

Contrôle du travail par un outil de gestion de l'activité temporelle et de contrôle : cas d'une société privée française de transport public de voyageurs

Control of work by a device that manages and controls working times : Case of a private French public passenger transport company

Mohamed KARIM

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de commerce et Gestion

Angle Avenue Ahmed Chawkki et Rue de Fès BP 122

24 000 El Jadida - Maroc

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et Management (LERSEM)

karim.mohamed@outlook.fr

Résumé :

A partir des résultats d'une enquête qualitative nous montrons que l'outil de gestion permet une supervision fine du travail, qui vise autant l'activité que ses résultats. Nous détaillerons les enjeux de l'utilisation du tachygraphe numérique pour l'entreprise et nous soulignons ainsi par quels moyens et de quelles façons l'entreprise peut réinvestir objectivement les outils du contrôle. Nous verrons dans quelles mesures certaines des problématiques de l'entreprise ont pu trouver une réponse dans le tachygraphe numérique.

Mots clefs :

Contrôle – surveillance – temps de travail – outil de gestion- tachygraphe numérique

Abstract:

From the results of a qualitative survey we show that the management tool allows a fine supervision of the work, which aims as much the activity as its results. We detail the stakes of the use of the digital tachymeter for the company. In this way, we highlight the means and ways in which the company can objectively reinvest control tools. We will see to what extent some of the company problems have been able to find an answer in the digital tachymeter.

Keywords :

Control - monitoring - working times - digital tachymeter - management tool

Introduction

Que devient le contrôle du temps de travail des conducteurs avec un outil de gestion de l'activité temporelle et de contrôle? Nous nous demandons ici dans quelle mesure l'outil de gestion participe au renforcement du contrôle hiérarchique du travail. Quels sont les formes et les vecteurs de ce contrôle ? On s'intéresse plus particulièrement au tachygraphe numérique (TN), outil de contrôle électronique fonctionnant avec des cartes à puce qui se place d'emblée dans les questions de contrôle.

La mise en place des outils de gestion dans une entreprise est rarement neutre dans le sens où elle répond à des objectifs d'amélioration des performances, d'accroissement de la productivité, que ce soit juste dans le sens d'une modernisation de l'appareil productif ou de changements organisationnels plus larges (Gollac, Greenan, Hamon-Cholet, 2000 ; Benghozi, Flichy, D'Iribarne, 2000). Face à ces transformations, les outils de gestion peuvent directement servir des objectifs de contrôle et de régulation du travail. Le tachygraphe numérique permet à l'encadrement de porter un regard permanent sur les performances et les actions de l'entreprise et d'identifier les interventions de chaque salarié (Segrestin, Darréon, Trompette, 2004).

Le tachygraphe numérique suit la même logique de traçage des activités, en permettant par exemple d'archiver les données (Karim, 2012), logique qui tend à se généraliser, notamment sous l'impulsion de la directive de l'Union Européenne. De plus, au travers de ces changements organisationnels, ce sont aussi souvent des changements spatiaux qui ont lieu. Les outils de gestion permettent de déterritorialiser le travail, que ce soit dans la mobilité des travailleurs (Crague 2005), dans l'implantation à distance des salariés (Rosanvallon, 2007) ou dans le télé-travail. Le tachygraphe numérique apparaît alors comme un outil qui vient pallier à la supervision directe (Colombier et alii 2007). L'idée que l'outil de gestion et notamment le TN peut être lié à une augmentation du contrôle hiérarchique n'est donc pas neuve. Elle n'a cependant pas été totalement précisée, dans les formes et les natures des contrôles mis en œuvre, les sociologues se sont plus souvent intéressés aux questions de mise en place et de diffusion ou d'usages et d'innovation (Alter, 1993) des TIC dans le travail. De plus, de nombreux éléments permettent de penser que cet effet d'accroissement du contrôle n'a rien d'immédiat. Le poids et la forme du contrôle du travail dépendent-ils alors des outils utilisés, de leurs configurations spécifiques, de la façon dont ils sont mobilisés ? Quel contrôle les outils de gestion permettent-ils et à quelles conditions ? Ce qui est en jeu, ce sont donc bien

les formes contemporaines de régulation du travail et les rapports de pouvoir dans les entreprises, réactualisés par l'extension des changements technologiques.

