

CEREBE

*140, rue du Chevaleret
75013 PARIS*

**IMPACTS SOCIAUX, ORGANISATIONNELS ET
COMMERCIAUX DE L'AUTOMATISATION DES
METIERS DE CONDUITE**

Décision n° 97 MT 30

Jean-Pierre SEGAL

Mai 2001

INTRODUCTION

Le présent rapport rend compte d'une recherche qui s'est étalée sur près de trois années et qui nous a conduit à analyser les transformations organisationnelles et managériales dans les réseaux de trois grandes capitales européennes : Berlin, Paris et Rome.

Le projet initial, dont le titre du présent rapport porte encore la marque, visait à comparer deux projets théoriquement concomitants de mise en place, socialement négociée, d'une ligne de métro sans conducteur à Paris et à Berlin. Seul le projet parisien a vu le jour, la mise en service de la nouvelle ligne 14 étant intervenu en Octobre 1998. Le projet berlinois STAR est resté dans les cartons (les allemands disent « dans les étoiles ») faute d'avoir obtenu le feu vert politique et les financements.

A l'occasion d'un premier voyage à Berlin fin 98, des premières rencontres ont eu lieu avec l'équipe projet de STAR qui travaillait alors sur « l'acceptance interne et externe » d'un tel projet. Comprenant le retard pris dans le calendrier mais aussi la différence existant dans les formes prises par les processus de modernisation au sein des deux réseaux, nous avons pris le parti de prendre ce thème comme nouvel objet de comparaison. La présence d'un partenaire italien dans le réseau européen ADAPT, qui travaillait avec et pour le réseau romain ATAC COTRAL nous a fournit une ouverture supplémentaire, offrant un troisième pied à la comparaison, d'autant plus intéressant que les réseaux romains et berlinois sont dans des situations proches : n'ont-ils pas réduit leurs effectifs de moitié au cours de la dernière décennie tandis que la RATP dans le même temps gardait des effectifs stables tout en transformant radicalement ses métiers, son organisation et le management des unités opérationnelles.

Le présent rapport est organisé en trois parties que le lecteur peut lire successivement ou séparément.

La première partie analyse la situation berlinoise. La seconde, la situation romaine. La troisième partie est de nature un peu différente dans la mesure où elle s'intéresse à un projet technique innovant, METEOR, première ligne sans conducteur du réseau parisien.

Une synthèse est proposée en conclusion qui reprend, autour du thème de la libéralisation annoncée (mais toujours discutée) du marché des transports collectifs urbains en Europe, les différents thèmes abordés dans chaque volet national de la recherche.

PREMIERE PARTIE :

L'EXPERIENCE DE LA TRANSITION AU SEIN DU METRO DE BERLIN

Introduction : La situation trouvée

La situation étudiée permet d'analyser, à Berlin comme à Rome ou à Paris, la façon dont s'opère une transformation profonde de l'organisation bureaucratique et d'y lire, au-delà des similitudes en termes de « situations de gestion » qui justifie que l'on se livre à cette comparaison. Ce n'est pas l'essence de ces systèmes d'action que l'on compare, c'est l'ensemble des réactions, ajustements mais aussi gênes, déchirements, souffrances et encore l'ensemble des idées originales, des nouvelles façons de faire et de coopérer, telles qu'elles se manifestent « en situation ».

Les situations de gestion ont été caractérisées dans la première partie de chacun des textes consacrés aux métros de Paris, Berlin et Rome. Elles présentent beaucoup d'analogies et en même temps de différences, tenant à la taille, aux moyens matériels et humains dont disposent ces réseaux et, surtout, à la nature de la pression qu'exerce sur eux leur environnement institutionnel, s'agissant de l'ampleur et du délai requis pour s'adapter aux nouvelles données de leur environnement.

Cette partie du texte propose une analyse de la dimension culturelle des transformations en cours à Berlin, telles qu'elles apparaissent au regard d'un regard extérieur, familier des situations comparables expérimentées dans le contexte français et informé, de façon plus limitée, de l'expérience italienne. Ces deux regards extérieurs permettent de mettre l'accent sur des propriétés « relatives » du système décrit et de tenter de trouver une certaine cohérence à l'ensemble des observations faites, rendant compte successivement :

- a) des fondements de l'ordre ancien, tel qu'il ressort des témoignages recueillis
- b) de l'impact des turbulences de la situation de transition dans laquelle se trouve le BVG
- c) des ressources culturelles mobilisées par la (tentative en cours de) reconstruction d'un nouvel ordre

**A LES FONDEMENTS DES ANCIENNES
REGULATIONS**

Introduction :

Comprendre la nature et l'ampleur du choc que représente pour les salariés du BVG la restructuration en cours demande, même si la chose est difficile au regard des informations dont on dispose, qu'on s'intéresse à ce qui faisait cohérence et donnait sens au monde social pré existant.

Notre guide d'entretien (voir Annexe 1), utilisé à la fois à Rome et à Berlin, ne faisait pas directement référence à cet ancien monde, souhaitant contrôler autant que faire se peut le risque patent de voir ce dernier « idéalisé » par nos interlocuteurs. C'est à partir d'une analyse de contenu de l'ensemble des propos tenus, s'intéressant notamment aux catégories à travers lesquelles nos interlocuteurs ont construit leur récit de leur propre parcours professionnel et décrit les transformations qu'ils ont personnellement vécues, qu'on s'est efforcé de reconstruire les cohérences emboîtées liant successivement les membres du BVG à leur travail, à leur groupe d'appartenance, à leur organisation et finalement à leur environnement.

A.1 L'individu et son travail

a) on est pas dans un univers de métier, mais le métier fait référence quand même

Comme dans les autres réseaux étudiés, le contenu des métiers de base du BVG est fondamentalement répétitif, en particulier celui de conducteur vécu, comme dans les autres réseaux, comme monotone et solitaire. La même difficulté à s'exprimer à son sujet avait pu être observée dans le contexte du métro parisien.

« C'est difficile de dire ce que je pense de mon travail. Qu'est-ce que je dois penser à son sujet ? C'est mon service, c'est comme ça que je gagne ma vie. Penser à mon travail, c'est quelque chose que je ne fais jamais. Je remplis ma tâche, tout simplement. Est-ce que je suis satisfait ? pas considérablement insatisfait, ça va, c'est en ordre » (conducteur)

L'exercice prolongé de cette activité crée manifestement les mêmes routines et expose les agents au même risque d'usure.

« Après 13 ans, on voit les choses un peu différemment qu'à l'époque. Je croyais que la conduite était intéressante. Au début ça l'est mais après ça devient monotone, très monotone. Mais je continue à conduire volontiers sinon j'aurais postulé à un emploi plus haut » (conductrice)

Comme dans le contexte du métro parisien, on peut trouver les traces dans les discours d'une opposition classique entre, d'un côté, le monde de la profession, celui où l'on dispose d'un « vrai métier » par lequel on accède à l'autonomie et à la reconnaissance des autres, et, de

l'autre, celui de la « bureaucratie » où l'on n'occupe que des « fonctions » fortement encadrées par des réglementations, transmises dans le cadre de l'instruction dispensée par l'organisation, vis-à-vis desquelles on ne dispose d'aucune autonomie.

Le monde du transport public urbain, notamment à cause de la présence des voyageurs et des situations imprévues et complexes que cette présence crée régulièrement, aussi bien dans l'univers de la station (par exemple la fraude) que dans celui du transport (par exemple la montée et la descente des voyageurs), se situe dans des registres intermédiaires : largement soumis à des réglementations, les agents disposent toujours d'une marge d'appréciation des situations qu'ils rencontrent et leur façon de traiter les incidents s'appuie sur un ensemble de savoir-faire individuels et collectifs. Pour autant, ces compétences qu'ils ne cessent de développer « en situation » restent socialement peu reconnues et ne donnent pas matière à la reconnaissance d'une vraie « professionnalité ». On continue, dans l'ensemble des réseaux, à affecter à l'univers des stations, de la vente ou du contrôle, des agents débutants ou en cours de reconversion.

Ces réalités prennent un sens particulier en Allemagne où l'apprentissage d'une profession est regardée comme une étape valorisée d'une socialisation réussie. Concrètement, ceux qui ont été formés et qui ont exercés leur activité dans un réseau urbain donné ne disposent pas d'un diplôme reconnu, utilisable dans un autre réseau, capacité traditionnellement reconnue aux vrais « métiers ».

« Le parcours que j'ai fait ne compte pas comme formation à un métier. Il n'y a pas de diplôme d'apprentissage » (BVM)

Certains agents, qui avait entamé un « vrai apprentissage » avant d'entrer dans cet univers « bureaucratique » offrant sécurité et rémunération satisfaisante, expriment, à l'image de cette conductrice de train, quelques regrets qui permettent de mesurer la valorisation sociale correspondante.

« Je travaillais dans la restauration gastronomique. C'est là que j'ai appris ce que c'est que travailler, exactement cela travailler, oui. On pouvait gagner un bon salaire là dedans, comme jeune. Ensuite, comme tous les jeunes gens, on a besoin de plein d'argent. On s'installe chez soi, et tout ça. Malheureusement c'est la raison pour laquelle j'ai interrompu mon apprentissage parce que je ne gagnais pas assez, bien que j'exerçais ce métier avec plaisir. Aujourd'hui, bien sûr, on se repent de ne pas avoir mené cela jusqu'au bout »

Toutes les fonctions naturellement ne sont pas logées à la même enseigne, les professions à fort contenu technique occupant, comme à Paris, une place privilégiée.

« Le conducteur a la formation pour savoir ce qu'il doit faire en sorte que le train puisse continuer, ça il l'a. Mais ce qu'il n'a pas, ce sont les connaissances, comment dire, de ce qui se passe sous son train. Ca il ne le sait pas et n'a pas à le savoir » (mécanicien vérificateur)

Comme dans le contexte parisien où, en dépit (ou à cause) de ces caractéristiques, on parle plus volontiers du « métier » des agents que de leur « fonction », le métro berlinois n'hésite pas à appeler « Meister », un titre chargé du prestige du « maître d'apprentissage » dans l'univers de la profession, les agents de maîtrise. Les intéressés ne sont pas dupes pour autant, mais il s'agit de valoriser leur rôle en s'appuyant sur les références culturelles du contexte.

« Les appellations au BVG sont très emphatiques. Meister pour moi, c'était autre chose » (BVM).

On trouve, dans le même esprit, la recommandation de promouvoir les fonctions d'agents de sécurité comme un « vrai métier » avec une « vraie formation », dans un rapport interne qui pointe la montée de l'insécurité urbaine après la réunification.

Le choix du BVG comme lieu d'exercice professionnel correspond rarement, à Berlin comme à Paris à un premier choix mais plutôt à une décision dictée par la nécessité du moment ou, comme à Paris et à Rome, par une tradition familiale. Le discours des agents prend même parfois des formes implicites sinon de justification du moins d'explication :

« Je suis rentré par hasard.. Une de mes connaissances m'a dit « Présente-toi, c'est bien. C'est un service public, du Sénat de Berlin, c'est sûr . J'ai dit « pourquoi pas ? ». Et puis, pour être tout à fait sincère, il y avait aussi l'aspect financier, relativement à ce que je gagnais, c'était beaucoup mieux » (aiguilleur).

« J'avais un oncle qui avait travaillé au BVG mais qui n'y était plus. Il était devenu pompier. J'étais dans le bâtiment et je cherchais un travail durable. Alors mon oncle m'a dit : « présente-toi donc, ils cherchent des gens à recruter » et ça a marché rapidement. Je cherchais un travail plus sûr, dans le bâtiment on devait parfois courir derrière son patron pour se faire payer avec deux semaines de retard.. j'étais très heureux que ça marche » (contrôleur)

b) Malgré la présence d'une forte réglementation, la supervision reste limitée

Différents indices donnent à penser que le niveau de supervision est à Berlin relativement limité, la conception même du rôle de supérieur hiérarchique ayant peu à voir avec celle de « surveillant » ou du « donneur d'ordre ». Bien qu'on se situe dans un univers à fort enjeu de sécurité, une large autonomie est reconnue aux agents, quelles que soient leur qualification et leur niveau de responsabilité.

« Le BVM (agent de maîtrise responsable de l'exploitation) n'a pas besoin de nous donner des directives. C'est le tableau de marche qui commande par ailleurs le BVM n'a rien à voir avec le service Tout cela relève de notre jugement la propreté, les automates... » (BhM ou responsable d'un secteur comportant quelques gares) .

C'est, en définitive, notre questionnement sur le rôle du N+1 qui a conduit nos interlocuteurs à s'exprimer sur un thème, celui des relations avec son hiérarchique, qui n'occupe vraisemblablement pas la même place dans leurs représentations de la vie professionnelle que chez leurs homologues français ou italiens.

« En fait, au fond, il n'y a personne qui nous supervise » (BhM)

Les équivalents berlinois de nos agents de maîtrise semblent tenir un autre rôle : Ils constituent davantage un repère organisationnel et sont, à ce titre, des acteurs fonctionnel de

l'organisation, habilités à régler les problèmes de coordination qui pourraient subsister, soit au sein du groupe dont ils ont la charge, soit entre ce groupe et le reste de l'organisation. Ces représentants de l'organisation ne sont pas « les yeux du patron » (l'autorité supérieure n'est pas au demeurant personnalisée comme elle peut l'être à Rome ou à Paris), chargés de surveiller l'assiduité ou de prévenir la flânerie des opérateurs.

Leur nombre est moins important, leur présence sur le terrain moins régulière et moins ambiguë qu'à Paris où l'encadrement de terrain navigue en permanence entre deux rôles contradictoires, celui d'entourage, de l'ordre de la camaraderie réconfortante, et celui de représentant de la hiérarchie, ayant reçu délégation d'autorité, y compris disciplinaire.

« Mon chef, ça dépend comme il est occupé. De temps en temps il passe et nous parlons de n'importe quoi, des nouvelles ou des changements qui sont intervenus ou alors de choses privées. Il n'y a pas de règles. Je ne peux pas dire aujourd'hui il viendra. Je peux rester une semaine sans le voir » (mécanicien).

Ces responsables intermédiaires sont plutôt un rouage de l'organisation, responsable de l'harmonie de son fonctionnement. Les attentes à leurs égards apparaissent modérés et leur légitimation interne paraît indépendante de leur excellence. Leur recrutement obéit d'ailleurs surtout à une logique sérieux et de fiabilité.

« Pour passer agent de maîtrise, cela dépendait de son sérieux, avoir peu de maladie et aussi de bonnes connaissances techniques ». (Maîtrise exploitation)

La conception ordonnée de l'organisation prime sur les volontés personnelles du supérieur qui n'en est qu'un fidèle interprète.

c) une éthique du travail et de la formation

Ce positionnement de la hiérarchie ne signifie pourtant ni qu'on prête peu de respect aux règles et aux normes de travail ni que la présence rapprochée du supérieur porte, à ce point, atteinte à la fierté professionnelle de ses subordonnés que ce supérieur juge plus habile de superviser discrètement leur travail. Ce serait un profond contresens sur un contexte qui, au contraire, attache beaucoup d'importance aux règles et s'inquiéterait beaucoup de les voir non appliquées, comme le confirme un de nos enquêtés.

« La plupart de mon travail, je le fais seul. Il y a peu de gens qui viennent dire par exemple celui-ci a bien travaillé ou quelque chose comme cela si vous faites votre travail, personne ne dit rien mais si vous ne le faites pas !!! » (mécanicien)

La défense de cette conformité aux règles prescrites passe en réalité par d'autres mécanismes mettant davantage en jeu des processus d'intériorisation des normes notamment dispensés dans le cadre de la formation. Celle-ci n'a pas seulement, en effet, valeur de prescription ou de clarification des attentes de l'organisation vis-à-vis de celui qui est formé. Elle entend développer à la fois une autonomie, qui est attendue comme l'expression d'une confiance manifestée par le responsable, en son propre nom et au nom de l'organisation, et une responsabilité morale, contrepartie de cette confiance, vis-à-vis de cette organisation.

A l'opposé du modèle de la communauté délinquante où l'autonomie des acteurs cherche à se construire contre des règles assimilées à des formes de contrôle réduisant les espaces d'initiative, et à certains égards de liberté, il s'agit, si et seulement si le système fonctionne harmonieusement, de concilier respect des règles, autonomie et liberté. La vision qu'a de son patron direct un salarié français, exerçant en Allemagne dans une toute autre activité, est particulièrement éclairante à ce sujet, qui traduit son heureuse surprise, notamment au regard des stéréotypes culturels qui circulent en France sur le caractère contraignant de la discipline en Allemagne.

« Dès lors que l'on respecte les règles, il fait énormément confiance. C'est une confiance que tu gagnes et que tu as envie de rendre. On est pas à l'école et j'apprécie énormément la liberté que j'ai avec lui ».

Le credo de la formation

Au cœur de ce dispositif se trouve la formation, dont on connaît l'importance dans le monde du travail allemand et la fonction de socialisation qui l'accompagne (le mot allemand de « Bildung » exprimant cette double vocation de l'apprentissage, visant à faire entrer simultanément dans une communauté professionnelle et dans la communauté des citoyens adultes) .

Si l'univers de l'instruction, qui vise à faire connaître et strictement appliquer des réglementations, est un invariant ferroviaire, présent chaque fois qu'on touche à la sécurité, (une affiche à l'entrée d'une salle de formation à Berlin l'exprime de façon expressive en inscrivant sous une tête de mort stylisée la devise « *qui sort d'ici avec ses propres idées est en danger mortel* »), on a le sentiment que la signification sociale qui lui est donnée va bien au-delà. Il s'agit bien d'une forme de rituel obligé de passage, qui inscrit l'impétrant dans son nouveau groupe d'appartenance dont il importe qu'il comprenne et partage les approches (ses propres idées) .

De même qu'on insiste sur la dimension « métier », même quand il s'agit plutôt de fonction, on donne à l'instruction une vocation plus large, affirmant la responsabilité partagée entre l'organisation qui forme et l'individu qui est formé. La formation est bien regardée comme une transmission de savoir-faire et de savoir être et fait davantage appel à l'intelligence des situations qu'au réflexe discipliné. Elle s'inscrit ainsi dans le même référentiel que celui du métier, faisant du travail de chacun le fruit d'un échange équilibré entre, d'un côté, l'organisation, qui fournit l'emploi, la formation, les moyens de travail et, de l'autre, l'agent qui « faisant son travail » s'inscrit ce faisant dans l'organisation.

On observe donc davantage de respect vis-à-vis du contenu de la formation, qui n'est pas, comme parfois à Paris, critiqué pour son « avant-gardisme » ou son côté « théorique » mais toujours présentée comme utile et positive. Travail et formation apparaissent indissociables, certains enquêtés utilisant indifféremment l'un ou l'autre terme pour évoquer leurs débuts dans une fonction.

De même que le respect de la loi conduit dans l'univers anglo-saxon à se soucier des détails de son application et à changer les termes de la loi pour mieux l'actualiser quand on ne peut réellement l'appliquer, de même le respect de la formation conduit dans l'univers berlinois à se garder d'ironiser, comme le font spontanément les latins, vis-à-vis des défaillances des

règles et des méthodes existantes. Les imperfections des règles sont plutôt vécues comme des perturbations nuisibles à l'entretien d'un ordre bienvenu et protecteur que comme des espaces de liberté.

Interrogée sur l'existence de « standards de service » au sein du BVG, à l'image de ceux qui existent dans d'autres réseaux,

Q : « Y a-t-il des standards de qualité de service ?

la responsable d'un groupe de station, non au courant, répond sans ironie :

R. Non, car s'il y en avait, nous aurions reçu une formation là dessus Car nous devons faire ce pour quoi nous avons été formés et ceci aussi longtemps que nous n'avons rien reçu. d'autres » (BhM)

La façon dont elle affirme avec certitude sa confiance dans la formation et dont elle suggère par sa réponse une intériorisation profonde de la discipline attendue par l'organisation attire l'attention d'un observateur extérieur, ne partageant pas les mêmes repères culturels.

Une hiérarchisation des tâches politiquement incorrecte

Interrogés sur le point de savoir quelles sont les tâches auxquelles ils se prêtent le plus volontiers, nos enquêtés berlinois ont placé, au moins dans un premier temps, leur réponse sur ce terrain de la loyauté vis-à-vis de leur organisation et ont semblé gênés d'y répondre directement.

Cette question avait été comprise tout à fait autrement à Rome ou à Paris où l'évocation de préférences personnelles en matière de travail semblait « culturellement naturelle » à nos interlocuteurs, leur permettant d'afficher leur singularité ou de se démarquer de la partie la plus ingrate, ou la moins digne d'eux, des tâches qu'ils reçoivent.

Nos enquêtés berlinois semblent avoir été gênés par une question pouvant, si on l'interprète en termes de loyauté vis-à-vis de l'organisation, mettre à jour une dimension trop intime pour qu'on puisse la faire partager au premier enquêteur étranger venu. Ils ont été nombreux à préférer mettre en avant une conception « officielle et intégrée » de leur travail, éloignant toute interprétation faisant d'eux des agents faisant les difficiles.

« Ce que j'aime le mieux dans mon travail ? Ce n'est pas bien de le dire. Par principe, tout est équivalent. C'est insignifiant, sans intérêt. Bien sûr, il y a des jours où ça n'est pas facile quand on a affaire à des alcooliques ou à des gens en pleine confusion. Alors, ces jours là, qu'est-ce qu'on fait ? On passe par-dessus, on attend des jours meilleurs. Tout de suite, ça ne va plus, bientôt ça ira mieux.. » (agent de sécurité)

« Mes activités préférées ? En fait, je les fais toutes avec plaisir, j'ai probablement une attitude très positive par rapport à mon travail » (BhM)

Ceci ne signifie pas naturellement que ces agents n'aient pas de préférence pour tel ou tel aspect de leur travail. Les mêmes, un peu plus loin dans l'entretien, font part, en réponse à d'autres questions moins directes, le premier, du plaisir qu'il trouve à saluer leurs

connaissances pendant son travail et, la seconde, des réticences éprouvées vis-à-vis des situations de contrôle, en équipe de deux, qui ont été récemment demandées aux BhM à titre expérimental.

Travailler tranquillement

La conjugaison d'une formation bien conçue et d'une organisation rodée garante de l'autonomie de chacun permet, dans une conception idéalisée du travail, de travailler « tranquillement »,

« Qu'est-ce que me demande mon patron ? peu de choses si l'exploitation n'est pas trop coûteuse alors nous pouvons travailler tranquillement » (maîtrise)

« volontiers » et même « avec plaisir », à la fois en faisant la preuve, d'abord à ses propres yeux, de l'utilité de son travail, et en vérifiant quotidiennement sa bonne intégration dans son univers professionnel, en tant que membre autonome et reconnu, apprécié et pris en compte.

Le contraste est ici marqué avec d'autres contextes culturels où cette même aspiration à la reconnaissance, sans doute universelle, emprunte des chemins différents, l'individu cherchant davantage à exister par lui-même, fût-ce « contre l'organisation » si celle-ci ne reconnaît pas l'excellence de sa contribution.

La question de savoir si nos enquêtés avaient « leur manière à eux » d'exercer leur fonction, que nos interlocuteurs romains et parisiens entendaient sans difficulté et qui les conduisaient à faire part de leur « petite différence », fut-ce en critiquant les pratiques des autres, a soulevé davantage de problèmes de compréhension de la part de certains de nos interlocuteurs berlinois, s'interrogeant sur la question du sens même de la question :

« Il n'y a pas de style particulier pour un BhM. Ce n'est pas possible » (BhM).

Le nouveau découpage des fonctions opéré au sein de la nouvelle ligne 14 du métro parisien montrait, au contraire, comment chaque catégorie d'agents évalue sa position dans la nouvelle organisation en s'intéressant à la façon dont, relativement aux autres catégories, ses aspirations statutaires sont prises en compte, qu'en termes de clarté ou de cohérence interne de l'organisation. Les zones d'ombre ou de recoupement qui seraient vues de Berlin comme des incohérences déstabilisantes peuvent être regardées à Paris comme les effets provisoires ou durables de rivalités inter-catégorielles non encore arbitrées, soumises à l'épreuve des vérités du terrain.

A.2 l'individu et son groupe

Une tradition de solidarité liée à l'activité ferroviaire

Relativement à d'autres univers professionnels moins interdépendants, le monde ferroviaire met fortement en avant les valeurs de solidarité et ne manque jamais l'occasion d'évoquer la métaphore de la «chaîne du transport» dont chacun des «maillon» compte. La tradition syndicale s'est de longue date trouvée associée à ses valeurs de solidarité et d'exemplarité militante faisant des cheminots les «locomotives» du mouvement social. Le caractère isolé du travail renforce dans le même temps ce «besoin des autres», notamment comme interlocuteurs pendant ses temps de pause ou comme partenaires de loisir partageant les mêmes horaires décalés. Les agents savent aussi combien ils ont besoin de pouvoir échanger entre eux des services pour atténuer les contraintes des tableaux de service qui leur sont imposés, au nom de la continuité du service à offrir aux voyageurs.

Dans le même temps, l'univers ferroviaire organise une «chaîne du transport» unissant des métiers fortement différenciés, tant par les compétences qu'ils requièrent que par les situations de travail auxquelles ils exposent. La solidarité de tous, qui, comme il y a quelques années en France, s'exprime facilement, face à une menace extérieure (la privatisation, la remise en question des régimes de retraite) se conjugue avec des différenciations catégorielles plus ou moins affichées dont les formes «autonomes» ou «corporatistes» du syndicalisme (par opposition aux formes dites confédérées) constitue l'expression spectaculaire.

Le réseau de Berlin, qui n'a pas de difficultés à s'inscrire dans cette tradition solidaire, lui donne, relativement aux autres réseaux étudiés, une coloration particulière, davantage égalitaire, normalisatrice et communautaire, nourrissant des formes originales d'articulation entre l'individu, son groupe professionnel d'appartenance et l'organisation.

La conception des itinéraires professionnels constitue une bonne illustration de cette dimension.

a) des itinéraires professionnels codifiés

moins d'affichage catégoriel

Conformément à une tradition ferroviaire, qui existait aussi à l'origine au sein du réseau ferré parisien, l'ensemble des agents doivent emprunter un même parcours initiatique, les faisant modestement commencer au bas de l'échelle, d'abord comme agent de station (*Bahnhof Schaffner*) puis comme agent de quai, chargé de surveiller la montée et la descente des voyageurs et de donner le départ au conducteur (*Zugabfertiger*). Il est symptomatique d'observer qu'il est toujours fait référence à ce parcours, même après la disparition, au nom des nouveaux impératifs de productivité, de ces fonctions, comme si les nouveaux impétrants continuaient à inscrire leur pas dans ceux de leurs aînés, ne cherchant pas à s'en distinguer.

« Je n'ai jamais travaillé comme vendeuse de ticket, le poste n'existe plus, cela je ne l'ai jamais fait (comme les autres avant moi) mais ça fait partie de ma formation. Après cela on

devient agent de quai et ceci doit être fait sinon il n'est pas possible d'aller plus loin.. ce qu'on fera après, aiguilleurs conducteurs ou agent mobile de station n'y change rien » (chef de station)

Au terme de ce passage obligé, à durée codifiée de 2ans, un choix d'orientation est proposé aux nouveaux agents qui peuvent soit rester agent de quai, soit devenir aiguilleur (*Weichensteller*) soit conducteur (*Zugfahrer*).

« On était d'abord agent de quai pendant 2 ans. L'étape suivante était aiguilleur ou conducteur ».

La fonction de conducteur n'est pas, contrairement au cas romain ou italien, regardée comme le niveau supérieur des métiers d'exécution, celui qui « fait rêver ». Elle constitue cependant un passage obligé pour accéder à d'autres responsabilités, mais la logique de la progression professionnelle suppose que l'on ne s'y attarde pas (on dit en Allemagne aller plus loin (*weiter*) et non plus « haut ») .

« Si l'on veut aller plus loin, il faut avoir la formation de conducteur. Ce sont toujours les étapes que chacun doit faire » (BhM)

La fonction de conducteur n'est pas dotée d'un prestige particulier comme à Rome et à Paris et ne suscite pas apparemment les mêmes craintes de paralysie du trafic au cas où seraient remis en question des avantages catégoriels qui, de fait, n'existent pas. Le BVG, dans le cadre de son plan de retour à la compétitivité, ne semble pas avoir particulièrement ménagé les conducteurs de train, relativement aux autres catégories, subissant en retour davantage de démissions (qui aujourd'hui lui posent problème) que de paralysie du trafic. Les conducteurs ne se conçoivent pas au demeurant comme un groupe « à part », ne disposent pas d'organisation syndicale « autonome » et ne revendiquent pas tel ou tel avantage de type corporatiste relativement aux autres catégories, comme historiquement ils ont pu le faire à Paris. On peut également noter que les conducteurs d'autobus, du fait de leur contact permanent avec le public et de leur rôle de représentation de l'entreprise, disposent d'un prestige et d'une rémunération qui sont légèrement supérieurs.

Moins de rupture symbolique entre niveaux hiérarchiques

On ne voit pas trace à Berlin d'une frontière symboliquement aussi marqué qu'à Paris entre les niveaux de base et les premiers niveaux d'encadrement. Le fameux « barrage » (c'était encore ainsi qu'on appelle encore l'examen d'accès à la maîtrise à la SNCF) n'a pas d'équivalent berlinois. La fonction symbolique du concours, si forte à Rome, n'existe pas non plus. Les impétrants doivent certes passer des épreuves validant leur compétence professionnelle mais celles-ci n'ont manifestement pas valeur de sacralisation de leur personne. Les recrutements sont effectués localement, l'accent étant mis par les parcours professionnels sur la conformité au modèle général de socialisation. La distinction,

subtilement conservée encore aujourd'hui au sein de la RATP entre les promotions obtenues au concours et au choix (de la hiérarchie), n'existe pas non plus à Berlin, tandis qu'en revanche le fait de disposer d'un diplôme professionnel ayant valeur dans l'ensemble de l'espace professionnel allemand est, en revanche, affichée très tôt dans la présentation que font les enquêtés d'eux-mêmes.

La sélection interne n'a donc pas pour mission de dégager une «élite distinguée» ou de distribuer des statuts offrant des prérogatives particulières au regard du tout venant. Elle vise davantage à intégrer qu'à distinguer et cherche à préparer à l'exercice d'un rôle hiérarchique « au service de l'organisation ».

Le témoignage critique d'une jeune BhM (chef de secteur) vis-à-vis des nouvelles formes de sélection expérimentées, un moment, par le BVG pour dégager les futurs «managers » en charge d'animer une future organisation décentralisée (voir plus loin) illustre parfaitement cette dimension.

« Avant que je ne devienne responsable de plusieurs stations (BhM), il y avait une épreuve de sélection dans laquelle était mesurée la compétence en management. En fait, c'était fait de telle façon, je dois dire que c'était fait par une firme étrangère au BVG, que beaucoup ont échoué. Alors, on a repris cela en main, parce qu'il vaut mieux faire progresser les gens que de les faire échouer et on a adopté une formule de séminaire. Il s'agit de faire en sorte qu'on puisse aller plus loin dans sa formation et ne pas échouer. Ce qui signifie que si je suis faible quelque part, on va me renvoyer au cours. Je pense que le BVG trouve mieux de former les gens que de les faire échouer »

La progression professionnelle est donc plutôt regardée comme un moment ordinaire du cursus des agents, venant à son heure et recueillant un a priori favorable de l'organisation, dans le respect de l'ancienneté des candidatures.

« Quand quelqu'un avait exercé un certain temps un poste donné et qu'il se portait candidat pour un nouveau poste, on ne regardait pas spécialement s'il avait bien rempli le poste précédent. Il était immédiatement placé sur la file d'attente jusqu'au jour où c'était son tour et où on disait « bon maintenant, c'est lui qu'on va former pour le poste suivant » Il fallait réussir l'examen bien sûr c'est clair, mais tout ceci n'était pas vraiment pensé comme on commence à le faire depuis quelques années ». (maîtrise d'exploitation)

b) appartenir à une équipe

Le monde ferroviaire n'est pas particulièrement propice à l'instauration d'échanges professionnels nourris entre les membres d'une même équipe de travail. Les membres d'un même collectif de travail se croisent, se saluent mais n'ont pas souvent à décider ensemble d'une conduite à tenir. Celle-ci est, en général, déjà largement codifiée par un système de règles et d'usages plus ou moins établis. On fait état de ces réalités, à Berlin comme à Paris, chaque fois pour le regretter et appeler de ses vœux davantage de personnalisation des relations de travail, éloignant le sentiment souvent éprouvé de n'être qu'un «matricule » au service de l'organisation :

« Je trouve cela très bien qu'on ne soit plus traité comme des numéros, personne avant ne connaissait nos noms, je trouverais mieux, maintenant qu'on est deux fois moins nombreux, que les rapports soient plus personnalisés » (conductrice)

la construction d'une identité collective

Puisque les échanges professionnels restent peu nourris, au regard de ce qu'ils peuvent être dans d'autres univers professionnels, l'intégration au sein de son groupe revêt une importance particulière, à la fois pour combattre le sentiment d'isolement au sein de l'organisation bureaucratique et pour se sentir soutenu face à une foule anonyme ou en situation de face à face avec des voyageurs plus ou moins courtois et plus ou moins bien intentionnés à l'endroit des agents du BVG.

L'ancienne organisation semble, si l'on se fie aux témoignages recueillis, avoir relativement bien réussi cette intégration. L'abondance des effectifs et l'ancienneté partagée des agents y favorisaient, semble-t-il, l'établissement de relations de travail suffisamment chaleureuses et entretenues pour donner à chacun un sentiment attendu d'appartenance.

« Personnellement, je m'étais identifié au BVG, je ne le voyais pas comme un lieu de travail, j'étais chez moi dans n'importe quel département, peu importe ce qu'était mon affectation J'étais là à échanger, parler avec les collègues.. On avait ainsi un certain sentiment de sa valeur. On fêtait les anniversaires, quand on se rencontrait, on ne parlait plus du travail. » (cadre)

Le sentiment de se sentir « chez soi » dans son travail, d'entretenir des relations « amicales » et « chaleureuses » au sein d'un groupe de référence aussi large que possible constituaient une forme d'idéal professionnel à portée de la main. L'enjeu essentiel était bien d'organiser un échange entre des personnes qui partagent la même condition de « membre », se reconnaissent mutuellement et donnent ainsi, comme dit notre enquêté, à chacun « un certain sentiment de sa valeur ». On conçoit qu'il soit plutôt mal venu dans ce contexte de mettre exagérément en avant ses appartenances secondaires à une catégorie, un statut ou un département.

Un devoir de solidarité

La « petite communauté professionnelle » ainsi constituée se doit de faire des efforts en direction de ceux de ses membres qui pourraient éprouver des difficultés.

« Même quand nous avons des collègues qui ne marchent pas trop bien ensemble, nous devons quand même nous serrer la ceinture ? et adopter un comportement au travail aussi bon que possible » (contrôleur)

Il n'est donc pas bien vu de « tirer sur les canards boiteux » et on s'abstient même de critiquer ses collègues ou sa hiérarchie (au moins devant un enquêteur étranger) . On n'a pas observé à Berlin d'attitudes analogues à celles trouvées, à Rome ou à Paris, où certains agents, cherchant à se mettre en valeur, estimaient que l'arrivée de nouveaux collègues, ni

qualifiés ni motivés, portait ombrage au prestige de leur « corporation » ou traduisait implicitement le peu de considération interne dont elle était l'objet (par exemple dans les brigades de contrôle).

En retour, les membres du groupe doivent eux aussi faire l'effort de « bien s'intégrer » et, autant que possible, de ne pas « créer des problèmes » en « faisant les difficiles » ou en revendiquant un statut particulier. Changer de « partenaire professionnel », au prétexte qu'on s'accorde mal ensemble, est certes possible (plutôt, semble-t-il, sur l'initiative du responsable hiérarchique) mais suscite une certaine gêne, renvoyant à l'idée que « normalement », ceci n'a pas lieu d'arriver.

« Changer d'équipe, c'est une question délicate, difficile à répondre. Oui, on peut changer, si c'est vraiment...le chef aussi peut souhaiter changer d'assistant, il y a des secteurs où ça arrive » (assistante d'un chef de secteur)

« On peut changer avec les assistants, si on ne se comprend pas très bien entre nous. C'est important de bien s'entendre On est tout le temps ensemble » (chef de secteur).

Un droit d'expression encadré par le groupe

On trouve dans une autre sphère, celle de l'expression au sein même des collectifs de travail, des situations qui renvoient à la même alchimie complexe, propre aux sociétés communautaires modernes, entre les droits d'expression très larges qui sont reconnus aux individus, en tant que membre à part entière d'un collectif, et l'obligation implicite qui leur est faite, s'étant exprimé, de ne pas « faire de vagues » s'ils n'ont pas obtenu satisfaction.

L'exemple développé ci-dessous par une conductrice qui souhaiterait voir établie une meilleure équité entre son groupe et ceux de l'autre ligne appartenant à son unité (Bereich) en fournit une bonne illustration.

« Malheureusement je ne conduis que sur la ligne 9. Je déplore que l'entreprise ne dispense pas de formation pour les deux lignes. Je pourrais aussi conduire sur 5 lignes qui sont dotées du même matériel (dit à gros profil). Je pourrais mais ils ne me laissent pas. Quand on est accrédité, on a son parcours et son groupe d'appartenance. Le mien est celui de Leopold. J'aimerais bien car notre unité inclut deux lignes la 6 et la 9, ce serait bienvenu. Avant ç'était comme ça, je ne sais pas pourquoi ce n'est plus le cas.

C'est comme si je parlais à un mur. J'en reparlerai à la prochaine réunion organisée pour les conducteurs. On ne perd pas ses connaissances des autres lignes si on alterne et, au contraire, au bout de quelques années c'est comme si tout était neuf à nouveau. L'année dernière, j'ai dit cela et il est apparu qu'il y avait quelques conducteurs de la 6 qui ne connaissaient pas la ligne 9 et que ceci pouvait être un obstacle, compte tenu des réductions de personnel. Bon Dieu ! nous n'en sommes pas encore dans une situation où l'OVM (Oberverkhermeister), en fait maintenant c'est le BVM (Bahnhof Verkher Manager) mais je continue à l'appeler OVM, ne puisse avoir en réserve un conducteur qui ne sache conduire sur les deux lignes ! Nous gagnons tous la même chose ! En fait la ligne 6 est mieux car elle a trois stations à l'air libre et je ne trouve pas juste que nous, les conducteurs de la 9, nous ayons chaud comme ça l'été, jusqu'à 37°, une température où personne ne conduit volontiers.

Ce sont ceux de la 6 qui ne veulent pas changer, c'est clair. Bon sang, ça n'est pas juste. Sur la 9 nous avons le trafic de nuit en fin de semaine, que les autres lignes n'ont pas encore et les autres lignes ont 3 heures de pause, et ça aussi, ça n'est pas juste et ça dure depuis 6 ans !

Les délégués ont dit que ça n'était pas prévu, pas planifié et que ça ne faisait pas non plus l'objet de discussion. En fait, ils ne sont pas rentrés dans le sujet. J'y reviendrai encore car je pense que le travail serait meilleur si on s'écoutait un peu entre collègue, c'est pour cela que j'accueille positivement les groupes de conducteurs, et qu'on pourrait un peu changer les choses sans coût financier supplémentaire pour l'organisation ».

A.3 L'individu, le groupe et l'organisation

On trouve, à Berlin comme à Paris, les traces d'un modèle bureaucratique autarcique (les différents « bureaux » de l'organisation couvrent l'ensemble de ses besoins) et d'une tradition social-paternalistes, faisant bénéficier des générations successives de salariés d'une protection très large, dans le travail et en dehors..

