils se dotent-ils pour prendre en charge les situations d'usure ? Dans ce contexte, l'usure professionnelle est abordée du point de vue de la subjectivité des agents, conducteurs et agents de maîtrise.

I. Construction et utilisation du concept d'usure professionnelle dans l'entreprise

Pour proposer une prise en charge du phénomène d'usure professionnelle, l'entreprise a élaboré une construction du concept à partir d'études effectuées en interne sur l'épuisement professionnel des conducteurs et à partir de références externes à l'entreprise (branche professionnelle). Cette construction a incorporé des concepts de GRH comme la motivation, l'implication, ainsi que de psychologie du travail, avec une enquête menée en 2001 par un cabinet de conseil sur l'épuisement professionnel des conducteurs. La restitution de cette enquête et l'utilisation qui en est faite par la di-

Encadré 1.

Cet accord propose aux conducteurs 3 paliers de carrière définis comme suit : chaque palier est constitué de 8 missions de conduite et 1 mission de polycompétence « optionnelle ». Palier 1 : maîtriser son référentiel métier (qualifié). Palier 2 : optimiser et valoriser ses missions (référent). Palier 3 : apporter une capacité d'expertise, être force de proposition. Définition des missions : 1. Ponctualité. 2. Régularité : respect des horaires de passage. 3. Technique des outils de travail : connaissance et utilisation des outils à disposition. 4. Conduite sécuritaire. 5. Sens commercial : promouvoir la qualité de service de l'entreprise. 6. Respect du matériel mis à disposition. 7. Application des procédures et consignes. 8. Vigilance et adaptation face aux tensions : maîtrise des situations de tension déclarées.

La mission de polycompétence comprend des fonctions de commercial de proximité, de prévention et de participation civique, de formation, de relais qualité, de suivi des abonnements, d'administratif (secrétariat, comptage, pointage...).

Pour être au palier 1, il faut remplir 7 des 8 missions initiales. Pour passer du palier 1 au palier 2, il faut accomplir les 8 missions du 1^{er} palier et 7 des 8 missions du 2^e palier, dont une peut être la polycompétence. Pour passer au palier 3, il faut remplir les 8 missions des 1^{er} et 2^e paliers et 7 des 8 missions du 3^e palier, dont une peut être la polycompétence.

Déroulement de l'étude : l'étude s'est déroulée entre avril et juin 2004. Des entretiens ont été menés avec neuf responsables de groupe sur dix, sept ayant été revus lors d'un second entretien. Un responsable de groupe n'a pas été vu en raison de son absence lors de nos visites dans l'entreprise. Deux responsables de groupe n'ont été vus qu'une fois en raison de leur absence lors de notre seconde visite.

La première série d'entretiens avait pour objectif de comprendre la place de la détection et de la prise en charge de l'usure professionnelle dans l'activité des responsables de groupe, ainsi que l'idée qu'ils se font de cette usure.

La seconde série d'entretiens avait pour objectif de faire réagir les responsables de groupe à certains propos considérés comme saillants tenus lors du premier entretien par eux-mêmes ou par leurs collègues et d'obtenir de leur part un ou deux récits d'une prise en charge de conducteur en situation difficile.

Un entretien a été réalisé avec l'assistante sociale, complété par l'observation d'une réunion de travail réunissant les responsables d'unité ou adjoints, le service médico-social (médecin, infirmière et assistante sociale), la DRH et le référent prévention-intervention.

rection et par les syndicats envahissent le discours des acteurs qui utilisent le terme d'usure pour qualifier toute situation de désajustement entre l'agent et son poste de travail.

Relayé par la branche professionnelle des transports urbains, le discours des entreprises sur l'usure professionnelle délimite le périmètre de la prise en charge : formations à la gestion des conflits, à la gestion du stress, soutien aux personnels victimes d'agression, attribution de jours de congés plus aisée, etc. Les solutions proposées se fondent sur une appréhension du phénomène qui s'attache à reconnaître ou à admettre certains signes en particulier : l'absentéisme, les retards, l'accidentalité, les réclamations de la clientèle... et qui assimile l'usure professionnelle à un processus de démotivation et de laisser-aller. Ce choix n'est pas anodin, il permet de ne pas s'interroger sur la nature même de la tâche et sur les conditions réelles de sa réalisation, à savoir la nécessité de résoudre au niveau des conducteurs l'injonction contradictoire de la productivité (mesurée par le temps) et de la qualité du service rendu à la clientèle (Karasek, 1990). De plus, les agents se trouvent dans une situation de solitude dans l'accomplissement de la tâche et dans la prise de décision, ce qui apparaît comme une limitation des options disponibles (Caroly, 2002).

1.1. « Plus on s'en sert, plus ça s'use... »

Le terme d'usure laisse supposer un processus en lien avec l'âge dans la mesure où c'est un travail accompli un certain temps qui userait les agents. En parlant d'usure précoce, on ferait alors référence à des métiers ou des conditions de travail particulièrement pénibles qui ne permettent pas de tenir le poste longtemps, c'est-à-dire jusqu'à la retraite, sans aménagement du poste ou des conditions de travail. Le développement des contraintes de temps (Molinié, Volkoff, 2002), en réduisant les marges de manœuvre utilisables par les salariés, modifie les termes de la confrontation « entre, d'un côté, les exigences du travail et de son organisation, et, de l'autre, le « corps productif », dont les caractéristiques physiques et mentales évoluent avec l'âge » (Teiger, 1989), modification qui rend davantage prégnante la question de savoir s'il est possible de tenir le poste jusqu'à la retraite.

Dans des études conduites dans le milieu des travailleurs sociaux (Vilatte, 2003), il est apparu que des phénomènes identifiés comme relevant de l'usure survenaient quels que soient l'âge, l'ancienneté ou l'expérience des professionnels. Il s'agissait donc plutôt « d'épisodes de souffrance professionnelle » constitutifs de phénomènes d'usure professionnelle.

Entre processus d'usure lié à l'exposition continue et prolongée à un travail pénible – physiquement ou psychologiquement – et l'existence d'un ou plusieurs épisodes de souffrance aiguë, l'image se dessine d'une manifestation

Encadré 2.

A l'heure actuelle, les responsables de groupe (RDG) ont la responsabilité de la gestion du planning qui était auparavant centralisée. Cette gestion s'effectue sur informatique avec un logiciel spécifique dédié. Le temps passé à « faire » le planning varie suivant les unités et le taux d'absentéisme qui tourne fréquemment autour de 8 %.

Il s'agit de répartir les tournées entre les conducteurs « équipés », c'est-à-dire qui ont une ligne et un roulement attribués et les « voltigeurs » qui tournent sur différentes lignes, potentiellement sur toutes les lignes du réseau ; entre les conducteurs qui travaillent en coupure avec une coupure de 2 heures au moins dans leur journée et ceux qui travaillent en continu tout en tenant compte de l'alternance des services du matin et du soir entre les semaines pour chaque conducteur. Le taux d'absentéisme étant élevé, des conducteurs – les « disponibles » – sont systématiquement prévus en surnombre et prennent les tournées au pied levé si nécessaire. Cependant, il est constamment nécessaire de contacter des conducteurs au repos pour « boucler » les services de la journée, ce qui demande au responsable de groupe de déranger des conducteurs pour remplir les feuilles de planning en sollicitant en premier lieu ceux qui sont connus pour ne pas refuser les heures supplémentaires (peu de conducteurs travaillent à temps partiel, il y a donc peu d'heures complémentaires).

Ils ont également la responsabilité de l'évaluation des conducteurs dans le cadre du déroulement de carrière récemment mis en place.