Pour répondre à ces questions, nous mobiliserons les résultats d'une enquête qualitative menée auprès de 74 salariés et responsables au sein d'une société privée de transport de voyageur (les Cars N).

La notion de contrôle doit être précisée car elle est polysémique. De façon classique, la forme élémentaire du contrôle du travail consiste en une « supervision directe » (Mintzberg, 1981), le « chef » à proximité qui regarde, observe le travail de ses subordonnés. Le contrôle est ici indissociable de la surveillance. C'est en partie cette surveillance qui est en question avec la dématérialisation des activités. La surveillance peut être directe, consister à regarder le salarié ou être médiatisée par des outils qui observent les traces laissées par le salarié ou le résultat de son travail. On observe alors les traces du travail, ses résultats ou l'activité elle-même. Le contrôle est ici actif, notons qu'il peut passer par des voies plus passives de la part de l'encadrement. Il peut par exemple reposer sur l'utilisation d'outils qui contraignent les salariés à respecter les objectifs ou les procédures ou faire respecter les normes par leur intégration dans les pratiques des individus, au travers d'une incorporation dans une culture professionnelle, ou d'une intériorisation des risques de sanction en cas de non respect. On voit ici que pour aborder la question du contrôle il faut aussi regarder la façon dont le salarié intériorise les buts et les normes productives de l'entreprise. Si le contrôle peut être perçu comme une façon de déposséder le salarié des objectifs de son travail, il faut cependant regarder comment il l'investit subjectivement. De plus, le contrôle n'est pas que l'observation du travail, mais aussi l'action liée à cette observation. L'observateur qui ne peut rien faire ou rien dire est un piètre contrôleur. Le contrôle reste attaché à une évaluation et une intervention.

Ici on s'interroge sur les transformations de la surveillance (contrôle actif). On cherche à comprendre dans quelle mesure la mise en visibilité des activités par le TN transforme les activités de contrôle. On parle du contrôle comme le fait d'observer le travail d'autrui et de pouvoir réagir en conséquence, tout en prenant en compte les styles d'exercice du contrôle et la façon dont les salariés le perçoivent. Nous détaillerons tout d'abord les enjeux de l'utilisation du tachygraphe numérique pour l'entreprise. Nous verrons dans quelles mesures certaines des problématiques des Cars N ont pu trouver une réponse dans le tachygraphe numérique.

1. Les transformations induites sur le contrôle du temps de travail

Le règlement n° 561/2006 de l'Union Européenne a rendu le tachygraphe numérique obligatoire dans le domaine du transport routier. Cet outil de gestion de l'activité temporelle et de contrôle vise à renforcer la sécurité routière par le contrôle du temps de travail des conducteurs et rendre la concurrence européenne plus équitable. Ce règlement impose aux entreprises du secteur le remplacement de l'appareil de contrôle des temps d'activités fondé sur le procédé électromécanique du tachygraphe analogique (TA), par un appareil de contrôle électronique fonctionnant avec des cartes à puce : le tachygraphe numérique (TN).

Un tachygraphe numérique est un dispositif destiné à être installé à bord de véhicules routiers pour indiquer, enregistrer, imprimer, stocker et fournir d'une manière automatique ou semi-automatique des données sur la marche de ces véhicules et sur certaines périodes d'activité de leurs conducteurs. La nouveauté de cet outil tient à l'enregistrement numérisé du temps de travail. Disposé dans un véhicule, cet appareil permet de suivre l'activité du salarié. Il permet également d'associer : l'identité du ou des conducteurs, le statut de conduite, les activités de conduite, la distance parcourue, les anomalies de fonctionnement, les pannes et la vitesse sur les vingt-quatre dernières heures d'utilisation du véhicule.