« C'est une histoire de famille, mon père a travaillé là autrefois, c'était la motivation au départ » (maîtrise exploitation)

L'organisation fournit un ensemble important d'avantages matériels à ces salariés, renforçant, par là même, à la fois leur sentiment d'appartenance et leur attachement à l'entreprise. La comparaison avec la précarité du monde extérieur renforce ce sentiment de protection.

« Le secteur public est toujours réputé pour le salaire, les retraites, les avantages sociaux. L'idée était alors qu'on y était bien protégé. Mon père m'a dit : « Essaye dans le public ! ». J'ai été embauché comme conducteur de bus et puis j'ai eu la possibilité de venir au Métro comme mécanicien, ma formation d'origine ». (vérificateur)

a) l'organisation comme principe de rationalité supérieure

Si le groupe « de base » constitue le lieu naturel de l'intégration et de la représentation des individus, il existe un niveau supérieur, celui de l'organisation, dont il est attendu qu'il produise la cohérence et le sens permettant de rendre efficaces et cohérentes les actions attendues de chaque collectif de base et d'approfondir le sentiment d'appartenance au « tout » de chaque « partie » .

Critiqué et à bien des égards démystifié par une abondante littérature théorique, mettant en évidence ses dysfonctionnements et ses cercles vicieux, le modèle bureaucratique offrait au départ un idéal de rationalité, séparant clairement les attributions et professionnalisant les agents responsables des différents « bureaux ». On ne peut qu'être frappé, à écouter nos

interlocuteurs berlinois, par la façon dont l'organisation qu'ils décrivent et la rationalité que beaucoup d'entre eux lui prêtent entrent en résonance avec les éloges du modèle bureaucratique formulés au début du siècle par Max Weber.

L'ancienne organisation du métro constituait à cet égard un exemple accompli d'organisation par unités spécialisées, les unes en charge de l'exploitation, les autres du contrôle, les troisièmes de la sécurité, d'autres encore du nettoyage ou des tenues de travail, travaillant séparément, chacune absorbées par son propre domaine. Là où le discours moderne du management voit du cloisonnement et un faible niveau de productivité, les représentations recueillies auprès des acteurs berlinois suggèrent, au contraire, que ceux-ci y voyaient une forme de clarification bienvenue des frontières de chacun, mis en ordre au niveau supérieur par une organisation rationnelle.

On n'évoque guère à Berlin les « querelles de frontières », si familières dans les univers où les différentes catégories d'acteurs tendent « auto-définir » leurs attributions et à entrer en rivalité pour s'arroger les plus enviables, au nom de l'idée qu'ils se font, eux-mêmes, de la meilleure utilisation de leurs compétences et de leurs capacités.

La confiance faite à l'organisation apparaît bien plus grande pour régler les inévitables interférences et interdépendances que le fonctionnement quotidien du réseau ne manque pas de créer, par exemple entre les agents de station, mobilisés autour de l'accueil et de l'harmonie de relation avec les clients, et les agents de sécurité, investis eux d'une mission transversale de « maîtrise du territoire » et de lutte contre la fraude.

« Ce n'est pas du ressort de notre département. Nous pouvons écrire à ce sujet mais nous n'avons rien à voir directement avec ceux-ci » (BhM)

On notera la façon dont s'exprime notre enquêté qui parle bien du ressort de « son département » (par opposition avec sa responsabilité) et qui poursuit en disant « nous » (par opposition à « je ») n'avons rien à voir avec « ceux-ci ».

Les formes de coopération horizontale sont éclairées à travers le témoignage d'un de nos enquêtés, mécanicien vérificateur chargé des petites interventions visant à remettre dans les meilleurs délais les véhicules en panne à disposition de l'exploitation. Celui-ci souhaiterait voir s'instaurer une coopération plus flexible avec l'atelier de « grosses réparations ». Son témoignage soulève des questions de coordination tout à fait classiques envisagées par un acteur fortement dépendant du bon vouloir d'un atelier maîtrisant le rythme de ses interventions.

« Avec l'atelier, il me peine de reconnaître qu'on travaille un peu les uns contre les autres.. Naturellement nous travaillons quand même ensemble mais l'un est dépendant de l'autre... Sur les délais auxquels ils s'engagent vis-à-vis de nous, là je n'ai rien à dire... Mais (pour le reste) ils préfèrent faire le travail qui relève de leur atelier et le petit travail que nous pouvons faire, nous le laisser.. Il y a des choses comme des échanges standard que je peux faire mais que normalement ils font. Je leur demande la pièce en leur disant « je m'en charge, je la change en 5 minutes »...(mais je ne l'obtiens pas)... malheureusement cette harmonie dans les relations la plupart du temps n'existe pas ». Pourtant, les petites réparations, le train les attend alors qu'il pourrait servir.. c'est en quelque sorte de l'argent que l'entreprise perd... l'atelier comme l'entreprise doit faire en sorte de le remettre en circulation le plus tôt possible... pour intervenir, c'est au BVM normalement de le faire, au plus haut responsable

hiérarchique... il ne peut déléguer cette responsabilité, chez nous c'est comme cela » (mécanicien-vérificateur)

Ce témoignage montre, si besoin était, qu'il n'existe pas de régime unique de coopération et qu'on navigue, selon les circonstances et les affinités, entre différents régimes, au sein d'un large éventail de situations de travail. On peut noter l'opposition qui est faite entre, d'un côté, « l'harmonie » comme idéal coopératif et, de l'autre, une réalité de travail « un peu les uns contre les autres » qu'il est difficile de critiquer sans contester les prérogatives reconnues de l'atelier, a fortiori s'il respecte les délais. Il existe, cependant, un impératif de niveau plus élevé, celui de servir les intérêts de l'entreprise (par opposition à l'intérêt local de l'atelier, par exemple de justifier ses effectifs en conservant le plus de charge de travail). Ce faisant (*l'atelier comme l'entreprise doit faire en sorte*), le vérificateur place habilement son argumentation sur le terrain de l'intérêt général (maximiser l'utilisation des véhicules) et se garde d'évoquer le goût qu'il pourrait (en tant qu'individu) éprouver à réaliser lui-même cet échange standard. Il met enfin, l'accent sur l'impossibilité dans laquelle il se trouve d'empiéter sur les prérogatives du responsable en temps réel de l'exploitation (le BVM). Le fait que le pouvoir de celui-ci ne puisse être délégué, dans la plus pure logique de Fayol, confirme le fait que l'organisation entend bien respecter les frontières qu'elle a elle-même tracées, sauf cas d'exception à l'appréciation des seuls niveaux supérieurs.

On passe ainsi à des niveaux de flexibilité et de coopération très différents, selon qu'on se situe dans un même groupe (même au sens de l'organisation) ou dans deux groupes séparés (au sens de l'organisation). On peut supposer que l'ancienne organisation du BVG, qui avait multiplié les « bureaux » et donc les « groupes » différents, était probablement de ce fait faiblement réactive et simultanément relativement fiable.

c) le rôle de la représentation dans l'articulation entre individu, groupe et organisation.

Faire son travail est une forme active de participation au groupe auquel on se trouve attaché. Être représenté est une autre forme, certes plus passive mais tout aussi codifiée, de se voir signifié son appartenance au groupe et, la représentation étant organisée à chaque niveau de l'entreprise, de s'inscrire ainsi dans l'organisation tout entière.

Le mandat des représentants du personnel est à la fois de rester à l'écoute des salariés et de les représenter dans les différentes instances. Ils y ont toute leur place, reconnue par la hiérarchie, pour construire la légitimation interne de décisions complexes, qui pourraient bousculer ce fameux équilibre interne, notamment entre groupes.

« Le délégué joue un rôle important. Nous avons la cogestion et rien ne peut être décidé sans les représentants du personnel. » (cadre RH)

« Il y a aussi les points qui sont interdisciplinaires, trop compliqués, trop politiques et là les organisations syndicales ont toujours partie liée. Elles veulent être là pour voir, pour savoir ce qui se passe, savoir de quoi on s'occupe et c'est très bien ça n'est pas un problème et elles sont tout à fait intégrées. » (cadre).

On se situe ainsi aux antipodes d'un syndicalisme catégoriel et corporatiste, comme on en trouve notamment dans le réseau parisien où le syndicalisme « confédéré » est fortement concurrencé par des organisations « autonomes » porteuses de revendications catégorielles.

La représentation du personnel (*Personalvertreter*) s'inscrit profondément dans une logique d'ordre au service de l'harmonie du fonctionnement de l'organisation. Elle est complétée par l'intervention des syndicats (*Gewerschaft*), plus revendicative qui trouve sa place à un niveau plus élevé de l'organisation, là où se jouent les enjeux politiques et financiers avec la tutelle. Cette dissociation des rôles protège l'organisation quotidienne des tensions qui ne manquent pas d'exister à ce niveau, a fortiori dans un contexte de restructuration.

Loin d'être regardés comme un « mal nécessaire » ou comme des « trublions défiant l'autorité », les représentants du personnel, généralement bien ancrés dans le quotidien de l'organisation,

« C'est très rare qu'un délégué ne soit pas réélu » (cadre RH).

sont vus comme des interlocuteurs légitimes, utiles pour trouver une sortie concrète et acceptable au « problème » du moment, la solution locale, issue du débat au sein du groupe concernée, paraissant toujours la meilleure option, respectueuse de son « savoir-faire » et garante de la cohésion du collectif.

« Il y a toujours moins de difficulté avec les délégués locaux elles sont plus importantes au niveau global, là interviennent les syndicats et des bagarres avec le Vorstand. On y fait de la haute politique. Il devient difficile de trouver une solution concrète au quotidien, ce que peuvent faire, en revanche, les délégués locaux qui, ayant travaillé dans le département, connaissent parfaitement les problèmes. (cadre)

De fait, on ne voit pas trace à Berlin des phénomènes de confrontation locale, articulés ou non à des revendications centrales, qu'on peut trouver dans le réseau parisien. Point n'y est besoin d'y concevoir des procédures d'alerte sociale, initiative de la RATP reconnue à l'extérieur de l'entreprise comme exemplaire, pour éviter de voir se multiplier des micro-conflits entraînant des paralysies temporaires et locales de l'activité, très mal supportées par les usagers.

Cette opposition bien répertoriée entre les pratiques syndicales allemandes et françaises est trop souvent lue en France dans les catégories propres à notre culture politique, analysant le rapport salarial en termes de « subordination » susceptible de porter atteinte à la dignité du salarié si celui-ci ne se mobilisait pas, jusque dans la lutte, pour « se faire respecter ». Telle était par exemple la représentation unanime que se faisaient de la situation berlinoise un groupe de machinistes de la RATP, visitant deux centres Bus du BVG et constatant l'ampleur des concessions faites par les organisations syndicales dans la phase de restructuration du réseau. Les pratiques allemandes, lues dans ces catégories, pourront apparaître entachée d'une modération suspecte de compromission.

Ces pratiques prennent une tout autre signification si on les regarde dans une autre perspective. Elles sont, en effet, tout à fait en phase avec les lectures allemandes d'une dignité conquise par l'appartenance en tant que membre reconnu d'une collectivité, au sein de laquelle l'ordre construit par consensus interne, est regardé comme une expression d'une vraie

liberté politique. La (soi-disant) « modération » dont font preuve les représentants du personnel correspond, dans leurs représentations de la réalité, au respect d'une forme de passage obligé pour « bien remplir leur rôle ». En sortir serait rompre, en effet, l'approche vertueuse non pas du consensus, à tout prix, mais d'une construction à plusieurs voix d'une solution pragmatique. Ceci ne signifie en rien qu'à la base, les agents qui subissent une détérioration de leurs conditions de travail l'acceptent volontiers, sans se poser de questions ni en poser à leur responsable.

« Les tableaux de service pour la période d'été, pas seulement ceux de mon groupe mais pour tous les groupes, sont toujours pire que ceux d'hiver. Toujours. Et là dessus je compte bien interroger mon supérieur là-dessus (quand se mettront en place les réunions annoncées par l'entreprise entre chef de groupe et conducteur) ». (conductrice)

Apprenant qu'à Paris, ce thème des tableaux de service peut régulièrement provoquer des conflits et des grèves conduisant à réaménager ces tableaux, l'interviewée, qui précédemment critiquait les pratiques de notables des représentants du personnel, manifeste sa surprise et poursuit : *« alors ça marche comme ça par à coups ? Ca, c'est super ! »*

A.4 l'organisation et son environnement

a) l'organisation comme institution

Beaucoup de travaux ont mis l'accent sur l'importance en Allemagne de l'insertion institutionnelle de l'entreprise dans un réseau d'autres institutions qui, telles les banques, les Länder, les syndicats, les établissements de formation ont toutes « pignon sur rue ». Beaucoup ont fait l'éloge de ce fameux modèle rhénan comme alternative à un modèle anglo-saxon de plus en plus hégémonique au fur et à mesure que progresse la mondialisation de l'économie. Se renforçant mutuellement au travers de leur coopération organisée, ces institutions produisent non seulement la continuité d'un lien social original mais encore contribuent à produire un niveau supérieur de cohérence entre l'organisation et son environnement politique, social et économique.

Cette insertion du BVG dans son environnement se joue à un double niveau :

L'insertion politique

D'un côté, au plan institutionnel, le BVG dépend directement du Sénat de Berlin, autorité éminemment légitime, symbolisant l'autonomie politique d'une ville ayant statut de Land à elle seule. La représentation des salariés du BVG au sein du Vorstand, telle qu'elle est prévue par la loi sur la cogestion des entreprises en Allemagne, comme la présence des syndicats atteste du souci de construire, dans la mesure du possible, une certaine cohérence entre l'organisation et l'ensemble des « stakeholders » internes et externes.

« Avant le BVG était une partie du Sénat de Berlin, placé directement sous sa tutelle. Conformément aux directives européennes, c'est devenu autre chose... Nous avons un conseil de surveillance (Vorstand) où siègent les représentants politiques des différents partis du Sénat, les représentants des syndicats et du personnel. C'est là que doivent au regard de la loi être discutée notre politique ». (cadre)

Comme dans toutes les grandes capitales européennes, le BVG constitue non seulement un des premiers employeurs de la ville, un client important pour ses fournisseurs mais, au-delà de cette dimension économique, un des acteurs symboliques de la ville et un des éléments clés de sa vitalité. On ressent dans les témoignages une satisfaction certaine à faire la démonstration de leur utilité, qu'il s'agisse des transports nocturnes ou des anciens (récemment supprimés pour cause d'économie) services spéciaux prévus les soirs des matchs de football.

« Avant pour le football à l'Olympiastadion, 75 000 spectateurs, à la station du stade nous avions 20 conducteurs prêts. Train spécial, train spécial, train spécial, toutes les deux minutes ! » (maîtrise exploitation, BVM)

« Le fait que deux lignes fonctionnent toute la nuit le week-end, c'est fantastique ! J'espère qu'on poursuivra cet effort car Berlin est maintenant une capitale et Berlin vit toute la nuit ! » (responsable de stations)

Le rapport au public

La conception des rapports aux voyageurs qui est exprimée par les agents du BVG traduit une réelle prise en compte de cette donnée locale, dont on ne sent pas réellement l'équivalent au sein du métro parisien où la notion de « service public » s'intéresse davantage à un usager « abstrait », « délocalisé » à qui une égalité d'accès à un service de qualité doit être offerte. Le terme de *Fahrgast* (littéralement hôte de voyage) par lequel sont désignés les voyageurs illustre bien cette idée, donnant à la notion française d'accueil une touche supplémentaire de chaleur et d'hospitalité. Certains de nos enquêtés berlinois semblent même prêts à inclure les utilisateurs du réseau, selon la même logique d'appartenance et de responsabilité partagées, dans un groupe élargi de « berlinois ». L'appartenance et la reconnaissance communes créeraient du lien social et elles donneraient ainsi de la valeur à chacun :

« Ce que j'aime le mieux c'est d'être sur les quais avec les voyageurs ou les clients ou les policiers que je connais. J'en connais beaucoup et ils me disent tous « comment ça va ? » » (Agent de sécurité).

Dans le meilleur des cas, les relations entre employés et « habitués » pouvaient prendre un caractère « amical » et « urbain », dont on trouve encore aujourd'hui l'équivalent dans certaines petites gares de banlieue parisienne.

« Avant on pouvait (comme agent de quai) être à ce poste dans la même station. On connaissait les voyageurs. On nous disait bonjour, un peu plus même que seulement saluer, de la sympathie et de la complicité. Quand les gens viennent tous les jours, on les connaît, on sait où ils travaillent » (agent de station)

Cette représentation des choses les conduisait à développer une approche équilibrée des droits et des devoirs des usagers et des agents du BVG.

« Les voyageurs se comportent toujours comme on se comporte soi-même. J'ai déjà eu dans ma station des jeunes, les plus impossibles qu'on puisse voir, je pourrais vous raconter, je ne le ferai pas, mais, comment vous dire, même si la veille ils se sont comportés très mal, ils reviennent le lendemain vous remercier (de votre indulgence). En fait, c'est seulement qu'ils étaient saouls. Donc comme on traite les voyageurs, eux aussi vous traitent ». (agent de station)

Elle institue ainsi entre eux une forme de réciprocité (*comme on traite les voyageurs, eux aussi vous traitent*), plus tolérante qu'on aurait pu l'imaginer (*en fait, ils étaient seulement saouls*), de droits et de devoirs, qui ne sont, de fait, pas toujours respectés par une partie des voyageurs, vis-à-vis desquels les agents de station se tiennent à une prudente distance.

« Il y a aussi des dealers, des criminels, ceux-là je ne cherche pas à m'impliquer avec eux. Mais sinon, dans l'ensemble, moi personnellement, je n'ai pas de problème avec les voyageurs » (agent de station)

Dans cette conception très urbaine de leur rôle, les agents du BVG ont longtemps envisagé les opérations de contrôle comme un simple entretien de la norme implicite voulant que les voyageurs acquittent le prix de leur transport (longtemps même après la disparition des guichets et la généralisation des automates de vente).

Comment traiter, sur la base de cette représentation, les phénomènes d'insécurité urbaine dont le réseau de transport constitue un des terrains sensibles et comment mettre en place un dispositif anti-fraude qui demeure *«kundenfreundlich»* (littéralement amical avec les clients) ?

La réponse traditionnelle, que l'évolution des données urbaines conduit aujourd'hui à remettre en question, était de séparer radicalement les missions entre d'un côté, un BVG chargé d'accueillir et de transporter et, de l'autre, une police en charge de la lutte contre la délinquance et la criminalité.

« On a commencé à dire qu'il y avait plus de violence dans les grandes villes mais qu'en tant qu'entreprise de transport nous avons pas à nous occuper, c'est un problème de société, c'est à la police de veiller là dessus.. C'était la première phase. Après, on a dit avant que les clients ne nous quittent pour prendre leur voiture, formons nos agents pour s'en occuper. Et maintenant nous organisons un service de sécurité. Auparavant, et nous allons plus loin maintenant, le service était transversal à l'entreprise ». (Cadre sécurité).

Cette séparation, encore aujourd'hui, génère des difficultés de compréhension et de coopération entre les deux institutions .

« La coopération avec la police actuellement est discutée à un plus haut niveau (que le mien)» (directeur du métro).

Le BVG faisait, jusqu'il y a peu, savoir dans les journaux locaux où et quand ses brigades de contrôle travailleraient les jours suivants. De même l'installation de tourniquets, empêchant l'accès aux quais, était-elle jugée encore récemment comme *« inamical»* vis-à-vis des

voyageurs et regardée comme une entrave grave à la liberté d'accéder à un espace regardé comme « public ». L'introduction d'opérations impromptues de contrôle soulève une certaine appréhension chez les agents de station et bouscule leurs anciens repères :

« Le contrôle, ça je ne le fais pas volontiers. Il y a des brigades spécialisées pour cela. En plus, si nous faisons des contrôles seulement à deux agents, quelque fois ça peut devenir chaud et alors il faut appeler ces brigades mobiles. On craint un peu la façon dont tout cela est perçu par le client. Nous cherchons à adopter une autre attitude que les contrôleurs vis-à-vis des clients » (agent de station)

CONCLUSION

Les Allemands utilisent au quotidien l'expression « *alles in Ordnung* » (Tout est en ordre) sans y mettre forcément plus de signification que n'en mettent les américains quand ils que tout est « OK ». On ne peut manquer d'y trouver (et en particulier dans le « alles » (Tout) une forme d'expression symbolique d'une certaine représentation du monde, fonctionnant plutôt comme une référence idéale, synonyme d'harmonie et de rationalité, évoquant un monde où chacun des différents niveaux analysés (l'individu, le groupe, l'organisation, l'environnement) s'emboîteraient harmonieusement, donnant ainsi le sentiment que le « tout » (alles) « est en ordre ». L'expression inverse « *nicht in Ordnung* » est tout aussi courante et signifie que quelque chose « ne va pas » ou n'est pas comme « elle devrait être normalement ». Elle témoigne bien de l'imperfection du monde réel et de la distance qui sépare une conception idéale des réalités ordinaires de la vie.

Comme le formule de façon très parlante un contrôleur du BVG, s'exprimant sur les difficultés de son métier, tout l'art et la manière de faire avec la complexité du réel consiste à trouver, soi-même ou en en débattant avec les autres, « le chemin du Milieu » qui concilie différents impératifs.

« Au contrôle, on apprend à connaître les gens on doit décider sans arrêt par soi-même l'entreprise m'offre cette possibilité quel est le chemin du Milieu entre les voyageurs et l'entreprise, l'individu et le groupe.. et chacun doit décider de cela » (contrôleur)

L'ancien monde, celui du BVG d'avant les restructurations, était loin d'offrir cette cohérence totale, ne serait-ce qu'en raison de la situation historique tout à fait particulière d'une ville de Berlin, rasée à la fin de la seconde guerre mondiale, enclavée au sein de l'ancienne RDA, partagée en quartiers d'administration étrangère et finalement coupée en deux par le fameux « mur de la honte ».

Bien des jugements qui sont aujourd'hui portés sur l'ancien BVG » considèrent que tout n'était pas « en ordre » dans l'ancienne organisation et qu'il était légitime de mettre en œuvre une profonde réorganisation :

« Ce sont des restructurations qui sont nécessaires, que l'ancien monde n'avait pas fait alors que le monde entier se modernise » (Cadre)

Les sureffectifs générés par des politiques systématiques de création d'emplois publics, tant à l'Ouest, où les services publics avaient cette mission d'offrir des emplois aux nouveaux arrivants, qu'à l'Est, sont critiqués. L'effet induit par ces sureffectifs sur l'absentéisme est également regardé comme faisant « désordre » au regard de cette éthique de la participation au groupe par son travail.

*« Je me souviens comme jeune BVGer comme disaient les anciens, « Collègue, tu es bien tombé ici au BVG, 3 fois des vacances dans l'année : celles d'hiver, celles d'été et celles des congés maladie. Nous étions à 10, 11% d'absentéisme et maintenant plus ou moins 7%. Les gens ne sont pas toujours malades ils sont simplement flemmards aucune envie de se lever à 3 heures du matin ceux-ci n'ont pas l'air de se rendre compte que nous avons 4 millions de chômeurs... »
(agent de maîtrise)*

Une distinction est d'ailleurs introduite par un de nos enquêtés ayant exercé des responsabilités à l'Est et à l'Ouest qui témoigne indirectement du caractère particulièrement relâché des formes de contrôle de l'absentéisme (qui est un problème récurrent de cette activité à la fois usante et monotone) dans l'ancien BVG.

*A mon avis les gens de l'Est sont plus motivés Quand j'étais responsable des conducteurs sur la ligne 5, j'ai trouvé qu'ils étaient intéressés par les problèmes techniques, leur métier. Il y avait moins d'absentéisme qu'ici sur la 6 ou la 7. Dans le passé, cette question était mieux suivie à l'Est qu'à l'Ouest. Nous pouvons faire notre autocritique. On ne pouvait rien entreprendre contre cela à cause des délégués du personnel. Il y avait un consensus là-dessus et ce qu'on a laissé faire pendant des années il faut beaucoup de temps pour le rectifier ».
(maîtrise)*

B LES TURBULENCES DE LA TRANSITION

Introduction :

La nouvelle donne de l'environnement économique et institutionnel du BVG constitue la force agissante qui le contraint à évoluer brutalement, après avoir été longtemps dans une situation sortant à bien des égards de l'ordinaire des villes allemandes. La menace brandie du marché et de la concurrence, face à laquelle il faut dans un temps limité faire les preuves de sa compétitivité, relayée par les pouvoirs politiques locaux en quête de désengagement financier au sein d'une structure aussi lourde et coûteuse que le BVG, constitue un formidable accélérateur de transformations dont certains de nos interlocuteurs admettent qu'il était inexorable.

« Vous avez sans doute entendu dire que le BVG se trouve en plein chambardement. Le droit européen nous fait obligation de devenir compétitif, ce qui signifie que nous devons prendre des mesures pour cela... » (directeur).

L'impératif de conformité aux directives européennes, surtout quand il est relayé par des décisions nationales ayant force de loi, est certes fortement mis en avant par les responsables du BVG, en quête de légitimation des transformations qu'ils ont mandat de mettre en œuvre.

« Nous devons nous conformer également aux directives européennes. Celles-ci nous obligent à séparer nos coûts d'infrastructure et d'exploitation et c'est actuellement un des points majeurs sur lequel nous travaillons ». (cadre)

Mais la « communauté » à laquelle il est fait référence peut apparaître bien vaste à bien des employés du BVG pour qui cette ouverture libérale prend plutôt figure de menace sérieuse sur les salaires et sur l'emploi, dans l'hypothèse, tout à fait plausible à leurs yeux, où la concurrence (encore non déclarée) du BVG pourraient demain faire appel à une main d'œuvre (notamment venue de l'Est) acceptant des salaires plus bas et davantage de flexibilité. Face à cette menace concrète (d'autres villes allemandes ont déjà concédées à des compagnies privées l'exploitation de leur réseau), la « communauté proche », celle de la ville de Berlin, peut apparaître bien exigeante et peu solidaire vis-à-vis de «son BVG » (est-il vraiment sien ?) sur lequel son regard semble avoir changé.

B.1 La cassure entre l'organisation et son environnement

Interrogés quelques mois avant que n'intervienne une solution provisoire retardant l'échéance redoutée d'une disparition du BVG, nos enquêtés sont traversés par de multiples sentiments à l'égard des acteurs locaux, autorités politiques siégeant au Sénat ou des clients-voyageurs berlinois, dont dépend largement leur avenir.

a) Une dépendance mal vécue vis-à-vis des « politiciens »

un rapport ambivalent à la tutelle

Jusqu'ici tutelle protectrice de l'entreprise et garant de sa légitimité locale, le Sénat de Berlin, qui reste le principal (mais plus le seul) décideur en charge de préparer l'avenir du BVG, est désormais regardé autrement au sein de l'organisation. Celle-ci possède désormais de nouvelles attaches institutionnelles auprès d'une autorité de régulation régionale, susceptible de mettre demain le BVG en concurrence avec d'autres entreprises de transport public, conformément aux nouvelles directives européennes. La nature de la relation avec l'ancienne tutelle s'en trouve modifiée en profondeur. C'est toujours du Sénat de Berlin que dépend désormais largement l'avenir du BVG, réalité difficile à admettre par les salariés du BVG qui, au regard de leurs références, mériteraient d'obtenir davantage de protection et de sécurité en échange de leur travail, de leur discipline et de leur allégeance à l'organisation.

« L'avenir ? Nous espérons tous que le BVG reste comme il est, (qu'on reste) tous ensemble... Mais hélas, cela ne dépend pas des collègues mais des décisions des politiques... Nous n'avons pas d'influence sur eux » (cadre)

Investi d'un rôle de « sauveur », s'il parvient à trouver les ressources nécessaires pour moderniser le réseau et l'adapter à son nouvel environnement,

« Nous avons des projets d'automatisation des trains, des aiguillages, de la télé billettique, ce sont d'énormes investissements. Mon inquiétude est que nous ne soyons pas finalement compétitifs, faute de financement suffisant de ces investissements » (cadre).

Le Sénat peut aussi bien être regardé comme un «frein», s'il la prive des moyens financiers et humains nécessaires pour réussir le pari de la modernisation,

« Nous devrions avoir normalement un budget pour pouvoir construire derrière et ne pas toujours être bloqué car tout à coup, une nouvelle fois, les ressources font défaut. C'est vraiment des choses que je combats qui doivent disparaître et qui doivent s'améliorer, qui s'amélioreront, comme elles le sont de façon usuelle dans le privé, je pense. Nous avons les inconvénients d'une grosse structure qui doit se battre contre les problèmes qu'elle génère ». (cadre)

ou bien, pire, comme son « fossoyeur », s'il impose à l'organisation un démantèlement qui menace de porter atteinte au cœur de ce qui forgeait jusqu'ici son unité. La filialisation de plusieurs de ses anciennes activités est regardée comme une menace mortelle pour les mécanismes d'identification au BVG comme un «tout ». Ce sont pourtant précisément ces mécanismes qui sont regardés par la hiérarchie traditionnelle comme le ciment même de la cohésion entre groupe et comme le meilleur moteur de la motivation individuelle :

« Il y aura de plus en plus de filiales et il n'y aura plus l'unité d'avant. Le sentiment du « nous »... celui que nous essayons encore d'inculquer à nos troupes ne sera plus jamais obtenu. Il n'existe plus depuis longtemps... Plus personne ne s'identifie au BVG. Je voudrais encore qu'ils s'identifient à leur travail alors qu'ils ont cessé de s'identifier au BVG parce

qu'ils ne voient pas de futur avec lui... Quand on met une pancarte au-dessus de la tête des gens avec écrit dessus « nous voulons vous transformer en filiale » le sentiment des gens ne peut qu'être négatif... » (cadre) !

L'hypothèse d'un rachat du BVG par la Deutsche Bahn

Le pire serait de prévoir le rachat pur et simple du BVG par la Deutsche Bahn. Sérieusement envisagée, mais finalement écartée, cette prise de contrôle du BVG par la Deutsche Bahn, l'opérateur de l'équivalent berlinois du RER (S.Bahn), a suscité autant d'inquiétudes chez les cadres que chez les employés de base du BVG.

Les premiers risquaient fort de se trouver marginalisés dans cette hypothèse, au regard notamment de la différence de taille entre les deux réseaux.

« Si la DB avait la majorité dans la holding alors c'est elle qui aurait le dernier mot » (journal BVG)

« Nous ne serions plus comme BVG mais seulement une filiale de la DB qui serait le partenaire dominant de cette histoire » (cadre)

Les seconds pouvaient craindre de voir leur futur statut calqué sur ceux des employés de la S Bahn où les salaires et les conditions de travail ont été déjà alignés sur les conditions du marché, largement inférieures à celles en vigueur à l'époque au sein du BVG.

« Un conducteur de métro, je ne voudrais pas introduire des chiffres inexacts, de 30 ans gagne environ 3000 DM après impôt, ceux de la S Bahn 2600. Tandis que nos conducteurs font des services de 7h30 et travaillent 38,5 heures par semaine, ceux du S bahn ont des services jusqu'à 9 ou 10h et n'ont pas les mêmes couvertures sociales». (maîtrise)

Un sursaut local, nourri par la volonté de ne pas voir les citoyens berlinois risquer de perdre le contrôle politique sur leur système de transport collectif, a finalement eu raison de cette perspective.

« Une prise de contrôle par la DB avait été envisagé, au nom de la rationalisation de l'ensemble du réseau. Elle a été rejetée au nom de l'autonomie politique des berlinois. Sinon c'est à Frankfurt am Main qu'on déciderai du sort du BVG . » (journal BVG)

Les grandes manifestations organisées devant la place de l'hôtel de ville dans le courant de l'année 1999 visaient à certains égards à rappeler la municipalité à « ses devoirs », face aux menaces d'une concurrence venus de l'extérieur, bientôt «aux portes de la maison ». Le slogan « *il faut sauver le BVG d'Ernst Reuter* » mettait en avant le nom d'une figure historique de la ville, ayant géré de longues années le BVG.

« Nous voulons garder le BVG d'Ernst Reuter comme une seule entreprise. Pour que cela arrive, unissons nos efforts, mettons-nous autour de la table et nous trouverons une bonne solution. Le temps presse et la concurrence est aux portes de la maison ! Le BVG en tant que

noyau économique de la ville doit être compétitif » (communiqué du Conseil de surveillance(Vorstand) publié dans le journal de l'entreprise).

un système de décision remis en question

Une des critiques principales qui est adressée au Sénat par plusieurs de nos enquêtés a trait à son incapacité à décider, et par là même à sécuriser les acteurs de l'entreprise. Ce serait à leurs yeux la condition requise pour pouvoir se mobiliser autour d'une finalité affichée et d'objectifs concrets qui aient reçu l'aval de leur tutelle, bref pour reconstruire un nouvel ordre et sortir de la présente déstabilisation.

« Dans les autres département aussi bien, je crois, les gens pensent qu'il serait bien s'ils pouvaient discerner une situation bien identifiée pour tous les agents. Alors ils pourraient consacrer toute leur énergie, leur force sociale vers un seul but, l'amélioration de chaque partie de l'entreprise, et non pas, comme aujourd'hui, dissiper cette énergie dans toutes les directions et à tous les vents » (maîtrise d'exploitation)

En raison même de la diversité des forces politiques qui le compose, le Sénat de Berlin est regardé au sein du BVG comme étant incapable de formuler une ligne stratégique claire, à même d'assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui laisse planer une incertitude difficile à supporter par ceux qui se sentent menacés, *« tandis que ces messieurs de la politique discutent entre eux ».*

« Les politiques sont bien trop longs à décider. Ceux qui doivent décider laissent trop de temps passer » (agent de maîtrise).

« Ce que nous entendons de la part de tous nos collègues, c'est que les choses vont trop lentement Nous faisons quelque chose de difficile et les fruits ne sont pas toujours visibles. Nous devons travailler là dessus, communiquer mieux c'est un aspect qu'il ne faut pas négliger » (cadre).

On assiste ainsi à un ébranlement majeur des régulations antérieures qui, comme on l'a montré, avaient pour clef de voûte une forme d'harmonie institutionnelle entre l'organisation BVG et son environnement, nourrie par un échange mutuellement acceptable d'obligations. L'incertitude qui plane prend, dans cette perspective, la signification d'un désordre et génère une forte insécurité :

« Chacun sait qu'il va se passer des choses dans un temps qu'on ne peut pas fixer. On ne sait pas ce qu'il en sera pour la permanence des emplois, les conditions de travail, les salaires. Il y a plein de choses qui ne sont pas claires et cela produit naturellement une crainte indéniable, un sentiment d'inquiétude plus ou moins fort chez les gens » (maîtrise d'exploitation)

la déstabilisation de la gestion quotidienne

Le rapport avec l'autorité politique est d'autant plus délicat qu'il s'accompagne d'une forte dépendance, s'agissant en particulier des moyens à réunir pour réussir la mutation attendue du réseau, seule à même d'assurer sa pérennité. Or, du fait même de la réunification et des chantiers immenses qui sont engagés pour transformer la ville, l'heure n'est plus du tout aux largesses d'antan.

Cette dépendance est d'autant plus difficilement supportée qu'elle porte atteinte en permanence à la cohérence interne des stratégies imaginées collectivement par les acteurs pour « s'en sortir » et qu'elle heurte l'approche qu'ils privilégient pour résoudre concrètement les problèmes, qui demande à la fois visibilité dans l'avenir (pour pouvoir s'organiser) et décentralisation (pour charger ceux qui connaissent les problèmes de les résoudre). Les responsables en charge de conduire les changements au sein de l'organisation sont, au contraire, suspendus aux décisions qui sont prises (ou différées) au niveau politique au-dessus d'eux, qui ne sont pas toujours à leurs yeux les meilleures :

« En relation avec cela, il y a d'autres choses. Les nouveaux trains que nous recevons, savez vous combien coûte un seul ? Est-ce que cela est arrivé jusqu'à vos oreilles ? C'est énormément d'argent ! » (cadre)

Au lieu d'être traités comme des responsables à part entière, légitimés par la confiance placée en eux par l'organisation, ils sont, au contraire, mis dans une position déséquilibrée, qui peut à certains égards leur paraître humiliante au regard des normes de bon fonctionnement organisationnel qu'ils ont en tête :

« Nous ne pouvons que supplier...s'il vous plait, nous avons besoin de cela ! Le directeur du métro dit au Sénat « réparez-moi cette gare » et le Sénat répond « Non, nous n'avons pas d'argent ! ». Le directeur revient et redemande « j'ai encore besoin d'argent pour les gares ou nous approchons d'une situation où nous allons devoir fermer certaines voies » et le Sénat répond « Ca vous ne pouvez pas le faire ! C'est de la politique ». (cadre)

Le soutien qui serait attendu pour pouvoir inscrire son action dans un tout cohérent, ratifié par les autorités de tutelle, fait défaut, celles-ci ayant souvent du mal à se mettre d'accord :

« Je dois malheureusement constater que le Vorstand ne participe pas d'une seule voix. Certains nous disent « oui, mais de façon très limitée » et d'autres disent « c'est important et nous ferons de cette année celle de la Qualité » (cadre).

b) Le sentiment de coupure / usagers

un public faiblement concerné

La coupure entre le BVG et son environnement va bien au-delà des rapports avec la tutelle politique et des difficultés de financement qu'il rencontre. La baisse de fréquentation qui l'atteint depuis quelques années met en péril de façon plus profonde son retour à l'équilibre et menace de renforcer l'opinion selon laquelle il coûte trop cher aux contribuables. Elle traduit aussi la relativité de son importance en matière de déplacement, la voiture et le RER (S Bahn) étant mieux adaptés à la nouvelle dynamique, sauf à mettre en avant, comme seule le fait une partie de l'opinion, l'enjeu de protection de l'environnement.

« Nous avons perdu des clients à cause de la concurrence de la S bahn, du départ de certains Berlinoises vers la périphérie et d'un taux de chômage élevé. J'espère que cette tendance va s'inverser car sinon nous ne pourrions rien faire » (cadre)

La nouvelle orientation affichée par la direction de l'entreprise est totalement en phase avec les mots d'ordre entendus à Rome dans des contextes comparables. Il faut plus que jamais regarder les voyageurs comme des clients « qui nous font vivre », s'efforcer de mieux les servir, mieux les accueillir, mieux mériter leur confiance par une « performance » (*Dienstleistung*) au niveau des standards de qualité les mieux éprouvés dans cette activité (ponctualité, propreté, sécurité).

La crédibilité opérationnelle de telles orientations, inattaquables dans leur principe mais soumises à des impératifs de moyens matériels et humains, apparaît difficile à construire au sein de l'opinion locale. Les salariés du BVG sont bien sûr sensibles à cette dimension.

« Après 2000, je ne sais pas ce qu'il adviendra, l'entreprise non plus et le Land non plus, c'est sûr que nous représentons un coût financier énorme » (mécanicien).

Les agents regrettent que l'entreprise ne parvienne pas à améliorer l'image du BVG, les privant du soutien et de la compréhension du public. Les médias locaux sont mises en cause, qui mettraient plutôt l'accent sur « ce qui va mal » que sur « ce qui va bien », vieille revendication des services collectifs exprimée également à Rome par nos enquêtés.

« La population n'est malheureusement pas au courant du travail des employés du BVG. Beaucoup croient que nous sommes des fonctionnaires, beaucoup ont une image fautive de notre travail. On ne leur donne pas assez d'informations publiques Il n'y a que les choses qui vont mal dans le journal ! il faudrait leur expliquer ce que sont nos services pour qu'ils aient un peu plus de compréhension à notre égard. Je trouve que la communication vers la presse du BVG dort complètement. Les gens trouvent que le ticket est trop cher mais ils ne connaissent pas les prix des autres villes. Ils se font des illusions ». (conductrice).