Actuellement, l'entreprise (bus, trolleybus et tramway) emploie 695 personnes (équivalent temps plein) dont 435 conducteurs pour 29,8 millions de voyages validés et est considérée comme un gros réseau au niveau de l'exploitant. Le réseau est géré par le même exploitant depuis 4 ans qui a été reconduit pour une nouvelle délégation de service public de huit ans.

Organisation de l'entreprise

Avant l'arrivée du groupe exploitant, l'entreprise était organisée, en ce qui concerne l'exploitation, en plusieurs services correspondant à des métiers différents : fraude-contrôle, prévention-sécurité, logistique, conduite, dont la coordination était centralisée au niveau de la direction d'exploitation.

En 2001, la direction a souhaité réorganiser l'entreprise en centres d'exploitation intégrant verticalement les différents métiers de l'entreprise, le bureau des méthodes restant le seul service non intégré à une unité (il est chargé de définir la trajectoire de la ligne, les temps de parcours et les horaires à chaque point du trajet). Chaque centre d'exploitation est une unité, dirigée par un responsable d'unité et son adjoint, et comprend entre 1 et 3 responsables de groupe ayant eux-mêmes la charge de 20 à 50 conducteurs répartis sur un groupe de lignes.

La moyenne d'âge des conducteurs est de 43 ans, ce qui correspond à la moyenne des réseaux français. Les 15 à 20 recrutements effectués chaque année sont répartis entre jeunes conducteurs et seconde carrière.

plus ou moins bruyante – de l'absentéisme à la déclaration d'inaptitude temporaire ou définitive – d'un état psychique et/ou physique qui rend difficile voire impossible de tenir le poste plus longtemps. C'est l'avenir qui se trouve alors engagé. Comment faire quand tenir le poste n'est plus possible ? D'autant plus que le temps restant théoriquement jusqu'à la retraite est encore long.

En reprenant le modèle quadripolaire de l'activité proposé par Caroly (2002) qui tente de trouver un équilibre entre « les exigences du système (règles, outils), les exigences des autres (hiérarchie, équipe, collègues), les exigences des clients (autrefois appelé usagers) et les caractéristiques de l'opérateur », nous considérons l'usure professionnelle comme une modification des caractéristiques de l'opérateur qui aura des incidences sur ses interactions avec les autres pôles, en particulier dans un contexte de production en présence du client dans le cadre de la relation de service.

En situation de contact avec le public, les agents sont contraints d'inhiber leur agressivité qui, si elle venait à s'exprimer à l'égard de la clientèle, produirait un sentiment de culpabilité en entrant en conflit avec « le modèle du contact humain » (Lipsky, 2002) qui apparaît comme un « mythe fondateur » de la relation de service pour les agents, « un mythe de l'altruisme » dans la croyance à l'équité de traitement des usagers et du bénéficiaire qui leur est apporté (Lipsky, 2002). Il s'agit alors pour l'agent d'exercer une double répression, à la fois des « activités de pensée associées à la pensée imaginative, à la pensée créative et à la pensée réflexive » (Dejours, 2000) sous la contrainte du temps et de la productivité, mais également au niveau des contenus agressifs de la pensée.

Dans la relation de service, la présence du client, constante dans les bus, modifie radicalement les marges de manœuvre des agents, comme le montre ce responsable de groupe :

« La conduite transports en commun y a 15 ans c'est plus du tout la même maintenant. Y a des gens qui n'ont plus les mêmes attentes non plus, les clients sont plus difficiles, il faut évoluer avec eux quoi. Ça veut dire ben avoir le sourire, y a 15 ans on attachait beaucoup moins d'importance à tout ça, même si certains le faisaient spontanément. Y en a qui le comprennent pas, ils conduisent comme y a 20 ans, 25 ans. C'est une autre façon de travailler. C'est pas forcément facile pour tout le monde. [...] La qualité, tout ça, tout ce que les clients attendent y en a qui n'en ont pas conscience. C'est une autre façon de travailler. Il faut s'adapter en fonction de ça. C'est pas forcément facile pour tout le monde, ça c'est clair. Les conducteurs qui ont plus d'ancienneté ont plus de mal à s'adapter. Parce que y en a qui sont proches de la retraite alors ça passe

derrière. Je pense qu'ils gèrent plus difficilement leur journée. » RDG8, 14 ans de conduite

La lassitude ressentie chez les professionnels en contact avec la clientèle relèverait également de la rationalisation (Le Breton, 1999) des services qui entre en tension avec la logique même du service : produire selon une organisation de type industriel un service personnalisé (Joseph, 1992, Hatchuel, 2002) : être « serviable » avec le passager du bus, le renseigner le plus précisément possible, tenir compte de ses spécificités et ne lui accorder que les quelques secondes disponibles pour ne pas prendre de retard sur l'horaire.

1.2. L'entreprise et l'usure professionnelle : de l'absentéisme à la déclaration d'inaptitude

Les problèmes d'absentéisme sont au cœur du questionnement de la direction de l'entreprise, avec la nécessité d'assurer la continuité du service. Pour le service médico-social et pour la DRH, les absences sont perçues comme l'annonce d'un désengagement définitif de l'agent se traduisant par une demande de reclassement interne à plus ou moins long terme :

« Souvent, un incident de trop, et ils nous annoncent un arrêt de travail. [...] Je dirai qu'un arrêt de 3 semaines égale danger. On perd l'agent pour la conduite. Après un arrêt long, le retour ne dure pas, ce n'est pas un métier par choix. »

« Trop longtemps en dehors de la conduite le retour est difficile voire impossible. [...] Souvent, les arrêts de travail pour des motifs physiques deviennent des problèmes psychologiques pour le retour à la conduite. »

« Les conducteurs ne sont jamais aptes à reprendre le travail : après un arrêt ils ne reviennent pas. » Assistante sociale.

Pour le service médico-social et la DRH, la politique de l'entreprise doit consister à ne pas laisser les agents en arrêt trop longtemps sans avoir quelque chose à leur proposer, un reclassement temporaire sous la forme d'un contrat qui puisse être assimilé à un projet de reprise de la conduite.

En partenariat avec un cabinet conseil, un dispositif d'accompagnement des personnels en difficulté a été mis en place ayant pour objectif de favoriser la prise en charge de ces personnes par une meilleure concertation entre les différents services : DRH, responsables d'unité et service médico-social. Le point de départ du dispositif est l'arrêt maladie, comment le prévenir, comment le gérer, comment favoriser le retour de l'agent. Dans ce cadre, un certain nombre de signes sont reconnus comme permettant la prévention : les accrochages, les retards, les absences. Le service médico-social est également impliqué dans cette détection, en particulier au cours de la consulta-

tion annuelle de la médecine du travail ou à la demande de la hiérarchie ; les demandes directes des agents sont rares, par peur de la stigmatisation.

Pendant les arrêts de travail, des contacts sont maintenus avec les agents par les responsables de groupe et l'assistante sociale. Les cas de ces agents sont de plus examinés une fois par mois en réunion, en présence de la DRH, du service médico-social et des responsables d'unité ou de leur adjoint mais en l'absence des agents de maîtrise de proximité par peur d'un manque de discrétion de leur part. Ces réunions semblent connaître une certaine désaffection de la part des responsables d'unité qui invoquent pour la plupart le manque de temps. Plutôt que de prévention, il s'agit de gestion des cas des agents déjà en arrêt de travail, pour lesquels sont examinées les différentes options : prolongation de l'arrêt, parfois dans l'attente d'une possibilité de reclassement en interne (de 10 à 15 par an), reprise à temps partiel, changement d'affectation ou reclassement temporaire, dans les cas extrêmes, mise en place d'un parcours de sortie de l'entreprise (licenciement pour inaptitude ou FONGECIF).