Le nouveau système, tachygraphe numérique, offre de multiples fonctionnalités avantageuses en termes d'amélioration des conditions de travail que ce soit pour les responsables que pour les conducteurs. Les cartes à puce permettent aux responsables de l'entreprise d'accéder et de copier périodiquement les données enregistrées dans la mémoire de boîtier du tachygraphe numérique du véhicule. Pour cela, des logiciels informatiques sont spécialement conçus pour lire et traiter l'information stockée. Les entreprises sont tenues de conserver pendant une période minimale d'un an les informations concernant leurs conducteurs.

Le nouvel appareil répond ainsi mieux à la demande des entreprises puisqu'il permet de simplifier l'archivage obligatoire des données et de faciliter la lecture et la gestion des temps d'activités des conducteurs, par exemple pour établir la paie.

Le tachygraphe numérique vise également un contrôle accru du travail des conducteurs par l'entreprise. Il permet d'obtenir des traces de l'activité de travail de chaque conducteur et de les rendre accessibles dans le temps par tous les responsables. Les contrôles s'effectuent en consultant des données sociales et techniques préalablement copiées et archivées sur un support informatique et/ou à distance.

Pour le conducteur, l'utilisation du nouveau tachygraphe numérique est très simple. Il lui

suffit d'insérer dans l'appareil de son véhicule sa carte à puce et il est immédiatement identifié, ce qui lui permet un gain de temps sur l'enchaînement de ces services. Grâce à l'imprimante intégrée au système, le conducteur peut, quand il le désire, éditer un ticket récapitulatif de ses temps d'activité. Cependant, comme nous le verrons dans les chapitres suivants, les conducteurs ont le sentiment d'être sous étroite surveillance, et par conséquent, ils voient leur liberté, leur autonomie ainsi que leurs salaires réduits.

2. Le planning : enjeu des rapports entre les agents du « planning » et les conducteurs

C'est dans leurs rapports avec les agents du « planning » que se jouent les conditions de travail des conducteurs. Le tachygraphe numérique amène des modifications de rapport de force entre les deux parties, comme nous le verrons dans les sections suivantes. Cet enjeu est quotidien car chaque détail pratique de l'organisation d'un transport a un retentissement concret sur les tâches du conducteur et sur leur déroulement temporel. Ainsi deux conducteurs ayant la même situation professionnelle (qualification et type de transport) peuvent, en fonction de ces détails organisationnels, avoir des conditions de travail très différentes. Les conducteurs définissent chaque mission comme étant un « bon ou un mauvais boulot ». Sans revenir sur la description des multiples éléments qui les différencient dans le transport routier, le « bon boulot » correspond à un travail dont le déroulement est relativement prévisible, qui comporte le minimum de contraintes et qui sera bien traduit sur la fiche de paie. Ainsi, le « bon boulot » sera fréquemment un boulot régulier avec plus d'heure.

Les conducteurs mènent donc une lutte incessante, quotidienne, pour obtenir et garder les « bons boulots » afin de maintenir le maximum d'éléments réguliers, stables, au niveau de leurs rémunérations. Pour cela, ils s'efforcent par exemple de garder toujours le même véhicule et d'obtenir des services pour des clients généreux qui donnent des pourboires.

A cet enjeu des conducteurs s'oppose celui des responsables. L'enjeu de ces derniers est de gérer au mieux les multiples commandes qui leur arrivent dans une succession temporelle assez désordonnée. Ils ont de fait tendance à considérer les conducteurs et le matériel comme des éléments interchangeables. Dans la gestion d'une composition assez complexe entre demandes et offres de transport, les attentes des conducteurs constituent des contraintes supplémentaires que les responsables préfèrent minimiser ou oublier.