Beaucoup attendraient davantage de support de la part des voyageurs,

« Certains voyagent chaque jour sur nos lignes mais ils ne disent pas si c'était bien ou pas bien. Ils n'ont même aucune envie d'écrire ou de téléphoner à ce sujet » (maîtrise exploitation)

d'avantage de civisme,

« J'ai participé à beaucoup de rencontres avec les usagers. Ceux-ci critiquent la réduction du personnel à laquelle ils n'étaient pas habitués. Supprimer les agents de quai et chercher

d'autres solutions par la technique a été très mal reçu par la population... cette impression négative est très difficile pour nos collègues, particulièrement à la sécurité. Ca entre dans leur tête qu'ils servent de tampon. Quand nous contrôlons les voyageurs, ceux-ci disent « la machine était en panne ou ne rendait pas la monnaie » ou « l'argent était bloqué nous n'avions aucun interlocuteur » pour nous c'est très difficile d'expliquer parce que nous-même nous ne comprenons pas » (cadre)

plus de fidélité, enfin. Le reproche est ici davantage adressé aux autorités et à leurs efforts jugés insuffisants pour réellement promouvoir les transports collectifs.

« Quels usagers veut-on pour le transport en commun ? Grand-père et grand-mère, qui ne peuvent plus conduire et les enfants qui n'ont pas encore leur permis. L'individu normal, c'est celui qui a un travail et une voiture « Je ne vais pas aller dans le métro, j'aime mieux l'auto ! ».. Le confort fait la différence ça lui coûte plus cher. Ici nous nous battons lentement pour obtenir un bon plan de circulation » (cadre).

un sentiment d'impuissance face à l'insécurité urbaine

Comme tous les réseaux de transport des grandes métropoles, le BVG subit enfin de façon croissante l'impact des incivilités urbaines. Celles-ci se sont, semble-t-il, multipliées depuis la réunification de la ville. Cette situation ne distingue pas profondément le réseau berlinois mais elle s'ajoute aux autres incertitudes qui pèsent sur son devenir. Elle renforce le sentiment éprouvé par de nombreux agents de fragilisation d'un ordre antérieur qui, en cette matière d'insécurité urbaine, est probablement idéalisé.

Le fait que les interdictions de fumer dans les lieux publics ne soit pas (suffisamment) respectée, un thème rarement évoqué par les agents dans les réseaux parisiens et romains, est pointée par une enquêtrice comme relevant d'une double défaillance de l'organisation : laxisme, d'abord, puis surdité, ensuite, aux appels à l'intervention émanant de ses propres agents.

« Le BVG devrait surveiller plus fermement les fumeurs car malgré les panneaux d'interdiction, il y a de plus en plus de fumeurs parmi les voyageurs. J'ai envoyé plusieurs messages à ce sujet le BVG est encore largement à côté du problème ». (conductrice)

La fraude, relativement développée, peut être regardée, dans une logique communautaire, comme une forme de trahison de la confiance manifestée, notamment par le caractère ouvert de l'accès aux trains. Là encore, c'est l'organisation qui est rappelée à ses devoirs (devrait..) par ses propres agents qui comprennent mal, dans une période financièrement difficile pour leur entreprise, que celle-ci, faute d'effectifs suffisants de contrôleurs, ne sache pas mieux défendre ses recettes.

« Il y a des fraudeurs professionnels qui, dès qu'ils ont aperçu un contrôleur, s'en vont prendre le bus ou le tramway. Le BVG ne devrait pas tolérer cela. Il faudrait plus de personnel et plus de contrôle pour que les voyageurs comprennent qu'il y aura vraiment des contrôles. Bien que la presse et les journaux aient prétendu le contraire, nous avons, il y a 5 ou 6 ans, fait cet effort. Et le nombre de fraudeurs a ré augmenté quand nous avons arrêté.

Dans les grandes villes d'Europe, l'accès n'est pas ouvert comme ici sans portillon. Quand on va au cinéma, il y a un contrôle» (contrôleur).

Les activités de contrôle, à Berlin comme à Rome ou à Paris, posent de sérieux problèmes aux contrôleurs eux-mêmes, parfois défiés par les «contrevenants » et mal armés pour faire respecter l'ordre public.

Ces contrôleurs sont habités par le sentiment que les pouvoirs locaux ne se soucient vraiment ni d'améliorer leur efficacité ni de reconnaître la façon dont ils payent de leur personne au service de leurs concitoyens.

« Avec les indésirables, il ne faut pas se laisser aller. Il faut leur montrer leurs limites. Sinon, ils se moquent de nous et prétendent que nous et les policiers nous avons peur d'eux. Alors il faut y aller ou alors tout abandonner : ou bien je prends l'avantage sur eux avec mon travail de persuasion et il n'y a pas de bagarre ou alors je dois me les coltiner et peut-être me retrouver en arrêt de travail pour un mois » (agent de sécurité)

La collaboration avec les (jeunes) policiers finalement mis à leur disposition par la ville ne peut être regardée par les agents du BVG comme satisfaisante. Elle renforce, au contraire, le sentiment qu'ils ne sont pas vraiment pris au sérieux (sans quoi une « vraie » formation serait dispensée et une « vraie collaboration » serait construite entre la police et le BVG.

« Notre personnel est trop âgé et il nous manque du sang frais ! Nous avons un conflit de génération avec les jeunes policiers, fraîchement sortis de l'école qui sont mis à notre disposition. Ils ne restent que trois mois, ce qui n'est pas bon. Il nous faut motiver un peu ces policiers, ça n'est pas simple. Nous aimerions les garder un ou deux ans, peut-être pourrions nous même les former. Il y a encore beaucoup de choses à faire » (cadre).

B.2 La rupture entre l'individu et l'organisation (l'entreprise en crise)

L'ensemble de ces ruptures entre le BVG et son environnement institutionnel et urbain, qui constituent la trame des données « objectives » de la nouvelle situation de l'entreprise, interfère profondément avec la façon dont cette situation est vécue par les membres du réseau. Au-delà de leurs inquiétudes légitimes pour l'avenir de leur emploi, de leurs conditions de travail et de rémunération, c'est le lien qui les unissait à l'organisation qui se trouve remis en question, confrontant ses salariés à une situation qui peut s'approcher, au moins pour les plus fragiles d'entre eux, d'une forme d'anomie durkheimienne.

Le pacte implicite unissant les membres à l'(ancienne) organisation reposait sur deux piliers :

D'un côté, l'organisation offrait une réelle protection à chaque individu, même aux moins « performants » (au sens nouveau pris par cet adjectif dans le monde concurrentiel), pour

autant que, de son côté, celui-ci se plie de bonne grâce aux règles communes de son groupe d'appartenance.

De l'autre, son groupe d'appartenance, lui-même, trouvait sa place bien écrite au sein de l'organisation et savait pouvoir, lui aussi, bénéficier d'une telle protection et de la coopération des autres groupes, pour autant qu'il respecte les frontières de compétences et les procédures existantes dans ses rapports avec les autres groupes.

Ces deux piliers sont sérieusement ébranlés par la nouvelle donne :

a. L'organisation cesse d'offrir protection et intégration à tous ses membres

la réduction des effectifs

L'essentiel du « plan d'assainissement » mis en place, destiné à favoriser un retour à la compétitivité à l'échéance 2000, consiste à mettre en œuvre une réduction drastique des effectifs. Celle-ci est obtenue de plusieurs façons : suppression de postes (pour les agents de quai) ou sous-traitance (pour le nettoyage des rames), encouragement au départ volontaire, avec primes de mobilité, mise à la retraite anticipée. Les agents dont le poste est supprimé sont présumés retrouver un autre poste, là où des disponibilités demeurent et après avoir reçu la formation requise. Ce sont surtout les départements « sécurité » et « contrôle », dont les effectifs ont été renforcés, qui, comme à Rome, offrent des emplois vacants dont le contenu n'est pas toujours adapté au profil, à l'âge et aux aspirations des agents contraints de muter pour conserver leur emploi.

« Comment obtenons-nous de nouveaux agents ? C'est là notre problème. Ils viennent d'autres départements et ils doivent se projeter à nouveau dans leur futur. C'est notre principal problème et notre crainte, nous, nous vivons avec nos idéaux mais juste en dessous de nous nous en avons qui ne sont pas à la hauteur, qui trahissent nos idéaux. Nous aurions besoin de gens vraiment intéressés. Nous avons un noyau solide et nous souhaitons l'élargir, si possible avec du sang neuf sinon nous irons vers l'extinction. Notre direction s'intéresse hélas plus au Marketing qu'à notre travail dont elle n'a en fait rien à faire » (cadre sécurité)

Comme tout processus analogue de restructuration, le processus en cours à Berlin atteint donc plus particulièrement ceux des agents qui, souvent privés des atouts requis pour faire face à la nouvelle donne, sont restés jusqu'au dernier moment dans leurs anciennes fonctions, sans avoir su anticiper et tirer partie à temps des facilités de reclassement et de formation qui leur sont offertes. Comme on avait pu l'observer à Rome dans un contexte comparable de réduction massive des effectifs et de redéploiement rapide et contraint des agents dont le poste était supprimé, la situation des agents reconvertis est particulièrement délicate.

Ces agents finissent par être rattrapés par le déroulement programmé des opérations.

« Les plus dynamiques des agents de quai ont anticipé le mouvement et ne sont déjà plus dans leurs anciennes fonctions. Ceux qui sont restés recevront bientôt une lettre leur disant que le bout du tunnel est en vue et que nous avons besoin de conducteurs, de personnels de sécurité et d'agents mobiles de station. Nous leur dirons aussi que s'ils ne saisissent pas ces

possibilités, nous appliquerons le droit du travail. Il y a des gens qui pensaient qu'ils étaient protégés à vie, qu'il ne pourrait jamais rien leur arriver. Je leur dis que nous avons, nous, nos obligations (à leurs égards) mais que les employés eux aussi ont des obligations ! » (cadre RH)

Les reconversions qui sont proposées sont souvent vécues comme des pis aller par les intéressés, ce qui rend bien délicate à la fois leur intégration dans leur nouveau groupe.

« La moyenne d'âge est autour de 40-50 ans il y a des conducteurs de bus qui ont eu des problèmes de dos après 20 ans de conduite... jusqu'à maintenant 95% des gens de la brigade de contrôle étaient dans un cas comme cela ou d'autres analogues... Maintenant la firme nous dit nous ne pouvons pas vous employer plus longtemps comme agents de quai, la seule possibilité c'est le contrôle mais vous devez vous porter candidat et il y a beaucoup de collègues qui se disent « sinon, je n'aurai pas de travail, comment pourrai-je poursuivre dans ce qui me plaît ? il faut bien travailler encore un peu » Mais on ne doit pas faire que du contrôle aussi un peu de tout. Certains sont en colère avec les voyageurs il y en a qui viennent avec la rage à leur travail et peut-être ce n'est pas un très bon choix qu'ils restent avec nous, parce que l'entreprise ne leur laisse pas d'autres choix ». (contrôleur).

La tâche des responsables de leur groupe d'accueil, théoriquement en charge de les « motiver » n'est pas simple non plus. Comment imaginer faire fonctionner, en effet, dans de telles situations, la synergie entre investissement dans le travail, appartenance cohérente au groupe et à l'organisation tout entière quand celle-ci « ne vous laisse pas d'autres choix » ? D'où l'interrogation de leurs collègues sur la qualité du choix fait par l'entreprise à leur sujet.

D'autres agents sont volontairement partis, espérant se reclasser à l'extérieur de l'entreprise et bénéficier de la prime offerte.

« Des primes au départ ont été données, notamment à des gens qu'on avait embauchés essentiellement pour des raisons sociales.. A l'inverse, ces primes ont aussi été utilisées par les plus jeunes et ceux qui avaient les meilleures chances de se reclasser » (cadre)

Certains d'entre eux ont connu, ensuite, des difficultés imprévues qui ont fait réfléchir leurs anciens collègues :

« Beaucoup de mes collègues ont accepté une prime de départ parce qu'ils croyaient trouver un autre emploi à l'extérieur. Beaucoup d'entre eux le regrettent et aimeraient revenir » (aiguilleur)

la transformation des conditions de travail

Ceux qui sont restés dans leurs anciennes fonctions, notamment les conducteurs, ont vu leurs conditions de travail devenir plus exigeantes, au nom de la nécessité de réduire les coûts et d'accroître la productivité et la flexibilité du travail. Ces agents, qui sont dotés d'une forte ancienneté, ont du mal à s'adapter à ces nouvelles conditions :

« Si quelqu'un est malade, il n'y a presque plus de réserve. Aller aux toilettes, c'est seulement en Terminus. J'ai arrêté de faire appel à la réserve je me débrouille j'arrête le train en station c'est comme ça maintenant, je ne demande rien à personne ces choses ne sont plus

humaines comme elles étaient on ne peut plus demander à partir plus tôt pour un RV médical.. On te dit « la semaine prochaine » (conductrice)

Ces agents supportent en silence ces évolutions mais pensent au fond d'eux-mêmes que « les choses ne fonctionnent pas comme elles devraient »

« C'est plus comme avant je me dis zut ! c'est pas comme ça devrait être » (conductrice)

Le sentiment existe très profondément dans l'esprit des anciens que « leur BVG » faillit à ses devoirs et que, de ce fait, « les choses ne sont plus en ordre » :

« J'ai travaillé de mon mieux au BVG depuis 15 ans Cela ne serait pas dans l'ordre, si ceci ne comptait pas ! » (citation publiée dans le journal du BVG)

la menace de la concurrence

Une inquiétude se répand au sein de l'entreprise, même parmi ceux qui jusqu'ici ont conservé leur emploi, quant à l'évolution de leurs rémunérations et de leur statut, notamment à la fin du plan d'assainissement prévu jusqu'en 2000.

« Après 2000, je ne sais pas ce qu'il adviendra, l'entreprise non plus et le Land non plus, c'est sûr que nous représentons un coût financier énorme » (mécanicien).

Jusqu'ici dotés d'un niveau de vie plutôt confortable, au regard de leur qualification, les salariés du BVG sont inquiets aussi bien pour leur salaire et pour leur retraite future.

« On entend dire qu'on gagnerait un tiers en moins. Je ne sais pas si c'est seulement pour le Bus ou aussi pour nous au Métro. J'ai des collègues qui s'effraient. Moi, ce n'est pas mon genre. Je n'ai pas peur pour moi-même » (agent de station)

« Les gens du BVG ont aujourd'hui un niveau de vie et si demain ils gagnaient 4 ou 500 DM de moins ce serait une catastrophe pour certains » (agent de maîtrise)

« Le BVG peut encore se restructurer un cran de plus. Le pire serait que nous perdions notre statut public et nos retraites. C'est ça qui ferait le plus mal » (conductrice)

C'est en particulier le cas des agents qui s'estiment incapables de retrouver un autre poste à l'extérieur de l'entreprise et pour ceux qui ajoutent à ces soucis d'autres difficultés propres à leur vie familiale à l'extérieur de l'entreprise.

« Au métro, en particulier, beaucoup de personnes ont aussi des problèmes d'ordre privé qu'ils apportent avec eux et leur démotivation avec... le BVG n'a rien à voir là dedans ou très peu » (maîtrise)

un encadrement moins présent, davantage absorbé par ses nouvelles tâches

Les responsables de terrain, dont l'évolution des effectifs a suivi celle des agents dont ils avaient la charge dans l'ancienne organisation, se sont éloignés du terrain et n'ont plus les contacts quotidiens qui avait une précieuse valeur d'entourage pour les employés de base. Comme dans les autres réseaux où les mêmes évolutions peuvent être observées, les agents berlinois vivent mal cette situation, qui accentue leur isolement et les prive encore un peu plus de cette intégration et de cette vision cohérente de l'organisation, à laquelle ils étaient attachés.

« Avant le patron n'avait pas à rester dans son bureau on le voyait sur les quais maintenant les managers ont tellement à faire qu'on ne les voit plus. Et, du coup, ils n'ont plus de temps pour tisser des liens avec nous. Dans le corps de garde, maintenant il n'y a plus personne on ne voit plus que le téléphone, tu es devenu aussi isolé qu'en loge de conduite et la pause tu ne la prends plus là où il y a une cantine mais dans une gare. Ou bien tu sors t'aérer un peu ou bien tu restes là, toujours toute seule » (conductrice)

Eux-mêmes subissent la même situation et se trouvent, eux-aussi, en manque d'interlocuteurs à qui faire part de ses difficultés :

« Je n'ai pas le moindre mot de support quand je rencontre quelqu'un. Chacun a plein de choses à faire ! » (agent de maîtrise)

b) la déstabilisation de l'organisation porte atteinte à la coopération interne

les formes antérieures de cloisonnement tranquille à l'épreuve des incertitudes de la nouvelle situation

insécurité extérieure et durcissement des rapports internes

Dans la situation antérieure, quand le BVG disposait de larges moyens matériels et humains et d'une confortable protection vis-à-vis de son environnement, le slack organisationnel correspondant était converti, semble-t-il, dans le contexte berlinois, en « bon voisinage » et « coopération tranquille ». On ne trouvait guère à Berlin d'usages de ce slack en termes de « communauté délinquante », faisant de cette protection vis-à-vis du monde extérieur s'une condition permissive de rivalités catégorielles ou transversales plus ou moins « tolérées » à Rome comme à Paris par un environnement à la fois mal informé de ces réalités quotidiennes (qui pour partie échappent aussi au regard des dirigeants) et peu soucieux de s'informer davantage.

La coopération était d'autant plus facile à instaurer entre les différentes catégories que l'organisation pouvait mieux garantir à chacun une place et des prérogatives reconnues. C'est en contrepartie de ces garanties essentielles que les représentants des différentes catégories (qu'ils soient représentants du personnel ou responsable hiérarchique d'un service) prêtaient leur concours à l'édification d'une forme de coopération consensuelle et raisonnable, non soumise à l'épreuve des dures réalités du monde concurrentiel extérieur. Le douloureux réveil qui s'est opéré, quand l'environnement économique et institutionnel a accru sa pression sur l'organisation, est venu profondément perturber cet ancien équilibre. Il a mis à l'épreuve

l'identification à l'entreprise dans son ensemble, en tant que groupe d'appartenance, qui était le ressort des anciennes coopérations.

Un rapport interne, évoquant la réorganisation en cours du service médical, souligne le risque de « paralysie » des projets en raison des incertitudes du moment. Il appelle aux vertus d'un dialogue qui, s'il reste la référence commune, devient plus difficile à faire fonctionner quand la crainte fait obstacle au processus usuel de « mise sur la table des problèmes » :

« L'incertitude concernant la structure définitive du BVG et l'organisation du service médical ne doit pas paralyser les projets visant à définir la politique en matière d'investissement, de ressources humaines et d'agencement des locaux. Une discussion approfondie est recherchée entre les agents, la hiérarchie et la direction. Ainsi pourront être évitées les craintes vis-à-vis du dérangement occasionné ainsi que les jugements non fondés. Des contacts sans problèmes pourront ainsi s'instaurer. » (rapport interne sur l'organisation de la médecine du travail, 1992).

Un cadre RH témoigne du changement d'attitude des délégués, désormais beaucoup moins disposés à jouer leur rôle traditionnel de régulateur, mais prêts, au contraire, à jouer la carte de la résistance passive face à des changements imposés de l'extérieur.

« Le délégué peut donner un avis contraire et dire au salarié à qui on propose une mutation. « tu n'as pas besoin d'y aller, laisse les parler, tu continueras à être payé et on continuera comme avant » » (cadre).

Dans le même temps, les réductions d'effectifs qui sont mises en œuvre comme les réorganisations profondes qui se préparent au niveau central génèrent une situation qui, pour être classique dans les organisations en crise comme l'est le BVG, n'en vient pas moins miner les anciennes coopérations internes, aussi bien entre les différents niveaux de la structure, entre les différents départements et entre les partenaires sociaux. De nouveaux enjeux de pouvoir, jusqu'ici savamment encadrés par l'organisation, surgissent qui contribuent à renforcer le sentiment chez les acteurs que, là où chacun ne défend plus que ses intérêts particuliers au détriment de ceux du « tout », « les choses ne sont plus en ordre ».

Ceci s'observe clairement entre les niveaux centraux et locaux où, dans le cadre du processus de décentralisation qui commence à se mettre en place, le niveau central, menacé dans son pouvoir (mais apparemment non réduit dans ses effectifs dans les mêmes proportions que les métiers du terrain) cherche à retarder l'inexorable érosion de ses anciennes positions.

« On a choisi la décentralisation mais on a des difficultés à la mettre concrètement en pratique. Les centraux voudraient en garder un peu et ceux d'en bas en avoir un peu plus. Du coup, il y a pas mal de travail fait en double. si on veut vraiment faire des filiales autonomes et rentables alors il faut faire un centre aussi réduit que possible » (cadre)

Les demandes adressées par les nouvelles unités opérationnelles aux anciennes unités fonctionnelles, qui pouvaient jusqu'ici remplir leur mission avec une autonomie professionnelle garantie par l'organisation, se heurtent à des difficultés.

« Il n'y a pas de compréhension ici pour la sécurité, vraiment il faut le dire. Par exemple, le service en charge des vêtements, c'est une structure ancienne et rigide, c'est très difficile d'obtenir des vêtements de travail adéquats à nos missions » (cadre)

les difficultés à intégrer des approches et des gens nouveaux

Les nouveaux responsables qui ont été nommés pour mettre en œuvre de nouvelles orientations se heurtent à de nombreuses difficultés.

Beaucoup d'anciens du BVG ont du mal à se persuader de la nécessité de réellement changer les modes d'organisation, bien qu'ils aient vu les effectifs se réduire, les sous-traitances se mettre en place et que les projets de restructuration remplissent les colonnes des journaux locaux.

« La privatisation du bus, pensent les gens, c'est dangereux, ça pourrait venir vite, le tram peut-être.. mais le métro ? Ce qui signifie que l'idée qu'il faille changer beaucoup de choses du métro n'est pas très présente dans les esprits » (cadre)

« Derrière la question de faire face à la concurrence est le prochain enjeu qui nous attend, pas toujours bien identifié au sein du département Métro ici à Berlin. Ceci veut dire qu'il existe des gens qui croient : « ici il ne pourra rien nous arriver ! Qui, en dehors de nous, pourrait s'occuper de cela ! » » (cadre).

Non seulement le discours critique sur l'ancienne organisation, qui n'est pas nécessairement diplomate (mais qui ne posait de problèmes ni à Paris ni à Rome), a bien du mal à passer dans ce contexte d'insécurité générale,

« Ces changements sur la base des directives européennes ont introduit dans l'entreprise une insécurité considérable. La coopération en est rendue plus difficile. ; C'est pareil avec les représentants du personnel, la confiance a largement diminué.. On a vu arriver des gens de l'extérieur qui ont tout mis sur le dos des anciens directeurs, des gens qui ne connaissaient rien à l'histoire de l'entreprise, qui ont fait de fausses promesses ou simplement peut-être alimenté de vrais malentendus. Tout n'était pas faux peut-être dans leurs paroles, mais il en est advenu beaucoup de méfiance » (cadre).

Mais les idées nouvelles qu'ils voudraient mettre en œuvre se heurtent à un large scepticisme qui n'est rien d'autres qu'une forme larvée de résistance

« Je suis persuadé que de petites unités où les gens sont pleinement responsables constitue une bonne solution organisationnelle. Mais comment vais-je faire à partir d'une grande structure pour arriver à cela car les résistances par rapport à ces changements là sont très importantes. Le département a grossi et les gens s'y sont habitués. « pourquoi tout changer ? Ca marche, le métro tourne ! c'est pas vrai ? ça a toujours marché ! » Tout le monde dit volontiers qu'il faut décentraliser mais très vite on n'a plus le droit ». (cadre)

« C'est très difficile dans cette maison d'avoir une idée sans que quelque part quelqu'un n'émette des objections et pas seulement les représentants du personnel, aussi les cadres intermédiaires qui ont la possibilité de bloquer les choses ou de les laisser se perdre dans les sables » (cadre)

Le contraste est frappant relativement à la situation connue à Paris une décennie plus tôt lorsque le nouveau Président de l'entreprise, investi directement de la confiance des autorités politiques nationales, était apparu comme le leader charismatique providentiel, apte à réveiller l'entreprise et à l'adapter aux futures contraintes de son environnement. Dans ces circonstances certes plus favorables, dans la mesure où les menaces exercées sur l'entreprise était moindre et où les moyens mis à sa disposition pour réussir sa mutation étaient plus conséquents, on avait vu l'ensemble de l'entreprise emboîter les pas du « Grand Homme » au service d'un « Grand Projet » dont l'intitulé « la Modernité Publique » n'aurait probablement pas exercé la même séduction à Berlin.

A Berlin, où l'on demande à certains égards au métro de fonctionner comme une entreprise ordinaire de transport, les gestions politiques et temporelles de cette transition obéissent à d'autres contraintes.

Il n'apparaît pas possible de déconstruire aussi vite et à quelques uns ce que tous ont construits, ensemble et par étapes dûment programmées. Les décisions collégiales s'y construisent plus lentement, les dissensions retardent le processus car elles sont prises en considération. L'invocation très juridique des directives européennes viennent à point nommé pour (tenter de) légitimer ce qui, sans ces directives, serait difficile à justifier au sein du référentiel communautaire.

Alors que nombreux étaient à Paris les agents de différents niveaux hiérarchiques qui se sont ouvertement réjouis, au moment de la mise en place de la décentralisation, de voir « secouer le cocotier » et même pour les plus optimistes d'assister à « l'ouverture d'une ère nouvelle » remettant enfin en cause des pratiques bureaucratiques vécues comme « diminuantes », on entend peu de discours de ce type au sein du BVG où la légitimité interne de « l'ancien monde » semble mieux établie. Il est vrai que les contextes sont à bien des égards profondément différents et que la donne en cours à Berlin est autrement plus délicate et inquiétante pour les agents.

le spectre de l'anomie

On assiste, en réalité, à un processus de déstabilisation avancée de l'ancien ordre qui porte atteinte à la crédibilité interne du discours fédérateurs qu'essayaient encore de tenir, il y a peu, les dirigeants

« Il y avait eu un bon discours d'un ancien directeur du BVG. Le BVG est une famille.. Aujourd'hui je peux dire que le BVG n'est plus pour moi une famille. Juste l'endroit où je travaille » (BhM).

La finalité même de l'existence d'une « totalité identitaire », un « nous » auquel s'identifier est interrogée, tant par les cadres que par les exécutants de base.

« Personnellement, je m'étais identifié au BVG, je ne le voyais pas comme un lieu de travail, j'étais chez moi dans n'importe lequel des départements, peu importe ce qu'était mon affectation (pas la même identité de métier « contre » les autres métiers) J'étais là à échanger, parler avec les collègues.. On avait ainsi un certain sentiment de sa valeur . On fêtait les anniversaires, quand on se rencontrait, on ne parlait plus du travail (sentimentaux)

Tout ceci n'existe plus. Je n'ai pas le moindre mot de support quand je rencontre quelqu'un. Chacun a plein de choses à faire ! » (cadre)

« Dans les 5 ou 6 premières années de travail je me suis sentie ici comme dans une famille. L'entreprise n'était pas qu'un employeur . Chacun avait le sentiment qu'on travaillait ensemble c'était beaucoup plus personnalisé. Malheureusement toutes ces choses n'existent plus. J'avais plus de plaisir avant. On a peu de contact aujourd'hui, on ne travaille que pour soi. Chacun est responsable de sa boutique et c'est vraiment dommage » (conductrice)

Cette question n'était pas évoquée avec la même intensité dans le contexte romain où, semble-t-il, les formes (bien réelles) d'attachement à l'entreprise ne faisaient pas appel à des constructions aussi totalisantes et où les perspectives même de l'unité et de l'harmonie entre agents étaient regardées par les agents comme plutôt utopique.

c) la menace de rupture entre l'individu, son groupe et son travail

Comment investir « malgré tout » son travail, « se battre contre vents et marées », ne serait-ce que pour se grandir à ses propres yeux, comme prétendaient le faire certains de nos interlocuteurs italiens, quand se lézarde l'ancienne cohérence qui raccrochait les efforts de chacun à ceux réalisés par tous, offrant ainsi à chacun intégration et reconnaissance collective ? Comment le faire au moment où les moyens font souvent défaut, qui auraient permis de « bien faire », « jusque dans les détails » ? Et comment ne pas mettre en doute l'ancien équilibre entre contribution et rétribution, au moment où l'organisation sollicite davantage et offre moins, où le client réclame davantage et respecte moins ?

On observe naturellement un large éventail de réactions de la part des agents qui sont notamment fonction de leur ancienneté, de leur projet et de leurs investissements dans l'entreprise.

« Chacun sait qu'il va se passer des choses dans un temps qu'on ne peut pas fixer et on ne sait pas ce qu'il en sera pour la permanence des emplois, les conditions de travail, les salaires. Il y a plein de choses qui ne sont pas claires et cela produit naturellement une crainte indéniable, un sentiment d'inquiétude plus ou moins fort chez les gens » (maîtrise d'exploitation)

« Je devenais vraiment agressif, désagréable.. c'était vraiment préoccupant... un ami m'a dit tu vas finir par avoir une attaque cardiaque...Je me suis dit il a raison, je n'étais pas prêt pour le changement, l'incertitude, savoir si on allait garder notre emploi.. personne ne savait ce qui se passait dans l'entreprise... Je ne sais pas comment je suis sorti de tout cela mais j'y suis arrivé » (aiguilleur)

Les symptômes les plus marqués de désenchantement, sinon de perte franche de repère, s'observent chez ceux qui ne se sentent plus du tout partie prenante de l'entreprise et ont cessé de se projeter dans un avenir commun.

« Je ne peux rien dire du futur. Je n'en sais rien... moi personnellement je serai bientôt en retraite. (BhM)

« Nos objectifs en matière d'absentéisme sont de 5%. Nous sommes bien au-dessus.. Dans certains départements jusqu'à 10%, notamment parmi les agents de quai. Dans les deux mois qui précèdent leur mutation, l'absentéisme est énorme. Ils ont l'impression que ça ne change rien qu'ils viennent ou pas travailler » (cadre)

Ceux qui continuent d'exercer quotidiennement leur travail, avec l'espoir de pouvoir le conserver, ne mettent apparemment plus le même cœur à l'ouvrage et n'en pensent pas moins. Ils mettent en cause à la fois la nouvelle organisation de leur travail et la manière, à leurs yeux, cavalière dont l'entreprise les utilise.

Ceci vaut aussi bien pour les agents de maîtrise, qui trouve que la nouvelle définition de leur fonction est bien plus exigeante et bien moins gratifiante qu'annoncé initialement

« Beaucoup de mes collègues ne sont plus satisfaits Le poste de BhM au début avait été présenté tout à fait autrement Dans le projet pilote nous n'avions que la responsabilité des stations. Mais maintenant nous sommes en tant que Manager devenus les bonnes à tout faire. Il y en a beaucoup qui, du fait de tous ces changements, n'ont plus le cœur à l'ouvrage. Au début les Managers étaient hautement complimentés et maintenant ils sont hautement mis à contribution » (BhM)

que pour les exécutants de base, s'irritant de voir l'entreprise cesser de se soucier de leurs conditions de travail et de leur isolement.

« Des contacts directs avec les voyageurs, je n'en ai guère. Seulement quand quelque chose de spécial se passe, ce que j'aime bien en général. Nous avons par exemple des rampes pour aider l'accès aux trains des voyageurs handicapés qui se déplacent en chaise roulante. Je trouve cela très bien, c'est une très bonne chose. Il y a des choses qui n'ont pas été pensées complètement. D'abord, c'est difficile de pousser, je ne suis pas personnellement très forte physiquement, sûrement non, mais il peut y avoir des aléas. La semaine dernière, par exemple, je m'étais brûlé la main et je ne pouvais pas saisir une chaise des deux mains. J'ai demandé à un voyageur s'il pouvait emprunter le train suivant parce que j'avais besoin de mes deux mains pour l'aider. Il y a des gens qui réagissent de façon incroyable, qui deviennent furieux ! « tu dois le faire !, C'est ton devoir ! ». Ce n'est plus du tout regardé comme un service mais comme quelque chose qui coule de source. Alors là, je ne suis plus tout à fait.... L'entreprise elle aussi pense que ça coule de source ! » (conductrice)

Le caractère étonnamment métaphorique du récit ci-dessus mérite d'être souligné, symbolisant la situation du BVG. Celui-ci affaibli, vieillissant est personnalisé, comme dans un mauvais rêve, dans la figure de la conductrice qui s'est brûlé la main et n'en a plus l'usage d'avant. L'environnement désagréable, hostile et ingrat est symbolisé par le voyageur dans sa chaise, qui rappelle certains vilains nains des contes de Grimm. Ce dernier pousse la conductrice à aller au-dessus de ses forces (ici pousser une personne sur une rampe pour lui permettre d'accéder au train) sans même lui accorder le répit demandé (prenez le prochain train).

C. LA RECONSTRUCTION PROBLEMATIQUE D'UN NOUVEL ORDRE

INTRODUCTION :

Le problème posé aux managers berlinois en charge de mettre en place de nouvelles orientations de gestion dans un tel contexte peut apparaître bien difficile.

La question du financement des mesures nouvelles qu'ils peuvent souhaiter mettre en place, qu'il s'agisse de moderniser les installations, souvent vétustes ou d'améliorer le service existant, est posée en permanence, et ce depuis fort longtemps.

Un rapport interne portant sur les voies et moyens d'améliorer le sentiment de sécurité des voyageurs au sein du BVG, rédigé en 1992, posait déjà clairement les termes d'un problème dont les données ne se sont pas assouplies depuis :

« Les mesures d'augmentation du sentiment de sécurité n'ont pas toutes d'implications financières immédiates. Certaines peuvent être réalisées par l'amélioration de mesures internes existantes. Cependant l'emploi de personnel, qui constitue la mesure la plus efficace pour augmenter ce sentiment de sécurité, entraîne des dépenses importantes et durables qui doivent être décidées par les responsables politiques et inscrites à long terme dans le budget. Cette exigence de sécurisation des voyageurs implique impérativement une garantie à long terme du financement de ces mesures. Dans le détail, ceci peut signifier une charge financière et la reconnaissance de l'activité de surveillance générale comme métier. Les investissements et l'entretien des véhicules, les tracés des lignes et des ouvrages doivent être inspectés davantage sous l'angle de la sécurité. Des financements supplémentaires, prenant en charge les dépenses supplémentaires résultant de ces mesures, devront être pris en compte par les services financiers. La sécurité est certes exigée par tous les services compétents mais il faut comprendre que les moyens financiers correspondants restent à mettre à disposition de ces services ». (document interne BVG. 1992)

Non seulement il est attendu des nouveaux responsables qu'ils parviennent à améliorer de façon substantielle la performance du BVG en termes de services (*Dienstleistung*), non pas à moyens matériels et humains constants mais bien à moyens décroissants, mais encore il leur faut concevoir, pour atteindre pareils objectifs, des modes de mobilisation efficaces dans un contexte marqué à la fois par la déstabilisation du passé, les incertitudes du présent et l'absence de garanties de pérennité de la structure elle-même.

« Nous devons fonctionner de la façon la plus économique possible. Le plus de production possible avec moins de personnel. Ce n'est pas facile. Et puis il y a la dimension humaine du rôle de supérieur. Notre tâche principale aujourd'hui, c'est la motivation du personnel. J'ai personnellement le sentiment qu'en Allemagne, pas seulement au BVG, les gens évoluent professionnellement dans une mauvaise ambiance, sans avoir le cœur à l'ouvrage. C'est pourquoi la tâche principale du chef est de faire en sorte que les gens viennent volontiers travailler, relativement volontiers, et qu'ils aient une bonne attitude vis-à-vis du chef. Nous essayons de résoudre le problème par le dialogue. 2 ou 3 fois par trimestre, il faut écrire pour (sanctionner) ça fait partie du travail du chef, mais sinon nous essayons de travailler ensemble car un seul ne peut rien faire ». (maîtrise)

Ils sont donc amenés à tenter d'introduire progressivement de nouvelles pratiques sans pour autant déstabiliser les régulations issues de l'ancien monde qui permettent encore à l'organisation de fonctionner.

« La plus grande erreur que je puisse commettre serait de détruire l'ancienne organisation sans savoir exactement où aller. Je dois donc être très prudent et savoir exactement qui sont mes amis et mes ennemis. Des amis, je n'en aurai pas beaucoup » (cadre)

L'enquête réalisée permet d'éclairer certains aspects des tentatives en cours de reconstruction d'un nouvel ordre, et de faire apparaître aussi bien les ressources sur lesquelles s'appuie cette tentative que les limites auxquelles elle se heurte.

On peut tout d'abord constater, à travers une analyse des discours recueillis, que certaines dimensions clés de la régulation « à l'allemande » sont loin d'avoir été anéanties, qu'il s'agisse notamment de l'investissement des agents dans leur travail ou de leur capacité à se construire une nouvelle identité de groupe, aux contours redéfinis. Ces dimensions peuvent apparaître comme d'importants atouts pour opérer des transformations organisationnelles qui, dans d'autres réseaux, se révèlent autrement problématiques. On peut même se demander dans quelle mesure ces dimensions ne pourraient pas à l'avenir être mieux mises en valeur dans la nouvelle organisation, reconfigurée, que dans un « ancien monde bureaucratique » qui ne tirait que très partiellement profit des capacités d'investissement professionnel des salariés, les attentes de ceux de Berlin ne différant pas fondamentalement de celles de leurs homologues romains ou parisiens.

On peut ensuite observer que le contenu des méthodes mises en œuvre par les nouveaux managers berlinois pour « motiver » leurs troupes, les échos qu'elles reçoivent de la part de leurs troupes, peuvent nous permettre de mieux comprendre ce qui est entendu dans le contexte berlinois par « motivation au travail ».

On peut, enfin, escompter, une fois les restructurations en cours menées à bien, voir se rétablir une nouvelle forme d'accord entre le réseau et son environnement, autour d'une nouvelle construction de réputation qui sache concilier qualité de service et efficacité économique. Dans cette perspective, la période actuelle pourrait être regardée comme une phase de réajustement brutal, reconfigurant les métiers, les groupes et le contenu du compromis entre l'organisation et son environnement, sans profondément modifier la nature des équilibres décrits dans notre première partie.

C.1 une recomposition des tâches plutôt bien accueillie

L'investissement dans un travail bien délimité, exercé de façon autonome avec le double appui d'une formation bien dispensée et d'une organisation claire, apparaissait, dans l'ancien monde, comme un appui puissant à une bonne « implication-intégration » aussi bien dans sa tâche, son groupe et son organisation. Comme on a pu le voir précédemment, cet ordre antérieur a été sérieusement bousculé : les tâches ont été recomposées, l'organisation s'est trouvée profondément modifiée dans un contexte de profonde incertitude autour de l'avenir de l'organisation.

Pour autant, les fondements de l'implication des agents dans leur travail, dans leur groupe et dans leur organisation n'ont pas brutalement disparu et il est possible d'en retrouver les traces dans la façon dont, tout à la fois, ils s'efforcent de s'adapter à la nouvelle organisation et, réciproquement, la nouvelle organisation s'efforce de susciter un nouveau type d'implication de leur part.

a) les transformations apportées à l'organisation

La nouvelle organisation mise en place au niveau des stations fournit une bonne illustration de ce phénomène. Du fait de la suppression des agents de quai (*Zugabfertiger*), qui constituaient une partie importante des effectifs en station, il s'est avéré nécessaire de repenser dans son ensemble à la fois le contenu des métiers et des formes de management.

La solution retenue transfère une partie des anciennes prérogatives des agents de quai aux conducteurs qui désormais géreront eux-mêmes leur départ, ce dont, semble-t-il ils se félicitent :

« Bien que je sois résolument contre les rationalisations des postes de travail, je dois dire que je suis satisfaite avec le système actuel où c'est moi qui décide quand je dois faire partir mon train » (conductrice)

Le contrôle de l'état de la station et l'accueil et l'information des voyageurs, qui constituait l'autre partie des fonctions des anciens agents de quai, sont désormais confiée à une équipe mobile réduite à deux unités :

le *Bahnhof Manager* (BhM) assure la responsabilité d'ensemble et possède une qualification « conduite » qui lui permet le cas échéant d'intervenir sur un train ou de se substituer à un conducteur en retard.