L'absentéisme est donc considéré comme un symptôme, bien qu'il puisse avoir un statut ambivalent, conçu par certains comme une régulation individuelle ponctuelle qui permet de continuer dans de bonnes conditions, comme a pu le montrer Loriol avec les infirmiers psychiatriques (Loriol, 2004).

« Parfois l'arrêt de travail est nécessaire : c'est un break qui permet de faire une pause. » Assistante sociale.

Si l'absentéisme est le principal signe d'usure reconnu par l'entreprise, celui qui a l'impact le plus important sur l'exécution du service, il est également un enjeu de pouvoir pour les conducteurs qui peuvent utiliser les absences ponctuelles comme des soupapes dans un contexte de conditions de travail pénibles et les absences plus longues pour négocier un reclassement en interne hors de la conduite ou un licenciement pour inaptitude définitive dans le cadre d'un métier de sécurité (Hattab, 2002). Les absences sont autant des symptômes de l'usure professionnelle qu'un système d'alerte utilisé par les conducteurs pour se faire entendre, qu'un moyen de pression pour obtenir une modification individuelle des conditions de travail : changement de ligne, de service ou reclassement. Cette pression sera d'autant plus forte sur les responsables de groupe que leur unité connaîtra par ailleurs un absentéisme élevé, avec des difficultés croissantes pour boucler les services.

1.3. L'usure professionnelle des conducteurs perçue par les responsables de groupe

En grande partie, le discours des responsables de groupe relaye celui de l'entreprise sur la prise en compte de l'absentéisme et des incidents ou accidents dans l'appréhension de l'usure professionnelle. S'y ajoute une perception plus personnelle de la pénibilité du métier de conducteur qu'ils tirent de leur expérience de la conduite.

Le premier signe d'alerte que reconnaissent les responsables de groupe est la plainte exprimée par le conducteur.

« Quand un agent nous dit, “ j’peux plus, ne m’appelle plus, j’ai besoin de repos ” etc., bien évidemment qu’on le laisse en repos, qu’on ne le sollicite pas pendant un temps, et puis on revient à la charge un mois après, ou bien je sais pas, ils ont tous leur spécificités, vous savez, ils sont tous différents » RDG4, 10 ans de conduite.

Les entretiens d'évaluation mis en place cette année offrent à ce titre un espace d'échanges qui permet aux responsables de groupe de laisser s'exprimer l'agent sur son ressenti.

« Ils sont aussi demandeurs, rien que pour le fait de dire, “ ça se passe bien ? ” Moi dans mon entretien d'évaluation, c'est pas un jury, c'est pas un tribunal, c'est une discussion ouverte entre un responsable de groupe et un conducteur [...], la parole est donnée au conducteur : “ dis-moi ton bien-être, ton mal-être, tes envies, tes coups de gueule ”, y a des choses qui ressortiront de notre rencontre qui ne seront pas forcément notées mais qui sont très importantes. » RDG2, 7 ans de conduite.

Ces plaintes recouvrent différents aspects de la pénibilité du métier, des douleurs lombaires aux réveils décalés, en les évoquant, les responsables de groupe font référence à leur expérience, parfois pour mettre l'accent sur ce qui a changé.

« Bon, en arrivant sur la retraite, certains se plaignent du dos parce que bon c'est vrai qu'au bout de tant d'années, c'est pas facile, des horaires quelquefois, qui terminent trop tard le soir, ou qui sont, pour eux, pas adaptés. [...] Quand y a une dépression on alerte l'assistante sociale voire le médecin du travail. Quelquefois y en a qui sont beaucoup plus énervés que d'habitude, ils n'ont pas la tête au travail, bon pour des raisons, soit ils s'oublient souvent le matin, bon ça peut être plein de choses comme ça qui peuvent nous alerter. [...] » RDG9, 8 ans de conduite (a connu des problèmes de dos en tant que conducteur).

« Et puis bon y a la fatigue, y a tout un tas de facteurs. Parce que bon on a quand même des services qui commencent tôt le matin, et moi-même,

maintenant à 50 ans, s'il faut que je me lève à 3 heures et demi du matin, que ça m'arrive encore, c'est beaucoup plus difficile de le faire qu'il y a 10 ans en arrière. Même si c'est pas pour aller conduire, c'est quand même plus difficile, alors j' imagine que pour eux, c'est encore plus dur que pour moi. » RDG2, 7 ans de conduite.

Le thème de l'insécurité est peu présent dans le discours des responsables de groupe sauf dans le discours du responsable de groupe qui n'a jamais été conducteur (mais qui a deux fils conducteurs dans l'entreprise) : tout se passe comme si cet agent reprenait ce que l'on dit de manière générale de la pénibilité du métier, alors que les autres responsables de groupe soulignent l'efficacité de la prévention mise en place par l'entreprise. Les thèmes les plus souvent abordés sont les difficultés de circulation et les temps de parcours, les deux étant fortement corrélés.

« Les choses ont certainement changé de par la circulation. Le plan de circulation de la ville a évolué certainement pas dans le bon sens. Et le fait est qu'un conducteur qui a dans son objectif une horloge, une planchette, une heure de départ, une heure d'arrivée, et qui est toute la journée orienté vers cette finalité, au bout d'un certain moment ça doit être stressant. Quand il est dans un retard... ça c'est aujourd'hui beaucoup plus qu'avant. Avant, les choses étaient beaucoup plus fluides, hormis aux heures de pointe, en plein centre ville on avait quelques difficultés... mais aujourd'hui les temps sont beaucoup plus serrés, pour raisons certainement commerciales, certainement un stress plus développé chez le conducteur aujourd'hui qu'il y a quelques temps. » RDG2, 7 ans de conduite.

« Une amélioration qu'il y aura à faire aussi c'est sur les temps de parcours. Donc les temps de parcours, c'est vrai que là ils sont quand même attentifs. Parce qu'ils doivent courir toute une journée pour tenir des temps, ça ça les stresse un maximum et ça ça les use. Alors donc s'ils ont une conduite un peu plus souple, qu'ils peuvent y aller, bon conduire à leur rythme, sans exagérer, bien sûr, pour tenir des temps qui sont un peu plus longs, je pense qu'ils apprécieraient bien. » RDG7, pas de conduite.

« On sent quand même une fatigue. Moi j' pense la plus grosse fatigue c'est au niveau du stress. Donc le fait de rentrer aussi à la maison le soir, ça je l'entends beaucoup, pendant une demi-heure ils se sentent stressés, même avec leur épouse. Y a des moments, ça se passe, c'est tendu. C'est tendu quand ils rentrent à la maison, ils sont tendus. Ils sont stressés par les soucis qu'ils ont eu, dans la journée et la journée du lendemain qui arrive, on sent qu'ils ont besoin de repos. » RDG7, pas de conduite.

La connaissance du métier permet d'utiliser la présence sur le terrain aux prises de services, en fin de journée ou aux relèves pour apprécier l'état physique dans une certaine mesure mais surtout psychique des conducteurs.

« Quelques fois ils sont en prise de service et puis ils attrapent tout le monde, ça ça va pas, etc. En fait, ils essayent de communiquer avec les autres pour se dégager de ce qu'ils ont au fond d'eux-mêmes quoi. Et souvent quand on a une personne qu'est calme quand on vient le matin et puis qui tout d'un coup on voit arriver en faisant tout péter, on va le dire comme ça, là on se dit y a quelque chose qui va pas. Mais il faut être là présent le matin en prise de service pour le voir. Moi j'essaye d'être là beaucoup en prise de service le matin, parce que je trouve qu'ils sont beaucoup plus disponibles. » RDG8, 14 ans de conduite.