Nous avons remarqué que la première tactique qu'adoptent les conducteurs consiste à ne pas se faire oublier par les responsables de l'entreprise. Il faut d'abord se faire voir, se faire connaître des responsables (et notamment des agents du planning). Il faut exister en tant

qu'individu pour eux, émerger du lot, et si possible se faire « bien voir ». Pour cela, les conducteurs déploient à l'intérieur de l'entreprise tout un art de relations publiques. Ils consacrent volontairement plus de temps aux rapports avec les responsables qu'il n'est nécessaire sur le plan fonctionnel. Un responsable nous fait part de son point de vue à ce sujet. *« Les chauffeurs supportent beaucoup de choses. Nous avons la chance d'être une équipe rapprochée et nous nous apprécions beaucoup. Cela aide à rendre le travail plus acceptable. Mais la bonne entente générale reste superficielle, on doit prendre beaucoup de chose sur soi pour ne pas créer de conflits ... Donc on peut compter sur les gars mais ça dépend de l'ambiance et des périodes ».*

Ainsi, le conducteur avisé sait à quel moment il doit être au bureau pour prendre les ordres et préparer les papiers de la journée. Il se présente sous un jour aimable, plaisante un peu, offre éventuellement des petits cadeaux ou rend à charge de revanche de menus services. Par exemple, il rapporte des cigarettes ou de l'alcool quand il a des missions à l'étranger.

La seconde tactique consiste à offrir des garanties aux responsables en échange de petits arrangements qu'ils concèdent aux conducteurs dans l'organisation de leur travail. Le conducteur met en avant sa fiabilité, le fait *« qu'il tient ses objectifs et ne rechigne pas »* systématiquement à faire des efforts, son image de gars sérieux *« qui ne massacre pas le matériel, ne prend pas trop de risques avec la sécurité, etc. »*. Un conducteur raconte :

« Les gens sont trop jaloux. Ils veulent toujours les beaux cars, les bons services. Alors quand c'est un autre qui a quelque chose de bien, ils n'aiment pas et ils le montrent. Il n'y a pas de bon boulot ou du mauvais boulot. Il faut faire ce que le patron dit et puis c'est tout. Mais c'est vrai que quand c'est abusé on me donne toujours la même chose, je gueule, aussi. Sinon, on se fait manger. Tant que le travail est bien fait, on arrive à l'heure, les clients sont heureux, le car est propre, c'est le plus important et c'est à notre avantage .

3. La mise en place du tachygraphe numérique par l'entreprise : vers une optimisation des plannings

Depuis la mise en place du nouveau tachygraphe numérique, les différents témoignages montrent que le temps passé à établir les plannings individuels et éditer les billets collectifs est raccourci d'au moins une journée. En effet, l'élaboration des plannings généraux des services, ainsi que les billets collectifs de la semaine de l'ensemble des conducteurs, était faite une fois par semaine et prenait au moins deux jours. Désormais, les plannings peuvent être

adaptés au jour le jour et tenir compte des éventuels contre-ordres de la semaine. Ces plannings généraux sont à la base de l'établissement des plannings individuels des conducteurs. Ces plannings décrivent leurs missions et sont remis sur support papier avant leur départ. L'optimisation des services favorise plus globalement une utilisation efficace du temps de travail des conducteurs, qui en perdent moins. L'entreprise dispose maintenant de tableaux de bord alimentés par les données du tachygraphe numérique. Elle peut vérifier si le temps des services ne diffère pas trop du prévisionnel. Dorénavant, les responsables récupèrent les informations en provenance des véhicules en temps réel. Ils peuvent donc utiliser cette information pour gérer les conducteurs au forfait horaire (et non plus « à la louche »). D'une certaine manière, le conducteur ne peut faire autrement que de bien faire son travail, c'est du moins ce que le patron attend de lui. Ainsi, le conducteur doit être réactif et rigoureux. Tout cela permet directement d'améliorer la productivité, ce qui est crucial dans un contexte où le marché est concurrentiel. De ce fait, l'impact du tachygraphe numérique est rapidement ressenti et apprécié par l'entreprise.