Le *Bahnhof Aufsicht* (B.A) l'assiste dans sa mission qui correspond à un territoire de 5 à 6 stations.

Ensemble, BhM et BA effectuent des tournées, interviennent sur les incidents qui peuvent survenir. Pour pallier leur absence des stations, des bornes d'appel sont mises à la disposition du public qui peut joindre en permanence un centre de service (SIS) formé à lui fournir information et assistance. Une rotation est instituée qui conduit les agents à alterner entre travail en équipe mobile et travail au sein du SIS.

« Nous alternons entre le centre d'appel (où aboutissent les appels des voyageurs utilisant les bornes mises à leur disposition) et les gares de notre secteur, flexibles, jeunes et dynamiques ! C'est mieux comme ça » (Bahnhof Aufsicht)

La supervision et la représentation de l'ancien collectif des agents de quai étaient assurées dans l'ancienne organisation par un *Verkehr Meister* (VM) dont le champ de responsabilité couvrait un secteur de la ligne. Un *Oberverkehrsmeister* (OVM) supervisait l'ensemble de la ligne. Du fait de la disparition des agents de quai, pareille hiérarchie intermédiaire n'a plus lieu d'être. Conducteurs, BhM et Ba sont désormais placés directement sous la responsabilité

d'un Bahnhofverkhermanager (BVM) qui assume en temps réel l'ensemble des responsabilités de l'exploitation et cumule les anciennes responsabilités de l'OVM et du VM.

b) De nouvelles responsabilités bien accueillies

L'élargissement des responsabilités du BVM, désormais en charge de l'ensemble de l'exploitation en temps réel des deux lignes de son secteur, ne pose apparemment pas de problèmes aux intéressés. Elle est même favorablement accueillie, notamment relativement au dédoublement des responsabilités hiérarchiques qui existait dans l'ancienne organisation.

« Le responsable dans l'ancienne structure était moins compétent au plan vraiment professionnel. Il avait plus à voir avec la gestion sociale et puis il y avait à côté une hiérarchie professionnelle à la fois pour les conducteurs (FahrMeister) et pour les agents de quai (VerkhersMeister). Ceci a été supprimé d'abord, il faut le dire, pour des raisons économiques. Les gens avant avaient deux hiérarchies. Personnellement, en tant que responsable, je n'étais pas très satisfait.. Il y avait pas mal de zones d'ombres et des choses peu satisfaisantes. On a simplifié ». (BVM maîtrise d'exploitation).

Le constat a pu souvent être fait d'une forme de soulagement des acteurs de base, et en particulier ceux issus d'une nouvelle génération de recrutement, plus longtemps scolarisés et mieux au fait des pratiques professionnelles ayant cours « au dehors », à bénéficier d'une organisation nouvelle de leur travail au sein de laquelle plus de place soit donnée à l'initiative et à la responsabilité. Il n'en va pas différemment à Berlin.

« Dans l'ancienne structure, il y avait 5 personnes pour analyser les bandes de trains ce qu'une seule personne fait aujourd'hui. Ces gens se marchaient sur les pieds » (maîtrise).

On peut souligner l'accent particulier mis par certains de nos enquêtés, sur l'intérêt stratégique qu'ils accordent à l'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre de nouvelles formations, indissociablement liées dans leur esprit à l'exercice d'une nouvelle activité.

« J'ai été contacté par le responsable qui m'a expliqué en quoi consistait le poste, si ça m'intéressait et ainsi de suite... Il m'a expliqué que plus de formation signifiait un job plus sûr pour moi, plus je connais de choses, plus j'ai de chances de garder mon emploi ». (maîtrise)

c) Une grande flexibilité dans la redistribution des tâches et des positions

Sans doute avons-nous eu, dans le cadre de cette enquête organisée à notre intention, principalement accès à des acteurs choisis à dessein pour leur côté « positif », s'agissant notamment de la délicate question de la reconversion des agents dont le poste est appelé à disparaître.

« On aura besoin de moins en moins d'aiguilleurs et le futur travail de responsable de secteur (BHM) m'intéresserait. Je préfère trouver quelque chose tout de suite comme BHM avant qu'il ne soit trop tard. Je préfère me/ former tout de suite à autre chose. Je vois cela comme quelque chose de très positif et intéressant. On n'est pas obligé de rester toujours à la même place. Sans ces restructurations, je ne l'aurais probablement pas fait. Par souci de sécurité, je serais encore aux aiguillages. C'est un travail agréable et facile. On ne se tuait pas à la tâche et on était indépendant. Beaucoup de mes collègues croient toujours que ça va durer comme ça, ce qui n'est pas le cas. Ils se sont réjouis de ma promotion, personne n'y a trouvé rien à redire. J'ai aussi cherché à l'extérieur du BVG mais je suis trop vieux. Je n'ai rien trouvé. C'est pourquoi j'ai pensé plutôt me reconvertir et jusqu'ici ça m'a réussi, tout est bien » (aiguilleur)

D'autres agents manifestement n'ont pas pu, pas su ou pas voulu emprunter pareil itinéraire de reconversion. Mais on peut avoir le sentiment, à travers l'ensemble des témoignages recueillis, que ce ne sont pas des considérations sur la hiérarchisation symbolique des différentes fonctions offertes (comparés à celles qu'ils occupent) qui ont fait obstacle à leur reconversion.

Envisageant un scénario futur d'automatisation totale de la conduite des métros, qui impliquerait la disparition du métier de conducteur (dont on a souligné qu'il ne jouit pas à Berlin d'un prestige particulier), une conductrice se déclare prête à « vendre des billets », sans apparemment associer à cette perspective une idée de déclassement « à la française ».

« Ce serait bien qu'il reste au moins quelqu'un dans un métro automatisé. Vendre des billets et le ferais volontiers, ce serait une place préservée » (conductrice)

d) Moins de rigidités statutaires que dans le contexte parisien

Les comportements des acteurs paraissent guidés davantage par la préoccupation de « garder une place dans le groupe » que par le souci de défendre des prérogatives statutaires (qu'au demeurant jamais le groupe ne leur a jusqu'ici reconnues).

Ainsi, une certaine flexibilité peut s'observer au quotidien, en dehors de ces situations critiques de reconversion, qui fait apparaître une moindre considération qu'en France aux dimensions statutaires dans la redéfinition des tâches et des affectations. Changer de fonction, de poste « pour les besoins du service » ne semble pas poser problème dès lors qu'on reste au sein de son même groupe d'appartenance, auquel se faisant « on rend service volontiers ».

« S'il manque de la réserve sur une autre ligne, je peux y aller, ça ça n'est pas un problème. C'est égal ». (conducteur)

Introduite dans un contexte français, une réorganisation de l'ampleur de celle entreprise à Berlin ne manquerait pas de soulever d'importantes objections de la part de nombreux acteurs : la question se poserait par exemple de savoir quelle place donner dans la nouvelle organisation aux anciens VM, sachant que tous n'ont pas la possibilité ni les qualifications requises pour devenir BVM. Les anciens VM reconvertis en BhM, ce qui est la situation la plus courante, pourraient bien s'estimer rétrogradés et déclassés. La situation serait d'autant

plus délicate que peu de choses séparent au quotidien les tâches, effectuées qui plus est de concert, du BhM et de son assistant.

« Ce que fait le BhM, je peux le faire moi aussi. Faire des rapports d'incidents, je peux le faire aussi, vous pouvez me croire » (Bahnhof Aufsicht)

Pareille situation, conjuguant hiérarchisation des statuts et faible différenciation des tâches, serait certainement regardée comme « gênante », en particulier pour celui des deux qui dispose du statut plus élevé, bousculant un principe de congruence implicite entre hiérarchisation des tâches et des statuts.

On ne peut pas dire que ces réticences et cette gêne soient totalement absentes du contexte du métro berlinois, marqué par une forte tradition « militaro-ferroviaire » ou la notion de rang et de hiérarchie étaient affirmées. Mais on peut observer que l'expression de cette gêne est relativement contrôlée et que d'autres éléments du contexte permettent de proposer aux intéressés des lectures plus honorables de leur situation.

« C'est un travail très varié avec les détails à régler dans la station et aussi le personnel. A l'époque de mon ancien poste, il était considérablement plus nombreux. Je le faisais avec plaisir. Il y a beaucoup moins de monde aujourd'hui...J'ai encore la chance d'avoir dans mon secteur encore des aiguilleurs et des conducteurs de réserve. Sinon, c'est tout. J'ai beaucoup à faire avec les voyageurs car il n'y a plus d'agents de quai et nous devons aussi nous battre avec les différentes pannes techniques des installations. Je voudrais dire que c'était plus tranquille avant » (Bhm exVM)

On devine, à entendre le témoignage d'un BhM ancien VerkheersMeister, que la transition n'est pas facile à vivre et que notre enquêté s'efforce de faire bonne figure, en relativisant sa situation par rapport à d'autres collègues peut-être moins bien lotis. On comprend qu'une valorisation s'attachait à l'ancienne position d'encadrant mais que l'exercice de cette position n'exclut nullement la prise en charge de tâches pratiques regardées comme une autre source de valorisation (notamment le fait d'avoir beaucoup de « détails à régler »).

En fait, les griefs les plus ouvertement exprimés vis-à-vis du nouveau contenu du poste de BhM proviennent plutôt des plus jeunes, qui pointent à la fois l'importance de la charge de travail et l'écart entre le contenu réel du poste, qui sollicite beaucoup les agents, sans leur laisser vraiment la disponibilité et le recul nécessaire pour maîtriser leur activité.

« Beaucoup de mes collègues ne sont plus satisfaits Le poste de BhM au début avait été présenté tout à fait autrement Dans le projet pilote nous n'avions que la responsabilité des stations. Mais maintenant nous sommes en tant que manager devenus les bonnes à tout faire. Il y en a beaucoup qui, du fait de tous ces changements, n'ont plus le cœur à l'ouvrage. Au début les Managers étaient hautement complimentés et maintenant ils sont hautement mis à contribution » (BhM)

C.2 Renforcer l'intégration au sein des groupes de base

Comment un encadrement réduit et fortement absorbé par des tâches opérationnelles pourrait-il veiller sur la bonne intégration des individus à leur groupe ?

La suppression du poste de Verkher Meister ne fait pas l'unanimité au sein des agents de base. L'éloignement du terrain de la hiérarchie, sa moindre disponibilité sont mal vécus notamment par ceux qui étaient familiarisés avec l'ancienne convivialité du terrain et qui voyaient dans la fonction une forme de repère. La disponibilité du VM, son périmètre élargi de responsabilité faisaient de lui un « interlocuteur » et contribuaient à susciter un certain respect à l'égard de sa fonction. Le nouveau poste de BHM peut apparaître dans cette perspective à la fois comme moins « consistant » :

« Avant c'était le chef de secteur qui était vraiment une personne respectée, en tous cas à mes yeux à moi, quand j'ai commencé comme agent de quai. C'était notre chef et celui des personnels de nettoyage. Maintenant j'ai le sentiment que ce métier (Beruf) ou cette formation (Ausbildung) ont perdu ce respect. L'entreprise a réduit ce poste et le BHM n'a plus qu'un assistant avec qui il sillonne les stations et font l'ancien travail des agents de quai Ils sont sans arrêt au téléphone et ici et là on a trouvé ça sur le quai, pour moi ce n'est pas un travail consistant, vraiment pas ». (conductrice)

Les décideurs berlinois semblent avoir pris conscience de la nécessité de répondre au sentiment d'isolement ressenti par des agents de base, de moins en moins nombreux et de plus en plus livrés à eux-mêmes.

L'introduction de chef d'équipe (*gruppenleiter*) vise à rétablir une forme de représentation institutionnalisée du collectif de travail, à développer davantage d'écoute sociale en direction des agents de base mais surtout à favoriser une prise en charge par le groupe lui-même d'une partie des anciennes attributions régulatrices de la hiérarchie de terrain.

« Le groupe devra dans l'avenir assurer une responsabilité collective sur les présences. Actuellement, c'est le répartiteur qui donne à tout le monde son service. A l'avenir, il faudra qu'ils s'arrangent entre eux. Ce sont nos problèmes et nous les résoudrons ensemble. Nous n'aurons pas toujours besoin de la firme au-dessus de nous, mais au contraire, nous le ferons nous-même, en groupe ». (cadre)

Le schéma organisationnel est aujourd'hui relativement classique qui consiste à transférer des responsabilités toujours plus larges aux collectifs élémentaires de travail, laissant à une hiérarchie réduite des fonctions plus stratégiques, moins absorbées par le court terme. Nous l'avions déjà rencontré dans le réseau tramway d'Amsterdam où les conducteurs assument collectivement la responsabilité de prévoir les présences requises de conducteurs pour respecter le planning de circulation des rames.

Les premiers *Gruppenleiter* ont eu, semble-t-il, du mal à trouver leur place, aussi longtemps que subsistaient en parallèle l'ancienne hiérarchie professionnelle des conducteurs, les *FahrMeister*. Le rôle opérationnel de ces derniers consistait à être les interlocuteurs des conducteurs au poste de commandement de la ligne (ce que font maintenant les BVM) et à participer à l'actualisation de leur formation (tâche traditionnelle de l'encadrement conduite). Il ne comportait pas ce volet « d'écoute managériale » que le réseau berlinois, en phase sur cette dimension avec les pratiques nouvelles du réseau parisien, cherche à introduire.

Les deux fonctions ont été depuis fusionnées, pour des raisons d'économie, en une seule qui a gardé ce nom de Gruppenleiter. Pareille organisation est appliquée à d'autres métiers du BVG (contrôleurs, agents de sécurité, aiguilleurs). Elle témoigne d'une volonté d'insérer chacun dans un « groupe », auquel il puisse contribuer par son travail et ses idées. Ce groupe aurait vocation à être le lieu où chacun puisse être écouté et trouver sa place, avec à la tête de ce groupe un responsable identifiable qui puisse, au niveau immédiatement supérieur, « parler au nom du groupe » pour lui permettre de se faire entendre.

« Nous allons leur parler et les écouter. Nous ne pouvons résoudre tous leurs soucis mais nous pouvons faire de petites choses. Depuis Avril (99) nous avons douze encadrants de proximité ayant une compétence sur la dimension sociale, pour motiver nos agents. Ils travaillent sur l'ensemble du réseau, surtout les points difficiles ».

Là où, à Paris, pareilles initiatives sont accueillies souvent avec suspicion, en particulier par les organisations syndicales qui craignent de voir se constituer des « clans » ou voir se multiplier des « arrangements locaux » (en lieu et place du statut commun qu'elles entendent « protéger »), on a le sentiment qu'elles bénéficient à Berlin d'un préjugé favorable, y compris de la part d'enquêtés s'étant montrés critiques par rapport aux changements en cours au sein du réseau.

Tous les agents ne sont pas certes pas totalement convaincus. Certains, notamment parmi les plus âgés, regardent ces démarches comme tout à fait insuffisantes pour favoriser un réel investissement dans un travail et une structure à l'avenir trop incertain.

« Aujourd'hui les gens viennent travailler, c'est tout. On essaie de cacher cela avec le travail de groupe mais malgré cela c'est devenu froid, il y a ce milieu, cette insécurité... Avant quand il y avait un problème, on pouvait aller voir son chef et lui dire j'aimerais avoir une conversation là dessus. Celui-ci donnait un RV dans deux ou trois semaines. Maintenant on peut parler tout de suite mais là haut, ils ne savent rien de ce qui se passe en bas ou alors ils ne disent rien. Tout ceci (la familiarité entre collègue) n'existe plus »

Le fait d'orienter le management du réseau dans cette direction jouit cependant d'un préjugé largement favorable.

« Je trouve cela très bien qu'on ne soit plus traité comme des numéros, personne avant ne connaissait nos noms, je trouverais mieux, maintenant qu'on est deux fois moins nombreux, que les rapports soient plus personnalisés » (conductrice)

« Les groupes autonomes sont de bonnes choses on connaît son supérieur la coopération s'est améliorée par contre la qualité, je ne sais pas » (mécanicien).

Certes les circonstances particulières que vit le réseau contribuent à ce resserrement des liens entre les « survivants ». D'autres scénarios auraient tout aussi bien pu se développer, qui auraient conduit à approfondir le malaise interne. Il semble, au contraire, que le souci de renforcer l'intégration des agents dans leur groupe de base soit bien accueilli. L'élargissement du groupe aux fonctions connexes, qui relèvent encore aujourd'hui, héritage de l'ancienne organisation, d'autres départements, apparaît à certains enquêtés comme un remède possible pour régler les difficultés qui surgissent sur le terrain entre métiers toujours organisés séparément, tels ceux des contrôleurs, des agents de sécurité et des agents de station :

« Si nous formions un groupe avec une même appartenance, ça fonctionnerait sans doute plus facilement » (BhM)

Cette opinion est partagée par les nouveaux responsables du réseau qui seraient favorables à l'intégration au sein d'unités décentralisées de l'ensemble des fonctions contribuant à la performance en matière de service aux voyageurs :

« Je suis persuadé que de petites unités où les gens sont pleinement responsables constitue une bonne solution organisationnelle. Mais comment vais-je faire à partir d'une grande structure pour arriver à cela ? » (directeur)

C.3 Encourager des formes individuelles et collectives de réinvestissement du travail

Comment susciter et entretenir la motivation des agents dans l'univers finalement routinier de l'exploitation du métro ? Cette question à laquelle tous les réseaux sont confrontés trouve des formes originales de réponses (ou de pistes de réponse) dans le contexte très particulier d'un BVG en pleine restructuration, en mal de solutions nouvelles à un large éventail de problèmes concrets. La nouvelle donne exige, en effet, de revoir les dispositifs existants soit pour les améliorer, en sorte d'offrir un meilleur service aux clients, soit simplement pour faire face à la réduction des effectifs qui est intervenu.

On cherche donc à la fois à développer une solidarité d'équipe, que les circonstances rendent particulièrement opportune, et à développer l'esprit d'initiative individuelle. L'innovation sera d'autant plus acceptable qu'elle aura été proposée par les agents eux-mêmes (*nous l'aidons à développer son idée*) à leurs propres collègues.

« Si quelqu'un s'identifie à son poste et qu'il a de bonnes idées, nous l'aidons à développer son idée. Il doit aussi en avoir la responsabilité, il doit avoir la possibilité d'impliquer ses collègues, de les motiver » (cadre)

« Motiver » n'est pas compris ici dans le sens de « récompenser » (cette question n'est pas abordée, le réseau il est vrai est confronté à l'impératif de faire baisser ses coûts). On insiste beaucoup sur le mécanisme d'identification à un poste et à un groupe, le travail bien fait, voire la « bonne idée » étant un mode privilégié d'intégration tenant lieu de support important de la motivation.

« La satisfaction technique, nous l'avons toujours, même avec de faibles moyens, chaque fois que nous trouvons des améliorations et qu'on peut dire, tiens, là, on pourrait faire autrement et ceci donne de la joie » (cadre).

L'accent est largement mis dans les entretiens sur la dimension concrète d'une « bonne idée ». Il ne s'agit jamais de refaire le monde mais de répondre, si possible de façon détaillée (*des détails à régler*) à un problème précis.

« Dieu soit loué, j'ai aussi des collègues plus expérimentés, plus anciens qui peuvent vraiment m'apporter de l'aide. Et mon supérieur aussi le BVM est absolument humain. On peut vraiment aller le trouver et lui dire « j'ai tel ou tel problème ». (BhM)

La nouvelle situation multiplie les situations nouvelles appelant de nouveaux dispositifs pour traiter autrement ce qui, jusqu'ici, était fait avec davantage de moyens et de personnels.

« On peut faire de la qualité avec des dépenses plus basses. C'est le cas du nettoyage des trains : ça marche. Je ne connais pas le détail des contrats mais ça fonctionne. Ca ne sent plus la bière comme avant ! Les voyageurs apprécient un train propre le matin » (vérificateur-mécanicien)

« Faire autrement » en faisant appel à son savoir-faire, à son ingéniosité permet à certains égards de mobiliser les ressorts identitaires des univers de métier dont on a souligné combien il jouissait, en Allemagne comme en France, d'une réputation élevée. Un exemple particulièrement illustratif de cet ethos professionnel nous est donné dans la longue citation qui suit où un des ingénieurs du Métro, ayant occupé d'importantes responsabilités techniques dans la modernisation du réseau, parle de son travail et des satisfactions qu'il en retire :

« Je n'ai jamais fait l'expérience de venir travailler sans plaisir. Je me suis toujours impliqué. C'est bien sur un travail difficile que de se préparer à la concurrence, de réduire les coûts. C'est un énorme travail organisationnel de redessiner les frontières, clarifier les responsabilités. Ce n'est pas simple de remodeler une entreprise sur le modèle privé tout en maîtrisant tout à la fois. Mais j'ai bon espoir et de la satisfaction à travailler, peu importe si je reste à la Qualité ou si demain je travaille dans un autre domaine. Tout est possible compte tenu des fluctuations et des nouveaux découpages de la structure. J'ai une attitude fondamentalement positive et j'aime faire des choses pour mes concitoyens, en l'occurrence avec les transports en commun. Faire que les choses fonctionnent bien techniquement, que l'organisation soit bien en place. Je le fais avec plaisir et j'ai aussi beaucoup de collègues que j'aime bien et qui sont très coopératifs. Malgré les changements, notre expérience de travail est agréable. Alors je crois que je resterai au BVG. La dimension économique ne me plaît pas autant que la technique à laquelle j'étais jusqu'ici habitué, du temps où je travaillais sur le nouveau projet du S Bahn (RER). Je pouvais être créatif et réaliste à la fois, avec des idées, du travail en groupe, des équipes de résolution de problèmes et les fruits qui arrivaient à la fin avec les trains qui fonctionnent et l'adhésion des voyageurs. C'était la plus belle des récompenses et quand aujourd'hui je traverse la ville avec cette génération de véhicules à laquelle j'ai contribué par mon travail de responsable, que je sais qu'elle va durer 30 ou 40 ans, je m'en réjouis et c'est quelque chose qui me motive à nouveau, même si je crois qu'une telle circonstance ne se reproduira plus pour moi ». (Responsable Qualité)

Un dispositif participatif intitulé KVP (processus de progrès continu), très inspiré par les démarches industrielles (référence est même faite à Volkswagen) de type cercle de qualité, groupe de progrès, entend associer les agents à la recherche de solutions concrètes d'amélioration de l'existant.

« Nous bâtissons en parallèle un système que nous appelons KVP, un processus d'amélioration continue où nous recueillons dans toutes les unités les suggestions d'amélioration, toutes les idées, peu importe qu'elles soient sous la forme de propositions ou de suggestions, nous avons mis partout en place des boîtes à lettres. Nous ajoutons aussi les

articles de journaux et les suggestions du service clientèle (réclamations). Tout cela est étudié au niveau du KVP ».

Ces groupes de travail sont clairement pilotés par la hiérarchie opérationnelle, assistée par un représentant de la cellule Qualité, qui tout à la fois coopte les participants, fixe la durée et la fréquence des réunions et décide ou non de donner suite aux suggestions faites. Des « modérateurs », formés à cet effet sont là pour faciliter le travail collectif.

« Régulièrement nous tenons des réunions où l'on discute sur le point de savoir ce qu'on peut faire des suggestions et il est décidé au final par le responsable à la tête de l'unité, qui dispose de grilles d'analyse pour cela, si on donne suite ou non. Il peut y avoir aussi des situations où l'on dit, « ce serait bien ! mais il n'y a pas l'argent ! Il y a plein de choses utiles et simple à mettre en œuvre que l'on peut faire en investissant peu d'argent et puis il y a les choses complexes qui demandent beaucoup de temps et d'argent et qui requièrent de réunir de nombreux partenaires pour être résolues et que seuls on a aucune chance de changer » (cadre Qualité).

« Dans le KVP figurent le chef de l'unité, le responsable Qualité et deux ou trois agents qui ont des compétences pratiques sur le sujet et puis il y a des « modérateurs » qui font cela à côté de l'exercice de leur travail ordinaire, des conducteurs, des aiguilleurs, des responsables de station. Ils suivent des formation d'un jour où on évalue leur capacité là dedans, tout cela bien sûr sur leur temps de travail. On peut participer à un thème une fois et travailler dessus pendant un mois, d'autres ont été formés mais n'ont pas encore participé, il est prévu que même ceux qui participent à plusieurs thèmes soient libérés de leurs autres obligations ». (cadre Qualité)

C.4 Une inflexion des pratiques de management de la hiérarchie supérieure

Remettre en ordre l'organisation est regardée comme relevant de la responsabilité de la hiérarchie supérieure. Mais celle-ci sait pertinemment qu'elle ne peut obtenir les résultats attendus d'elle sans la contribution active des agents. Selon la nature du terrain sur lesquels on les sollicite, le type de procédures coopératives qu'on saura leur proposer, les agents seront plus ou moins nombreux à participer et plus ou moins prêts à s'impliquer.

a. rationaliser la nouvelle organisation, avec l'aide des agents

Reconstruire « solidement » la maison

La démarche en cours au sein du réseau berlinois poursuit à la fois des objectifs pratiques (détecter les doubles emplois et les arbitrer, trouver des solutions aux problèmes du moment) et des objectifs managériaux de court et de moyen terme.

A court terme, il s'agit d'impliquer les agents en espérant qu'une partie d'entre eux, plus ou moins cooptés par la hiérarchie, apportent leurs concours à la recherche de solutions locales à ces fameuses questions de « détail » auxquels les ingénieurs allemands adorent, semble-t-il, s'attaquer.

« Bien que la plupart des thèmes soient déjà connus, ces thèmes peuvent revenir dans les priorités officielles et nous avons alors des outils et une mission officielle de chercher à nouveau des solutions, d'étudier des variantes. Ceci peut prendre aussi bien une forme orale, un coup de téléphone à un spécialiste ou une grande réunion... Où y-a-t-il un espace pour jouer ? Quelles variantes sont envisageables ? Où la finalisation des détails peut-elle déjà commencer ? Et les expériences et les propositions sont mises sur la table » (cadre Qualité).

A moyen terme, il s'agit de bâtir des processus ordonnés

« Le management de la Qualité n'est pas en principe éloigné de l'organisation tout court, de la recherche d'une organisation optimale. C'est important pour l'organisation de savoir par un processus ordonné où se trouvent les zones non régulées et d'un autre côté celles où un double travail se fait. Pour le BVG, face à la concurrence, il est capital que notre organisation soit optimale » (cadre Qualité)

qui permettent la mise en place d'une autre forme « d'ordre » (*construire une maison*) , décentralisé au niveau de la mise en œuvre de ces processus, principe de subsidiarité oblige, mais centralisé au niveau de la conception d'ensemble (*les fondations de la maison*)

« Nous construisons une maison, en tant que structure sociale, en harmonie avec les participants qui, plus tard, y travailleront. Ils y travaillent déjà. Nous construisons les fondations et nous espérons naturellement que les unités feront preuve d'autonomie dans leur propre maison qu'il leur appartient d'organiser. Ils ont besoin aussi de connaître leurs frontières. Ils ne peuvent ou ne veulent pas faire seuls. Nous sommes dans la phase de certification, de documentation, d'audition. Ensuite viendra celle de la responsabilité de chaque unité ». (responsable Qualité)

Il s'agit d'apporter à toutes les unités des repères organisationnels communs et des règles claires de fonctionnement sans lesquels aucune autonomie. n'est possible. Cette autonomie est regardée comme une condition fondamentale aussi bien de la légitimité politique de la construction d'ensemble que de l'implication des dites unités. Clarifier l'organisation, tracer les frontières de responsabilité prend ici valeur non seulement pratique mais aussi politique et symbolique. A l'image du contrat anglo-saxon qui prétend éloigner les menaces d'arbitraire en clarifiant les termes de la relation liant un subordonné à son supérieur, la « bonne organisation » entend, dans le contexte berlinois, réintroduire l'harmonie requise pour que l'organisation, dans son ensemble, fonctionne rationnellement, à bonne distance de la centralisation des pouvoirs et de l'anarchie.

b. Réduire les anciennes barrières hiérarchiques et mieux communiquer en direction des agents.

Réduire la distance initiale entre le « haut » et le « bas »

On peut, à partir des témoignages recueillis, se faire une idée de ce qu'étaient, dans l'ancien monde, les relations entre le haut et le bas de la structure et mesurer l'ampleur des changements qui sont survenus depuis.

« Au début, quand j'ai commencé, mes supérieurs étaient inaccessibles comme des souverains. Ceci s'est déjà changé beaucoup, en bien ! Ce n'est plus une relation entre supérieur et subordonné ». (BhM)

« On apprend à connaître le responsable Qualité, le Directeur et on se fait une autre image de ces gens là. Les gens les voient comme inaccessibles mais ils sont comme vous et moi » (mécanicien, membre d'un KVP).

Les dirigeants d'unité déclarent vouloir se rapprocher du terrain et s'inspirer d'une nouvelle approche managériale, largement prônée outre-Atlantique, plaçant le supérieur dans une position d'écoute et de « service » vis-à-vis de ses subordonnés.

« J'ai la responsabilité de deux lignes et mon but naturellement est de les faire tourner de façon économique. Ceci est un but, l'autre but, c'est la satisfaction des employés car sans collaborateurs satisfaits on ne peut pas atteindre une exploitation économique.... Nous demandons à tous nos collaborateurs quels problèmes ils rencontrent et comment nous pouvons les aider... ce n'était pas habituel avant d'établir des liens avec ses collaborateurs »

On ne se contente plus de considérer que chacun ne fait que son devoir, on le remercie par une lettre personnalisée qui a séduit mais aussi surpris ceux qui l'ont reçue :

« Récemment, avant Noël, nous avons reçu un courrier de notre chef pour nous remercier de notre bon travail, du travail fait ensemble. C'est tout à fait nouveau. Entendre des choses agréables, c'est agréable. Si c'est dit sincèrement, alors c'est bien. Peut-être est-ce pour nous stimuler, c'est une bonne initiative » (Bahnof Aufsicht)

Si la rupture est spectaculaire au regard des pratiques antérieures, il convient cependant de ne pas en exagérer la portée :

« Ceci nous le faisons depuis 5 ans. On ne discutait pas pareil, on ne posait pas de questions... même aujourd'hui nous ne le faisons que rarement. » (Cadre)

le poids des contingences

La question se pose aussi de savoir comment, dans l'univers contingent du transport collectif humain où les agents se croisent plus souvent qu'ils ne se réunissent, pareille stratégie de

communication peut être concrètement mise en œuvre et, ce faisant, atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

On peut notamment s'interroger sur la capacité de dirigeants, déjà fortement absorbés par leurs propres missions dans le contexte tendu qu'on a décrit plus haut, non seulement à dégager la disponibilité correspondante mais encore à entrer dans la peau d'un personnage de « communicateur charismatique » qui semble assez éloigné des repères des acteurs du réseau berlinois.

« Nous pouvons décider davantage, réaliser davantage mais je ne me comparerais pas à un manager du privé, sûrement pas. Peut-être nous nous en rapprochons mais il y a beaucoup de chemin encore à faire » (cadre)

« Un thème très important pour moi est de savoir comment tirer une équipe vers plus d'attention vers les clients. Nous faisons une excellente exploitation mais le service au client n'existe pas aujourd'hui. L'information pourrait être considérablement améliorée. Je m'y emploie comme à améliorer la communication avec les travailleurs pour leur transmettre mes idées et leur faire entrer dans la tête ce qu'est le service aux clients, ce qui est infiniment difficile quand il y a 12 000 collaborateurs » (Directeur).

La question se pose, en effet, de savoir comment, dans l'univers contingent du transport collectif humain où les agents se croisent plus souvent qu'ils ne se réunissent, pareille stratégie de communication peut être concrètement mise en œuvre et, ce faisant, atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

« Au métro, les conducteurs n'ont pas d'attachement comme ils ont au bus ou au tram. Ils croisent par hasard un ou deux collègues tandis que ceux du tram ou du bus peuvent s'attabler ensemble à plusieurs. Ca fait une différence sur laquelle l'organisation devra veiller. L'information des conducteurs sur le changement doit être organisée autrement » (cadre)

Face à la situation de crise que traverse le BVG, la hiérarchie voudrait susciter une mobilisation collective autour du projet de « sauver l'organisation », en développant une double approche en termes de communication :

Tandis que le journal interne du BVG est largement utilisé pour lancer des mots d'ordre tels que « Simplement devenir meilleur » ou pour insuffler davantage de confiance aux agents en valorisant les multiples initiatives prises « en direction des clients », il appartiendrait aux hiérarchies opérationnelles de décliner, à l'échelle « humaine » des unités, cette sensibilisation.

« Il faut aussi que nous fassions des progrès, que nous soyons davantage tournés vers le client, plus aimable avec lui parce que le client apporte l'argent et s'il ne vient plus.. » (maîtrise)

c. une inflexion encore limitée des pratiques de management

Sollicités dans le cadre de notre enquête sur l'introduction ou l'existence au sein du réseau d'une logique d'évaluation des performances individuelles, telle qu'elle existe depuis quelques années dans les réseaux londoniens et parisiens, nos interlocuteurs berlinois ont manifesté, à la base, la même réaction de surprise et d'incompréhension qu'à propos d'autres questions à visée analogue, les interrogeant sur les standards de qualité de service.

« Nous n'avons pas de système d'évaluation des collaborateurs. Cela n'est pas habituel pour nous » (Cadre)

La perspective est bien pourtant à l'étude, notamment au niveau des responsables « Ressources humaines », qui verraient dans cette introduction un puissant vecteur de changement vis-à-vis duquel beaucoup d'autres acteurs du réseau (et pas seulement les syndicats, mais aussi une partie des cadres) manifestent peu d'enthousiasme.

« Le problème de fond n°1 du BVG est que nous n'avons pas de système d'évaluation. Il faut le reconnaître, les syndicats sont tout à fait contre, le Vorstand n'est pas sûr de savoir s'il le souhaite vraiment. Il existe certes des objectifs fixés aux chefs de département. L'étape suivante serait que mon responsable conclue avec moi un contrat d'objectifs et on saurait sur quels critères précis nous serions évalués. Ceci n'existe pas aujourd'hui. Personnellement je le souhaite. Mon directeur aussi mais les responsables locaux, à mon avis personnel, n'y tiennent pas tellement » (cadre RH).

L'intérêt qu'éveille chez ce cadre RH l'introduction d'une démarche formalisée d'évaluation fait surtout écho, nous semble-t-il, aux préoccupations des cadres intermédiaires de retrouver leur autonomie d'action et de responsabilité, actuellement handicapée par l'équilibre incertain des pouvoirs entre le haut de l'organisation et les unités décentralisées. Recevoir des instructions claires et savoir sur quoi on est jugé supposerait en amont une clarification (attendue) aux niveaux supérieurs de l'organisation.

La lecture qu'il développe de ses mérites « concrets » renvoie davantage à l'idée de contrôle de la « subjectivité humaine » (face à laquelle la communication « intersubjective » au sein des groupes fait figure d'antidote) qu'à un souci « à l'américaine » de décliner le plus bas possible une logique d'équilibrage honnête entre contributions et rétributions individuelles.

« Bien qu'étant un être humain, j'évalue mon personnel de façon aussi objective que possible. Mais je reste un homme avec des sentiments et une âme. Je ne peux pas être objectif à 100% si ceci n'est pas systématisé. Même comme cela, soyons honnête, cela ne peut être tout à fait suffisant mais c'est une aide pour être plus objectif ». (ibidem)

Il n'est pas sûr au demeurant que la logique collective, donnant aux efforts individuels, au moins au niveau des unités de base, un sens affirmé de participation exemplaire aux efforts du groupe, puisse aisément s'articuler avec une telle individualisation. On peut souligner, dans cette perspective, le fait que la participation aux groupes de progrès était déjà regardée comme une distinction n'appelant pas de rémunération matérielle ou de promesse d'avancement.

« Nous n'avons pas actuellement de récompense particulière pour les membres des KVP. Nous espérons qu'il y va de la motivation, que le travail est intéressant et fait avec plaisir. Pour beaucoup de participants, en être est déjà un changement »

La rétribution est ici clairement symbolique, transitant par la reconnaissance des compétences individuelles par une hiérarchie dont on mesure, à cette occasion, qu'elle n'a jamais cessé d'être investie d'un pouvoir symbolique fort.

Ceux que nous avons choisis montrent de l'intérêt à participer. On leur dit, « toi, tu connais cela, nous avons besoin de toi, dis-nous ce que nous pouvons améliorer » et c'est déjà une récompense indirecte c'est une forme de co responsabilité et une reconnaissance évidente » (responsable Qualité).

C.5 Prévenir la rupture entre le BVG et son environnement local

La situation du BVG pourrait, à certains égards, apporter de l'eau au moulin de la théorie, notamment développée en France par Crozier, faisant du choc extérieur le véritable moteur du changement au sein des structures bureaucratiques. Nous sommes bien en présence d'une organisation brutalement remise en cause par les transformations politiques, économiques et institutionnelles de son environnement local, au sein de laquelle l'onde du choc libéral a profondément déstabilisé des salariés jusqu'ici très loin de s'imaginer que leur situation pourrait être aussi brutalement remise en cause.

Force est pourtant de faire un triple constat qui, relativement aux attitudes et comportements décrits ou observés au sein du réseau romain, soumis objectivement à une onde de choc équivalente, spécifie une certaine différence berlinoise :

Positiver par devoir

Là où salariés de base et responsables romains émettaient des jugements très critiques sur leur propre organisation et exprimaient des doutes sur sa capacité à surmonter ses difficultés présentes, on trouve à Berlin une attitude plus positive vis-à-vis de l'avenir, au moins parmi les interlocuteurs auxquels nous avons eu accès dans le cadre de notre enquête.

Certes les difficultés du moment ne sont pas niées :

« On ne peut que peindre de couleur sombre l'avenir du BVG mais je suis optimiste et je crois qu'il n'est jamais trop tard » (cadre).

Mais nos interlocuteurs, plus particulièrement ceux qui sont en position de cadre, mettent l'accent sur les points qui concrètement se sont améliorés et soulignent qu'un vrai service est rendu à la population :

« D'un point de vue transport, il y avait beaucoup à faire après la réunification. Nous avons fait du bon travail. Je ne pense pas qu'il y ait en Allemagne une ville avec une offre aussi importante qu'à Berlin » (maîtrise)

Il existe une vraie préoccupation de la part des agents de se justifier vis-à-vis de leurs concitoyens, qui ont la réputation d'être particulièrement critiques et sévères à leur endroit. Au lieu d'ignorer superbement ces critiques ou de disqualifier ceux qui, comme la presse, les formulent, s'exprime une volonté d'y répondre de façon argumentée.

« Moi je dirais que les choses vont mieux parce que nous, la sécurité, on nous a renforcé. Les citoyens voient plus de monde sur les voies. Auparavant nous étions insuffisamment nombreux, ça s'est un petit peu amélioré. Nous avons reçu des renforts, des formations ont été mises en place et c'est très bien. »

Des comparaisons sont faites avec le passé, pour contester l'idée qu'il y ait pu avoir détérioration du service :

« On nous dit que nous ne sommes pas cordiaux, mais moi, je suis cordial, peut-être quelques cas... ensuite on dit que nous manquons de ponctualité et de propreté mais ce n'est plus vrai aujourd'hui, ce n'est plus comme avant. Là les gens ont tort » (aiguilleur)

« Avant il y avait des agents de quai dans leur guérite. C'étaient des interlocuteurs pour les citoyens. Ceux-ci devraient maintenant être habitués à ce qu'ils ne soient plus là. Ils ont les bornes d'appel où ils peuvent avoir de l'aide ou des renseignements sur n'importe quelle ligne. Nous avons les agents mobiles, les brigades de sécurité et les auxiliaires privés et ça marche. Il n'y a que les personnes âgées qui ne sentent pas en sécurité » (agent de sécurité)

Un agent de sécurité souligne même le fait que le BVG offre davantage de présence sur le terrain que le S Bahn qui assure l'exploitation de la partie « banlieue » de l'offre de transport ferré.