« Certains le gardent pour eux et on ne le saura pas si on ne les connaît pas ou si on ne les côtoie pas suffisamment. » RDG4, 10 ans de conduite.

Enfin, les horaires changeants et atypiques ont un statut ambivalent dans le discours des responsables de groupe : à la fois source de fatigue et de difficultés à trouver le sommeil mais également à l'origine de jours de récupération qui permettent un investissement dans une vie hors travail ou un arrangement permettant d'organiser la vie familiale.

En dehors de l'expression explicite d'un mal-être, les responsables de groupe tiennent compte du comportement des agents dans l'appréciation de leur état et mettent tous l'accent sur la nécessité de leur présence sur le terrain, au plus près des conditions de travail des conducteurs afin de percevoir, de sentir, en fonction de leur connaissance du métier, les comportements qui dénotent une souffrance.

« Ils nous parlent de leur vie au quotidien mais que je connais par cœur étant donné que je suis passé par là je les côtoie tous les jours mais j'suis quand même resté 12 ans conducteur j'ai eu les mêmes remarques de toute façon qu'eux, donc j'comprends très bien. » RDG1, 12 ans de conduite.

« L'expérience [en tant que conducteur] est fondamentale. On sait de quoi on parle quand on vous parle d'amplitude, quand on vous parle de difficulté de circulation en centre ville, quand on vous parle de fatigue, de stress, quand on vous parle d'arrêt maladie... y a des gens qui s'usent, beaucoup plus rapidement que d'autres et ça j'estime que si on en a pas fait l'expérience préalable pendant un temps important et bien on peut pas déterminer le pourquoi du comment, à mon avis c'est essentiel. » RDG1, 12 ans de conduite.

« La présence indispensable d'un responsable de groupe sur le terrain et la vision d'ensemble de ses conducteurs, au quotidien. Je viens d'avoir un

entretien avec un conducteur qui brille par sa discrétion, qui correspond à tous les critères d'évaluation du palier et que si je ne le vois pas aujourd'hui, lui ne vient pas, il n'a pas de demande spécifique pour voir son responsable de groupe, ses congés vont bien, son roulement va bien, ses groupes de lignes vont bien, il est connu et reconnu par sa clientèle, tout baigne dans l'huile, pas de sinistralité, pas de réclamations, pas de... si je ne le vois pas sur le terrain ou si je ne vais pas le voir en prise de service rien que pour le fait de lui dire bonjour, il est oublié, c'est regrettable. » RDG2, 7 ans de conduite.

L'idée développée par la suite par cet interlocuteur est le risque pour ces conducteurs de se sentir déconsidérés par leur hiérarchie, non reconnus et de perdre le sens de leur activité professionnelle tant l'organisation leur accorde peu de reconnaissance.

Bien qu'une prime d'attention soit accordée aux conducteurs qui râlent et revendiquent et que les conducteurs discrets soient facilement oubliés par leur hiérarchie, parmi ces conducteurs, certains sont connus pour garder pour eux ce qui ne va pas et les responsables de groupe ont tendance à dire qu'ils savent qu'il faut aller les voir et quand :

« Celui qui me dit rien, je sais à quel moment il faut aller le voir. Parce que j'en ai qui m'appellent jamais qui me disent rien, mais je sais le moment opportun, j'le sens le moment opportun si vous voulez, alors j'vais les voir ceux-là, et là... ça se passe bien. » RDG9, 8 ans de conduite.

II. Les régulations en lien avec l'usure professionnelle

Considérant que l'usure professionnelle se caractérise par un décalage entre les ressources physiques et psychiques de l'individu au travail et les exigences de l'activité, un certain nombre d'ajustements, visant à réduire ce décalage ou à l'éviter existent. Afin de tenter de gérer ce décalage, quand il est avéré ou d'anticiper sinon son apparition du moins sa chronicisation, un certain nombre de régulations (de type organisationnel, individuel ou collectif) peuvent être mises au jour, plus ou moins spécifiques du métier de conducteur dans les transports urbains.

Les régulations organisationnelles se situent au niveau de la tâche prescrite, avec une régulation réaménagement (aménagement du poste de travail), une régulation réaffectation (un changement de service), et une régulation reclassement (changement de métier, qui ne sera pas traité ici) (Gonon, 2003).

Les régulations individuelles se caractérisent par des modifications des objectifs de la tâche et/ou de ses conditions d'exécution à l'initiative du conducteur lui-même.

Enfin, les régulations collectives impliquent le collectif de travail dans une répartition des tâches tenant compte de l'état de chacun, répartition qui s'effectue en début de service ou par des aides ponctuelles au cours de la période de travail. Ces régulations sont informelles et font référence à une forme d'organisation clandestine de la production (de Terssac, 1992). La possibilité de régulations collectives fait référence à l'appui possible sur un collectif de travail dont les contours doivent être définis.

II.1. Régulations réaffectation et réaménagement

Réaffectation sur le tramway

Le tramway permet d'une part, du fait de la position de conduite, l'affectation des conducteurs ayant des pathologies de l'épaule et du dos et, d'autre part, de ne pas être en contact direct avec la clientèle du fait de la cabine fermée et de la montée des voyageurs qui ne s'effectue pas par l'avant. Cette régulation connaît cependant des limites qui tiennent à la nécessité de passer l'habilitation tramway qui n'est pas donnée à tous. Elle ne se passe que sur avis favorable de la hiérarchie et est réservée à des agents considérés comme performants, en ce sens elle relève souvent de la promotion ou de la récompense, en particulier en fin de carrière. Autrement dit, l'aménagement du poste par le passage sur le tramway n'est possible que pour les agents usés qui en font la demande mais dont le comportement est irréprochable : pas de retards, pas de problèmes avec la clientèle, ce qui opère d'emblée une sélection sur les agents pouvant en bénéficier. Les limites de cette régulation tiennent également dans le fait que la conduite du tramway nécessite une attention particulière, source de stress, en raison d'une distance de freinage très importante (40 mètres) et de l'impossibilité d'éviter un obstacle alors que le tramway ne circule pas en site propre. Une autre sélection est de fait puisque certains agents ont l'habilitation tramway pour occuper les postes de disponible ou de voltige¹. Il apparaît donc que les agents ayant connu la plus grande mobilité interne, les voltigeurs et les disponibles qui doivent être capables de travailler sur tout le réseau et sur tout type de matériel sont les premiers à pouvoir bénéficier de ce type d'aménagement. Alors que les postes de disponible et de voltige sont les plus exigeants, ces derniers donnent par ailleurs lieu à un supplément de salaire, ils ne semblent pas générer davantage d'usure que les postes en équipe², peut-être parce que les agents qui

1. Les voltigeurs doivent pouvoir rouler sur tous les types de matériels et toutes les lignes et n'ont pas de lignes attribuées. Les disponibles sont au dépôt à disposition pour effectuer les services en cas d'agents absents ; sans absence, ils passent leurs journées au dépôt.

2. C'est-à-dire avec une ou plusieurs lignes attribuées pour l'année avec un roulement (alternance matin/soir, repos/travail) connu pour la même période.

occupent ces postes sur le long terme sont tous volontaires, que les conducteurs pour lesquels ces postes étaient trop difficiles à tenir ont déjà demandé à être « équipés ». Ces postes sont donc sélectifs mais rendent également plus aisée une réaffectation sur le tramway.