En outre, le suivi permanent et la remontée d'information lors de toutes les phases du transport permettent aux agents du planning de lever leur méconnaissance de la « disponibilité » des conducteurs. L'agent du planning peut attribuer les services en toute connaissance de cause et peut aussi réaffecter les services ultérieurement prévues d'un conducteur qui a pris un retard significatif. En d'autres termes, si un agent du planning pouvait, en l'absence de ce nouveau système, compter sur la coopération du conducteur, au motif d'une « méconnaissance » du statut de celui-ci au regard de la réglementation, pour tenter de rattraper un retard ou exécuter une mission « limite », cette incertitude (réelle ou non) disparaît quasiment en situation actuelle, et sauf exception, la responsabilité de l'agent du planning est bel et bien engagée. Il apparaît que l'entreprise tient compte de ce nouvel état de fait, ou du moins qu'elle en est consciente. On assiste effectivement à une diminution du nombre d'affectations dont l'exécution suppose que le conducteur prenne des libertés avec les prescriptions réglementaires.

Un des responsables nous explique les motivations de son investissement : « *Je souhaitais en tout premier lieu pouvoir effectuer la gestion sociale en temps réel et éviter les PV* ». La majorité des infractions concerne de petits dépassements de 1 à 10 minutes. Le tachygraphe numérique, qui dispose d'un système d'alerte, permet aux dirigeants de mieux faire respecter le code de la route par les conducteurs. Outre le temps de récupération des données qui est

moindre, l'impact principal du tachygraphe numérique concerne la gestion des infractions puisque le conducteur et l'entreprise bénéficient de données plus précises sur les temps de service. En outre, il est possible d'éviter les infractions à la réglementation sociale grâce au déclenchement d'une sonnerie $\frac{1}{4}$ d'heure avant l'horaire réglementaire d'arrêt du véhicule. Cela laisse juste le temps au conducteur de chercher une aire de stationnement et de s'immobiliser.

Enfin, selon les responsables, grâce à une gestion plus fine, la charge des conducteurs est souvent mieux répartie. Les différentes tâches sont mieux enchaînées en un déroulement plus équilibré et plus adapté à leur disponibilité réelle. En outre, un même nombre de véhicules, donc de conducteurs peut effectuer un plus grand nombre de service.

4. Une exploitation plutôt rentable des données sociales et techniques pour l'entreprise, grâce au tachygraphe numérique

La remontée des données sociales / techniques et la gestion en temps réel de l'activité des conducteurs est facilitée grâce au tachygraphe numérique. Les conducteurs n'ont plus à contacter l'entreprise car on sait en temps réel leurs disponibilités, combien d'heures de conduite ils ont réalisé et combien de temps ils peuvent encore rouler. Alerté à bord du véhicule par le tachygraphe, le conducteur est avisé du dépassement du seuil légal. Les données du tachygraphe servent également à mieux contrôler l'activité des conducteurs et devient par conséquent un point sensible. Le tachygraphe numérique contribue largement à ce que les missions se fassent en temps précis.

Ainsi, le chef de l'entreprise nous rapporte que le tachygraphe numérique permet des gains de productivité. D'une part, même si le coût d'un tachygraphe numérique se situe entre 600€ et 2000€ selon les options et les frais d'installation, somme à laquelle s'ajoute 50€ par carte à puce, il estime, à raison de 600€ par appareil, que le retour sur investissement interviendra dans les trois ans à venir. D'autre part, il estime un bénéfice de 40% sur un poste administratif car la personne passe, désormais, une heure par semaine à traiter les données du tachygraphe numérique au lieu de plusieurs journées à lire les disques analogiques de l'ancien système.