Les gens sont plus satisfaits avec le BVG que sur la S Bahn, nous sommes plus nombreux sur le terrain. Nous avons aussi nos portables et l'on peut facilement nous joindre comme nous pouvons joindre la police. » (agent de sécurité)

Le « nous », vis-à-vis duquel un certain nombre de nos enquêtés prenaient des distance, par référence à « l'ancien monde » où l'on pouvait « vraiment » s'identifier à son travail et à son entreprise, continue d'être utilisés par d'autres qui continuent, fût-ce par devoir, à se projeter dans un meilleur avenir, quelles que soient les difficultés du moment.

« Avant, on dit toujours que c'était le bon temps. Mais aujourd'hui nous sommes là et le futur a l'air d'être à l'opposé. mais la semaine prochaine nous dirons nous aussi que la veille nous avons déjeuné ensemble et que c'était si chaleureux... De l'autre côté, il y a bien sûr toutes ces économies qui sont nécessaires » (cadre).

Sans doute l'interprétation d'un tel contraste dans la façon dont sont vécues les crises de mutation que traversent au même moment les métros de Berlin et de Rome ne renvoie-t-elle pas seulement aux capacités objectives des deux organisations à surmonter leurs difficultés présentes (dimension sur laquelle l'avenir seul permettra de trancher), mais doit-elle aussi tenir compte des modes d'expression d'un point de vue critique sur sa propre organisation, regardées comme légitimes devant un « étranger ».

Là où les identités se construisent par opposition et par différences vis-à-vis des « autres », la critique corrosive n'est rien d'autre qu'une forme de présentation de soi. Au contraire, quand

les identités se construisent en référence à une « communauté », la posture critique est plus délicate à tenir et il peut, au contraire, être ressenti comme un devoir que de défendre la réputation de sa propre organisation. Les discours critiques tenus par nombre d'expatriés français sur leur propre hiérarchie et sur leur propre entreprise peuvent ainsi être souvent mal reçu et mal interprétés par leurs collègues étrangers au sein des groupes multinationaux.

Au contraire, les propos tenus par les responsables berlinois, y compris de niveaux intermédiaires, sont marqués par un sorte de devoir de « positiver » et de croire en des jours meilleurs :

« Je vois l'avenir avec confiance, nous avons déjà beaucoup changé et il y aura encore beaucoup de changements. Le métro est dans la bonne direction, nous avons 3500 collaborateurs qui, déjà, doivent faire énormément de choses pour que notre entreprise fonctionne » (cadre)

b) la recherche pragmatique et légaliste d'un compromis

Responsable de la déstabilisation profonde de l'organisation, la relation délicate du BVG à son nouvel environnement n'est jamais allée, cependant, jusqu'à la rupture. Esprit de conciliation et sens des responsabilités collectives semblent n'avoir jamais été oubliés par les différents acteurs.

Le souci de justification vis-à-vis de leur environnement que manifestent les acteurs de base s'inscrit dans cette perspective . On en trouve une bonne illustration dans cet extrait d'un rapport interne au BVG au sein duquel le service médical, plus ou moins menacé d'être en partie démantelé, affiche, en dépit des circonstances, cette préoccupation :

« Nous voulons faire connaître nos prestations, nos méthodes et les bases légales de notre activité. Il reste plus important de bien prendre conscience du fait que notre véritable légitimité ne repose pas sur une obligation légale minimale, pesant sur la performance économique de l'entreprise, mais bien sur notre capacité à apporter un supplément éprouvé, à la fois concrètement et au plan des idées, à l'entreprise et à ses salariés ».

Les responsables auxquels nous avons pu avoir accès expriment d'entrée leur préoccupation de trouver des solutions concrètes à des problèmes concrets et en concertation (à certains égards obligée) avec les différents partenaires institutionnels du réseau.

« C'est un objectif extraordinairement élevé, et en plus dans le plus court des délais de réalisation, et nous sommes en train de rechercher avec le Land, la ville, une solution. » (cadre)

Le Sénat de Berlin, bien que divisé sur cette question, a finalement avalisé un compromis conduisant non seulement à accorder un délai supplémentaire au BVG pour redresser sa situation financière, mais encore à créer les conditions d'un compromis social. Il s'agit de créer une société holding appelé à prendre progressivement en charge l'exploitation de l'ensemble du réseau. Les personnels de cette filiale verront leur condition de salaires sensiblement revues à la baisse. Ce compromis a reçu l'aval des syndicats, en dépit du caractère extrêmement radical du recul imposé en matière de rémunération, de flexibilité et de

durée du travail : La durée mensuelle du travail est fixée à 192h contre 167h aujourd'hui. Les conducteurs issus du BVG percevront 18,34 DM :heure et les nouveaux embauchés 16,50 DM. 70% des services seront en deux fois.

S'il n'y a pas lieu d'être surpris de voir les responsables se féliciter de l'aboutissement d'un tel accord,

« Le point crucial c'est la filiale c'est un succès que le Vorstand et les syndicats se soient entendus là dessus ». (cadre)

« Nous aurons une filiale dans le courant de l'année (1999) qui assumera de façon plus économique, une partie de l'exploitation, une chose contre laquelle les représentants du personnel luttait depuis un an » (cadre)

on ne peut qu'être frappé de voir la façon dont les acteurs internes (ceux du moins auxquels nous avons pu accéder dans le cadre de cette enquête) ont accueilli ce compromis difficilement imaginable en France dans le contexte du métro parisien.

Au sein de notre échantillon, plusieurs agents ont manifesté leur satisfaction à l'idée que les futurs employés de la filiale, embauchés à des conditions salariales moins favorables, contribueront au redressement de la situation du BVG.

« Une partie des conducteurs de bus conduisent déjà avec des salaires plus bas et toute l'entreprise dépend de ces économies. Aucune amélioration ne peut être négligée » (mécanicien)

D'autres, particulièrement inquiets devant la perspective de perdre les bénéfices de leur statut public, notamment en matière de retraite, ont fait valoir qu'ils étaient prêts à accepter, en échange de garantie à ce sujet, des diminutions substantielles de leur rémunération.

« Ceux qui ont mon âge et regardent devant eux seraient prêts à perdre un peu de salaire pour garder cela. Pas 30% comme dans la filiale mais pour diminuer les coûts, il y aurait la possibilité de baisser les salaires de façon volontaire, mais on n'a pas demandé aux employés, par exemple les primes de vacances et de Noël, je crois que 60 à 70% des agents seraient d'accord de les abandonner... » (conductrice)

Ces réactions individuelles sont bien sûr indissociablement liées au contexte qui régnait dans l'entreprise au moment de l'enquête (le compromis social global ne sera officialisé que trois mois plus tard). Elles ne signifient nullement que les salariés berlinois acceptent passivement leur sort, là où leurs homologues français seraient prêts à s'engager à fond dans un conflit social dur. D'importantes mobilisations des personnels se sont d'ailleurs efforcées de peser favorablement sur les décisions réglant l'avenir du BVG. Il reste que cette conflictualité est fortement encadrée par un dispositif institutionnel qui définit clairement le cadre des négociations.

« Les représentants du personnel n'apprécient pas que nous supprimions des emplois mais ils n'ont pas la possibilité de s'opposer. Il s'agit de questions qui relèvent d'un autre niveau de l'organisation, qui peuvent remonter jusqu'au Vorstand » (cadre)

La création de la filiale, qui offre, comme on l'a vu, aux salariés des conditions de travail et de rémunération beaucoup moins favorables, que la direction du réseau voulait, au moment de notre enquête, encore voir « améliorées » dans sa logique de retour à la compétitivité,

« Il existe d'autres points.. A la fin de son tour, le conducteur a une pause avant de repartir traditionnellement, elle était payée alors qu'il ne conduit pas nous essayons de récupérer cela mais le syndicat est contre de façon véhémente nous le ferons dans la filiale ». (cadre).

est présentée par la presse interne de l'entreprise non pas comme une rupture, au regard de la logique de fonctionnement communautaire, mais comme le moyen d'en assurer la pérennité.

L'accent est mis sur la conformité légale de cette transition (de même que les interruptions du contrat de travail des salariés ayant quitté le BVG avait été réalisées « conformément au droit du travail »).

« La désignation d'un conseil d'entreprise en Mai 2000 a représenté pour les travailleurs un pas important vers la normalité » (journal entreprise).

DEUXIEME PARTIE :

ATAC-COTRAL : LA MODERNISATION DELICATE DU METRO ROMAIN

INTRODUCTION

Le contexte de l'enquête :

L'entreprise publique de transport collectif de la ville de Rome, ATAC COTRAL, est engagée dans un processus radical de changement en vue de la préparer à une ouverture possible à la concurrence telle que l'encourage les directives européennes, relayées par les dispositions législatives prises en Italie, visant à limiter le niveau de subvention publique dans cette activité. Ce processus, d'une ampleur d'autant plus grande que l'entreprise s'était peu modernisée au cours des années récentes, prend principalement la forme d'une réduction rapide des effectifs, en vue d'augmenter de façon significative la productivité, puisque le niveau de l'offre de transport est maintenu et que des efforts sont entrepris pour améliorer la qualité du service. C'est un défi particulièrement lourd pour le management de l'entreprise que de conduire un tel processus de réorganisation tout en maintenant le niveau requis d'implication des personnels de l'entreprise et une qualité de coopération avec les organisations syndicales qui les représentent.

L'enquête, menée auprès d'un échantillon couvrant les différents métiers de COTRAL, tant au niveau des exécutants, des encadrants que des responsables fonctionnels en charge des ressources humaines, permet d'analyser, à partir des témoignages recueillis, la façon dont les personnels du métro romain concevaient jusqu'ici leur appartenance à l'entreprise et leur mode de coopération, de mesurer l'ampleur et la nature des réajustements et des difficultés impliqués par le processus en cours.

Organisation du texte

Une première partie expose les données de la situation en trois points : la situation de départ (les handicaps structurels), la nouvelle donne (la pression exercée de l'extérieur) et les ajustements opérés (en particulier en matière de ressources humaines et de management).

Une seconde partie présente les réactions des acteurs face à cette situation nouvelle.

Une seconde partie regarde ces réalités en tant que témoignage éclairant sur les traits qui, d'un œil extérieur, peuvent apparaître comme remarquables. Elle examine dans cette perspective les modes d'appartenance à l'entreprise, les rapports de coopération et, toujours dans une perspective comparatiste, la spécificité des difficultés évoquées par les acteurs dans leur adaptation au processus en cours de modernisation.

A. UNE ENTREPRISE EN MUTATION

A.1 La situation de départ

a) une régie sous le contrôle des autorités municipales

ATAC COTRAL n'est jusqu'ici pas vraiment une « *entreprise publique* », au sens qu'on peut donner aujourd'hui en France à cette notion associant à la fois « logique d'entreprise » et « missions de service public ». C'est plutôt une *régie municipale*, placée sous la tutelle directe d'une municipalité qui tout à la fois fixe ses missions, nomme ses responsables et assume politiquement le rapport de la tarification et de la qualité de service offerte au public.

Cette situation s'est traduite historiquement par l'établissement d'une relation de tutelle qui est assez mal vécue par les cadres de l'entreprise qui peuvent se sentir dépossédés du véritable pouvoir de décision et souvent se transformer en spectateur des joutes politiques qui se jouent au-dessus d'eux entre syndicats, partis politiques et municipalité. Ceux-ci ont en tête un modèle d'entreprise « classique » dans lequel les décisions relevant de leur niveau de responsabilités devraient être protégées vis-à-vis du risque d'ingérence politique, faisant intervenir d'autres critères que la seule rationalité gestionnaire dans laquelle ces cadres se reconnaissent.

« La coordination est une chose, qui peut être légitime ; c'est une autre chose l'ingérence de la Municipalité dans notre entreprise. » (cadre)

Ce sont les cadres dirigeants qui sont plus particulièrement visés, notamment dans la perspective annoncée de constitution d'une société holding modifiant la structure de l'entreprise pour la rendre compatible avec les nouvelles directives européennes en matière de transport.

« Je ne crois pas que la privatisation changera si les personnes ne changent pas...il faut qu'il y ait un système d'évaluation des prestations car si les personnes ne changent pas, la nouvelle gestion sera naturellement confiés aux anciens personnels... l'entreprise doit apprendre à compter sur son véritable potentiel (c'est à dire ses cadres compétents)». (cadre)

L'insuffisance de régulation politique du développement urbain, domaine qui relève éminemment de la responsabilité des politiques, est dans le même temps pointée du doigt par ces cadres, qui regrettent les retards pris en cette matière cruciale pour la qualité du service offerte par leur entreprise.

« Je ne partage pas l'opinion répandue selon laquelle l'insatisfaction du public serait totalement de notre faute (esprit critique, autocritique) il y a toute une série de problèmes indépendants de notre volonté (impuissance...) comme les embouteillages Nous avons également un contrat de service mais il est évident que dans une ville comme Rome c'est difficile de respecter la durée du trajet et les horaires » (Cadre).

« Je suis conscient que l'entreprise n'offre pas un service approprié aux exigences de mobilité de la ville car à Rome le niveau de mobilité est pathologique, déterminé par un essor

urbain désordonné, dérégulé, avec un centre ville qui concentre toutes les activités. Il faudrait donc transformer la ville en termes d'urbanisme» (cadre).

Les négociations avec les organisations syndicales se jouaient jusqu'ici largement « au-dessus » de l'entreprise, entre les autorités politiques, locales ou nationales, là encore sous le regard critique des cadres de l'entreprise, bons connaisseurs des limites de leur influence en la matière.

« Les conducteurs sont devenus une caste avec tous leurs défauts. Il y a eu dans cela le rôle prépondérant des syndicats, un rôle de connivence effrontée de la part de l'entreprise, c'est une question politique » (cadre)

Une meilleure représentation des clients-voyageurs est attendue pour peser davantage sur ces choix qui pénalisent à la fois les voyageurs et l'entreprise elle-même,

« Il y a un excès d'ingérence politique à mon avis, le public s'il devenait actionnaire par privatisation pourrait avoir une représentation directe au Conseil d'Administration de la société, l'organe politique jouant un rôle de médiation » (cadre).

dans un contexte où, jusqu'il y a peu, les transports collectifs étaient regardés comme une offre résiduelle destinée à la partie non motorisée de la population, clientèle regardée comme captive au regard de sa situation sociale et économique .

« Jusqu'à 6 ou 7 ans, le transport public était considéré comme une offre gratuite, les prix étaient dérisoires » (cadre)

b) une régie manquant non seulement d'autonomie mais surtout de moyens

ATAC COTRAL apparaît assez éloignée des standards de service attendus d'une capitale européenne, assez mal préparée à offrir un service concurrentiel de transport public urbain, tel que le prônent les nouvelles directives européennes. .

Ceci vaut sur le terrain des investissements transport, jugés notoirement insuffisants, notamment par nos interlocuteurs de la maintenance.

« Nous faisons bien des choses pour améliorer le service, mais ce sont des détails. Il faudra bien procéder aux gros investissements, comme par exemple améliorer la communication et la signalisation dans le métro » (cadre).

Mais ceci s'applique aussi au manque de ressources propres de l'entreprise, limitée dans ses recettes par une tarification très basse et par l'impossibilité de développer des filiales à même d'accroître le ratio actuel (0,25) entre ses recettes et ses coûts, aujourd'hui largement en dessous de celui affiché comme une obligation par la nouvelle législation italienne sur les transports (décret 422 de la loi du 19 Novembre 1997, fixé à 0,35 à l'horizon du premier Janvier 2000).

« Tout le monde parle d'esprit d'entreprise mais personne ne permet à l'entreprise d'en devenir véritablement une. J'entends par entreprise un organisme qui a la possibilité de gérer pleinement ses ressources seule (certaines lignes imposées par l'administration sont structurellement déficitaires). Il faudra bien laisser l'entreprise avoir des activités collatérales rentables sur lesquelles elle pourra gagner de l'argent pour compenser les pertes qu'elle subit d'un autre côté. » (cadre)

Les agents rencontrés dans le cadre de l'enquête manifestent, avec une latinité familière pour des observateurs français, leurs irritations et leur frustration vis-à-vis de l'insuffisance de leurs moyens de travail, notamment en matière d'information ou de signalisation ou de mesures de sécurité des biens (graffitis) et des personnes.

« Je ne sais pas si c'est la faute de l'entreprise (sic) mais il faut reconnaître que nous n'avons qu'un seul centre d'information où l'on parle anglais, le français ou l'allemand, à la gare de Termini ». (agent de station).

« Je signale bien souvent aux dirigeants qu'il faudrait davantage d'indications, que les voyageurs devraient voir des panneaux bien visibles et bien situés ». (agent de station)

« Au niveau de la sécurité, je changerais beaucoup de choses il y a beaucoup d'actes de vandalisme ! » (conducteur).

Pareille protestation véhémement, augmentée d'un douloureux sentiment d'impuissance, s'applique aussi à la sauvegarde des recettes dans un contexte où, en dépit de la modicité du tarif relativement à d'autres capitales européennes, le niveau de fraude est élevé, sans que l'entreprise semble aujourd'hui disposer des moyens matériels et humains pour le combattre.

« Si vous avez une station où tout est ouvert, où les gens ont l'impression qu'ils peuvent entrer comme dans un moulin, vous ne pouvez pas ensuite vous étonner s'ils sont rentrés. On a vraiment parfois un sentiment d'impuissance et de colère ». (contrôleur)

« Il faudrait également installer des portillons, la première chose que disent les personnes sans titre de transport c'est : « j'ai trouvé tout grand ouvert et je suis passé ! ». Les resquilleurs ne connaissent que deux mots d'italiens, c'est « je n'ai pas de papier et je n'ai pas d'argent. » (contrôleur).

un rapport au public difficile

Ces difficultés sont accrues par les difficultés quotidiennes rencontrées par les agents au contact d'un public mécontent, regardant les agents de l'entreprise publique comme des privilégiés ne rendant pas les services attendus.

« Les usagers romains sont très agressifs avec l'entreprise, même ceux qui possèdent le ticket. La majorité ce sont des gens pauvres ». (agent de station)

« Les voyageurs attendent, se fâchent et s'en prennent à celui qui conduit » (syndicaliste).

« Probablement certains passagers qui n'ont pas la sécurité de l'emploi nous jugent un peu trop protégés parce qu'à la fin de chaque mois on touche notre salaire et que nous ne nous occupons pas du reste ». (contrôleur).

Les agents souffrent naturellement de cette mauvaise image de leur entreprise et aspirent à pouvoir accéder à davantage de fierté d'appartenance.

« Je crois qu'il faudrait faire une enquête pour analyser le degré d'insatisfaction des personnels pour mesurer la perception exacte que se font les salariés de leur entreprise et chercher ainsi à combler les lacunes. Ils sont très certainement peu satisfaits de leur entreprise, cela étant aussi lié avec l'image extérieure d'ATAC COTRAL » (cadre).

une spirale redoutable

Tout se passe comme si ATAC-COTRAL était exposée à un cercle vicieux associant faible niveau de qualité de service, clientèle captive, impératif politique de limitation des tarifs. Le manque de ressources directes qui en découle, doublé d'une incapacité politique et économique de financer et mettre en oeuvre une amélioration substantielle de l'offre de service, rend impossible une sortie « par le haut » de la situation actuelle. Celle-ci exigerait une substantielle qualité de service améliorée, permettant de drainer une plus large clientèle. En contrepartie des améliorations apportées, cette clientèle pourrait accepter un tarif plus élevé et apporter ainsi à l'entreprise les recettes supplémentaires lui permettant de redresser sa situation financière.

« Le conducteur est seul, il se sent abandonné par l'entreprise il doit affronter seul le public tous les matins, et subir leurs colères, leurs insultes. Mais si notre service s'améliorait, je suis sûr que le public s'adapterait et respecterait plus l'entreprise ». (cadre).

En lieu et place, ATAC COTRAL se voit contrainte de réduire au plus vite ses coûts, et donc ses effectifs, tout en devant donner des gages d'espoir dans un futur meilleur à la fois à ses clients et à ses salariés dont la mobilisation est une condition clé de son rétablissement.

c) Une ressource humaine ancienne et peu préparée , exposée directement aux insatisfactions d'un public captif

une pyramide des âges problématique.

A l'image d'autres entreprises ayant interrompu leurs embauches depuis plusieurs années, dans la perspective de réduire leurs coûts, ATAC-COTRAL présente une démographie vieillie, à la fois mal adaptée aux horaires et aux conditions de travail, peu propice à recevoir et valoriser les investissements en matière de formation censés accompagner la réorganisation de l'entreprise.

Age	30-44 ans : 35%	+ de 45 ans : 62%
Ancienneté		+ de 20 ans : 56%

« Il faut faire la place aux jeunes car chez nous la moyenne d'âge a toujours été entre 46 et 70 ans... » (agent de station)

un manque de formation

Par ailleurs, ATAC COTRAL ne dispose pas d'un véritable centre de formation, comme on peut en trouver dans la plupart des autres réseaux, véritable cœur d'une tradition bureaucratique où chaque agent bénéficie d'une préparation organisée à son futur emploi.

« C'est une situation difficile on essaie de former le personnel mais il n'y a pas un véritable centre de formation ». (cadre)

Là réside précisément une des difficultés majeures évoquées, notamment du fait des reconversions massives opérées en interne, qui ont multiplié les situations où les agents reconvertis manquent à la fois de compétences et de motivation dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions. Et cette situation est critiquée par les agents déplacés comme par les responsables qui les accueillent et mesurent l'insuffisance de leur préparation ou de leur adaptation aux exigences de leur poste :

« Une des premières conditions pour mieux travailler c'est que le personnel soit plus spécialisé ». (cadre Maintenance)

« Si nous devons demain être une entreprise, nous devons maintenir le niveau des compétences de notre personnel ». (cadre Traction)

Un contexte social tendu

Faut-il réellement s'étonner de trouver dans ce type de structure un contexte social difficile où les projets de la direction et les identités d'une partie des métiers de base s'opposent frontalement, et où le recours au conflit et à la grève tendent à primer sur les formes « organisées » de dialogue social interne, telles qu'on peut les trouver à Berlin ?

« Dans mon travail précédent lorsque j'étais chef de dépôt, j'ai obtenu mes meilleurs résultats dans les chemins de fer de Vénétie, une entreprise non politisée où tout le monde se respect mutuellement »(cadre Traction).

« Le passage à la privatisation doit se faire avec la modernisation du système. C'est un passage obligé même si le syndicat essaie de le freiner ». (cadre)

Les employés d'ATAC COTRAL ont longtemps fait des syndicats leur porte-parole et le garant de la défense de leurs intérêts matériels, forts du pouvoir de paralysie dont disposent les salariés du monde du transport urbain.

« Auparavant l'entreprise subissait énormément l'initiative des syndicats il y avait énormément de grèves et d'absentéisme ». (cadre)

Ils ont ainsi pu obtenir un ensemble d'avantages ou de garanties

« Il n'y a pas de système formalisé d'avancement de carrière, c'est le droit de l'ancienneté de service qui fait progresser nous n'avons mis aucune véritable alternative. Les syndicats défendent la logique de l'emploi à vie et ne pensent qu'à se garantir sans se préoccuper ni de l'efficacité ni de la qualité du service public » (cadre RH).

qui sont aujourd'hui remis en question par la direction, au regard de la situation précaire de l'entreprise, et que les syndicats entendent bien défendre.

« Le syndicat fait tout pour nous écraser » (cadre Traction).

« Il faut mettre de l'ordre dans tout cela plus généralement le problème de l'entreprise se situe au niveau de la culture de l'entreprise il y a trop de laisser aller. Même les meilleurs parmi les nouveaux venus se laissent contaminer quand ils voient que les choses vont mal » (cadre).

Les syndicats demeurent ouverts à quelques compromis, s'agissant notamment, comme dans beaucoup de situations analogues, des conditions d'embauche des futurs salariés :

« L'entreprise envisage maintenant d'embaucher du personnel avec des contrats atypiques, temps partiel, la position des syndicats est encore souple à ce propos » (cadre).

Spectateurs des enjeux qui se jouent au-dessus d'eux, tout en partageant personnellement une large partie des critiques et des craintes formulées par les syndicats, les cadres intermédiaires doivent composer dans leur action quotidienne avec cette dimension des réalités de l'entreprise.

« Quant au syndicat, il a un rôle de frein car il est conservateur il craint de perdre les droits acquis. Cependant il s'efforce de changer mais en même temps il doit sauvegarder les intérêts des masses électorales » (cadre).

« Si je suggère de réduire un roulement, l'entreprise et le syndicat sont contre moi. Moi, je ne peux rien faire contre la grève. Autrefois on mettait des camions militaires, mais la loi 146 l'interdit. Si le syndicat la décide, elle se fera. Il suffit d'une organisation » (cadre Traction).

A.2 La nouvelle donne et ses enjeux

a) un impératif de modernisation

L'évolution des directives européennes, relayées au niveau législatif par les gouvernements italiens successifs, semble, comme en Allemagne servir de levier pour une démarche de modernisation des services publics.

« Nous devons suivre les évolutions et les nouveautés. Beaucoup de ces nouveautés ont été introduites par la loi » (agent de station).

Il s'agit dans les deux pays de réduire les dépenses publiques et de préparer les entreprises publiques, jusqu'ici en situation de monopole plus ou moins largement subventionné, à la libéralisation annoncée de ce secteur et à la confrontation avec la concurrence Celle-ci n'est-elle pas susceptible, est-il craint notamment si les entreprises publiques actuelles ne se réforment pas en profondeur, de présenter aux autorités locales, chargées de l'organisation des transports, une meilleure offre en termes de rapport entre la qualité de service offerte et les coûts ?

La loi sur les entreprises publiques (35% de taux de couverture minimale des coûts par les recettes), fait donc obligation à ATAC-COTRAL de maîtriser deux équations très périlleuses :

Dans l'immédiat, diminuer les dépenses signifie restructurer l'organisation et accroître la productivité et la flexibilité de la main d'œuvre.

« Dernièrement, par nécessité d'économie, nous avons synthétisé l'organisation » (cadre)

A **moyen terme**, ceci implique de parvenir à augmenter en parallèle les recettes (tarifs plus élevés, taux de fraude moindre) et la qualité du service (progrès indispensable pour justifier ces augmentations tarifaires et accroître sa clientèle).

Pareille démarche suppose aussi l'obtention délicate d'une adhésion du personnel, dans un contexte d'incertitude quand aux structures, privatisées ou non, à donner à l'entreprise.

« Il faut améliorer le service, augmenter le nombre de trains, respecter les horaires surtout en vue du Jubilé. » (conducteur)

Une partie du personnel, qui ne se satisfaisait pas de la situation antérieure, paraît prête à se laisser convaincre,

« Même si les choses bougent lentement et qu'il y a davantage de prise de conscience quant au rôle de service public, il n'en reste pas moins que l'entreprise doit devenir plus compétitive vis-à-vis des usagers qui sont désormais des clients » (cadre).

« Je crois qu'il y a maintenant davantage d'attention et moins d'ingérence politique je crois que le service joue désormais un rôle plus important » (cadre).

tout en mesurant la difficulté de la transition et en regrettant la lenteur du processus

« La façon de diriger le personnel a changé au cours des années, tout comme la façon de demander une prestation ou la manière de la présenter au public... mais ce n'est pas encore l'amélioration que je considérais nécessaire, il y a déjà plusieurs années. Certes, on y

arrivera mais avec une lenteur toute italienne, beaucoup de choses dépendent des décisions politiques » (cadre).

« Les délais d'un vrai changement en profondeur sont plus longs que ce que l'on souhaiterait ou ce qu'on laisse entendre avec un simple changement institutionnel » (cadre).

Mais cette attitude concerne plus les cadres que les employés de base.

« Il y a les diplômés et la troupe celle-ci est beaucoup plus conservatrice » (cadre).

Ces derniers avouent souvent leur déception devant des réalisations inférieures à leurs attentes initiales.

« Je ne trouve pas qu'il y ait de grands changements, j'ai l'impression que tout est resté comme avant et même si j'avais espéré que les choses bougent, il n'y a rien eu » (conducteur)

Ils s'interrogent sur la nature des perspectives qu'ils sont en droit d'attendre en contrepartie des efforts qui leur sont demandés :

« Je suis d'accord pour donner plus à l'entreprise si elle me le demande mais il faudrait qu'on voie des résultats tangibles parce que si je donne une demie heure de plus et que je ne vois venir aucun résultat ça veut dire qu'on s'est moqué de moi » (conducteur).

b) Les mesures adoptées

modernisation de la gestion et professionnalisation du niveau dirigeant

Les premières transformations modernisatrices portent sur la réforme des structures, avec notamment la création d'une société holding et la mise en place d'une organisation par division. Elles sont complétées par la mise en place, à tous les niveaux de responsabilités, d'un contrôle de gestion permettant une responsabilisation véritable des dirigeants sur des objectifs de résultats. Comme au sein de la RATP dix ans plus tôt, il s'agit de décentraliser et simplifier les anciens organigrammes pyramidaux, selon les logiques managériales anglo-saxonnes visant à introduire davantage de transparence dans une structure présentant jusqu'ici une opacité certaine au niveau d'un système de décision très soucieux des équilibres politiques internes (avec les syndicats) et externe (avec la municipalité). Il s'agit à la fois d'introduire de nouveaux acteurs, recrutés sur la base de compétences avérées dans leur métier, et de nouvelles règles.

« Depuis que la gauche est arrivé en 1995 le régime a changé, même la politique locale à Rome. Avant le directeur général provenait de la direction locale, romaine, maintenant le DG

est de Mantoue, le coordinateur du personnel de Brescia, le responsable maintenance de Milan... » (cadre)

A tous les niveaux de l'organisation se met en place à la fois un contrôle budgétaire, cohérent avec les objectifs prioritaires de maîtrise des coûts, et un contrôle de gestion, visant à obtenir un réel suivi des performances.

« Si les objectifs ne sont pas atteints, il n'y a pas de prime de résultat et une conséquence peut-être le déplacement du dirigeant même en théorie son licenciement » (cadre dirigeant).

« L'ensemble de nos réalisations fait l'objet d'un contrôle tous les quinze jours à l'occasion desquelles je réunis tous les responsables de zone. » (cadre maintenance)

« Nous sommes de plus en plus contrôlé dans notre gestion. Nous devons expliquer chaque jour ce qui a été fait et ce qui n'a pas été fait » (responsable opérationnel exploitation).

Un effort de communication en direction du public pour rendre visible l'effort de modernisation

Pour mieux donner de la consistance et surtout de la visibilité à sa volonté d'ouvrir un nouveau chapitre de son histoire, l'entreprise ATAC COTRAL s'est ouverte à l'ensemble des techniques modernes de communication en direction de sa clientèle. Le département de la Communication et du Marketing ont pris une importance qu'ils n'avaient pas jusqu'ici et se sont efforcés de développer de nouveaux services et de nouveaux produits, de nouveaux tarifs et de nouveaux partenariats commerciaux.

La tâche, on l'a vu, n'est pas facile. La méthode mise en place emprunte des voies qui ne distingue guère l'entreprise romaine de ses homologues d'autres capitales européennes.

Une charte de service a été mise au point qui prend au nom de l'entreprise un ensemble d'engagements sur la qualité de service offerte et affiche une transparence nouvelle sur la mesure des performances obtenues sur des batteries d'indicateurs dont le suivi intéresse aussi bien la tutelle de l'entreprise que, progressivement, ses agents dont l'activité quotidienne, jusqu'ici obscure, est enfin objectivée, mesurée et finalement considérée.

Un investissement financier est également fait pour moderniser et rénover, en profondeur, différentes stations du réseau métro et pour renouveler la flotte de bus.

« Au niveau des améliorations, nous avons de nouveaux trains, de nouvelles stations où ils finiront bien par mettre des portillons avec les billets magnétiques » (contrôleur).

l'augmentation drastique de la productivité

L'entreprise a dû, tout en maintenant son offre de transport, réduire de façon drastique ses effectifs. Ceux-ci sont passés de 17 000 personnes en 1985 à 9700 en 1998, l'objectif affiché

étant d'atteindre 8700 en 2000. Il s'agit bien de rompre avec une ancienne logique, favorable à l'emploi dans les entreprises publiques d'une main d'œuvre en position fragile sur le marché concurrentiel du travail, pour atteindre un objectif d'efficacité permettant d'obtenir un service de transport public soumis à des impératifs d'efficacité et de coût, sous la menace d'une mise en concurrence avec des opérateurs privés désormais en situation de proposer aux autorités de tutelle une offre concurrente.

Pour obtenir une pareille réduction, étalée sur cette longue période, l'entreprise a principalement joué sur deux leviers : d'une part, l'absence de remplacement des agents partant en retraite et, d'autre part, la reconversion interne des personnels dont les postes sont supprimés vers les secteurs manquant, du fait du blocage de l'embauche, de main d'œuvre. Sous le contrôle étroit de sa tutelle, et au nom d'impératifs budgétaires de court terme, l'entreprise n'a pas pu recourir ou très peu, à des recrutements extérieurs, ce que déplorent de nombreux responsables :

« Nous avons mis en retraite 2 à 3000 personnes mais la loi ne nous a pas permis de réembaucher » (cadre).

« Nous avons du recycler des gens peu aptes pour les postes offerts » (cadre).

Ces recrutements nouveaux auraient pu apporter à la fois de nouvelles compétences, qui parfois font encore défaut aujourd'hui dans l'entreprise,

« Une autre erreur commise a été de réemployer le personnel au lieu d'en embaucher du nouveau, plus préparé, mieux qualifié » (cadre)

mais aussi auraient pu ouvrir de nouvelles perspectives aux agents présents qui éprouvent aujourd'hui de vraies difficultés à se projeter dans l'avenir, à la fois de par leur âge, leur ancienneté et leur sentiment d'appartenir à un « ancien monde » condamné par le nouvel environnement politico-économique.

« Le futur de l'entreprise est vécu très mal par le personnel, le moral est au plus bas l'âge moyen est de 51 ans, le plus jeune a 40 ans..... » (cadre).

B. LE VECU DES PERSONNELS

B.1 Inquiétudes et discordes autour de l'avenir

a) un certain pessimisme ambiant

La perspective ouverte par la libéralisation croissante du secteur des transports inquiète les salariés d'ATAC COTRAL, s'agissant notamment des évolutions prévisibles de la charge de travail et des effectifs,

« Disons que le fait de retourner dans les mains du privé suscite un peu de crainte car le privé investit pour faire des bénéfices. Il se pourrait que le nombre de travailleurs diminue et que le travail augmente ». (agent de station.)

mais aussi des rémunérations, dans la mesure où l'introduction de davantage de concurrence ne manquerait pas d'avoir, dans une activité de main d'œuvre comme le transport collectif, des répercussions sur les salaires.

« La vision que j'ai de mon avenir professionnel est très mauvaise, vu que toutes les décisions que prend l'entreprise en ce moment. Ils veulent aller chercher les machinistes à l'extérieur, tout ça pour faire travailler les gens à des salaires inférieurs d'après moi leur seul but c'est d'économiser de l'argent » (conducteur).

Au delà de ces préoccupations matérielles par rapport au moyen terme, il est fait état, à la fois dans l'enquête interne réalisée par un cabinet conseil en 1998 (un an avant notre propre enquête) et dans nos entretiens, d'un climat morose et d'un certain pessimisme vis-à-vis du futur individuel et collectif,

« Les gens n'ont pas encore peur de perdre leur travail mais il y a une perte de confiance, un pessimisme généralisé, un sentiment diffus que tout va mal » (machiniste).

« Ces grands changements amènent à l'anéantissement de la personne humaine car aujourd'hui il n'y a plus de communication ni de rapports interpersonnels dans l'entreprise ». (chef de dépôt)

qui n'est pas forcément publiquement exprimé mais dont beaucoup ont pleinement conscience :

« Beaucoup de gens qui ne veulent pas manifester ni subir les effets de la grève recourent à la maladie ». (cadre ressource humaine)

Une certaine défiance s'exprime vis-à-vis de l'environnement économique et politique extérieur, tandis que la direction de l'entreprise apparaît aux salariés à la fois mal armée pour les protéger de ces menaces et insuffisamment solidaire des difficultés présentes endurées par le personnel.

« L'exemple typique est les chauffeurs, il sont le sentiment d'être seuls et que l'entreprise ne les appuie pas ». (cadre)

b) une direction perçue comme fragile et lointaine

L'image qui ressort de l'enquête par questionnaire menée dans l'entreprise en 1998 conforte la plupart des clichés classiquement attribués aux bureaucraties pyramidales : Trop de hiérarchie, trop éloignée du terrain, ne sachant ni bien communiquer ni vraiment consulter le personnel sur ses besoins, ses critiques et ses aspirations, et ne sachant a fortiori lui donner, dans le contexte de crise qu'on a dit, les moyens requis pour réaliser les objectifs fixés.

Plus spécifique et sans doute à l'origine du malaise qui traverse l'entreprise pèse une redoutable incertitude sur l'avenir de l'entreprise, au moment où effectivement est engagé, comme dans son homologue berlinoise, un débat sur ses structures futures, son statut, ses frontières.

Le fait que les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes apparaissent plus spectateurs qu'acteurs de ces transformations, contribuent au climat du moment.

A la question de savoir si « les dirigeants ont une vue claire de l'avenir », 43 % des salariés interrogés répondent « pas du tout », 15% « pas tellement » et 18% « plus ou moins ». Ils ne sont que 10% à répondre « oui plutôt » et 4% « oui, tout à fait ».

Symptomatique de cette situation apparaissent aussi les réponses à la question de la formulation de « souhaits pour l'avenir », 62% des agents ne répondent pas, témoignage d'un certain désarroi, tandis que 15 % exprime seulement l'idée « d'un futur meilleur » tandis que, plus sarcastique, 16% voudraient voir dans l'avenir « moins de généraux » et 7% une meilleure dépense de l'argent public.

B.2. les ressorts du malaise interne : le manque de confiance en ses moyens

a) La perception d'un écart entre ce qui est attendu de l'entreprise et ce qu'elle peut faire dans l'immédiat

La prise de conscience brutale de l'exigence d'un changement profond aussi bien de l'organisation de l'entreprise que de ses standards de fonctionnement touche l'ensemble du personnel d'ATAC COTRAI, le laissant plein d'incertitudes face à cette injonction de modernisation accélérée qui lui est faite.

Les agents sont certes pleinement conscients de l'insuffisance actuelle de la performance de l'entreprise en matière de service rendu à la clientèle. Ne sont-ils pas les mieux placés pour s'en rendre compte, eux qui sont quotidiennement directement à son contact et qui travailleraient bien plus agréablement, notamment au regard des relations établies avec les voyageurs, si la qualité de service était supérieure.

Ainsi à la question de savoir si « *L'entreprise répond aux besoins de ses clients* », seuls 15% des agents se sont déclarés plutôt d'accord et 8% tout à fait d'accord. 18% émettent des doutes et sont « *plus ou moins d'accord* ». Un point de vue contraire est exprimé par 17% des agents qui sont « *plutôt pas d'accord* » tandis que 22% ne sont « *pas d'accord du tout* ». Sur la question de savoir si les différents départements de l'entreprise atteignent les objectifs qui leur sont fixés, les avis sont partagés. Un quart, seulement, des enquêtés souscrit à la proposition dynamique du questionnaire proposé par un cabinet conseil probablement très nourri de références anglo-saxonnes : « *Nous développons avec enthousiasme des idées nouvelles et prometteuses* », proposition rejetée catégoriquement (pas du tout d'accord) par une large majorité de l'échantillon.