Par ailleurs, cette régulation peut passer inaperçue aux yeux des autres agents, dans la mesure où tous les conducteurs de tramway ne sont pas en situation de réaffectation, ce qui évite une stigmatisation de l'agent.

Réaffectation par changement de ligne ou de service

Le tramway dépendant d'une unité particulière, passer sur le tramway équivaut souvent à une réaffectation par un changement d'unité. Celui-ci peut également intervenir en cas de changement de ligne définitif dans une même unité dû à la nécessité de rééquilibrer les sollicitations de la tâche et les ressources des agents : c'est particulièrement le cas d'agents rencontrant des problèmes récurrents avec la clientèle et dont le retour à la conduite est subordonné à un changement d'affectation.

« Avant j'étais équipé sur la 9 [ligne considérée comme difficile compte tenu des quartiers qu'elle dessert], je ne le supportais plus, j'étais autant agressif à la maison qu'au travail, j'ai fait une dépression. Maintenant j'suis sur la 26 et ça va. Sinon j'aurais pas repris. » un conducteur.

Les changements d'affectation peuvent s'effectuer également sous la forme d'un changement d'unité. Les trois unités (sur cinq) regroupées au siège de l'entreprise, de plus grande taille, sont considérées comme plus stressantes et plus exigeantes pour les conducteurs. Les deux unités extérieures, avec moins d'agents, sont reconnues comme ayant une ambiance plus familiale où l'entraide au niveau des conducteurs existe davantage : il y serait plus aisé d'adapter les conditions de travail à la situation des agents.

Temps partiel et aménagement des horaires

Les conducteurs ayant connu des périodes, longues ou itératives, d'arrêt maladie se voient fréquemment proposer de reprendre à temps partiel. L'aménagement des horaires est également facilité par l'entreprise en accordant des services uniquement du matin (début du service entre 4 heures et 11 heures) ou du soir (début du service entre 15 heures et 17 heures et fin à minuit) (le soir étant plus facile à obtenir parce qu'il y a davantage de service et moins de volontaires) aux agents qui le demandent, par exemple, pour éviter le stress de la circulation en travaillant à des heures où elle est moins dense.

II.2. Des régulations individuelles construites avec l'expérience

« En ce qui concerne les régulations individuelles, divers travaux montrent que dans des situations très différentes, les salariés âgés sont capables de mettre en œuvre des stratégies qui permettent d'atténuer les effets des déclinés liés à l'âge, de préserver leur santé et d'être aussi efficaces, voire plus, que les jeunes » (Gonon, 2003). Les conducteurs expérimentés redéfinissent leur objectif, en l'occurrence tenir les temps de parcours entre deux arrêts, afin de s'épargner une situation de stress et donc de se préserver, comme le montre ce responsable de groupe :

« Les anciens, y a des moments ils arrivent plus [davantage] à se débrouiller un peu par eux-mêmes. [...] on sait très bien qu'à certaines heures on est toujours en retard [sur cette ligne] mais euh l'ancien il sait qu'en arrivant, il aura du battement, bon son parcours il sera mort, mais il sait qu'il lui restera tant et tant de temps pour arriver, sans pour autant s'énerver, alors que le nouveau bon il va regarder son SAE [système d'aide à l'exploitation], ça va lui afficher qu'il est en retard, bon il va être stressé, il va essayer de récupérer et ça sert à rien, il y arrivera pas. » RDG6, 3 ans de conduite.

Renoncer à tenir les temps de parcours est une manière de modifier l'objectif initial, le transport de clients d'un point à un autre dans un temps donné, afin d'atteindre deux objectifs personnels de préservation de la santé : se ménager un temps de relève minimum et éviter le stress de la course après le temps. Le responsable de groupe en charge des nouveaux embauchés tente d'ailleurs de leur transmettre cette expérience en leur expliquant que « le temps perdu ne se rattrape pas » et qu'il vaut mieux ne pas se stresser en tentant de rattraper l'horaire.

Les conducteurs peuvent également changer de méthodes pour atteindre l'objectif fixé par l'entreprise, par exemple en changeant un itinéraire effectué haut le pied, c'est-à-dire à vide, pour être à l'heure à la relève et assurer son service correctement.

Ils peuvent également adapter le niveau de leur intervention à la population transportée en étant plus tolérants sur l'attitude des passagers (cigarette, cannabis, demande d'arrêt à n'importe quel moment...). Ils peuvent également prendre l'initiative de modifier leur attitude afin de faciliter les rapports avec la clientèle sur certaines lignes en allant discuter avec les jeunes d'un quartier difficile au terminus en faisant l'effort de descendre du bus pour aller à leur rencontre.

« Moi j'essayais d'anticiper pas mal. Quand j'étais au terminus à [...] par exemple, j'voyais 3, 4, 5 jeunes qui arrivaient, j'descendais du bus, si j'avais d'l'attente, pour essayer d'entamer un peu le dialogue. Quand on

descend du bus, on est plus derrière son volant, fermé comme ça alors qu'eux ils sont au fond, rois du bus, c'est plus du tout pareil. Alors souvent ils venaient discuter ou moi j'allais leur discuter, donc j'essayais un peu de désamorcer les choses, enfin c'était ma façon de travailler. » un conducteur.

Dans ce cas, le conducteur met en place une régulation individuelle autonome (Reynaud, 1997) (non prescrite et pour une large part ignorée de l'organisation) visant à ajuster son comportement et son investissement à la situation, en l'occurrence, à la population transportée. L'objectif final est pour lui de se préserver de situations d'affrontement voire d'agressions, il extrapole son rôle dans le but de désamorcer les conflits possibles.

II.3. Les responsables de groupe au centre des régulations collectives

Le métier de conducteur dans les transports urbains est un métier de solitude face aux décisions à prendre et à l'imprévu. Le PC régulation est bien là pour aider l'agent dans cette prise de décision, pour lui apporter de l'aide si nécessaire mais il est également là pour faire un rapport journalier sur les incidents ou accidents en alertant la hiérarchie directe sur les problèmes rencontrés, en ce sens, sa position vis-à-vis des conducteurs est ambiguë. Il intervient davantage comme gardien du règlement que comme membre d'un collectif de travail participant à l'ajustement permanent des comportements aux situations.

Les responsables de groupe ne reconnaissent pas l'existence d'un collectif de travail des conducteurs, l'expression qui revient le plus souvent étant : « c'est chacun pour soi ». Parfois, la référence est faite à un « avant » où il existait une entraide, par exemple lorsqu'un conducteur de trolley avait « déperché », les collègues à proximité venaient l'aider à remettre les perches, ce qui ne serait plus le cas actuellement. Ainsi, lorsqu'un conducteur « charge » parce qu'il y a beaucoup de monde à l'arrêt, ce qui lui fait prendre du retard sur l'horaire, le bus qui le suit ne va pas systématiquement le rejoindre pour prendre une partie de sa clientèle mais au contraire attendre qu'il ait fait monter tout le monde.

De même, en ce qui concerne les échanges de service entre les agents, certains reconnaîtront y avoir recours en tant que demandeurs, alors que d'autres diront les éviter pour ne pas être redevables à un collègue. Il s'agit essentiellement d'échanges pour convenance personnelle visant à s'arranger entre collègues du matin ou du soir ou sur des échanges de ligne. Dans ce cadre, les agents de maîtrise en charge du planning se contentent de valider la légalité de ces échanges en termes de durée du travail, sans en connaître les motifs. Il existe donc un réseau d'échanges de service dont les motiva-

tions échappent pour partie à l'entreprise qui par ailleurs ne cherche pas à les connaître. Cependant, ce fonctionnement n'est pas érigé en règle par le collectif des conducteurs, il n'est pas donné à tous d'en bénéficier, les échanges se faisant sur la base de relations interpersonnelles entre collègues se connaissant bien.