Ce point de vue plutôt confiant est largement tempéré par un autre responsable qui rappelle la double gestion en affirmant que l'entreprise est contrainte de gérer temporairement, avant renouvellement complet de la flotte, un double système de gestion des données sociales des conducteurs avec, d'un côté, les disques analogiques et de l'autre, les cartes à puces.

« Pendant la coexistence des deux systèmes, on doit être en capacité de gérer les deux. La

mixité des flottes autocars et la polyvalence des conducteurs nous a obligé à équiper rapidement tout les conducteurs. Mais la difficulté principale concernait l'établissement de la prépaie des conducteurs (traitement et lecture des données, recombinaison des temps et stockage des données). Donc il a fallu adapter et moderniser nos systèmes de rémunération sans renoncer aux anciens. Et tout cela c'est des coûts financiers importants. »

Sans oublier les frais connexes en informatique comme l'achat de nouveaux lecteurs de cartes et des ordinateurs consacrés à la gestion et à l'archivage des données issues du tachygraphe numérique. Un responsable ajoute :

« Par exemple, la scannérisation des disques des tachygraphes analogiques nécessitait l'emploi d'une personne à temps plein. Les éléments issus de la base de données étaient ensuite rapatriés et consolidés au siège afin de les analyser. Cependant, les disques n'étant scannés que lors du retour des conducteurs, des difficultés se posaient pour les conducteurs longue distance absents toute la semaine, ce qui nuisait à une gestion optimale de leur agendas ».

De plus, un troisième responsable nous précise que des efforts d'investissement sont nécessaires.

« Le tachygraphe numérique est une révolution technologique certes, mais qui a impliqué une modification en profondeur des habitudes et des comportements des conducteurs. Sa mise en place a nécessité un important effort d'investissement des personnels administratifs et des personnels de conduite. »

Les responsables ont parfaitement conscience que chez les clients, les temps d'attente demeurent excessifs, ce qui explique d'une part l'apparition et la mise au point de déontologies ou codes de bonne conduite par systèmes de " rendez-vous " avec les conducteurs. D'autre part, on assiste à la mise en place de moyens de communications permanents avec les conducteurs pour « négocier » la position du tachygraphe. Certains témoins reconnaissent néanmoins ouvertement que la manipulation du sélecteur du tachygraphe numérique a engendré une certaine dégradation de la confiance entre les responsables et les conducteurs :

« Ils grignotent toujours. On en est arrivé à un rapport de force horrible. Ils avaient par exemple l'habitude de laver leur car depuis longtemps après être retournés au dépôt. Depuis qu'ils ont appris à manipuler le sélecteur, ils se mettent en position « à disposition » car on ne leur a pas dit explicitement de se mettre en position de « repos ». Vous voyez qu'à ce

compte là, les heures de travail grimpent très vite (...). J'ai fini par leur interdire d'assister à leur vidange. Le chauffeur se tenait aux côtés du mécano qui faisait la vidange. Pendant que le chauffeur nettoie un peu, ils bavardent, ils bricolent. Résultat, quatre heures de travail en plus. Ils m'ont répondu : « mais ça prouve qu'on s'intéresse à l'état de notre car, et vous, vous préférez qu'on ne s'en occupe pas. Voyez le genre de conversation... Moi, je préfère ne plus les voir là, c'est tout ! ».

Pour d'autres, la manipulation du sélecteur est simplement considérée comme une nécessité de bonne gestion. Au point qu'une disposition du nouveau règlement intérieur récemment mis au point par un responsable a érigé « la mauvaise manipulation » du sélecteur conduit à un licenciement pour cause réelle et sérieuse. L'apprentissage ne s'est pas fait sans heurt surtout de la part d'anciens conducteurs menacés de mise à pied. « *L'oubli de la manipulation* » est donc analysé autant comme une possible occasion de fraude que comme un indicateur de mauvaise volonté. Les deux probabilités incitent à redoubler de vigilance, sans qu'on veuille la justifier comme un « *double flicage* », même si les répondants admettent que l'étau du contrôle se resserre sur les conducteurs.