Cependant, cette conscience des progrès restant à faire peut aussi bien conduire, selon l'analyse que fait chacun de la capacité de l'entreprise à redresser la situation, à une forte mobilisation qu'à une attitude de découragement. La direction de l'entreprise peut influencer ce choix en particulier si elle parvient à convaincre les agents de leur capacité à surmonter cette situation et qu'elle sait valoriser les premiers pas faits en ce sens.

L'enquête de 1998 suggère que beaucoup restait encore à faire à ce moment, une majorité d'opinions jugeant médiocres ou insuffisants les efforts faits pour valoriser les performances de l'entreprise. 26,5% des enquêtés ne répondent pas à la question ainsi formulée « en dépit des problèmes actuels, l'entreprise pourrait encore devenir la meilleure » à laquelle seuls 23,4% répondent positivement.

Notre propre enquête laisse poindre chez certains enquêtés un certain découragement,

« *Je crois que nous avons pris du retard et que nous ne pourrons jamais plus le rattraper* »
(agent de station)

qui peut être accompagné d'une forme latine de colère vis-à-vis du système.

« *En fin de compte les choses n'ont fait qu'empirer. Il semble que rien ne puisse s'arranger, les trains arrivent en retard, il y a des problèmes au niveau des quais, des infrastructures, de la signalisation, les installations sont anciennes et la maintenance ne suit pas* ». (équivalent maîtrise).

Ce sentiment est développé par plusieurs de nos interlocuteurs qui pointent la difficulté d'agir efficacement au sein d'une structure qui, bien que profondément modifiée, demeure bureaucratique dans ses pratiques.

b) les difficultés de l'encadrement

Comme souvent dans les structures de type bureaucratique, les responsables locaux, qu'ils soient en position fonctionnelle ou opérationnelle, ont du mal aussi bien à se faire entendre des sphères dirigeantes, qui leur allouent des objectifs et des moyens, que des autres services dont ils dépendent directement ou indirectement.

Ceci vaut par exemple pour le secteur en charge des actions préventives en matière de sécurité,

« C'est très difficile de faire assimiler par une entreprise organisée par fonction un travail transversal en équipe, de le faire assimiler par la mentalité de l'entreprise » (cadre fonctionnel).

Mais s'applique aussi bien à la maintenance qui, comme souvent dans les organisations, voudrait pouvoir planifier ses interventions grâce à la coopération des exploitants :

« Il faudrait quelqu'un qui supervise le planning des interventions de façon que nous soyons avisés avec une certaine avance ». (responsable Maintenance)

COTRAL, la partie « ferroviaire » de l'entreprise, s'est longtemps sentie éloignée du reste de l'entreprise où l'activité Bus est dominante. Elle est aujourd'hui mieux prise en compte mais, du coup, assaillie de demandes sans avoir les ressources correspondantes pour faire face à cette situation :

« Jusqu'il n'y a pas très longtemps, les gens de mon secteur étaient presque oubliés par le reste de l'entreprise. Dernièrement il y a beaucoup plus d'intérêt pour le métro, ce qui fait que nous sommes dépassés par des requêtes de données, statistiques, budget, programmation.... ». (cadre métro)

La logique classique de la décentralisation conduit à transférer vers les unités des tâches jusqu'ici réalisées en central, mais, se plaignent les opérationnels, sans forcément fournir les moyens correspondants ni associer les responsables locaux au processus de décision.

« Nous avons sous-estimé la dimension de nos services et il faut arriver rapidement à une vraie définition de celles de nos attributions qui sont les véritables. On est dans une phase de transformation où personne n'a les idées bien claires...il faudrait réfléchir un moment sur l'organisation future » (cadre métro).

Dans le même temps où le centre demande davantage à la « périphérie », celle-ci est en difficulté de se faire entendre du « haut » de l'organisation,

« Nous avons un gros problème qui est de ne pas savoir communiquer au reste de l'entreprise les aides dont nous avons besoin. Car la simple distribution d'une feuille qui doit être distribuée à 300 personnes peut devenir problématique car il faudrait des heures pour la faire parvenir à tous.... L'organisation est tellement complexe que c'est très difficile de rencontrer la bonne personne » (responsable de ligne de métro).

Alors que précisément les dirigeants de base, exploitants et mainteneurs confondus, s'inquiètent de l'insuffisance de leurs moyens :

« Quant à la réduction du personnel, je crois qu'on ne peut pas se passer du contingent actuel. On devrait éventuellement l'augmenter pour rétablir à l'intérieur un juste rapport entre l'entreprise et la clientèle. » (responsable exploitation).

« Si je devais effectuer toutes les activités préventives, conservatoires et d'intervention, j'ai ainsi déterminé une valeur qui s'écarte considérablement de la réalité. Si je calcule que 1000 heures sont nécessaires, je n'en ai que 500 à ma disposition » (responsable maintenance).

Ces responsables déplorent ainsi une situation dont ils dénoncent les conséquences paradoxales en matière de coût de gestion, la pénurie en personnels qualifiés conduisant à sous-traiter, plus cher, une partie du travail.

« Tous nos personnels ont un certain âge et il sera bien nécessaire de les renouveler. Si vous faites faire le peintre ou le maçon à un agent de station, c'est une situation qui crée beaucoup de problèmes. Il y a par conséquent un déphasage entre les prévisions (qu'il aurait fallu faire) et la réalité et il faudra (dans l'avenir) en tenir compte et prévoir le remplacement des personnes qui vont partir. C'est une lacune qui conduit finalement à externaliser les tâches alors qu'il y a forcément une marge d'activité qu'on ne peut déléguer (responsable maintenance).

« Les heures supplémentaires ont énormément augmenté, à cause de la pénurie d'effectif » (responsable exploitation).

c) des agents en quête de sens et de soutien

De nombreux responsables rencontrés, dont la sphère de responsabilité est proche du terrain, ont conscience des difficultés actuelles du personnel, que le questionnaire interne de 1998 avait bien fait apparaître :

« Notre faute est que nous ne nous préoccupons pas assez du personnel, nous ne le voyons pas comme une ressource à exploiter. En 1993 nous avons essayé (sic) de programmer une formation pour conducteurs pour les rendre sensibles aux problèmes des usagers ». (responsable formation).

Les agents aimeraient, au même titre que ces responsables, voir leur entreprise mieux organisée et leurs efforts davantage suivis d'effets.

« J'aimerais une organisation plus structurée qui fasse que quand nous signalons quelque chose qui ne va pas nous ne voulons pas la revoir telle quelle le lendemain ou alors on sent bien que notre travail est inutile » (agent de station).

Un certain malaise professionnel est exprimé aussi bien par les conducteurs que par les agents de station, en particulier par ceux d'entre eux qui ont été récemment reconvertis, sans beaucoup de préparation, à la lutte contre la fraude.

les conducteurs

Les conducteurs se plaignent à la fois de leur isolement traditionnel, contrainte inhérente du métier, et de la moindre disponibilité à leur égard d'un encadrement désormais absorbé dans des tâches organisationnelles. La diminution des effectifs a dans le même temps diminué les possibilités de relève par des conducteurs de réserve et restreint la possibilité de rencontrer des collègues disponibles pendant les heures de pause.

« Les chauffeurs et les machinistes du métro sont abandonnés à eux même alors qu'il faudrait qu'ils se sentent plus en sécurité dans leur travail, mais ils se sentent de plus en plus seuls ».(cadre).

« Je travaille seul, il y a une indemnité pour cela 1 lire/km ». (conducteur)

Dans le même temps, les possibilités offertes à ces derniers en matière d'adaptation de leurs horaires à leurs contraintes extra-professionnelles se sont réduites, notamment du fait d'une diminution des effectifs et de l'introduction d'une plus grande flexibilité dans l'usage de leur temps par l'entreprise.

« Je souhaite que le service puisse s'améliorer. Car c'est difficile d'aller plus mal que maintenant. » (cadre traction).

« Il y a eu des changements ces dernières années mais en négatif, ils ont créé des roulements avec arrêt de 2 ou 3 heures, cet arrêt libre est payé 25 à 30 000 liras mais il allonge nos journées de travail. » (conducteur).

les contrôleurs

Les contrôleurs, en situation difficile sur tous les réseaux notamment du fait de la banalisation de la fraude et des conduites d'incivilités, souffrent d'un manque de formation préalable.

« Je ne savais rien faire et j'ai du demandé conseil à mes collègues ou même aux chauffeurs La seule formation en 27 ans de service,c'était en 1996 » (ancien conducteur reconverti contrôleur pour raisons de santé).

« Pour les contrôles, nous assurons des équipes jusqu'à 30 personnes mais en réalité il n'y a pas beaucoup de personnels qualifiés pour cela. Les contrôles sont délicats et on voit la capacité ou non des gens à maîtriser la situation sans faire appel à la police... d'ailleurs le plus souvent la police nous répond qu'elle a d'autres chats à fouetter.. » (agent de contrôle)

Ils souffrent aussi d'une absence d'organisation professionnalisée telle qu'on peut la voir progressivement émerger dans d'autres réseaux, favorisant esprit de corps et visibilité du public,

« Au plan de l'inspection et du contrôle, il est bon que les contrôleurs aient tous un uniforme » (agent de maîtrise contrôle)

« Je travaille dans des conditions de mal être nous faisons des contrôles mais nous sommes dans l'impossibilité d'intervenir, alors on regarde de l'autre côté... » (contrôleur).

bien loin des attentes optimistes formulées par un de leurs responsables

« Je voudrais des professionnels qualifiés qui puissent se présenter aux usagers du métro avec le sourire. Le sourire c'est toujours un signe que les choses vont bien ». (Cadre).

**C. MUTATIONS BUREAUCRATIQUES ET
LATINITE**

La situation difficile que traverse l'entreprise ATAC-COTRAL illustre bien les bouleversements subis par les anciennes structures bureaucratiques au moment où les anciennes barrières de protection, vis-à-vis de l'environnement extérieur, sont politiquement et économiquement remises en cause.

Le BVG connaît ainsi à Berlin une situation à bien des égards comparable, s'agissant de l'ampleur des réductions d'effectifs, de la remise en cause de l'ancien statut des personnels (au moins pour les nouveaux embauchés) et, plus globalement, d'une refonte en profondeur de l'ancienne structure pyramidale à travers la mise en place d'une société holding coordonnant les activités de filiales recentrées sur des secteurs d'activité bien identifiés, filiales désormais comptables de leurs résultats.

La RATP a connu une histoire sensiblement différente, s'étant engagée plus tôt aussi bien dans la modernisation technique de ses installations, dès les années 70, que dans la transformation de ses structures avec la mise en place en 1989 de la décentralisation. Mais les parentés de situation, s'agissant du même monde professionnel, celui des transports collectifs urbains, ne manquent pas non plus entre Rome et Paris.

L'objet de cette troisième partie est de s'efforcer de dégager les traits singuliers qui, dans une perspective comparative, se dégagent des témoignages recueillis à Rome. Il s'agit davantage ici d'une première esquisse pour laquelle nous avons dû avoir recours, pour pallier notre méconnaissance de la langue italienne, à des traductions partielles de nos entretiens, sans pouvoir faire le travail fait à propos du contexte berlinois où nous avons travaillé directement sur la matière brute des entretiens. Nous espérons pouvoir revenir ultérieurement sur ces données d'enquête et prolonger l'analyse ici proposée.

C.1 L'appartenance bureaucratique à l'épreuve de la latinité

Comment concilier anonymat bureaucratique, règles impersonnelles et une culture éminemment personnalisée où les individus cherchent à exister par eux-mêmes, à communiquer et à établir des relations amicales avec autrui, à se valoriser en tant qu'individu créatif ? Comment à la fois s'intégrer à une collectivité solidaire, que l'ancienneté partagée rend familière, et exister comme individu unique ?

C'est ce dilemme d'appartenance qui surgit chez beaucoup de nos enquêtés, de la rencontre entre le phénomène bureaucratique, en tant que modèle codifié d'organisation impersonnelle, et une culture latine à l'inverse très centrée sur la personne.

Révolte, ennui, mélancolie, contournement des règles, régulations locales, on peut imaginer bien des formes d'arrangements possibles. Les témoignages recueillis n'apportent naturellement qu'un coup de sonde, mais celui-ci est à certains égards suffisant pour cerner une « différence » au regard des autres univers étudiés en parallèle, tant à Paris qu'à Berlin.

a. une forte intégration à la société bureaucratique locale

L'appartenance à ATAC-COTRAL est regardée par le plus grand nombre comme extrêmement favorable, qu'il s'agisse aussi bien de la sécurité de l'emploi offerte que du climat de convivialité établi entre des salariés qui partagent ancienneté et attachement à leur entreprise. Une forte solidarité existe aussi entre pairs pour défendre les acquis communs.

La sécurité de l'emploi

Comme à Paris, on peut avoir parfois le sentiment que les enquêtés cherchent à justifier une présence dans une entreprise dont, indépendamment de leur réel attachement, ils ont conscience qu'elle n'a pas une excellente image extérieure. Le souci de la sécurité, mais aussi l'influence familiale (avec des ascendants travaillant déjà dans l'entreprise) sont mis en avant, au moment de leur entrée dans la vie active.

« J'ai choisi de travailler là pour avoir une place sûre du moment que mon père y travaillait déjà » (agent de station).

« Je suis fils de la guerre (1943) et mes parents rêvaient d'un poste fixe » (agent de maîtrise).

L'emploi public continue d'exercer encore aujourd'hui un vif attrait, comme en témoigne le nombre impressionnant d'affichage de l'organisation de concours pour les postes publics et la présence d'une presse spécialisée dans les kiosques.

« Probablement certains passagers qui n'ont pas la sécurité de l'emploi nous jugent un peu trop protégés parce qu'à la fin de chaque mois on touche notre salaire et que nous ne nous occupons pas du reste » (contrôleur).

Par ailleurs les conditions de rémunérations aujourd'hui proposées, notamment aux conducteurs, donne aux emplois correspondants une prime relativement aux salaires bas offerts par le marché.

« La moyenne d'âge des conducteurs est élevée, il n'y en a pas de nouveaux. Cependant aucun conducteur ne veut partir car les salaires sont très élevés c'est le rêve de beaucoup celui de devenir conducteur » (cadre dépôt).

la convivialité attachée à l'ancienneté partagée

Beaucoup d'enquêtés évoquent un climat de travail amical et solidaire, en dépit ou à cause des difficultés rencontrées dans l'exercice du métier.

« Parmi les collègues de travail, il y a un bon rapport humain d'amitié même si tout est devenu plus frénétique et stressant. Il n'y a pas de compétition parmi nous, on collabore, on s'entraide... ».

où les rapports de travail débordent facilement sur des liens interpersonnels.

« Les conseils que je pourrais donner (à un nouveau) ce serait de faire amitié avec tout le monde, parce que finalement on passe beaucoup plus de temps au travail que dans la famille (technicien de maintenance) »

Dans le même temps, s'exerce une tolérance vis-à-vis de ceux qui souhaitent rester en dehors des débats qui constituent une des formes appréciées de la vie collective.

« Dans mon travail je n'ai de problème avec personne. J'entretiens de bonnes relations avec tout le monde, j'évite de prendre part aux débats qui fâchent. Quand je viens au travail, j'aime être tranquille. J'échange juste quelques mots avec le collègue qui travaille avec moi » (agent de station).

la protection du groupe des pairs

Des solidarités de groupe se nouent traditionnellement autour d'une action syndicale, autrefois très puissante et qui s'est aujourd'hui, semble-t-il, effritée, solidarités qui laissent une certaine nostalgie aux anciens militants dont beaucoup sont devenus des cadres.

« Dans les années 70, la présence du syndicat était très importante et nous y avons tous milité » (cadre RH).

Comme à Paris, le groupe des conducteurs, qui tout à la fois a su s'organiser professionnellement, conquérir une vraie reconnaissance de son identité de métier et conserver le contrôle de l'incertitude qu'il maîtrise, constitue la figure professionnelle de proue, la différence étant ici importante par rapport au Métro de Berlin où les conducteurs n'ont ni ce souci de différenciation ni cet usage des instruments de pouvoir entre leurs mains.

« Je communique avec mes chefs quand c'est nécessaire quand les conducteurs sont mécontents, ça se répercute jusqu'au chef de dépôt. Mais de ces choses on parle surtout avec les collègues ou avec les représentants syndicaux... » (chef de dépôt).

« Les conducteurs sont devenus une caste avec tous leurs défauts. Il y a eu dans cela le rôle prépondérant des syndicats, un rôle de connivence effrontée de la part de l'entreprise. C'est une question politique ». (cadre RH)

Le syndicat remplit d'autres fonctions plus transversales au sein de l'entreprise, notamment dans le cadre de l'organisation paritaire de la sécurité au travail, le syndicaliste jouant un rôle d'utilité collective qui constitue un des fondements de sa légitimité. Le colloque sur la sécurité auquel nous avons pu assister, et où nos premiers résultats ont été présentés, nous a offert un éclairage assez familier pour des français sur des passes d'armes entre syndicats et représentants de l'entreprise, attestant de notre goût commun pour le débat d'idée et l'interpellation publique. Dans le cas d'espèce, un syndicaliste fait part à l'assemblée du niveau de précarité sociale affectant certains conducteurs de bus, prêts à mettre en péril leur santé pour ne pas perdre leur salaire.

« Hier un collègue m'a dit « fais moi plaisir, un de nos membres doit faire une visite médicale, il n'est plus très jeune, peux-tu donner un coup de main, il a un rythme cardiaque

il m'a dit « on m'a convoqué pour ne plus me faire conduire ». Savez vous que certains cachent leur maladie pour ne pas descendre les gens meurent faute de limites ! (syndicaliste)

b.. un souci exprimé de valorisation de soi

La présence même dans le questionnaire de l'enquête de 1998 de la question « *je crois que l'entreprise encourage la créativité personnelle* » atteste de la forte prégnance culturelle de cette préoccupation dans le contexte romain. La réponse n'est pas très encourageante pour ATAC COTRAL puisque seuls un cinquième des enquêtés sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette proposition. Par contre la moitié d'entre eux sont « tout à fait d'accord » (52%) ou « d'accord » (27%) avec la proposition « *Je contribue au succès de l'entreprise* », formulant bien la version latine du dilemme de reconnaissance propre aux grandes structures bureaucratiques.

De même, les jugements portés par les enquêtés sur les performances de leur propre département sont largement plus positifs que sur ceux de l'entreprise en général, témoignage de la force des identités localement construites « contre toutes les autres ».

A la proposition « *mon propre département fournit un travail de qualité* » recueille 23% d'opinion tout à fait d'accord, 20% d'accord et 21% plus ou moins d'accord, les désaccords (qui donc existent) ne recueillant que 27% des opinions. Mais seuls 16% estiment que les départements (en général) atteignent « tout à fait » leurs objectifs tandis qu'un tiers des enquêtés jugent que l'entreprise ne répond pas aux besoins des voyageurs. La notion d'objectifs comme celle de « travail de qualité » n'ont sûrement pas le même sens pour les enquêtés et pour les rédacteurs du questionnaire aux références très marquées par les approches anglo-saxonnes du management.

Beaucoup de nos interlocuteurs exercent des tâches partiellement administratives, peu valorisantes dans leur culture.

« Chaque mois je dois faire un compte rendu de tout ce qui s'est passé durant le mois de travail précédent, faire un calcul du taux de resquilleurs et du nombre de procès verbaux que nous avons dressés » (Responsable contrôle).

Celles-ci suscitent des réactions qui paraissent comparables à celles qu'on peut recueillir à Paris auprès d'agents qui pestent contre un système qui, non seulement leur semble ne pas faire le meilleur usage de leurs capacités mais encore les isole et les handicape dans l'entretien quotidien

« Je m'occupe beaucoup de paperasserie, et lorsque quelque chose d'anormal survient, je perds toute une journée pour arriver à comprendre ce qui est arrivé pendant une heure » (responsable exploitation).

Appartenant à différents métiers et différents niveaux hiérarchiques, nos enquêtés n'ont pas les mêmes ressources identitaires et sociales pour se mettre en scène et en valeur dans la situation particulière que crée l'entretien avec un visiteur étranger, accompagné d'une interprète italienne qui prendra activement part aux entretiens et à qui les interviewés adressent en général leurs réponses.

Mais tous, avec ici encore une différence culturelle marquée relativement aux enquêtés berlinois, sont animés par le souci de donner d'eux-mêmes et de leur profession, au moins quand ils le peuvent, une image positive, bref de faire plus que « bonne figure », de se valoriser.

C'est le cas d'un des cadres intermédiaires interrogés qui se plaît à souligner son autonomie par rapport à son patron actuel

« Je crois avoir les capacités d'initiative et les idées, même si je dois toujours en référer à quelqu'un par exemple pour le choix des agences, je suis libre mais je dois dire après « j'ai appelé telle agence », je dois informer le dirigeant et le tenir au courant...mais il n'y a pas d'ingérence dans mes choix » (chef de dépôt)

ou d'un de ses collègues qui résume rapidement son parcours en insistant sur ses responsabilités :

« J'ai changé beaucoup de postes et j'ai eu des fonctions d'une certaine responsabilité » (cadre fonctionnel).

C'est aussi le cas de ce conducteur qui tout à la fois souligne le prestige de son métier et ses propres capacités.

« Le public est fasciné par notre métier malgré les mécontentements causés par les dernières grèves... »

« Même si j'ai quelques craintes au niveau des conditions de travail, je n'ai pas peur de perdre mon travail, de toutes façons je n'irais pas me suicider je suis sûr que j'en trouverais un autre parce que j'ai confiance en mes capacités » (conducteur).

Mais c'est aussi, dans un registre plus modeste et plus touchant, le cas des agents de stations interrogés qui, sans atouts sociaux à faire valoir, mettent en avant leur bonne volonté :

« Nous signalons tout mais apparemment nous ne sommes pas écoutés » (agents de station).

« Je peux dire que je mets de l'enthousiasme dans mon travail, ce qui, avec une bonne dose d'expérience mûrie par les années, rend agréable ma collaboration. A cela s'ajoute le fait que je suis toujours sincère » (agent de station).

Ce souci de se faire reconnaître s'accompagne, comme en France, d'une préoccupation de distinction relativement au statut voisin, comme ce contrôleur qui tient à faire comprendre ce qu'est un « véritable » contrôleur, comme lui, relativement aux agents reconvertis dans l'activité de contrôle et qui sont placés sous sa responsabilité.

« Le contrôleur a du étudier et passer des examens tandis que le vérificateur a été formé sur le tas, pour ainsi dire, ce peut être un chauffeur qui après quelques années doit faire un travail plus reposant » (contrôleur, lauréat du concours de contrôleur)..

« Nous avons actuellement une grande hétérogénéité au niveau du personnel, beaucoup ont des qualifications complètement différentes, nous avons mêmes des ouvriers qui vont faire les contrôleurs. Pour être sincère je n'ai pas de véritables contrôleurs sous mes ordres, il y a vraiment un déficit de contrôleur » (ibidem)

Elle se double aussi d'un parti pris souvent critique vis-à-vis des autres, et notamment de ses collègues ou de ses supérieurs, qui permet à l'interviewé de se mettre ainsi en valeur en tant que personne différente, impliquée et compétente dans un univers qui n'a pas souvent ses mêmes vertus.

« Le matin je n'arrive même pas à lire mon journal alors que c'est la première activité que je vois faire à mes collègues, je ne dis pas cela pour critiquer... » (cadre marketing)

« D'après moi il faut faire passer d'abord les intérêts de la collectivité avant les intérêts personnels » (ibidem).

Les enquêtés s'expriment à la première personne et n'ont pas peur de faire état tant des critiques qui leur sont adressés par leurs «adversaires » que de leurs propres convictions, quand bien même celle-ci n'iraient pas dans le sens du courant dominant dans leur organisation.

« Quant au syndicat, je me dispute souvent avec à cause de mon attitude critique, j'ai été désigné comme un cadre peu démocratique...De toutes les façons, les critiques sont très positives parce qu'elles permettent aux autres de parler, de dire la vérité » (directeur d'une ligne de métro).

Vers une modernisation des parcours professionnels

Grandir en faisant carrière constitue, à Rome autant qu'à Paris, une préoccupation partagée

« On peut faire carrière grâce à des concours internes ».(agent de station)

quand bien même chacun sait que les perspectives se réduisent à partir d'un certain niveau hiérarchique .

« Je ne sais pas si on peut faire carrière je pourrais espérer devenir chef de régulation ou chef de terminus. Moi je travaille ici depuis 25 ans mais le fait d'être passé de la ligne A à la ligne B m'a pénalisé » (maîtrise).

Ce système politico-bureaucratique est critiqué par ceux qui voudraient voir promue une gestion moderne des ressources humaines,

« Il n'y a pas de système formalisé d'avancement de carrière, c'est le droit de l'ancienneté de service qui fait progresser. Nous n'avons mis aucune véritable alternative. Les syndicats

défendent la logique de l'emploi à vie et ne pensent qu'à se garantir sans se préoccuper ni de l'efficacité ni de la qualité du service public » (Cadre Ressources Humaines).

Tandis que de premières inflexions commencent à être données, malgré la minceur du nombre d'embauches.

« Avant l'organisation de nos concours était publique la seule obligation était d'être inscrit au bureau de placement. Ce système est encore en activité mais nous sommes en train d'embaucher de façon différente. Nous l'avons confié à une société extérieure avec plus d'épreuves, la présence de psychologue à la fin et une exigence de langue étrangère. Il y a eu une formation très intense depuis 2 ans. Nous avons 70 stagiaires diplômés en économie et droit. Il y a beaucoup de femmes, certains ont abandonné mais d'autres sont embauchés » (ibidem).

C.2 la logique singulière des rapports hiérarchiques

a. Un rapport hiérarchique en apparence déséquilibré

Regardé d'un œil managérial « moderne », au sens d'inspiré par les canons anglo-saxons du management, les pratiques hiérarchiques rapportées par nos enquêtés romains paraissent « archaïques » pour ne pas dire franchement contestables tant au plan de la « démocratie » dans l'organisation que de la simple efficacité.

Qu'observe-t-on, en effet, sans que les premiers intéressés semblent en rien s'inquiéter de cette fameuse distance qui les sépare de l'orthodoxie en matière de gestion moderne ?

Le chef décidant de tout se trouve ipso facto saisi en permanence de l'ensemble des problèmes quotidiens qui surgissent, au risque de voir sa capacité à « prendre du recul » sérieusement entamée :

« Mes journées de travail sont très intenses car nous sommes la référence pour toutes les questions et qui concerne le métro, l'ordre public, le vandalisme, les passagers.. Nous nous occupons de tous ces imprévus de 5h30 du matin jusqu'à minuit. Il n'y a pas de jours de fête ni samedis ni dimanche, nous devons toujours être joignables » (chef de service)

« C'est le chef du service qui a la responsabilité totale. Il décide de tout. Moi, je ne dirige pas je travaille sous sa responsabilité. C'est normal qu'il n'y ait qu'un seul chef. Il ne me délègue seulement que certaines tâches ». (adjoint)

Le téléphone portable, dont on connaît le formidable succès en Italie constitue un outil nouveau qui s'est spontanément intégré aux pratiques des responsables, en particulier dans les

métiers d'exploitation où certes la réactivité par rapport aux incidents est primordiale mais où le chef italien semble devoir en permanence être consulté.

« Je suis constamment en contact avec mes collaborateurs, grâce aussi au téléphone portable qui est un grand moyen de travail » (chef de service).

Dans l'univers des fonctionnels, moins pris par l'actualité immédiate, le rôle du chef n'est pas moindre, notamment quand les rapports de travail se passent mal et que le subordonné n'a rien d'autre à faire que prendre son mal en patience :

« Quand j'ai travaillé dans l'équipe du Directeur du Personnel, je n'ai plus eu une vision très optimiste de l'entreprise, je ne sais pas si c'était lié à sa personne ou à l'entreprise, mais mon expérience n'a pas été très positive » (cadre fonctionnel)..

Cette position centrale occupée par le chef, qu'on trouve encore largement présente en France, et pas seulement dans les univers ferroviaires, mais beaucoup moins à Berlin où le chef semble d'abord inscrit dans l'organisation avant d'exister comme référence personnelle, est également avérée dans la gestion des rapports au quotidien avec les syndicats. Ceux-ci, comme en France, ne reconnaissent que le chef de service (voire le niveau au-dessus) comme interlocuteur avec qui négocier, confirmant et renforçant cette concentration, regardée comme naturelle par cette culture latine, au niveau du dirigeant.

« Toutes les décisions sont prises par le chef de service, mes rapports avec les syndicats en haut sont bons, mais ici, en bas, je n'ai pas le pouvoir de prendre les décisions car c'est le chef de service qui gère » (chef de dépôt).

Elle s'applique aussi, semble-t-il, à la gestion des carrières des agents, et ceci d'autant mieux que l'entreprise s'efforce aujourd'hui de tempérer le système bureaucratique du concours, dont on peut ainsi concevoir qu'il ait pu historiquement tenir lieu de contre-pouvoir de nature à prévenir népotisme et favoritisme émanant de la hiérarchie.

« Il semblait pourtant qu'il allait y avoir des changements mais c'est cette histoire de l'article 18 (?) que je n'ai pas digéré ni moi ni mes collègues. On nous prend vraiment pour des idiots s'il y a des promotions sans aucun mérite à la seule discrétion du dirigeant, alors que devront dire tous ceux qui ont passé des concours et ont étudié pour progresser dans leur carrière ? » (cadre intermédiaire).

Ce pouvoir discrétionnaire dont semblent bénéficier les chefs italiens est loin de susciter l'unanimité parmi les salariés, dimension elle aussi mise en évidence par l'enquête de 1998 au sein de l'ensemble des salariés d'ATAC COTRAL. Celle-ci fait apparaître une tonalité fortement critique vis-à-vis des hiérarchies supérieures de l'entreprise, perçues comme absorbées par des jeux de pouvoirs internes plus ou moins stériles. Plus de la moitié des enquêtés pensent ainsi que « les dirigeants ne travaillent pas bien en équipe » et que « les décisions des dirigeants sont prises plus en fonction de leurs intérêts que dans celui de l'entreprise ». « Tous veulent commander mais peu veulent travailler » est le titre accrocheur donné à un des tableaux de résultats de l'enquête de 1998 dans lequel 16% des enquêtés, s'ils avaient un souhait à exprimer, déclarent « moins de généraux ».

Les querelles de chefs sont aussi évoquées plus près du terrain, accentuées, selon certains agents, par les nouveaux découpages des périmètres de responsabilité qui sont intervenus au cours des réorganisations successives qu'a connues l'entreprise.

« Tous ces changements sont plutôt négatifs, car on ne réussit pas à se focaliser sur notre travail : l'un dit ceci, l'autre dit cela et le troisième arrive et change tout Alors cette façon de travailler crée de la mauvaise humeur chez les personnels ». (cadre intermédiaire).

L'enquête menée en 1998 confirme ce sentiment en dégageant une forte majorité de réponses en désaccord et fort désaccord avec les propositions cherchant à évaluer le climat coopératif entre départements (« nous sommes encouragés à construire et à maintenir de bons rapports avec les autres départements », « quand on a besoin des autres départements, ils sont coopératifs ou les autres départements sont rapides pour fournir les informations dont on a besoin »), sans que ces chiffres puissent nous éclairer, en tant que tels, sur les conditions requises pour construire une « bonne coopération » au sens où, culturellement, les acteurs locaux comprennent cette notion. La personnalité du chef et son entente avec le chef voisin, par qui transitent, comme chez lui, l'ensemble des décisions horizontales, a, on peut en faire l'hypothèse, une forte influence sur la qualité de ces relations transversales. Les réductions budgétaires, les bouleversements intervenus dans les découpages des secteurs ont probablement porté dommage à ce qui pouvait exister dans l'ancien monde comme tissu informel de coopération, l'insécurité présente renforçant les conduites de repli sur le territoire.

b. De réelles contreparties offertes aux subordonnés

Un examen plus approfondi des données de notre enquête qualitative conduit à introduire quelques nuances dans ce tableau, en faisant apparaître d'autres aspects de la relation hiérarchique qui permettent à la fois de mieux comprendre ce qui peut, dans un contexte particulier, la rendre acceptable aux yeux des subordonnés et ce qui, dans d'autres contextes, la rend insupportable.

Des relations fortement personnalisées

Que l'on écoute des supérieurs hiérarchiques, exprimant leur conception du bon usage de leur rôle

« J'essaie de motiver au maximum mes collaborateurs, il y a familiarité et respect entre nous » (directeur de ligne de métro)

« Je suis ami avec mes collaborateurs mais en même temps je suis cadre. D'ailleurs je suis un des rares cadres à portes ouvertes dont le bureau est toujours ouvert aux autres pour les aider et être plus proches d'eux ».

ou des subordonnés parlant de ce qui, à leurs yeux, s'est amélioré dans la période récente en matière de relations avec leur hiérarchie ou de ce qui donne de la valeur au « bon chef »,

« Il y a eu une évolution disons positive avec mes supérieurs hiérarchiques et même jusqu'à un certain niveau d'amitié davantage de respect, les rapports humains se sont améliorés »

les catégories de jugement sont les mêmes qui évoquent des rapports interpersonnels fondés sur le respect (que favorise la différence d'âge), la proximité et, si tout va bien, l'amitié. Au-delà des différences reconnues dans les fonctions occupées et des responsabilités assumées, elles font référence à une humanité partagée rétablissant ainsi une égalité symbolique entre les personnes, dans des rôles différents, celui du chef empruntant plus ou moins au registre paternel :

« En ce qui concerne les rapports humains, j'essaie d'être toujours proche de mes employés, de discuter avec eux, de les conseiller » (Directeur).

A l'inverse, quand cette attention pour la personne disparaît, quelles qu'en soient les raisons voulues ou subies, la perte occasionnée est durement ressentie :

« Ces grands changements amènent à l'anéantissement de la personne humaine car aujourd'hui il n'y a plus de communication ni de rapports interpersonnels dans l'entreprise ». (chef de dépôt).

« Les tâches bureaucratiques ont augmenté, je dirais qu'elles ont plus que doublé. Auparavant le système de travail était complètement différent, l'entreprise et le personnel était un peu plus liés, il y avait une ambiance plus familière, des relations plus humaines, plus amicales. Si quelqu'un voulait parler avec le directeur, il pouvait le faire en deux ou trois jours, aujourd'hui il faut deux mois d'attente, les rapports sont plus froids et les personnels sont fatigués ». (agent de maîtrise)

Du fait de l'évolution des recrutements et de la scolarisation des générations successives, on voit apparaître des situations nouvelles, notamment dans les services fonctionnels qui ont recrutés de jeunes diplômés dont la situation d'autorité peut être rendue délicate du fait d'un rapport d'âge et de genre qui n'est pas conforme à cette tradition paternaliste qui valorisait l'expérience.

« En général, au point de vue de l'organisation de l'entreprise, il faut mieux que les bons chefs qui ont de l'expérience gardent leur poste ». (agent de station)

Les nouveaux supérieurs (si tant est qu'ils soient réellement regardés de la sorte) sont donc attentifs à ne pas froisser les susceptibilités de leurs subordonnés, s'appuyant au contraire sur la reconnaissance de leurs compétences.

« Au niveau des relations interpersonnelles, je cherche à responsabiliser les personnes qui travaillent avec moi et je dois dire que je ne rencontre pas de gros problème par exemple, j'ai un chef de service qui est sous mes ordres, qui est dans le même bureau que moi, je sais qu'il connaît son travail et je n'interviens pas... » (femme, cadre service fonctionnel).

« Moi, j'ai aussi deux personnes sous mes ordres, je rencontre sûrement plus de problème du fait que je suis jeune » (responsable fonctionnel).

des pratiques informelles de délégation basées sur la confiance interpersonnelles

La relation hiérarchique, quand elle fonctionne bien, laisse une réelle marge d'action aux subordonnés, même si celle-ci n'est pas officialisée a fortiori contractualisée. Une marge d'initiative est laissée aux agents, basée sur la confiance tissée non pas entre fonctions mais bien entre personnes :

« De temps en temps, il m'arrive de décider quelque chose sans que mon chef soit au courant, je lui en parle après coup il y a une confiance réciproque ». (agent de maîtrise)

« Je crois avoir les capacités d'initiative et les idées, même si je dois toujours en référer à quelqu'un par exemple pour le choix des agences. Je suis libre mais je dois dire après j'ai appelé telle agence, je dois informer le dirigeant et le tenir au courant... mais il n'y a pas d'ingérence dans mes choix... » (cadre marketing)

Comme on a pu l'observer dans le contexte français, des formes de complémentarités sont recherchées entre niveaux hiérarchiques successifs qui permettent à la relation de fonctionner de façon mutuellement gratifiante, en éloignant le spectre désagréable d'un contrôle assimilé plus ou moins à de la méfiance :

« D'ailleurs beaucoup de ce qu'il fait moi, je ne le ferais pas, et inversement je suis content comme cela ».

c. des pratiques de contrôle jusqu'ici relativement limitées

Ce qui vaut pour les agents, largement livrés à eux-mêmes dans l'exercice de leur métier,

« Au début mon travail n'était ni supervisé ni organisé ni contrôlé » (agent de maintenance)

vaut aussi pour les voyageurs qui, jusqu'il y a peu, étaient l'objet de fort peu de contrôle (le prix du billet étant par ailleurs fixé pour des raisons sociales à un niveau peu élevé, la rentabilité financière de ce contrôle n'aurait pas été forcément établie).

Là encore l'exigence d'humanité vis-à-vis des clients est mise en avant par les contrôleurs, tempérant les propos plus radicaux tenus sur l'organisation qui ne sait pas fournir les moyens (signalétique et tourniquet de contrôle) requis pour gérer professionnellement ces situations.

« Pour le contrôle, ce qu'il faut avant tout, c'est être humain, on arrive bien à distinguer ceux qui se trompent et ceux qui le font exprès » (contrôleur)

La modernisation en cours des pratiques de gestion entend bien, nous l'avons vu, rompre avec ces pratiques traditionnelles, regardées comme trop complaisantes vis-à-vis des agents qui ne font pas leur travail, quel que soit leur niveau de responsabilité. Pareille évolution, attendue de nombreux cadres en quête de reconnaissance de leur professionnalisme, est difficile à

introduire auprès d'une base, mais aussi de hiérarchies intermédiaires, habituée à d'autres mœurs et d'autres formes d'ajustements entre eux.

« Les gens ont encore beaucoup de difficulté pour rendre compte de leurs actions, pour accepter d'être jugés. Il faut également modifier le concept de la certitude de l'emploi pour lequel ceux qui ne travaillent pas perçoivent le même salaire que ceux qui travaillent.... » (cadre maintenance).

De même les agents regrettent-ils l'incapacité actuelle de l'entreprise à les alimenter en indications objectives rendant compte de leurs performances collectives.

Conclusion

La situation d'ATAC-COTRAL apparaissait bien délicate au moment de notre enquête de 1999, faisant peser de lourdes incertitudes sur l'avenir professionnel des salariés de l'entreprise. Dans le même temps, elle donnait à voir une société bureaucratique originale, construite dans les espaces laissés ouverts par une organisation bureaucratique finalement assez peu conforme du modèle théorique wébérien. Tout semble se passer comme si, pendant de longues années, la conjugaison d'une faible pression extérieure et d'une pénurie de moyens internes pour formaliser davantage à la fois l'organisation, comme l'ont fait d'autres réseaux européens plus structurés, avaient favorisé la pérennité surprenante d'un univers empruntant largement à la sphère domestique traditionnelle (s'agissant notamment des formes d'autorité et de sociabilité interne).

Certes on voit s'exprimer des logiques d'acteurs bureaucratiques, cherchant par exemple protection derrière des règles impersonnelles ou derrière la coutume, à l'image de celles qu'on peut entendre dans le contexte du métro parisien, mais on ne voit pas la trace d'un souci de renforcement des régulations de contrôle, au sens de Reynaud, faute probablement d'une organisation en situation de les produire et plus encore peut-être de les défendre au quotidien.