Il apparaît donc que ce fonctionnement concerne avant tout l'organisation individuelle de chaque agent, chaque conducteur ayant besoin d'un échange se trouvant en position de demandeur vis-à-vis de ses collègues. Il n'existe pas de répartition des tâches (des lignes ou des services) entre les conducteurs en lien avec l'usure professionnelle, cette répartition est formalisée et est du ressort de la hiérarchie de proximité. De ce fait, les responsables de groupe sont au cœur d'un processus de régulations collectives qu'ils initient et perpétuent en trouvant à leur niveau les ressources organisationnelles nécessaires pour aménager les conditions de travail des conducteurs en difficulté. Certaines de ces régulations sont connues par l'organisation et demandent à être validées par la hiérarchie et les services RH : changement définitif de ligne ou d'horaire, réduction du temps de travail, d'autres sont ponctuelles et informelles et ont pour fonction d'assurer la continuité du service avec des agents dont les ressources ne sont plus en adéquation avec les exigences de la tâche. C'est le cas des changements temporaires de ligne, de service ou d'horaires, de l'accord de jours de congé, de la non-sollicitation de certains agents sur leurs jours de repos, ces pratiques ayant valeur de règles pour les responsables de groupe en répondant à l'objectif fixé par l'organisation de réduire le taux d'absentéisme et de maintenir les agents à la conduite. Pour atteindre cet objectif, les responsables de groupe utilisent les marges de manœuvre que leur laisse l'entreprise, sans transgression des règles mais avec une mise en œuvre individuelle.

Ces régulations mises en œuvre par les responsables de groupe répondent à leur analyse personnelle de l'état des agents ou à la demande de ces derniers. Dans les deux cas, les responsables de groupe sont au centre du fonctionnement collectif de la production.

II.4. Les responsables de groupe : entre technique et management

Les anciens agents de maîtrise de proximité avaient pour mission d'encadrer sur le terrain un groupe de conducteurs. Anciens conducteurs eux-mêmes, ils étaient amenés à mettre en œuvre leur connaissance des matériels et du réseau dans le support à la production. Après une trajectoire interne à l'entreprise qui leur permettait de connaître tous les services de l'exploitation, et le plus souvent un passage comme disponible ou voltigeur qui avait une valeur de rite initiatique et les autorisait à revendiquer une parfaite

connaissance du métier de conducteur, ils accédaient au poste de chef de groupe.

Les nouveaux responsables de groupe ont une définition de poste qui fait appel aux notions de communication et d'animation et à la mise en œuvre de la politique qualité de l'entreprise. Ce qui est maintenant demandé aux responsables de groupe, c'est de savoir articuler expertise technique et encadrement d'équipe.

La définition de poste des responsables de groupe ne fait que peu référence à la technicité et met en revanche l'accent sur l'animation d'équipe, les aspects organisation et autorité sont absents, alors même que l'organisation du travail des conducteurs, à savoir la réalisation du planning, occupe 80 % de leur temps et est définie très précisément : sortir les feuilles de service à l'aide d'un logiciel dédié.

Dans l'entreprise, organiser le travail est une activité concrète et déterminée qui, jusqu'à récemment, était distincte des fonctions d'encadrement puisqu'un service était dédié à la réalisation du planning des conducteurs. Bien que les responsables de groupe reconnaissent avoir vu leurs conditions de travail se dégrader du fait de la réalisation du planning, ils reconnaissent également qu'il s'agit pour eux d'un véritable enjeu de pouvoir, davantage encore que leurs décisions pour les formations ou l'avancement des conducteurs. Tout en représentant une charge de travail lourde, la gestion du planning est également une composante fondamentale des marges de manœuvre dont peuvent disposer les responsables de groupe par l'autorité et les possibilités qu'elle leur confère sur la répartition de la charge de travail des conducteurs.

L'évaluation des responsables de groupe se fait en fonction de critères cohérents par rapport à la définition de poste donnée par l'entreprise, avec des objectifs fixés du type : « développer l'écoute et le partage, être acteur et responsable de la vie de l'équipe, veiller à la bonne circulation de l'information ascendante et descendante » (compte-rendu d'un entretien d'évaluation d'un responsable de groupe). Les responsables de groupe sont donc contraints d'assumer une double identité de chef traditionnel, en charge de l'organisation et représentant l'autorité, les deux aspects allant de pair (la gestion du planning permet la sanction et la récompense), et de manager moderne, animateur et communicant. Ils se trouvent donc pris dans une double orientation contradictoire de l'entreprise qui tente de développer un management de proximité par la création des unités, censées permettre le développement d'une maîtrise animatrice et qui décentralise le planning au niveau des responsables de groupe, leur redonnant le rôle traditionnel des contremaîtres d'usine, à savoir l'organisation de la production.

Les moyens octroyés par l'entreprise en termes de temps disponible ont diminué du fait de la décentralisation du planning. Dans ce contexte, les responsables de groupe se trouvent en situation de devoir construire leur propre système d'évaluation et de détection de l'usure.

III. Trois attitudes face à l'usure des conducteurs

L'image de l'entreprise véhiculée par les responsables de groupe est celle d'une entreprise reconnue pour sa pérennité et pour les conditions financières qu'elle propose : on y entre pour la sécurité de l'emploi et la rémunération. Leur rencontre avec l'entreprise s'est souvent faite par relation et/ou par hasard. À l'exception de deux anciens artisans qui avaient un métier qu'ils ont dû quitter par obligation, le parcours des autres responsables de groupe est marqué par plusieurs métiers, rarement choisis, occupés dans la nécessité de subvenir à ses besoins. Le cursus scolaire (du niveau 3^e au niveau baccalauréat) et professionnel de ces agents ne les prédisposait pas à des fonctions d'encadrant, même si tous disent se sentir à leur place dans ce poste.

L'entrée dans l'entreprise marque une rupture dans la vie professionnelle de tous les responsables de groupe en les fixant dans une entreprise d'une part, et dans un milieu professionnel, d'autre part. Leur ancienneté est disparate – de 27 ans à 12 ans dans l'entreprise, d'aucune expérience de la conduite à 14 ans de conduite, âgés de 43 à 52 ans – le plus récemment entré étant également le plus âgé qui est par ailleurs en préretraite progressive.

Certains expriment un fort attachement à l'entreprise, voire une reconnaissance, sur le modèle « fusionnel » (Dubar, 2000), avec une forte identification à l'entreprise, il s'agit de ceux ayant la plus grande ancienneté et une vie professionnelle antérieure plus courte.

D'autres responsables de groupe expriment un plus grand détachement de l'entreprise et correspondent davantage au modèle « négociatoire » (Dubar, 2000), à une transaction objective entre l'agent et l'entreprise qui n'exclut pas une forme de contestation silencieuse qui se manifeste par des attitudes de retrait.

En classant les assertions des responsables de groupe sur la pénibilité du métier de conducteur, nous avons pu dégager trois grands types d'analyse de la situation des conducteurs, non exclusive l'une de l'autre : le réalisme, l'imputation et l'empathie. Chacune de ces trois attitudes semble puiser ses déterminants dans le passé de conducteur des responsables de groupe, le seul n'ayant pas conduit faisant référence à ce que ses fils (tous deux conducteurs dans l'entreprise) peuvent lui dire.