« Celui qui oublie de manipuler le sélecteur ne devra pas venir me dire qu'il était en attente ou me demander des heures supplémentaires pour le lendemain, surtout que maintenant, les conducteurs ont des ordres de missions stricts. Ils ont un suivi à respecter, tout est écrit et doit être pointé. Je vérifie moi-même toutes les anomalies sur le créneau du service régulier ».

Dans l'entreprise des Cars N, on relativise la sensation d'une perte d'attrait des conducteurs ayant fondé leur investissement professionnel dans un rêve de liberté. On présente la contrainte des contrôles à distance par un double bénéfice : un surcroît de sécurité pour les conducteurs et une plus grande quiétude pour le patron :

« Ils ont tous des forfaits téléphoniques payé par l'entreprise, et on peut les joindre à tout moment. Si personne ne répond alors que le chauffeur est censé être en attente, on laisse un message dans la boîte vocale : « tu te positionnes en temps de repos, tu te positionnes en temps de mise à disposition »... Il est sûr que ça devient contraignant, et à leur place, avant d'être embauché, étant averti, je me poserais des questions... ».

Apparemment, l'enjeu est difficile et les responsables vivent intensément cette contradiction liée à une phase de transition déplaisante où décline à petits feux une culture du transport et en naît une autre. L'identité patronale reposant sur un savoir-faire traditionnel capable de

s'adapter aux exigences de la modernité cherche à se construire en pérennisant les atouts des deux systèmes. En tout cas, le patron y répond en liant son destin à celui de ses salariés en assimilant l'ensemble du personnel au partage du même avenir:

« Beaucoup d'entre eux souhaitent avoir plus de temps libre et moins d'argent, moi le premier. Il faut donc adapter l'entreprise et provoquer une négociation permanente avec les conducteurs, car évidemment, tout cela ne peut jamais se faire d'autorité ».

La remontée des données techniques des cars donne des renseignements en temps réel sur le kilométrage, la consommation de carburant, les maintenances à effectuer et les informations essentielles pour optimiser les coûts de revient. Toutefois, la remontée des données techniques est la fonctionnalité la moins appréciée dans l'entreprise. En matière de consommation de carburant, pour éviter tout gaspillage, le tachygraphe numérique doit permettre d'abaisser la consommation en agissant sur le mode de conduite et en maîtrisant le suivi des carburants et pourtant ce n'est pas le cas.

Cependant, l'entreprise possède ses propres pompes à carburant sur son propre site. La consommation de gazole est donc facilement connue à la base grâce à des capteurs sur les pompes. Seuls les conducteurs ayant une activité en longue distance, qui ne peuvent faire autrement que de faire des pleins à l'extérieur, doivent renseigner alors manuellement le nombre de litres de gazole et le nombre de kilomètres qu'ils ont effectué.

Pour autant, ce maniement ne les dispensent pas toujours, à leur retour au dépôt, de calculer leur consommation aux 100 sur la semaine écoulée, ou encore de rendre en complément tous les mois sur format papier le détail des pleins de gazole qu'ils ont effectué. Cette redondance est justifiée dans l'entreprise par le fait que les responsables ne se fient pas totalement aux données remontées. Elles sont parfois erronées et alors inexploitable sous un logiciel de bureautique de type Excel. Aussi, c'est l'information papier, jugée plus fiable, qui sera utilisée par les responsables.