« Nous demandons toujours à l'entreprise de nous consigner par écrit une liste illustrant quelles sont nos tâches exactes mais elle ne nous la fournit jamais. Comme ça elle peut demander des tâches qui normalement (! ! !) ne seraient pas de notre ressort » (agent de station).

De même le souci très présent des responsables, tant à Paris qu'à Berlin, de voir chaque agent porter une tenue réglementaire représentant l'image et à certains égards la respectabilité de l'entreprise aux yeux du public, n'est pas non plus à l'ordre du jour à Rome, faute de capacité de l'organisation à trouver les moyens correspondants dans un contexte où l'image même de l'entreprise publique apparaît très dégradée. Ce que regrettent les agents eux-mêmes, finalement

« Ceux qui viennent d'une autre division, le secteur marketing, n'ont pas toujours un uniforme alors les passagers ne savent pas toujours quoi penser, il y en a même en survêtement. Dans ce cas ce sont les gens qui ont raison car nous représentons l'entreprise il faudrait imposer l'uniforme (mais on n'y arrive pas... ?) » (contrôleur).

Mais la question se pose de savoir si une logique positive d'entreprise publique, porteuse, comme en France, d'un projet collectif et devant trouver une légitimité spécifique à son action, a jamais existé dans le contexte des transports collectifs urbains romains. Ceci ne signifie pas qu'ATAC-COTRAL, en tant qu'entreprise, soit incapable de produire du sens pou

res membres. A certains égards, la dimension anémique qu'on trouve à Berlin dans la phase actuelle, où l'ancien ordre est déstabilisé sans qu'un nouvel ordre n'est vraiment émergé, n'a pas son équivalent à Rome où pourtant les difficultés sont comparables. La défense de la société bureaucratique, d'une certaine qualité relationnelle liant ses membres, permet aux membres d'ATAC-COTRAL de maintenir un attachement à leur structure et une certaine connivence entre eux. Le lien social qui les unit peut se passer à certains égards d'une mise en cohérence globale avec les finalités affichées de la structure, elle peut même se nourrir d'une forme de résistance commune vis-à-vis du pouvoir en place.

« Il n'y a pas à ATAC de véritable attention à la clientèle ni une culture du client. Tout cela doit être forcé par des contraintes, des réglementations, des nécessités économiques. Je voudrais des professionnels qualifiés qui puissent se présenter aux usagers du métro avec le sourire. Le sourire c'est toujours un signe que les choses vont bien. » (cadre dirigeant)

La modernisation en cours est bien un projet, mais celui-ci est largement tiré par une volonté politique extérieure, celle du législateur.

« L'implication de l'entreprise dans la sécurité est davantage vécue comme une obligation réglementaire beaucoup plus qu'une sensibilité ou une prise de conscience. »

L'enquête interne menée en 1998 pointe bien une combinaison de fierté d'appartenance, d'attachement et de sentiment d'abandon, mêlée d'un certain fatalisme des agents dans l'attente d'une possible réhabilitation de leur entreprise.

28 % des agents se déclarent tout à fait d'accord avec la proposition « je me sens fier de travailler dans l'entreprise » 31% plutôt d'accord, 19% ni en accord ni en désaccord, 9% plutôt en désaccord et 11% pas du tout d'accord. Mais ils sont, on l'a vu, tout aussi nombreux à juger insuffisants ou inefficaces les premiers efforts entrepris pour retourner la situation.

« Quant au futur d'ATAC, j'espère qu'ils arriveront à arranger les choses, à développer le service. J'essaie de faire mon boulot le mieux possible. » (conducteur)

Dans cette situation fragile, tout se passe comme si l'entreprise mettait prioritairement l'accent sur les dimensions les plus visibles de l'extérieur : d'un côté la réduction des effectifs, pour convaincre la tutelle de sa capacité à maîtriser ses coûts, de l'autre quelques mesures spectaculaires dirigées vers le public : le renouvellement des bus, la rénovation de certaines stations et la publication d'une charte de service annonçant les résolutions prises pour améliorer le service et donner davantage de lisibilité aux efforts entrepris.

Les agents eux-mêmes sont faiblement convaincus, tout en ayant plus ou moins confusément le sentiment que la pérennité de leur entreprise n'est pas réellement menacée, que leur capacité personnelle d'action est tout à fait limitée et que les vrais décideurs se situent à des niveaux bien au-dessus d'eux.

QUESTIONNAIRE ATAC et BVG

A. TRAJECTOIRE PERSONNELLE DE L'ENQUETE

Depuis combien d'années travaillez-vous pour le BVG ?

Avez-vous exercé d'autres métiers ailleurs auparavant ?

Quelle a été votre formation générale et professionnelle ?

Quels postes avez-vous successivement occupé au sein du BVG ? pendant combien de temps pour chacun.

Pour quelles raisons avez-vous changé ? Comment avez-vous obtenu cette mutation, cette promotion ?

B. DESCRIPTION DE L'EMPLOI ACTUELLEMENT OCCUPE

En quoi consiste votre travail actuel ?

Pouvez-vous me décrire une journée ordinaire de travail.

Parmi les différentes tâches que vous remplissez, quelles sont celles que vous préférez et pourquoi ?

Quelles sont celles que vous aimez moins ou peut-être pas du tout ? et pourquoi ?

Appartenez vous à un groupe de travail ou diriez vous plutôt que vous travaillez seul

Par qui et Comment le travail est-il réparti entre les membres de votre équipe ?

Avez-vous directement affaire aux voyageurs dans votre travail ? Dans quelles circonstances ?

A quels types de voyageurs avez-vous affaire ? Comment décririez vous les spécificités de chaque grande catégorie, la nature des attentes auxquelles vous devez répondre ?

Y a t il des situations de travail qui vous posent des problèmes particuliers ? Lesquelles et pourquoi ?

A qui pouvez vous faire appel pour obtenir des aides ou des solutions ?

Vous arrive-t-il de parler de ces situations avec vos collègues et avec vos responsables ?

Y a t il des situations de travail pour lesquelles vous pouvez prendre des initiatives. Lesquelles ?

C. JUGEMENT PORTE SUR LE TRAVAIL

La formation que vous avez reçue vous apporte-t-elle toutes les réponses dont vous avez besoin dans l'exercice de votre travail ? Y a t il des circonstances où vous devez improviser ?

Est-ce que chacun dans votre métier a sa manière personnelle de travailler ?

Est-ce que les groupes de travail s'organisent de la même façon ?

Recevez vous des félicitations, des conseils ou même des critiques sur la façon dont vous exercez votre travail ? De la part de qui ? dans quelles circonstances ?

Comment recevez vous ces jugements positifs ou négatifs sur votre travail ? Avez-vous le sentiment de pouvoir progresser dans l'exercice de votre travail ?

Quelles recommandations donneriez vous à quelqu'un qui s'apprête à exercer le même travail que vous ? Quelles sont les erreurs que vous ne devez surtout pas commettre ?

Qu'est-ce qui pourrait aujourd'hui vous aider à mieux remplir votre mission ? Y a t il des choses qui selon vous devrait être améliorée dans l'organisation actuelle de votre travail ?

Est-ce que vous pouvez connaître le jugement porté par les voyageurs sur le travail de votre équipe ?

Pensez-vous que les voyageurs portent un jugement équitable sur le BVG ?

Comment jugez-vous personnellement le comportement des voyageurs ?

D LE REGARD SUR LES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION

Diriez-vous que certaines choses ont changé dans votre travail depuis quelques années ? Lesquelles ?

Y a t il des choses nouvelles que l'on vous demande de faire (que vous pouvez décider de faire) qu'on ne vous demandait pas auparavant (que vous ne pouviez pas faire auparavant)

Y a – t – il des choses que l'on ne vous demande plus (que vous ne pouvez plus faire) que l'on vous demandait (que vous pouviez décider de faire) auparavant ?

Qu'est-ce qui a changé dans le BVG (ATAC) depuis la réunification ?

Est-ce que l'organisation de votre travail personnel et/ou de votre équipe a changé ?

Est-ce que les relations avec vos supérieurs ont changé ? avec vos collègues de travail ? avec les voyageurs ? avec les syndicats ?

Avez vous le sentiment qu'on vous demande davantage ? qu'on vous demande autre chose ? qu'on sollicite davantage votre avis ? que vous êtes davantage reconnu comme interlocuteur ?

E. LA PERCEPTION DE L'AVENIR

Comment voyez-vous aujourd'hui le futur du BVG (ATAC)? Quels sont vos espoirs et vos craintes actuelles à ce sujet ?

Pensez-vous que les attentes des pouvoirs publics vis à vis du BVG (ATAC) vont changer ?

Pensez-vous que les transformations de la ville de Berlin (Rome)auront une influence sur votre travail ?

Pensez-vous que le service actuellement offert aux voyageurs peut être amélioré ? Comment ?

Pensez-vous que le contenu de votre métier actuel va changer ? pourquoi et comment ?

Pensez vous que les effectifs employés vont continuer à baisser ? avec quelles conséquences à votre avis sur l'organisation, le service ?

Quels sont vos projets professionnels ? Pensez-vous pouvoir évoluer professionnellement dans les années à venir ? vers quels métiers ?

PARTIE COMPLEMENTAIRE DU QUESTIONNAIRE POUR LES MANAGERS, FORMATEURS, SUPERVISEURS

F. SUR LE CONTENU DU MESSAGE A FAIRE PASSER

Quels sont les domaines dans lesquels le BVG pourrait selon vous améliorer la qualité du service offert aux voyageurs ? Y-a-t- il des standards de service au regard desquels la performance collective est régulièrement mesurée?

Les agents que vous encadrez en ont-ils à votre avis suffisamment conscience ?

Qu'est-ce que signifie concrètement « être orienté vers le client » dans votre métier ? Les voyageurs sont-ils des usagers ou des clients ?

Quelle image vos agents ont-ils selon vous des voyageurs ?

G. SUR LES METHODES UTILISEES POUR FORMER ET ENCADRER

Quels sont les messages que vous essayer de passer à vos agents sur ce sujet ?

Quels sont les attitudes et les comportements qui sont les plus faciles (les plus difficiles) à faire changer ? De quels leviers disposez-vous ?

Dans quelles circonstances pouvez-vous aborder ces thèmes avec vos agents ? Comment réagissent-ils individuellement et collectivement ?

Les syndicats jouent-ils un rôle sur ce thème ? Comment voient-ils ces évolutions « tournées vers le client » ?

H. SUR L'EVOLUTION DE LA DECENTRALISATION

Comment a évolué votre rôle, les délégations et les responsabilités qui vont avec, au cours des dernières années ?

Des contrats annuels d'objectifs ont-ils été mis en place à votre niveau ? Est-ce quelque chose qui vous semble utile, superflu, nécessaire ?

Sur quels critères votre contribution est-elle jugée aujourd'hui ? Est-ce différent d'hier ?

Comment s'organise la mobilité interne des responsables (comme vous). Combien de temps pensez-vous rester dans votre poste actuel ? quels postes vous sont accessibles ? sous quelles conditions ?

Composition de l'échantillon d'enquête de Berlin

6 Cadres, 6 agents de maîtrise, 6 niveau exécution.

Entretien n°1. Cadre, responsable de l'exploitation du quart Nord du réseau Métro (Bereich Leiter)

Entretien n°2 Conducteur de train (Zugfahrer)

Entretien n°3 Agent de maîtrise, responsable d'un secteur de 6 station (Bahnhof Manager ou BHM)

Entretien n°4. Agent de station, assistante d'un responsable de secteur (Bahnhof Aufsicht)

Entretien n°5 Agent de sécurité

Entretien n°6 Agent de contrôle

Entretien n°7 Agent de maîtrise posté, responsable de l'ensemble de l'exploitation, transport et gare (Bahnhof Verker Manager ou BVM)

Entretien n°8 Aiguilleur en reconversion vers un poste maîtrise de responsable de secteur (Weichensteller)

Entretien n°9 Conductrice de train (Zugfahrerin)

Entretien n°10 Agent de maîtrise, responsable de Secteur (ancien agent de sécurité reconverti)

Entretien n°11 Cadre, responsable de l'unité Sécurité du Métro

Entretien n°12 Ingénieur, responsable du développement de l'organisation et de la Qualité

Entretien n°13 Agent de maîtrise posté, responsable de l'exploitation (BVM), ancien responsable des conducteurs (FahrMeister)

Entretien n°14 Contrôleur (ancien conducteur reconverti)

Entretien n°15 agent de maîtrise, mécanicien vérificateur (ancien conducteur)

Entretien n°16 Cadre, responsable de la formation pour le Département Métro

Entretien n°17 Cadre, responsable des ressources humaines pour le département Métro

Entretien n°18 Directeur du département Métro.

Composition de l'échantillon d'enquête de Rome

N°1 Concours public, épreuves pratiques et orales, liste de candidats admis, visite médicale et embauche (ouvrier de maintenance)

N°2. Directeur ligne A : employé à la billetterie (1957) , assistant chef de station, chef de station (au chemin de fer) puis au métro chef de station de première classe, fonctionnaire puis (1979) dirigeant central du trafic (chef de régulation) et ensuite « dirigenti » en 1995, au choix par le nouveau Directeur.

N°3 conducteur : vendeur de billet à 18 ans, chauffeur de bus puis concours pour conducteur métro successivement A et B, depuis 10 ans. Changement pour rapprochement du domicile

N°4. Directeur ligne B. bac + formation en travaux industriels, pas de diplôme universitaire...étude de projet puis ensuite tous les travaux de l'exploitation, électricité, télécom, régulation...puis dirigeant du service et aujourd'hui de l'exploitation.

N°5 Responsable Maintenance station DUT ingénierie électrique en 1978 puis entré comme ouvrier puis concours fonctionnaire dix ans après puis nouveau concours pour devenir cadre.

N° 6 Responsable du Marketing doctorat de sciences politiques , intéressée à la communication et la publicité , recrutée d'abord dans le service Personnel (relations avec les syndicats) puis de la formation et de la com interne qui avant dépendait du Personnel.

N°7 Agent de station billetterie puis sur le tas... diplôme de comptabilité (CAP ?) une seule formation en 27 ans il y a 4 ans.

N°9 Directeur Sécurité ATAC COTRAL ingénieur civil des transports cadre supérieur depuis 16 ans, voulait familialement rester à Rome, a passé les concours de fonctionnaire puis de cadre (aujourd'hui par nomination).

N° 10 Capo Aera ligne A. diplômé en ingénierie civil des transports a travaillé en Vénétie, concours interne chef de secteur de premier niveau.

N° 12 DRH Metro Diplôme d'économie des transports organisation des entreprise, formation , a milité dans le syndicat dans les années 70, entré en 1974 groupe B, concours fonctionnaire cadre puis cadre supérieur et fin 98 nommé Directeur...ATAC (l'était déjà au niveau COTRAL)

N° 13 cadres fonctionnels formation, communication : une : 27 ans d'ancienneté, étude de chimie emploi administratif puis depuis 10 ans service du personnel l'autre 110 ans d'ancienneté, étude de science politique, service du personnel et formation depuis 6 ans.

N° 14 Capo deposito 29 ans d'ancienneté certificat d'étude, rentré comme chauffeur puis concours pour devenir machiniste et un autre pour capo deposito.

N° 15 cadre station 26 ans d'ancienneté école normale et pédagogie puis problèmes familiaux, entré comme biglietto puis contrôleur, chef maintenance , coordinateur mouvement et chef des contrôleurs maintenant

N° 16 vérificateur 26 ans d'ancienneté chauffeur pendant 20 ans puis machiniste, infarctus puis contrôleur inapte

N°17 25 ans d'ancienneté billet puis machiniste puis conducteur (c'est bien l'objectif) puis contrôleur

N°18 27 ans d'ancienneté (NB embauche années 1970-1975) billet puis sous chef de station puis chef de station (grade) et la fonction (lien administratif et gérer les présences absences entre la régulation et le personnel)

N° 19 21 ans d'ancienneté chef ouvrier (avant dans la métallurgie) puis machiniste puis conducteur

TROISIEME PARTIE

**METIERS ET MANAGEMENT SUR LA LIGNE
14 DU METRO PARISIEN.**

AVANT - PROPOS

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble des agents de la ligne 14, et en particulier à son Directeur Serge Lagrange, pour la confiance et l'esprit de coopération manifestée tout au long de cette enquête. Guy Salesse, devenu aujourd'hui mon interlocuteur au sein de l'unité Prospective, m'a apporté une aide précieuse dans l'organisation de mon enquête. Tous mes vœux accompagnent les agents de la ligne 14 dans la continuation de la démarche dans laquelle ils sont engagés. Puissent les analyses qui sont développées ici les aider dans leur démarche.

Yves Bucas-Français, qui a été mon correspondant au sein de l'Unité Prospective et qui m'a précieusement accompagné dans les recherches que j'ai menées au sein de la RATP depuis 1991, a soutenu dès l'origine cette recherche et a été le principal artisan de son montage institutionnel avec le soutien des programmes PREDIT et ADAPT. Ce texte lui est amicalement dédié.

**A. LES ENJEUX « METIERS-MANAGEMENT »
DE LA NOUVELLE LIGNE 14.**

L'ouverture d'une nouvelle ligne bénéficiant de technologies nouvelles permettant de repenser totalement l'organisation, le design des métiers et les formes de management constitue une opportunité rare que les responsables de la conception et de la mise en œuvre de METEOR ont voulu pleinement saisir. (parler ici d'ambitions, de cahier des charges, d'attentes, de perspectives, de projet RH ? il y a autant de vision de la chose que d'acteurs...)

Tout en s'appuyant sur l'ensemble des expériences déjà acquises, il s'agit bien de bâtir une organisation d'un type nouveau, explorant le futur d'un métro « moderne » tourné vers la ville et vers le service, en rupture profonde avec les conceptions de l'« ancien monde » datant d'un âge industriel et bureaucratique qu'il s'agit de dépasser..

« METEOR est en effet l'occasion pour la RATP de mettre en œuvre son expérience et son savoir-faire pour concevoir et réaliser... exploiter et maintenir... une nouvelle ligne de métro qui réponde aux besoins et aux aspirations des voyageurs du siècle prochain. METEOR doit préfigurer une nouvelle étape dans la modernisation du métro »¹.

La tâche est évidemment immense et personne n'envisage sérieusement parvenir directement, sans apprentissage, avec ce que cette phase suppose comme tâtonnement et comme erreur, directement à un résultat à ce point exemplaire qu'il puisse être donné tel quel en exemple au reste de l'entreprise. En adoptant une certaine discrétion dans leur communication interne et en veillant à ne pas présenter leur organisation comme un « modèle », les responsables de la ligne 14 (et l'abandon du nom de METEOR correspond bien à ce souci) ont souhaité conjurer ce risque.

A cette prudence fait écho pour l'observateur qui suit ce processus d'apprentissage la conscience d'un un risque du même ordre qui serait de porter un jugement hâtif sur l'organisation mise en place, prenant au pied de la lettre les ambitions initialement données au projet pour en faire a posteriori une critique non seulement sans indulgence mais encore sans compréhension de la nature des difficultés que posent, dans le contexte particulier de l'exploitation ferroviaire, l'écriture de nouveaux métiers, la distribution de ces métiers entre les catégories professionnelles existantes et la mise en place d'une forme originale de management.

A.1 L'agenda métier-management du projet.

Pour bien faire apparaître la nature des enjeux en matière de métiers et de management auxquels les concepteurs de la nouvelle ligne ont été confrontés, nous avons choisi de faire apparaître la nature des problèmes hérités de la longue histoire du réseau et de présenter en parallèle les différentes voies à travers lesquelles la nouvelle organisation s'efforce d'apporter à ces problèmes des réponses originales et pertinentes.

¹ METEOR projet d'organisation, présenté au CA du 14 Janvier 1994.

Trois domaines, articulés entre eux, que nous examinerons successivement, nous paraissent centraux en cette matière :

- 1. L'enrichissement du contenu des métiers et la sortie des cloisonnements transversaux entre métiers hérités des logiques bureaucratique - tayloriennes.
- 2. le projet de constitution d'une ligne laboratoire école expérimentale en matière de contenu des métiers et des formes de management qui puisse aussi être une ligne école pour les agents qui y sont détachés pour une durée déterminée et peut-être, demain faire école là où les innovations qu'elle introduit auront fait leurs preuves.
- 3. le repositionnement de la hiérarchie de proximité et la redéfinition de ses missions.

a) Refondre les métiers dans une perspective de plus grande efficacité collective

La conception des tâches dans l'ancien ordre ferroviaire

Plusieurs dimensions solidaires caractérisaient les métiers de l'ancien ordre ferroviaire :

L'attachement à une machine, qu'il s'agisse de la loge du conducteur, de la console du régulateur ou du guichet de l'agent de station, exigeant la présence permanente de l'agent, bridant sa capacité d'assistance aux voyageurs et le rendant dépendant des relèves par ses collègues, relèves dont la gestion quotidienne finit par mobiliser une part non négligeable de l'énergie de l'organisation.

la spécialisation, maintenant l'agent au service de sa machine dans le poste pour lequel il a été qualifié, facteur aggravant du cloisonnement entre fonctions et entre métiers et des rivalités corporatistes qui constituent une des composantes majeures des régulations sociales du réseau..

l'exposition à une routine génératrice d'usure professionnelle dans l'exercice prolongé d'un même poste, avec les risques attenants en matière d'incapacité professionnelle et difficulté de reclassement dans un autre emploi.

Cet ensemble de caractéristiques, même partiellement compensées par une forte intégration à la structure sociale de l'entreprise et par une solidarité certaine entre agents, à la fois vis-à-vis d'une hiérarchie jugée parfois trop sévère ou vis-à-vis de clients souvent vécus comme trop agressifs, ne manquaient pas, dans la durée, de produire chez la plupart des agents au mieux une prise de distance protectrice vis-à-vis de l'organisation et au pire des symptômes de

souffrance au travail générateur d'un absentéisme chronique et, dans des proportions non négligeables, d'inaptitude à l'exercice de son emploi.

Le déplacement protecteur des investissements professionnels des agents pouvait notamment prendre la forme d'une intégration contestataire, à travers l'engagement syndical, ou, plus communément, de la recherche utilitaire de valorisation du caractère atypique des horaires de travail, en sorte d'obtenir, en dehors de la sphère du travail, la compensation des routines assumées dans le travail. Quelles que pouvaient être ces adaptations, qui concernaient aussi bien les agents de base que leur encadrement, elles ne pourront être regardées comme très en phase avec les nouveaux axes stratégiques affichés par l'entreprise, entendant placer le voyageur au centre des préoccupations de l'entreprise. D'où la nécessité de repenser le contenu même de ces métiers et de l'organisation.

L'occasion attendue de rompre avec cette spirale

S'appuyant sur l'opportunité offerte par l'innovation technologique représentée par le Système automatique d'exploitation (SAE), METEOR met en place une organisation où la conception des métiers prend à bien des égards le contre-pied de cette logique inscrite dans les infrastructures ferroviaires et que seuls une nouvelle conception de ces infrastructures étaient susceptibles de faire profondément évoluer.

*« La dernière ligne de métro construite à Paris date de 1935 (ligne 11). METEOR représente donc une opportunité pour tenter de s'affranchir autant que faire se peut du poids de l'histoire ».*²

« La ligne directrice de la réflexion a été de considérer qu'il n'y a plus lieu de maintenir les cloisonnements et les rigidités actuelles pour ce qui concerne : l'exploitation des trains et l'exploitation des stations, l'exploitation et la maintenance de premiers niveaux et la maintenance de premier niveau des différents équipements ». (ibidem)

Plusieurs dimensions concrétisent cette nouvelle orientation dans la conception des métiers :

Au principe d'« attachement » à une machine et de spécialisation datant de l'histoire héroïque du métro (le conducteur comme homme-machine) se substituent la notion d'alternance et de mobilité, offrant à chaque métier de la nouvelle ligne la possibilité de changer régulièrement de cadre et de contenu de son travail :

Dans les métiers de l'exploitation, ces orientations se traduisent par la mise en place d'une **alternance** entre présence au poste central (PC) et présence en ligne pour les superviseurs, mettant fin à l'isolement du régulateur et à la coupure entre le transport (anciennement la Traction) et la station (le Mouvement).

De même est instaurée pour les agents de station une alternance entre travail en caisse (maintenu pour des impératifs de sécurité incendie en conformité avec la nouvelle législation sur les lieux publics) et présence dans les équipes mobiles qui elles-mêmes font varier le contenu de leurs missions en fonction des heures d'affluence et des réponses aux besoins identifiés des voyageurs.

² METEOR projet d'organisation, présenté au CA du 14 Janvier 1994.

Le travail en équipe, développé non seulement en ligne au sein des équipes mobiles, mais aussi au sein du PC où collaborent ensemble les agents de maîtrise gérant le poste Transport (PCT), le poste Service (PCS) et le poste de Maintenance (PCM), rompt avec les anciennes pratiques et ouvre des voies nouvelles, notamment grâce au perfectionnement des moyens de communication interne, de collaboration entre les différents métiers participant à l'exploitation et à la maintenance.

L'objectif poursuivi est ainsi de disposer d'une véritable équipe d'agents aux compétences élargies, à la mobilité et aux communications internes améliorées, à même d'intervenir efficacement aussi bien sur les navettes, en cas d'incident technique, que dans l'espace de la station qui devient le lieu central de construction d'une nouvelle compétence collective dans l'accueil et le traitement en temps réel des besoins des voyageurs.

Dans les métiers de maintenance, est instaurée une nouvelle polyvalence rompant avec l'ancien cloisonnement par département en fonction des spécialités d'origine.

*« Les agents sont «pointus » dans un domaine (celui de leur département d'origine) et compétents dans l'ensemble des autres secteurs. Cette polyvalence apporte une meilleure efficacité, car les agents se transmettent leurs expériences et élargissent de ce fait leur savoir-faire ».*³

Entre ces deux univers, jusqu'ici cloisonnés, est créé un nouveau métier, celui d'Assistant de ligne, ouvert en principe à part égale aux agents issus de la Maintenance et à ceux issus de l'Exploitation, intégré aux équipes mobiles des stations et chargés d'effectuer des interventions de maintenance de premier niveau comme des réenclenchements d'installation. La création de cet hybride témoigne de la volonté de promouvoir une transformation de l'approche du service à rendre, faisant de la réactivité face aux pannes et de la disponibilité des équipements destinés aux voyageurs (escaliers mécaniques, automates de vente) une priorité et donc une « grandeur » digne d'être défendue et promue au sein d'un univers où la « technicité » régnait jusqu'ici en maître.

b. explorer une nouvelle approche de l'apprentissage de la relation de service.

la conception traditionnelle de la mobilité professionnelle

Comment, dans cet univers ferroviaire soumis à de fortes contingences d'activité, développer de nouvelles compétences chez les agents et leur offrir la possibilité d'une évolution professionnelle enrichissante ?

L'univers ferroviaire traditionnel apporte à cette question des réponses, certes cohérentes au regard de sa logique non seulement technique mais encore sociale, mais toutefois limitées, si

³ METEOR projet d'organisation présenté au CA du 14 Janvier 1994

l'on se place dans la perspective du développement des capacités d'apprentissage des agents dans le cadre de leur travail.

L'instruction assurée par un des responsables hiérarchiques vise à contrôler et actualiser les connaissances réglementaires des agents préalablement acquises dans le cadre des formations suivies pour accéder à leur emploi. Elle vise en particulier à informer les agents des modifications intervenues touchant par exemple à la signalisation ou à la tarification. Le contenu des tâches demandées aux agents ne s'en trouve pas modifié.

A l'initiative de l'agent, celui-ci peut demander une mutation géographique lui permettant d'exercer son métier dans un autre cadre, avec pour les agents de station la possibilité de choisir entre des lignes et des stations à activité plus ou moins soutenue, à clientèle plus ou moins facile à gérer, à encadrement plus ou moins strict, cumulant ainsi un ensemble d'expériences. Toutefois, les contenus des postes étant identiques d'une ligne à l'autre, du fait du rôle uniformisant de la réglementation bureaucratique, à certains égards renforcé par le souci des organisations syndicales de ne voir, sans négociation préalable au niveau réseau, s'introduire localement des pratiques dérogatoires aux règles d'emploi du personnel, ces mutations sont le plus souvent motivées par des considérations extra-professionnelles, tel le souci d'obtenir des horaires mieux adaptées aux contraintes de la vie hors-travail et/ou des trajets domicile-travail plus courts.

La préparation des concours professionnels permettant d'accéder aux grades supérieurs constitue la voie royale pour l'obtention de tâches à la fois plus qualifiées et plus diversifiées, l'accès à la maîtrise étant regardée autant comme un moyen de sortir des routines de l'exécution que comme l'accès à un statut plus élevé. En dépit de l'ampleur des efforts demandés aux candidats, s'agissant notamment de concilier préparation des examens, travail et vie familiale, l'exercice est tenté à répétition par de nombreux agents, en particulier en début de carrière, témoignage éclairant du désir de s'élever dans la hiérarchie interne des statuts mais aussi d'échapper aux routines du quotidien. Une autre voie, celle des promotions dites au choix, récompensant l'ancienneté d'exercice et, plus récemment, une évaluation positive de la hiérarchie, offre, de façon différée, la possibilité d'accéder à des grades supérieurs.

Au final, les portes de sortie proposées sont toujours individuelles et laissent en l'état une organisation du travail fortement hiérarchisée où chacun dispose d'une place plus ou moins enviable, selon son grade et son statut. En multipliant les niveaux, quitte à allonger la ligne hiérarchique et à cloisonner les compétences, l'entreprise offre ainsi à tous ses agents la possibilité de faire un parcours professionnel ayant, avant que l'offre éducative ne se soit développée comme aujourd'hui, pris longtemps (encore ?) valeur de promotion sociale interne dans un univers social recrutant des agents pour la plupart faiblement scolarisés. A l'image de la mobilité géographique, qui permet de rompre avec la monotonie du travail, cette espérance de promotion statutaire interne a joué (joue toujours ?) un rôle important dans l'acceptation par les agents d'un contenu segmenté et non évolutif du contenu de leur travail.

logique de détachement et opportunité d'apprentissage d'un nouveau mode d'exercice du métier

La ligne 14 met en place une procédure originale de détachement, faisant pour tous les agents (et pas seulement les cadres) de METEOR une ligne « de passage » pour une durée déterminée à l'avance. Cette mobilité est conçue autour d'un projet d'apprentissage de nouvelles pratiques de travail offrant aux agents retenus une opportunité jusqu'ici inexistantes d'expérimenter en situation de nouvelles pratiques de travail articulées à de nouveaux contenus des métiers et des modes de management retravaillés.

Le choix de la procédure adoptée obéit à plusieurs logiques :

il s'agit d'abord, c'est la raison mise en avant, de répondre à l'afflux des candidatures suscitées par l'ouverture de la nouvelle ligne (1028 pour 242 postes à pourvoir) en affichant la volonté d'ouvrir la ligne au plus grand nombre d'agents possibles, ce qui implique d'installer une rotation selon un calendrier tenant compte de l'importance des formations spécifiques requises (les formations les plus longues impliquant pour être rentabilisée un séjour prolongé).

Il s'agit aussi de sortir des difficultés posées au management d'une ligne, notamment du point de vue de la stabilité des équipes, par le système de mutation existant dont on a souligné plus haut l'importance aux yeux des agents comme variable d'adaptation au système de travail. En mettant en place cette procédure de détachement, faisant dérogation aux règles de travail existant sur le reste du réseau, la nouvelle ligne acquiert aussi la possibilité de maîtriser son recrutement et, innovation supplémentaire, d'y associer les futurs managers de terrain de ce fait impliqués successivement dans la sélection des agents dont ils assureront aussi la formation.

Le dispositif ainsi constitué a au moins deux conséquences importantes en matière de gestion des itinéraires professionnels :

D'une part, le caractère original du contenu des métiers et des objectifs de fonctionnement de la nouvelle ligne est ainsi affiché, qui fournit argument pour sortir de l'ancienne cohérence bureaucratique posant, d'un côté, un postulat d'équivalence entre tous les postes relevant d'une même qualification, quelle qu'en soit la localisation, la clientèle et les exigences particulières et défendant, de l'autre, l'adoption de règles impersonnelles et sans limitation de mutation où seule l'ancienneté de candidature fait foi, tout autre critère d'aptitudes spécifiques requis par le poste (par exemple maîtrise d'une langue étrangère dans une station touristique) venant contredire le premier postulat.

D'autre part, est créé pour la première fois au sein du réseau un lieu créatif d'apprentissage et de perfectionnement professionnel en ces matières stratégiques que constituent pour l'entreprise la gestion des espaces de transport et la construction d'une meilleure relation de service avec les voyageurs, lieu ouvert à l'ensemble des catégories professionnelles existantes. On sort là aussi d'une conception fondamentale de l'ordre bureaucratique faisant précéder la prise d'emploi d'une formation, sensée apporter une réponse unique à l'ensemble des questions susceptibles de se poser, à la sortie de laquelle l'agent est déclaré « apte » à l'exercice de son poste et seulement redevable ultérieurement d'un complément d'instruction.

S'ouvre ainsi la possibilité pour les agents, sans passer par la voie ordinaire de l'accès à une qualification supérieure, d'expérimenter d'autres outils techniques et d'autres modes de fonctionnement dans un autre cadre de travail, l'entreprise espérant qu'ils puissent, au terme de leur période de détachement, contribuer à la diffusion de ce nouveau capital d'expérience

individuelle et collective. On entre bien ce faisant dans une autre logique de développement des compétences des agents, suffisamment protégés dans le cadre d'une nouvelle unité des pesanteurs bureaucratiques qui inhibent ailleurs le potentiel existant d'innovation, mais suffisamment proche et insérée dans le réseau (METEOR s'intitulant ligne 14 et faisant appel à un recrutement interne) pour que l'expérimentation ne soit pas trop artificiellement « isolée » de son environnement réseau et que puisse ainsi être aussi testée la capacité de la nouvelle organisation, mutatis mutandis, à faire école puisque telle est une des vocations qui lui sont assignées.

b. Adapter le rôle de la hiérarchie.

La transformation du contenu des métiers de la ligne 14, la volonté de faire du détachement sur cette ligne-école une expérience formatrice appellent un renouvellement profond du rôle de la hiérarchie.

Nous partons d'une analyse des logiques d'encadrement de l'ancien monde, étroitement articulées aux conceptions qui prévalent alors en matière de contenu des métiers et d'organisation des itinéraires professionnels, avant d'exposer les facteurs plus récents justifiant la recherche, dans laquelle s'engage METEOR, d'un renouvellement en profondeur des pratiques de la hiérarchie.

les logiques d'encadrement de l'ancien monde

La conception taylorienne du contenu des métiers, étroitement associée à une vigilance permanente en matière de sécurité des circulations, a produit historiquement une forme d'encadrement qui peut être qualifiée de militaro-ferroviaire. Le rôle de la hiérarchie consiste à discipliner cet univers en veillant au respect strict d'une réglementation à travers l'organisation rationalisée du travail croit pouvoir apporter une réponse fiable aux préoccupations situées au cœur du monde de l'exploitation : sécurité ferroviaire, ponctualité et plus généralement bonne tenue des agents dans un rapport aux usagers conçus lui aussi comme encadré par une réglementation ad hoc. Elle dispose pour ce faire d'un pouvoir de sanction (les fameux « bons de tabac ») qu'elle n'hésite pas à utiliser et dont le livret individuel des agents (aujourd'hui toujours en vigueur) garde la trace. L'existence d'un contre-pouvoir syndical et la tradition anti-autoritaire de l'anarcho-syndicalisme, bien représenté dans le monde du travail parisien, introduit évidemment une nuance de taille avec « La grande Muette », la lutte revendicative constituant un aspect important des régulations locales, notamment en termes de construction d'un lien social solidaire entre les agents.

Le commandement (on ne parle pas alors d'encadrement a fortiori de management) est le garant de la discipline et veille à l'application de la réglementation, d'abord au nom de la sécurité ferroviaire, dimension essentielle de l'activité des transports en commun. Comme à l'armée alternent des périodes de « mobilisation » face à des situations d'urgence et, plus souvent, des périodes de « routine » (armée en temps de paix, armée en temps de guerre).

Dans ce contexte exigeant des métiers de l'exploitation, la hiérarchie peut trouver aussi un rôle de soutien et d'encouragement pour autant qu'elle soit à même de gagner, par sa propre exemplarité, une certaine reconnaissance interne. Elle illustre dans ce cas positivement les vertus d'un système de promotion interne récompensant endurance et sérieux dans l'exercice de son travail, valeurs repères dans un univers où les agents de base ne se font connaître qu'en cas de manquement au respect des règles (culture de la faute), les « bons agents » étant réputés « sans histoires », ce qu'aujourd'hui nous traduirions en langage de management sans reconnaissance de leurs contributions positives, sans droit à l'initiative et a fortiori à l'erreur.

La souche originelle de la culture des exploitants est proche de celle du monde militaire, avec lequel existe des parentés multiples : Les grandes entreprises de transport ont repris à leur compte les logiques autarciques de l'armée, la coupure vis-à-vis du monde extérieur et la prise en charge élargie des agents (santé, retraite, vacances...). Comme l'armée, elles se sont efforcées d'offrir, en contrepartie des disciplines demandées, des carrières dont on a vu l'importance qu'elles revêtaient aux yeux d'agents souvent issus de milieux sociaux modestes. Historiquement, ces deux institutions ont souvent recrutés dans les mêmes viviers de main d'œuvre : beaucoup de militaires furent reconvertis après guerre dans des fonctions d'encadrement au sein du réseau, tandis que nombre des agents aujourd'hui en place ont envisagé de présenter leur candidature à d'autres publics (police, poste, etc..) présentant des traits de parenté avec ces deux mondes.

b. répondre au délitement de l'ancien ordre ferroviaire

La première vague d'automatisation du début des années 1970 contribua à une réduction importante des effectifs touchant le monde des stations et du train (poinçonneurs et chefs de train) mais aussi contribuant à isoler du reste du réseau les conducteurs du fait d'une

centralisation de la régulation des trains. Le travail isolé devint la règle, contribuant à l'éloignement du terrain d'une hiérarchie de terrain elle-même réduite en proportion.

Plus fondamentalement, le renouvellement des générations ne se reconnaissant plus dans les anciennes valeurs du réseau et développant des modes d'appartenance beaucoup plus distants et individualisés, contribuèrent à un délitement des anciennes régulations internes de cet ordre ferroviaire. Cette nouvelle donne s'exprima aussi bien dans les difficultés rencontrées par les organisations syndicales à trouver des nouveaux militants que dans les difficultés d'autorité auxquelles se trouvèrent confrontés les hiérarchies intermédiaires. Le tout accentua les prises de distances individuelles vis-à-vis du travail et renforça la tendance, déjà existante, à rechercher dans l'organisation de sa vie hors-travail des compensations aux monotonies du travail quotidien.

La mise en place de la décentralisation et les inflexions managériales⁴ qui l'accompagnent à partir du début des années 1990 (autonomie reconnue aux lignes en tant qu'unités opérationnelles, mise en place de métiers de développement, rôle confié à la maîtrise en matière d'évaluation du personnel) ont tenté d'apporter de nouvelles réponses à cette situation, tentant de susciter durablement de nouvelles dynamiques collectives autour de la conduite de projets comme le nouveau service en station (N2S).

Ces tentatives ont produit naturellement des résultats contrastés à la fois dans le temps (entre la mobilisation initiale et le risque de banalisation dans la durée) et dans l'espace (chaque ligne étant responsable d'adapter localement ces projets transversaux). Toutefois, s'agissant du rôle moteur attendu de l'encadrement de proximité, il apparaît qu'un écart notable subsiste entre les attentes initiales, tant des intéressés eux-mêmes que des responsables du réseau, et les réalités quotidiennes observables quelques années plus tard.