III.1. Le réalisme : « ça sera toujours pénible et c'est quand même mieux qu'avant »

« J'veais être franc, j'veux dire par là que le métier de conducteur de toutes façons, il sera toujours difficile, y a des contraintes et des choses qui font que. Maintenant, bon... si vous voulez, moi, j'suis obligé de parler de moi. Moi en tant que conducteur, j'suis resté disponible pas de façon permanente, mais j'ai fait quand même pas mal de disponible. Disponible c'est quoi ? C'est être en station ici, il manque un collègue et on part à sa place. Y manque personne ben on reste à disposition ici, on change un tram, on change un bus, enfin etc., y a différentes tâches à effectuer. Mais bon, moi j'avais pas la sensation, qui plus est quand on aime son métier, on n'a pas cette sensation de pénibilité. Maintenant, j'vous dis pas que tout le monde aime son métier, j'vous dis pas non plus que personne ne l'aime. » RDG5, 11 ans de conduite.

Les responsables de groupe ayant cette attitude mettent l'accent sur le fait que les conducteurs connaissent les conditions de travail en entrant dans l'entreprise et qu'ils oublient que certaines de ces conditions présentaient un certain attrait. Les horaires, par exemple, qui donnent lieu à des récupérations et à un salaire revalorisé par rapport aux autres métiers accessibles à niveau de qualification équivalent. Le discours est celui de l'amour du métier qui fait qu'on ne le trouve pas pénible et l'expérience en tant que conducteur est utilisée pour permettre des comparaisons sur le mode : « moi, je l'ai fait pendant 20 ans, alors de quoi tu te plains ». Les facteurs de pénibilité reconnus par ces responsables de groupe tournent surtout autour de données inhérentes au métier : la circulation, les horaires de travail et les rapports avec la clientèle. Ces responsables de groupe ont souvent été voltigeurs ou disponibles pendant de nombreuses années. Leurs parcours professionnels avant leur entrée dans l'entreprise et après ont souvent été chaotiques et il semble qu'ils aient été assez peu acteurs de ces parcours qu'ils ont subis. Leur intégration dans l'entreprise est « laborieuse » (Paugam, 2000), avec l'expression de leur insatisfaction dans le travail.

Ces responsables de groupe attachent une importance particulière à la réalisation du planning qui occupe presque tout leur temps. Ils semblent donner la priorité aux fonctions d'organisation au détriment des fonctions d'animation et d'écoute, avec un certain détachement vis-à-vis de la situation des conducteurs. Pour ces responsables de groupe, le métier de conducteur est certes pénible, mais tout est fait dans l'entreprise pour améliorer les conditions de travail des conducteurs. Devant la pénibilité connue du métier, ces responsables de groupe considèrent que l'organisation de la production ne leur donne pas les moyens de prévenir l'usure et de prendre en charge les problèmes rencontrés par les conducteurs. Ils diront aller voir un agent « si

on a le temps », et disent manquer de marges de manœuvre devant les impératifs du planning.

Entre le groupe des agents et la hiérarchie, ces responsables de groupe se projettent dans une identification à l'encadrement tout en diminuant leur responsabilité dans la (non-)prise en charge des conducteurs par le manque de moyens alloués par l'entreprise.

En faisant le constat que la pénibilité est inhérente au métier de conducteur, ces responsables de groupe se désinvestissent d'un rôle de détection et de prise en charge dont ils considèrent qu'il ne peut avoir d'impact sur la qualité de vie au travail des conducteurs.

III.2. L'imputation : « ils se stressent eux-mêmes »

« Y a la clientèle difficile, enfin qu'on dit difficile mais qui l'est pas mieux que les autres. Les p'tits qui montent, qu'ils payent qu'ils payent pas c'est pas leur problème, aux conducteurs, c'est pas leur problème. Pour moi, c'est pas leur problème, c'est pas un facteur de stress du conducteur. Faut pas qu'il s'mêle de savoir s'il a payé s'il a pas payé, c'est pas son problème, c'est le problème des vérificateurs. S'ils fument c'est pas non plus son problème à mon avis, s'ils fument au fond du bus, bon ça peut être gênant, mais bon on va dire que le conducteur il est pas payé pour ça. Le conducteur il est payé pour conduire, rendre la monnaie, être poli avec la clientèle et puis voilà, ce qui se passe au fond du bus logiquement il devrait pas le voir, malheureusement y en a qui cherchent à le voir, là ils se stressent eux-mêmes. Soit y a des altercations, soit des agressions verbales. Moi, vous savez, j'ai roulé pas mal de temps sur la ligne 9, y a pas eu... quand on a envie de voir on voit, quand on a pas envie de voir on voit pas. Moi c'est ce que je leur conseille [...] faites votre boulot correctement et c'qui se passe au fond du bus, c'est pas votre problème. »
RDG3, 5 ans.

Un agent de maîtrise est particulièrement représentatif de cette attitude qui consiste à reconnaître pour partie les facteurs d'usure professionnelle tout en en faisant porter la responsabilité aux conducteurs qui sont finalement accusés de trop s'investir dans leur tâche ou d'avoir un comportement infantile.

Les responsables de groupe qui ont cette attitude parlent souvent des conducteurs comme d'enfants et se décrivent eux-mêmes comme des « nou-nous » ; ils considèrent aussi fréquemment que les conducteurs se plaignent sans cesse et à tort. Pour eux, la pénibilité du métier de conducteur vient principalement des problèmes de circulation.

En retrait par rapport à l'entreprise, ils le sont également par rapport aux fonctions de responsable de groupe qu'ils envisagent comme un poste d'organisation et de contrôle/sanction : faire le planning, rappeler à l'ordre les conducteurs sur tous les aspects de leur métier, assumant davantage un rôle de contremaître.

Ils se trouvent également en situation de critiquer le manque de moyens que leur donne l'entreprise : soit parce que le travail d'organisation est trop important, soit parce que la direction est fermée aux remarques des agents de maîtrise. Ces agents de maîtrise ne se sont jamais perçus comme appartenant au groupe des conducteurs et parallèlement ne se sentent pas intégrés à l'encadrement, c'est-à-dire à un groupe qui a des marges de manœuvre plus importantes. Ils ont souvent eu une activité professionnelle choisie avant leur entrée dans l'entreprise, activité qu'ils ont dû quitter contre leur gré, pour des raisons de santé (un artisan carreleur) ou économiques (un artisan boucher). Se considérant comme ne pouvant agir sur la situation des conducteurs, ils minimisent leur responsabilité par le report de l'origine du problème d'une part sur les conducteurs, d'autre part sur l'organisation et manifestent du ressentiment vis-à-vis de l'entreprise.

III.3. L'empathie : « je me mets à leur place »

« Pensez-vous qu'on puisse être responsable de groupe sans avoir été conducteur avant ?

C'est difficile, à mon avis, c'est assez difficile. D'ailleurs j'ai des collègues qui sont responsables de groupe qui n'ont pas été conducteurs et je sais qu'ils n'ont pas du tout la même vision des choses que moi je peux l'avoir. Quelque part il peut pas connaître à fond ce que peut ressentir un conducteur. Et ce que peut ressentir un conducteur maintenant c'est pas le même ressenti que j'avais moi quand j'étais conducteur y a peut-être 10 ans, aussi. Il faut constamment se remettre en question quoi en fait. Le monde bouge, il faut qu'on bouge avec lui. » RDG1, 12 ans de conduite.

Si un responsable de groupe a particulièrement utilisé cette expression, l'idée se retrouve dans le discours de plusieurs responsables qui attachent une valeur particulière au fait d'avoir été conducteurs. Ils sont ceux qui ont une longue expérience de la conduite et une vie professionnelle antérieure courte ou inexistante. Leur intégration à l'entreprise est assurée (Paugam, 2000), ils sont plutôt satisfaits de leur conditions de travail, reconnaissants à l'entreprise et capables de réflexivité par rapport à leur expérience de conducteurs.