Enfin, d'après un responsable qui a une idée précise de la situation et qui est capable de calculer une productivité: *« Il n'est pas rare de constater, à partir de trajectoires enregistrées, 200 kilomètres de différence entre le kilométrage prévu et celui effectué sur un itinéraire. D'une certaine manière, le calcul des coûts réels, qui doit permettre de déterminer les coûts évitables, mettrait la gestion de l'entreprise en défaut... »*

Conclusion

Le métier des conducteurs est en train d'évoluer, comme beaucoup d'autres, sous l'effet du progrès et il ressort que depuis l'équipement en tachygraphe numérique des véhicules, les données sociales remontent en flux continu et sont liées aux autres applications facilitant ainsi l'optimisation des agendas conducteurs. De ce fait, les données du tachygraphe numérique servent à mieux contrôler l'activité des conducteurs et contribuent bien à asseoir le contrôle hiérarchique du travail, au travers de la visibilité, la traçabilité et l'accessibilité du travail des conducteurs. Les conducteurs de leur côté déplorent un travail « trop surveillé » et un « flicage » permanent de la part de la direction. Ce malaise conduit à une certaine dégradation de « l'ambiance » et du climat social de la société.

Les entretiens font apparaître que le tachygraphe numérique sous-tend la modification du contrôle du temps de travail des conducteurs. Ces derniers voient ainsi leur métier changer. Ils voient disparaître les spécificités d'une culture métier qui leurs donnait une autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. Par conséquent, cet outil de gestion porte en lui un sens et une philosophie gestionnaire qui entrent en contradiction avec les valeurs et les habitudes de travail du personnel du transport. En d'autres termes, le nouvel outil porte en lui un bouleversement plus important qu'il n'y paraissait de prime abord.

Cependant, le tachygraphe numérique est devenu un point critique entre les responsables et les conducteurs. Les services doivent s'effectuer en temps compté et aucun écart n'est permis. Les responsables ont beau se montrer dans l'ensemble solidaires avec leurs conducteurs, une perte de confiance liée à ce contrôle excessif du temps de travail des conducteurs est ressentie entre les deux parties. Les responsables dénoncent des abus liés à une mauvaise manipulation du temps de travail personnel des conducteurs via le sélecteur de position. La conséquence, c'est qu'il y a toujours un moment où le doute et la suspicion s'installe à l'égard des conducteurs.

Références :

- Alter, N., 1985. *La bureautique dans l'entreprise : les acteurs de l'innovation*. Les éditions ouvrières, Paris.
- Amossé, T., Guillemot, D., Moatty, F., 2007. *Le contrôle du travail par l'informatique, de la supervision directe au contrôle à distance*.
- Benghozi, P.-J., Flichy, P., d'Iribarne, A., 2000. Le Développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats. *Réseaux*, 104, 31-58.
- Crague, G., 2005. Le travail industriel hors les murs – Enquête sur les nouvelles figures de l'entreprise. *Réseaux*, 134, 65-89.
- Colombier, N., Martin, L., Pénard, T., 2007. Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés. *Réseaux*, 143, 115-147.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1981. *L'Acteur et le système*. Seuil, Paris.
- Gollac, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S., 2000, « L'informatisation de l'ancienne économie : de nouvelles machines, de nouvelles organisations et de nouveaux travailleurs », *Économie et Statistique*, 339-340, 171-201.
- Karim, M., 2012. *L'appropriation du tachygraphe numérique par les conducteurs d'une société privée de transport public de voyageurs*. Thèse pour le doctorat de gestion, Télécom & Management SudParis
- Mintzberg, H., 1982, *Structure & Dynamique des Organisations*. Les éditions d'Organisation/Agence d'Arc, Paris/Montréal.
- Rosanvallon, J., 2007. *Le travail de coordination à distance : éclatement des collectifs de travail et transformations du travail collectif*. Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Marne la Vallée.
- Rosanvallon, J., 2009. Le contrôle informatique du travail. *Connaissance de l'Emploi*, 62. Centre d'Études de l'Emploi, Noisy-le-Grand.
- Segrestin, D., Darréon, J.-L., Trompette, P., (Eds), 2004. Le mythe de l'organisation intégrée : Les progiciels de gestion. *Sciences de la société*, 61, 3-175.
- Yates, J., 1989. *Control Through Communication. The Rise of System in American Management*. The John Hopkins University Press, Baltimore and London.