Dans la compréhension du ressenti des conducteurs, ces responsables de groupe accordent une part prépondérante au vécu de conducteur : il faut

être passé par là pour comprendre, à tel point qu'être responsable de groupe sans avoir conduit ne leur semble pas possible. Ces responsables de groupe mettent l'accent sur le besoin de reconnaissance des conducteurs et perçoivent la pénibilité du métier comme fondée par un manque de reconnaissance de l'entreprise mais aussi de la clientèle et par l'absence de perspectives. De ce fait, leur attitude face aux conducteurs propose une attention fine à leur comportement qui passe par des entretiens et des tentatives de compréhension des problèmes éventuels.

Face à un nouveau conducteur qui était demandeur de faire des heures supplémentaires et qui brusquement se met à oublier de venir travailler, la prise en charge proposée par un responsable de groupe se fonde sur la compréhension des tensions qui existent entre la nécessité de travailler plus pour mieux gagner sa vie et la fatigue inhérente à la multiplication non seulement des heures de travail mais des rythmes différents, des horaires différents, des services effectués sur des lignes peu connues, etc. Ce qui est proposé c'est d'abord une compréhension des enjeux de la situation pour le conducteur et une prise en charge adaptée à ces enjeux : si pendant 4 mois le conducteur n'a pas pu effectuer d'heures supplémentaires sur décision de son responsable, cela lui a permis de préserver sa santé et de pouvoir recommencer à travailler davantage (ce qui était pour lui une nécessité financière), à sa demande et dans de meilleures conditions.

Ces responsables de groupe envisagent leur fonction comme devant être à l'écoute des conducteurs dans toutes les circonstances de leur vie professionnelle, y compris dans les rapports entre vie au travail et vie hors travail, allant au-delà de la prescription formelle de la direction de tout faire pour garder les agents à la conduite. En ce sens, ils puisent dans leur expérience de conducteur une sensibilité aux comportements des conducteurs et dans leur intégration à l'entreprise la compréhension des enjeux pour les agents et pour l'organisation.

Conclusion

La problématique de l'usure professionnelle, souvent réservée à certains secteurs de production (BTP, métallurgie, sidérurgie...) trouve une actualité nouvelle en raison de l'apparition de phénomènes d'usure précoce dus à de nouvelles astreintes, en particulier en présence du public et sous contrainte de temps.

Le métier de conducteur dans les transports urbains de voyageurs rassemble un certain nombre d'évolutions qui relèvent de ces constats : intensification par l'augmentation du nombre de trajets sur un temps donné, service produit en présence des clients dont il faut maintenant tenir compte et

contrainte de temps particulièrement sensible. L'usure professionnelle des conducteurs relève donc à la fois d'astreintes physiques reconnues comme constitutives de la pénibilité du métier et d'un sentiment de lassitude dû à la limite des possibilités d'apprentissage dans l'activité de travail, à la monotonie de la tâche, au manque de moyens pour accomplir un travail de qualité et au manque de reconnaissance de la clientèle et de l'entreprise.

Le fait d'aborder la question de l'usure professionnelle par son mode de détection a permis de mettre au jour le rôle des agents de maîtrise de proximité comme facilitateurs des rapports homme-travail. Leur attitude face à l'usure professionnelle des conducteurs est apparue comme déterminée à la fois par leur origine professionnelle et par l'identité qu'ils se construisent et qu'ils négocient avec l'entreprise entre leur groupe d'origine (celui des conducteurs) et l'encadrement.

Par ailleurs, cette approche a permis de comprendre la part importante de variation interindividuelle dans l'expression et les manifestations d'usure, rendant plus aiguë la question de sa prise en charge dans l'entreprise, en particulier, la question de qui peut détecter l'usure et qui est chargé par l'organisation de la faire. La maîtrise de proximité, dans le contexte de cette entreprise, puise largement dans son expérience de la conduite en ce qui concerne la compréhension des phénomènes d'usure professionnelle des conducteurs et leur prévention, ce qui lui permet de posséder le bon système de détection. Elle s'octroie ce rôle de détection et de prévention dans le but de maintenir la continuité du service et de s'épargner une charge d'organisation supplémentaire en cas d'absentéisme massif. Les marges de manœuvre de la maîtrise de premier niveau se négocient donc à un double niveau : avec le groupe des conducteurs et avec la hiérarchie. Avec le groupe de conducteurs, avec lesquels il faut pouvoir trouver les arrangements nécessaires pour l'organisation du service et la préservation des plus fragilisés. Avec la hiérarchie, par laquelle il faut être reconnu comme privilégiant la qualité du service.

L'usure professionnelle apparaît donc comme un enjeu pour les agents de maîtrise dans leur activité quotidienne, d'une part : savoir faire malgré l'usure professionnelle des conducteurs signifie être capable de se construire un système de détection et de prise en charge efficace et pour une large part autonome. Cela signifie aussi participer au collectif de travail des conducteurs en étant au centre et à l'initiative des régulations collectives mises en place. D'autre part, cet ancrage fort dans le groupe des conducteurs semble constituer un frein à l'évolution dans l'entreprise, tout ce passe comme si le fait de réussir au poste d'agent de maîtrise fermait les portes d'accès à l'encadrement pour lequel il faudrait faire preuve d'une certaine distance à l'égard des conducteurs.

Références bibliographiques

- Caroly S. (2002), « Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail », *PISTES*, vol.4, n°1. (<http://www.pistes.uqam.ca/v4n1/articles/v4n1a4.htm>).
- Dejours C. (2000), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard.
- Dubar C. (2000), *La socialisation*, Paris, Armand Colin.
- Gonon O. (2003), « Des régulations en lien avec l'âge, la santé et les caractéristiques du travail : le cas des infirmières d'un centre hospitalier français », *PISTES*, vol.5, n°1. (<http://www.pistes.uqam.ca/v5n1/articles/v5n1a1.htm>).
- Hatchuel A. (2002), « Relation de service et appareil gestionnaire. L'exemple d'une station de métro », in Joseph I., Jeannot G. (eds), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris, CNRS Editions.
- Hattab B.A. (2002), *Compréhension du phénomène de l'inaptitude au travail des conducteurs de bus : cas RATP*, Thèse de gestion, Ecole centrale de Paris.
- Joseph I. (1992), « Le temps partagé : le travail de machiniste-receveur », *Sociologie du travail*, 34 (1) 3-22.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York.
- Le Breton E. (1999), « L'utilisateur des transports collectifs urbains : une identité en débat au sein des entreprises », *Sociologie du travail*, 41 (3), 255-273.
- Lipsky M. (2002), « Les agents de base », in Joseph I., Jeannot G. (eds) *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris, CNRS Editions.
- Loriol M. (2004), « Les ambiguïtés de l'inaptitude pour motif psychologique. Les cas des infirmières hospitalières et des conducteurs de bus », in Omnès C., Bruno A.S., (eds), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Belin.
- Molinié A.F., Volkoff S. (2002), *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Lyon, Editions de l'ANACT.
- Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.
- Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin.
- Sainsaulieu R. (1988), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Teiger C. (1989), « Le vieillissement différentiel dans et par le travail un vieux problème dans un contexte récent », *Le Travail humain*, 52, n°1, p. 21-54.
- de Terssac G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Truvé P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan.
- Villatte R. (2003), *Itinéraires et gestion du risque d'usure : le cas des travailleurs sociaux*, Centre d'études de l'emploi, Rapport de recherche n°13, Actes du séminaire « Vieillesse et travail » 2002.