Les agents de maîtrise du réseau Métro (les AMP) ne constituent pas par hasard une des deux catégories ayant fait le plus acte de candidature sur la ligne 14 : trop souvent déconnectés des équipes d'encadrement⁵ (notamment du fait de leurs horaires décalés par rapport à ceux des bureaux mais aussi de par les forces centrifuges qui mobilisent les cadres vers des projets dans lesquels ils peinent à s'inscrire) mais pas toujours vraiment responsabilisés sur l'exploitation de la ligne, ces AMP sont par ailleurs inégalement intégrés localement, davantage confinés dans des tâches techniques ou administratives qu'investis dans l'animation d'un collectif instable (dont eux-mêmes ne font souvent pas vraiment partie). La tentation existe alors chez eux aussi de prendre du recul vis-à-vis du terrain et de se recentrer sur les tâches visibles aux yeux de la hiérarchie que constituent l'intervention sur incident d'exploitation et le travail administratif de bureau.

Le risque existe alors de voir se constituer de nouvelles pratiques d'évitement, à l'image de celles qui prévalaient entre échelons successifs des anciennes hiérarchies bureaucratiques, laissant par trop les agents de base livrés à eux-mêmes dans un contexte urbain qui justifierait, au contraire, davantage de support. Les nouvelles procédures d'évaluation professionnelle, conçues pour promouvoir davantage de dialogue direct entre encadrants et encadrés, apportent certes une réponse d'ordre individuelle, mais peuvent aussi, objectent certains, de renforcer les adaptations individualistes-opportunistes des agents, mais laissent

⁴ JP SEGAL La maîtrise polyvalente face à la décentralisation (1991) et De l'agent de maîtrise à l'agent d'encadrement (1994)

⁵ JP SEGAL La coopération entre la maîtrise et l'encadrement dans le cadre de la décentralisation. 1998.

sans réponse la question d'une réflexion commune sur les pratiques pouvant servir d'embryon à la reconstruction de nouvelles régulations collectives.

A.2 les options prises par la nouvelle organisation

On présentera les réponses originales conçues par la nouvelle organisation pour mettre en place un encadrement adaptée aux ambitions globales de la nouvelle ligne en matière de soutien de la motivation des agents et de service à rendre aux voyageurs.

Concevoir un management adapté aux ambitions affichées en matière de développement d'une compétence collective en matière de relation de service et mettre en œuvre, en particulier dans la phase de démarrage d'une nouvelle ligne, un encadrement apportant des réponses efficaces aux difficultés décrites ci-dessus constituent deux réalisations à la fois étroitement liées l'une à l'autre (le présent engageant l'avenir) et méritant d'être cependant différenciées. L'interactivité et le droit à l'erreur, qui font partie d'un processus collectif d'apprentissage organisationnel en matière de gestion des espaces publics de transport peuvent difficilement coexister avec les exigences d'une ouverture « sans faute » d'une ligne nouvelle à forte visibilité interne et externe, exigences qui appellent au contraire préparation minutieuse (pour ne rien laisser « au hasard ») et la mise en place d'une discipline collective dans la mise en œuvre de ce qui a été décidé. Les ambiguïtés qui peuvent en découler seront analysées dans la seconde partie de ce rapport. On s'en tiendra ici à une exposition des principes qui ont inspiré l'organisation mise en place pour le démarrage de la ligne.

Celle-ci s'organise autour de trois grands principes :

- i) la formalisation du travail des équipes mobiles et sa mesure, comme réponse à l'absence de reconnaissance de la « production » assurée par les collectifs des stations
- ii) Le renforcement de la cohésion des équipes, comme réponse aux anciennes dérives générées par le travail isolé
- iii) le renforcement du rôle d'animation et de soutien de la hiérarchie de proximité comme soutien

a. formaliser les attentes à l'égard des équipes mobiles et reconnaître leurs contributions collective

La référence aux expériences de mise en place et surtout de suivi dans la durée du nouveau service en station, qui le premier a introduit le principe des équipes mobiles d'agents de station que reprend à son compte la ligne 14, inspire largement les responsables de la ligne 14 dont plusieurs ont fait partie de l'encadrement de la première ligne ayant mis en œuvre ce dispositif.

« Sur NSS, j'ai prôné l'initiative. Je suis serein pour en parler. Je me suis rendu compte que c'était une connerie. On peut donner des initiatives, à condition que ce soit dans un cadre sinon, on obtient n'importe quoi. » (Directeur de la ligne 14).

Il s'agit bien pour les responsables d'assumer pleinement un rôle de formalisation du contenu et de l'organisation du travail, travail sans équivalent jusqu'ici au niveau des unités opérationnelles au sein desquelles la mise en œuvre du nouveau service en station s'est généralement effectuée, sans doute faute de temps et de moyens, de façon moins formelle, dans la continuité des modes opératoires antérieurs.

« Par rapport à N2S, le travail est davantage planifié. C'est le choix de la ligne. » (Encadrement)

Sont ainsi élaborées :

- **une formalisation claire** pour chaque équipe mobile de son programme précisant l'enchaînement et la localisation géographique des diverses activités prévues (accueil, contrôle, gestion des lieux, etc ...) afin de mieux répartir les effectifs sur la ligne et d'offrir à chaque activité le meilleur cadre et le meilleur moment, du point de vue du service à rendre aux voyageurs (accroître notamment la visibilité des agents et permettre une intervention rapide sur une navette immobilisée en station, par exemple pour un problème de porte palière. Le suivi de la mise en œuvre est assuré quotidiennement depuis le poste central de service (PCS).
- **un ensemble de normes de service**, mesurables (et qui sont effectivement mesurées, comme dans le reste du réseau, sous la forme d'enquêtes sur la qualité de service sous-traitées à un organisme extérieur) permettant de donner aux agents des repères clairs.

Il ne s'agit pas seulement de rationaliser l'organisation du travail (au sens des ingénieurs Méthodes) qui effectivement faisait la part belle à l'initiative d'agents de base plus ou moins suivis par leur hiérarchie immédiate. Il s'agit ainsi de contribuer à faire exister et reconnaître une activité, celle des agents de station, qui peinait jusqu'ici à se faire reconnaître, n'ayant pas de caractère objectivé comme les kilomètres parcourus du transport ou le nombre de procès-verbal des contrôleurs. Les agents eux-mêmes décrivaient souvent, en situation d'entretien, leur activité comme un « non-travail ». En cherchant à donner un contenu formel à cette activité, aujourd'hui reconnue comme stratégique à terme le jour où l'automatisation aura produit tous ses effets sur les emplois classiques du monde de l'exploitation, l'organisation fait donc bien plus que rationaliser l'activité pré-existante ; elle contribue à la faire socialement ***davantage exister et mieux reconnaître*** :

Il s'agit là des premiers pas faits pour répondre à la vieille question de la reconnaissance interne sur laquelle pèse encore lourdement le poids de l'histoire culturelle du monde ferroviaire

« En matière de gestion des lieux, je vais mettre au point une check list. Il faut donner un contenu réel au travail, de manière qu'ils sentent qu'ils ont fait quelque chose. Ce sera une fierté pour eux de pouvoir rendre compte. Il faut un support pour dire, j'ai un boulot et je le fais bien » (Encadrement)..

Cette reconnaissance passe notamment par une hiérarchie à même, si elle a formalisé ses demandes et ses critères d'appréciation, de dire aux agents « vous avez bien travaillé », en rupture profonde avec l'ancienne culture maison de la faute et du manquement au règlement où le « bon agent » ne faisait jamais parler de lui » et dont la contribution n'était donc a fortiori jamais valorisée autrement que sous la forme très différée de la promotion statutaire à l'ancienneté.

« Avant, il n'y avait pas de retour, sauf si c'était des conneries. Il ne faut pas que l'organisation se détache de sa responsabilité » (Encadrement)

La mise en place d'une prime, perçue au moment du départ de la ligne, dont le calcul tient compte des résultats collectivement obtenus sur ces indicateurs de service donne un contenu tangible à cette reconnaissance, en même temps qu'elle insiste sur son caractère collectif, en articulation étroite avec un second principe fort du management qui cherche à être édifié sur la ligne 14.

« Ma femme est agent de station. Elle me dit mon cadre retire tout sans rien dire ! nous irons vers une prime indexée sur les standards » (cadre).

b. Renforcer la cohésion des équipes

La qualité du service en matière d'accueil et d'assistance au client dans les espaces publics de transport repose largement sur la bonne coopération entre les différentes catégories d'agents présents, quelle que soit leur fonction (maintenance, exploitation, ligne). Cette préoccupation est fortement prise en compte dans le management de la ligne 14 qui affiche la nécessité d'une rupture culturelle par rapport aux modes bureaucratiques de coordination par les procédures pour y substituer des coopérations plus étroites entre des agents qui auront appris à se connaître, à comprendre les logiques d'intervention des autres métiers complémentaires du leur.

« L'accueil ... il ne s'agit pas d'une procédure ou d'un mode opératoire à appliquer mais bien de l'adhésion individuelle à un état d'esprit qui, partagé par l'ensemble des acteurs, génère un comportement d'accueil collectif. » (document préparatoire à l'organisation de la ligne).

Mieux se connaître, c'est d'abord sur la ligne 14 ***partager les mêmes locaux.***

Compte tenu de la longueur d'une ligne classique de métro, les agents y prennent généralement leur service soit dans les terminus (en particulier les conducteurs) soit au milieu de la ligne, situation qui crée une absence réciproque de familiarité entre agents des différents secteurs et contribue à maintenir les clivages existant entre les différents métiers. La mise en place d'un point d'attachement unique pour toute la ligne, situation rendue possible par sa longueur limitée, entend promouvoir une plus grande familiarité entre les agents qui, outre son effet positif sur leur moral, doit favoriser davantage d'entraide et de confiance réciproque dans les rapports de travail.

Le Centre Exploitation Maintenance (CEM) situé Gare de Lyon est par ailleurs aménagé afin de disposer d'une vaste salle dite de briefing où tous les agents, issus de l'exploitation et, fait nouveau, de la maintenance sont réunis à la prise et à la fin de leur service et partagent une information commune sur l'actualité de la ligne. Il est attendu de ces réunions quotidiennes qu'elles favorisent sinon des échanges soutenus entre exploitants et mainteneurs du moins une meilleure compréhension du contenu et du programme d'activité de chaque partie.

Deux éléments supplémentaires, absents du reste du réseau, contribuent de façon essentielle à la poursuite de ce même objectif :

La conception élargie des métiers et le principe d'alternance dans l'exercice des différentes composantes d'une fonction favorise la bonne compréhension des situations de travail. Ceci vaut en particulier pour les régulateurs du poste central, autrefois isolés du reste de la ligne, qui, sur METEOR, connaissent parfaitement les fonctions, les lieux et les personnes avec lesquels ils travaillent à distance quand ils sont en fonction au PC.

La stabilité des collectifs de travail, condition essentielle à l'obtention de la dynamique collective recherchée, est ***obtenue par l'adoption d'horaires de travail dits « à plat »***, les agents d'exploitation choisissant une affectation au sein des équipes du Matin, de Mixte et de Nuit et les agents de Maintenance se répartissant entre équipes du Matin et de l'Après – Midi.

L'encadrement adopte les mêmes horaires que la population qu'il encadre, pratique ordinaire dans le monde du travail mais qui, pour des raisons historiques, n'a toujours pas cours dans le reste du réseau où les roulements des agents de maîtrise sont organisés selon d'autres rythmes que ceux des agents d'exécution. Est ainsi rétablie la fameuse «proximité», au sens propre comme au sens figuré, dont il est attendu qu'elle renforce entre la base et sa hiérarchie une solidarité, née du partage au quotidien d'une même réalité de travail. Les représentants des AMP au sein du réseau ferré s'étaient jusqu'ici opposés à cette réforme, favorables à une répartition égalitaire des servitudes propres aux trois services (ce que réalisent les horaires postés actuels) mais aussi sceptiques sur l'impact de cette mesure sur le renforcement (attendu des responsables) de leur autorité hiérarchique (l'agent de maîtrise étant généralement plus souvent spectateur qu'acteur des tensions sociales que connaît le monde ferroviaire).

c) clarifier la position et les responsabilités de l'encadrement de proximité

Le rétablissement d'une autorité hiérarchique, responsable de la bonne exécution du programme d'activité des agents d'exploitation et de maintenance comme de la préservation d'un climat de travail solidaire et coopératif, constitue la clé de voûte du système de management que cherche à mettre en place la ligne 14. Cet objectif tient compte des limites observées à ce niveau, tant en matière de suivi des équipes de maintenance des installations fixes de station que des équipes mobiles dans le cadre du nouveau service en station. Il s'agit

ici de remettre en cause, outre l'insuffisant le cadrage du programme des agents mais aussi le déficit d'autorité prêté aux agents placées à la tête des équipes mobiles. Promus «pilotes» dans le cadre de leur développement de carrière, sans avoir ni le statut personnel d'agents de maîtrise, ces agents semblent avoir rencontré fréquemment des difficultés à s'imposer vis-à-vis de leurs anciens collègues.

« Pour nous le superviseur donne le mouvement. Notre force, c'est qu'il soit un agent de maîtrise. Un pilote, les agents savent qu'il ne peut pas gratter. Les agents font attention à cela » (Encadrement).

On se situe ce faisant en rupture significative avec les tendances «spontanéistes» qui, en résonance avec les évolutions culturelles des références de plus en plus «modernes» des agents, avaient trouvé à s'exprimer dans certaines des évolutions antérieures : l'agent de maîtrise est encouragé à revenir à un rôle classique de garant de la bonne exécution du programme alors qu'il avait manifesté, au cours des années récentes au sein du réseau, une certaine propension à se concentrer sur les traitements des aléas (dont il est attendu de l'automatisation qu'ils deviennent encore plus rares), en prenant des distances importantes vis-à-vis de la dimension d'autorité inhérente à sa fonction.

« C'est un vrai travail que de faire travailler les gens sur le terrain » (Encadrement)

La mise en place d'un dispositif renforcé d'encadrement obéit, s'agissant du démarrage d'une ligne à haute visibilité du reste de l'entreprise, au souci d'obtenir un comportement exemplaire de la part de l'ensemble des agents tout en offrant des débouchés aux catégories les plus qualifiées (taux d'encadrement = 28% contre 11% sur une ligne traditionnelle ; taux de métiers de développement = 28% contre 17% sur une ligne classique. Source : Mancone, 1999). On répond ainsi en se plaçant sur le terrain consacré des classifications de poste aux craintes classiquement vis-à-vis du risque d'appauvrissement du contenu des métiers.

Mais l'ambition véritable attachée à cette présence renforcée de l'encadrement va bien au-delà de cette préoccupation. Il s'agit de réhabiliter une fonction de présence sur le terrain, au contact direct des agents et du voyageur, dont on a dit qu'elle s'était, notamment du fait des logiques d'actions des AMP, sensiblement raréfiée.

« Pour certains passer maîtrise, c'est avoir obtenu un bureau et si on n'y prenait garde, pour certains ce serait passer de la loge de conduite jusqu'au bureau des AM. Là ils sont confrontés au terrain et doivent régler des problèmes concrets sous le regard des agents. »

Le rétablissement d'une autorité légitime au niveau des superviseurs appelle bien sûr des réponses adaptées aux symptômes précédemment évoqués qui éclairent les pratiques contestées des agents de maîtrise dans le reste du réseau. L'organisation mise en place fournit un ensemble de possibilités nouvelles de communication aux superviseurs de nature à mieux asseoir leur légitimité dans l'exercice de leur nouveau rôle d'animation des équipes. Ainsi la participation des superviseurs aux recrutements et à la formation des agents qu'ils auront ensuite sous leur responsabilité entend-elle davantage personnaliser le lien entre ces deux niveaux. Quant à l'animation quotidienne des réunions dites de briefing et de débriefing, elle offre la possibilité aux superviseurs d'apporter aux agents les informations qu'ils attendent sur l'actualité de la ligne, de présenter le contenu des dossiers dont ils ont la charge ou de débattre avec eux de projets en cours.

**B. L'ORGANISATION, REGARDEE DU POINT
DE VUE DES AGENTS**

Pour présenter et analyser le point de vue des agents sur leur nouvelle organisation, nous suivrons la logique d'exposition adoptée pour décrire les principales transformations apportées aux contenus des métiers et aux formes de management, en examinant successivement les 3 points suivants :

- l'accueil des nouveaux métiers
- le vécu de la procédure de détachement en tant que forme originale de mobilité
- l'accueil du nouveau management

B.1 L'accueil des nouveaux métiers

On peut dresser deux constats assez différents selon que l'on s'en tient :

- d'un côté, aux satisfactions immédiatement exprimées, qui sont fortement imprégnées par la comparaison entre les univers professionnels antérieurs (que les intéressés ont volontairement quitté en se portant candidat) et la nouvelle organisation, perspective très favorable à celle-ci,
- de l'autre, aux interrogations plus fondamentales sur la capacité des nouveaux métiers à apporter des réponses durables et satisfaisantes à la fois aux difficultés antérieurement répertoriées et aux aspirations professionnelles des agents.

Dans la première perspective, Le constat qui s'impose est celui d'une satisfaction immédiate globale des agents vis-à-vis de leurs conditions de travail, authentifiée par l'enquête interne, principalement imputables à deux facteurs : la satisfaction d'accéder à des objets techniques valorisants et la reconnaissance de l'intérêt du principe d'alternance dans les métiers d'exploitation où menace la routine :

La seconde, plus exigeante, se situe dans une perspective de terme plus éloigné et demandera à être suivi dans les années qui viennent, le constat fait initialement, plus en retrait au regard des ambitions affichées, pouvant évoluer en s'appuyant sur les vertus d'un processus continu d'apprentissage. Ce second constat porte en particulier sur les nouveaux métiers de la station, ceux-là même dont, délibérément, ont été augmentés les effectifs et qui se situent sur le terrain où la nouvelle ligne est la plus attendue: la conception et le développement de nouvelles fonctions et de nouveaux savoir-faire en matière d'occupation de l'espace et d'accueil des voyageurs.

a Un accueil globalement favorable des conditions d'exercice des nouveaux métiers

Des agents valorisés par la modernité technique des équipements

Les agents de la ligne 14 se réjouissent de l'opportunité qui leur est offerte d'accéder à des équipements modernes, faisant appel à des technologies de pointe qu'ils n'avaient pas antérieurement la possibilité d'utiliser. Non seulement leur curiosité technique est satisfaite mais encore ils se sentent grandis et symboliquement valorisés de se voir confier ses équipements performants.

C'est en particulier le cas des superviseurs, Superviseurs « ordinaires (SE) ou principaux (SPE)⁶, qui apprécient particulièrement leur nouveau rôle au sein du PC, plus « nouveau » pour eux que le reste du travail qui leur est demandé en ligne.

Cette satisfaction d'accéder à de nouveaux objets techniques s'appliquent aussi aux agents de maintenance et à leur encadrement. Cette dimension a d'ailleurs joué un rôle décisif pour attirer sur la ligne 14 des techniciens de maintenance, précisément en quête d'enrichissement professionnel.

« Il y a heureusement pour nous quelques pistes de motivation pour les agents : la nouveauté du matériel, le cadre de travail qui est agréable... l'ouverture de la ligne et l'ambition de faire quelque chose de différent ». (Encadrement).

« On a reçu des formations sur tous les équipements fixes puis on suivi les chantiers. J'aime bien m'informer, savoir différentes choses, toucher à tout...je voulais faire autre chose...je ne suis pas là pour y reste, je compte passer des modules pour accéder à la maîtrise...(mainteneur)

« Je suis arrivé sur METEOR pour voir autre chose. Je faisais trop de bureau. Je voulais plus de technique. Je suis là pour quatre ans... ». (superviseur)

Les agents commerciaux eux aussi, sont satisfaits de leurs nouveaux outils de travail d'autant plus que les effectifs plus nombreux permettent de travailler « sérieusement » sans « bricoler » comme doivent parfois le faire, sur d'autres lignes, des équipes mobiles insuffisamment nombreuses pour réellement couvrir leur territoire:

« Ici ils se sont donnés les moyens... nous avons le même effectif que sur une grande ligne, c'est dommage de ne pas faire cela pour tout le réseau, ça fonctionne bien , on fait ce qu'on doit faire » (AC)

⁶ On trouvera en annexe les descriptifs de poste des différents métiers de METEOR

La satisfaction est unanime à l'égard des équipements de caisse :

« En caisse, c'est mieux sur la ligne 14 que sur les autres lignes » (AC)

« Le TPV (terminal point de vente) c'est fantastique il fait tous les comptes c'est un plus pour le guichet on arrive à être plus commerciale »

« Je suis peut-être plus aimable parce que j'ai ce qu'il faut pour travailler. On a tout sauf un PCS (poste central de service) » (AC)

A quoi s'ajoute, évidemment, l'agrément d'un cadre de travail neuf, propre, bien éclairé, avantage comparatif incontestable relativement aux autres lignes du réseau, la qualité de l'environnement physique constituant, comme le costume, une dimension importante dans la production d'une image de soi positive venant renforcer une identité professionnelle qui, dans les métiers considérés, a besoin d'être soutenue, aussi bien aux yeux des voyageurs que des agents eux-mêmes.

« Ils ne sont pas mécontents par rapport à une ligne classique crasseuse, avoir des équipements neufs » (SE)

Le niveau d'effectif permet également une amélioration des relèves des agents de caisse fortement appréciée les agents qui avaient pu connaître des expériences antérieures moins favorables :

« Pour moi, N2S à l'époque sur mon ancienne ligne, c'était plus de travail avec moins de moyens. Faire du commercial sans en avoir les moyens pour moi c'est aberrant ! Il y avait moins de personnel et plus d'absentéisme parce que les gens en avaient assez ça tirait sur la ficelle on ne faisait plus que de la caisse, il n'y avait pas de relève, on mangeait devant les gens ! Ici les relèves sont mieux organisées et l'ambiance entre les agents est bien meilleure » (AC).

b) le principe d'alternance plébiscité notamment comme réponse pertinente au risque de monotonie et de routine....

Le principe d'alternance est lui aussi bien accueilli par l'ensemble des métiers, ce qui n'a pas lieu de surprendre au regard des efforts individuels qui sont engagés par la frange la plus dynamique des agents du réseau aussi bien pour se porter volontaire pour de nouvelles missions, offrant l'occasion de sortir de son cadre de travail, de rencontrer d'autres acteurs et, d'abord et avant tout, de montrer ses capacités, que pour s'astreindre régulièrement à muter vers un autre contexte de travail offrant l'occasion, disent-ils, de « se remettre en question ». La nouvelle organisation mise en place précède çà certains égards ces efforts en instituant une variété bienvenue pour combattre les effets de la routine.

Pareille évolution prolonge pour les **Assistants Commerciaux** (AC) la logique déjà mise en œuvre à travers le concept d'équipe mobile développé par le nouveau service en station (N2S).

« Ca ne me change pas tellement par rapport à ce que je faisais avant dans le N2S. Ce qui change c'est le CEM (Centre Exploitation Maintenance où les agents prennent leur service) et la présence sur les navettes et le fait d'être plus présent sur le terrain. La gestion des lieux on ne connaissait pas non plus, c'était le travail du chef de station »(AC)

L'évolution est significative relativement aux situations expérimentées par les agents dans leurs affectations antérieures au sein du réseau.

« J'ai pu connaître les collègues des autres lignes ; Certains n'avaient fait que du contrôle d'autres que du guichet moi j'étais tout à fait polyvalente mais la formation était un lieu d'intégration »

Certains AC regrettent que cette logique de la polyvalence n'ait pas été poussée plus loin, en sorte de leur donner accès à eux aussi au Poste Central de Service (hypothèse d'ailleurs envisagée dans les premiers groupes de travail sur l'organisation des métiers ou GTOM)

« On pourrait faire monter quelqu'un au PC pour tenir le PCS . Pas forcément un SE. Les voyageurs posent toujours les mêmes questions... » (AC)...

L'innovation est encore plus conséquente pour les **superviseurs principaux** (SPE) dont le programme d'activité fait se succéder des tâches diversifiées et complémentaires : Ceux-ci apprécient donc de pouvoir passer d'un métier technique de régulateur au poste central à un poste d'encadrement d'équipes en ligne, chaque aspect de leur nouvelle fonction venant apporter un éclairage enrichissant à l'exercice de l'autre composante du « métier ».

Les fonctions au PC offre une activité technique sédentaire, que le confort des lieux et la convivialité entre agents rendent plutôt confortable. Par ailleurs, cette fonction est, au moins dans la journée, relativement ouverte sur l'extérieur, du fait du rôle de vitrine technologique que joue la ligne 14 et de la fréquence des visites qui sont rendues au PC. Exercée dans la durée, elle pourrait devenir monotone, d'autant que la fiabilité des installations, donne aux interventions un caractère assez routinier.

Les fonctions en ligne sont, à l'inverse, mobiles, plutôt hachées en séquences successives différenciées, offrant une succession d'activités différentes, source d'apprentissage au contact des voyageurs, des équipes d'encadrement et dans une moindre mesure des responsables de l'unité, compte-tenu du décalage existants entre leurs horaires de travail et ceux de l'encadrement. Le sentiment d'éparpillement qui pouvait, au moment de l'enquête, ressenti par les SPE que nous avons accompagnés dans leur journée de travail, était le reflet, déjà expérimenté par les Chefs de secteur du reste du réseau, des difficultés attachées à l'exercice d'une fonction essentiellement nourrie de traitement en temps réel d'une succession de « petits problèmes ». Il est d'ailleurs symptomatique d'observer sur la ligne 14, qu'en dépit du taux élevé d'encadrement, les superviseurs se plaignent de ne pouvoir réellement dégager le temps nécessaire à l'accomplissement d'un travail personnel de plus longue haleine (les missions). Le retour périodique au PC permet d'échapper à cette agitation de la ligne.

« Il y a des tas de petites choses insignifiantes qui font qu'on ne peut pas s'isoler. Il faudrait être vraiment rendu disponible sur nos journées programme, ce n'est pas le cas » (SPE)

« Ce qui est positif c'est qu'il n'y a pas de lassitude.. après 42 jours de poste central, on est content de revenir en ligne et réciproquement. On est vraiment des agents de maîtrise polyvalents avec les différentes facettes du métier, techniques, commerciales » (SPE)

La position des **superviseurs d'exploitation** (SE) est intermédiaire entre celle des SPE et celle des AC. Ils partagent avec les SPE l'intérêt pour l'alternance PC-Ligne tandis, qu'à l'image des agents dont ils partagent le quotidien, en tant qu'encadrement de terrain, ils se réjouissent de pouvoir alterner les activités au sein d'un même poste,

« Faire différentes choses dans la même journée, c'est génial.. ça passe plus vite, c'est très bien » (SE)

tout en revendiquant aussi la possibilité de sortir, grâce aux missions qui leur incombent des routines ordinaires de l'exploitation.

« Je suis content sur le terrain mais il me faut quelque chose qui me sorte de la routine » (SE)

N'est-ce pas là d'ailleurs, dans l'ensemble du réseau, une des motivations principales des agents d'exécution qui se présentent au concours d'accès à la maîtrise que de pouvoir diversifier leurs tâches et élargir leur champ d'action et de responsabilités.

« l'alternance des différents métiers, je trouve cela très très bien ! » (SE)

des assistants commerciaux plus en retrait

Les résultats de l'enquête quantitative interne, menée en Juin 99, fait apparaître un niveau élevé de satisfaction vis-à-vis de la nouvelle organisation, tous métiers confondus. Dans le même temps, elle révèle un écart significatif entre les perceptions des Assistants Commerciaux et celles des autres catégories d'emploi de la ligne, qui, touchant un des métiers clé de la nouvelle organisation ne peut manquer d'interroger.

<i>Nous avons souhaité, chaque fois que cela était possible, mettre en place une alternance sur différentes activités. Est-ce que cela permet :</i>	<i>Agents Commerciaux (N=70)</i>	<i>Ensemble des autres métiers (N=130)</i>
<i>De créer un métier plus riche</i>	55,7%	82,3%
<i>D'éviter la monotonie des tâches répétitives</i>	67,1%	86,9%
<i>De cumuler personnellement plus d'expériences</i>	64,3%	92,3%

On observe par ailleurs dans cette catégorie un niveau d'**absentéisme** qui se maintient à des niveaux comparables de ceux des autres lignes alors qu'on aurait pu s'attendre à de meilleurs résultats au regard des efforts qui ont été faits pour améliorer aussi bien le contenu du métier que les conditions de travail et la prévenance de l'encadrement.

« Le phénomène n'est pas encore analysé selon le service, l'âge et le sexe, les cas que je connais ont apporté avec eux leur absentéisme d'avant.. nous serons plus vigilant dans l'avenir » (cadre).

On peut certes lire dans cette persistance de l'absentéisme à la fois une continuité dans les comportements « ordinaires » du réseau, encouragée paradoxalement par le niveau plus « confortable » des effectifs qui pourrait donner aux agents qui s'absentent le sentiment que leur comportement n'est pas de nature à nuire à leurs collègues immédiats.

« L'absentéisme fait partie de la culture des agents. Là où il y a un effectif souple on n'a pas l'impression qu'on dégrade le service. On est largement dans la moyenne des taux. Pour une ligne neuve, ça n'est pas bon ». (cadre)

Mais on peut aussi y voir les traces d'une vraie difficulté dans l'exercice du nouveau rôle proposé à ces agents commerciaux dans le cadre de la nouvelle ligne.

Ainsi les activités classiques et bien répertoriées de contrôle demeurent-elles une des activités préférées des agents qui permettent à la ligne d'obtenir d'excellents résultats en matière de lutte anti-fraude :

« Nous avons d'excellents résultats sur la fraude. Les résultats sont établis par un organisme indépendant qui effectue des comptages à différentes heures de la journée, dans différentes stations te sur l'ensemble du réseau. Nous avons d'excellents résultats, moins de 1000 fraudeurs par jour. Sur la ligne 4, nous en avons 52 000. Tout est une question de moyens. Les vendeurs à la sauvette, nous sommes passés de 750 à seulement 50 » (Encadrement).

Au moment de notre présence sur la ligne, des demandes émanaient des AC qui souhaitaient pouvoir constituer des équipes spécialisées, n'ayant pas à interrompre leurs efforts pour passer d'une activité à une autre, témoignage indirect des difficultés rencontrées . Cependant, le souci existe parmi les responsables, même s'ils comprennent le souhait des agents d'être bien occupés, de ne pas voir le système mis en place vers une évolution répertoriée, déjà identifiée sur N2S :

«Je ne veux pas qu'on transforme le métier en tout contrôle. Mais si on ne leur donne rien à faire, ils vont s'ennuyer. Ils aiment le contrôle, tiens ! on en a attrapé trois ! comme à la pêche. L'agent de maîtrise dira « c'est pas mal ! » tandis que s'ils reviennent d'une mission d'ambiance, il dira simplement « ok » ». (Encadrement).

b. La construction difficile d'un nouveau rôle au service des voyageurs

Très majoritairement positifs vis-à-vis du contenu de leur nouveau métier de la station, ceux-là même qu'on envisage, grâce aux vertus de l'automatisation, de substituer, au nom de leur

proximité du voyageur aux anciens métiers isolés appelés à disparaître, les jugements des AC reste cependant en retrait des autres catégories.

Deux niveaux de difficultés sont mises en avant par les agents pour justifier ces réserves:

le manque temporaire d'activité pour les agents, est directement liée au niveau limité du trafic voyageurs et à la longueur encore limitée de la ligne, dont la taille actuelle équivaut aujourd'hui à celle d'un secteur d'une « grande ligne ». A cela des raisons d'abord budgétaires, qui justifient un étalement dans le temps de sa construction, compte-tenu du coût du prolongement de la ligne. L'augmentation régulière des flux de voyageurs permettra dans l'avenir de faire un apprentissage progressif de l'ensemble des questions de tous ordres, techniques, sociales, commerciales que pose la mise en service d'une première ligne entièrement automatisée. Provisoire et , bienvenue à bien des points de vue, cette charge initialement limitée de la ligne est en revanche moins favorable du point de vue des agents.

Ceux-ci ont (temporairement) moins l'occasion de faire la démonstration des bénéfices escomptables de la nouvelle organisation, en mal d'événements propres à leur permettre de convaincre de sa valeur ajoutée, celle-là même censée légitimer les choix opérés de ne pas diminuer drastiquement, à l'image d'autres réseaux automatisés, les effectifs employés.

La seconde difficulté réside dans **la construction d'une relation mutuellement satisfaisante entre les voyageurs et les agents**. Si cette difficulté persistait, elle interrogerait une idée force du projet, celle du renforcement de la présence humaine sur le terrain, dans la perspective de créer une ligne d'un type nouveau où automatisation et travail humain seraient harmonieusement combinées, pour la satisfaction mutuelle des voyageurs et des agents.

un environnement insuffisamment mobilisant

On ne peut, dans les métiers de la relation de service, séparer le contenu du métier du contexte dans lequel il est exercé : à chaque type de clientèle, chaque type de lieu, chaque type d'interaction correspondent des exigences singulières, mobilisant des compétences à la fois communes et spécifiques. En tant que contexte de travail, la ligne 14 se révèle à l'expérience un terrain offrant à la fois des facilités et des difficultés, liées au niveau d'activité de la ligne

Les agents, dont beaucoup avaient fait dans leur carrière l'expérience de clientèles difficiles ne se plaignent certes pas de celle de la ligne 14 qu'ils trouvent plus agréable :

« Les clients sont plus agréables, les lieux sont plus accueillants, les appareils de vente plus rapides...on nous a dit que nous étions même plus aimables, plus ouverts au dialogue par rapport à d'autres lignes.. Les gens croyaient qu'on avait été recrutés pour cela » (AC)

Ils se réjouissent chaque fois qu'ils peuvent utiliser les nouvelles facilités offertes par la conjugaison d'une présence renforcée sur le terrain des équipes mobiles et la qualité des communications reliant ces équipes au Poste Central de Service (PCS) installé au PC. Ainsi avons-nous été les témoins directs d'un épisode particulièrement réussi d'assistance aux voyageurs : un collégien, descendu à la station Bercy, s'aperçoit qu'il a laissé son cartable dans la navette. Utilisant les boutons d'appel mis à la disposition du public, il alerte le PCS

qui, sachant parfaitement localiser les équipes mobiles sur le terrain, demande à celle qui se trouve à Bibliothèque de récupérer l'objet et de le rapporter à son jeune propriétaire, ce qui sera fait quelques instants plus tard, au grand étonnement de l'intéressé et à la satisfaction générale, agents et voyageur réunis dans la célébration du « progrès ».

Force cependant est de reconnaître que ces épisodes sont relativement rares et que l'ordinaire des agents est moins gratifiant, même si on observe une montée en charge de la fréquentation de la ligne depuis sa mise en service.

« On ne traite que peu de problèmes concrets on les aura à l'avenir à la station Bibliothèque quand il y aura du monde et pas que du beau! »

Les avis convergent pour regretter l'impact du **faible niveau d'activité** de la ligne.

« Au niveau du travail, nous n'en avons pas assez » (AC).

« La ligne est petite et nous sommes nombreux. On a tendance à compter les carreaux » (AE).

Une certaine fatigue est parfois évoquée par les agents, les uns l'imputant à une densification de leur emploi du temps, d'autres, au contraire, au manque de stimulations extérieures :

« Ici en équipe itinérante on fait une heure de contrôle, une relève une mission propreté, ça fatigue ! J'ai été une année chef de station à Châtelet, j'avais mes journées bien remplies, j'étais moins fatiguée ».. » (AC)

« C'est une petite ligne, la gestion des lieux est limitée car tout est neuf. Il n'y a pas de SDF, pas de travail très conséquent. C'est plus une fatigue nerveuse » (AC)

Cette situation ne facilite pas non plus **la tâche de l'encadrement** qui est pleinement conscient de cette situation et du caractère parfois artificiel que prennent les dispositifs très organisés mis au point pour couvrir rationnellement le territoire quand les agents sont globalement peu sollicités.

« L'analyse des premiers mois d'activité révèle...la pesanteur liée à l'obligation de répartir géographiquement les agents de maîtrise pour pallier d'éventuels incidents de sécurité ferroviaire ». (Commission paritaire de suivi du protocole).

« Nombreux sont les agents qui réclament des tâches concrètes. C'est une des raisons du succès du contrôle »(SE).

« Ce qui me satisfait moins, c'est qu'on soit encore dans une activité réduite. Ceci a pour conséquence de donner aux agents le sentiment qu'ils ne sont pas toujours utiles, compte tenu du nombre de voyageurs. Ce qui ne va pas pour l'instant, c'est que la ligne n'est pas confrontée à suffisamment de problèmes... les gens font un peu les moulins à vent... Quand on aura plus de trafic ça ira mieux, déjà en Avril 2000. (En attendant) on s'emm... un peu. Notre taux de fraude est très bas. » (Encadrement)

une difficulté à « établir le contact » avec les voyageurs plus grande qu'imaginée au départ

Un niveau réduit d'activité pourrait être regardé comme un élément plutôt favorable dans une perspective de construction d'une relation de qualité avec les voyageurs, assurant à la fois présence, accueil et services en leur direction. Telle est une des justifications, à côté de la maintenance préventive des locaux, de la présence renforcée d'agents commerciaux sur le terrain.

« L'accueil, c'est d'abord la qualité des espaces... mais c'est aussi le personnel RATP dont la présence rassurante correspond à une attente forte des voyageurs...et permet au maximum d'éviter les dégradations... » (CA 94)

Les témoignages recueillis auprès des agents et leur accompagnement pendant leur poste de travail fait apparaître une vraie difficulté dans l'établissement d'un contact original avec les voyageurs, celui-là même qui serait à leurs yeux à la fois la justification de leur nouveau rôle et une forme valorisante d'occupation de leur temps.

Après des débuts prometteurs durant lesquels les premiers voyageurs découvraient la ligne et posaient des questions, le quotidien est devenu plus ordinaire, les agents et leur encadrement ressentant la nécessité d'imaginer de nouvelles formes d'interactions avec le voyageur pour entretenir, pérenniser, développer cette relation aux voyageurs.

« On voudrait des opérations commerciales. Au début de la ligne, les voyageurs posaient plus de questions qu'aujourd'hui » (AC)

« Les agents sont venus sur METEOR pour ouvrir la ligne, d'accord, mais aussi pour faire un métier plus riche. J'ai discuté avec eux. Je vais leur offrir un stand, ils choisiront le thème d'animation. Il y aura des sièges pour discuter avec les voyageurs. Ils tourneront sur ce stand et le stand tournera sur la ligne. Il faut que nous fassions quelque chose de différent avec les clients » (Encadrement).

A l'expérience la tâche s'est avérée plus délicate sans doute qu'imaginé au départ, laissant les agents, aussi grande que soit leur bonne volonté, devant une certaine perplexité :

« Je ne vois pas ce que nous pouvons faire de plus pour les voyageurs... » (AC)

L'approche individuelle du voyageur s'avère souvent difficile, même quand le contexte de cette action volontariste et « prévenante » correspond apparemment parfaitement à la situation d'aide pour laquelle les agents se voudraient destinés :

« J'ai eu une expérience avec un voyageur qui regardait un plan. Je me suis approchée...il me regarde de haut ! qui c'est celle-là ? » (AC)

« On sent la personne qui est perdue. On va vers elle, même si des fois on se fait envoyer sur les roses... » (AC)

L'approche organisée, telle celle mise au point au sein des navettes où des agents circulent aux heures creuses, précédés d'une annonce émise depuis le PC informant les voyageurs que ces agents sont à leur disposition pour les informer, ne produit pas les effets espérés, le

contact attendu exigeant probablement pour se construire non seulement de la répétition, de la lisibilité mais aussi une familiarité qui a peu de chances de se bâtir dans l'univers du transport de masse urbain.

« La convivialité dans les navettes, il nous reste à travailler les annonces qui légitiment leur passage. Il peut y avoir des voyageurs qui soient hostiles ou hésitants à entrer dans la relation. Passer dans les navettes, c'est aussi redéfinir leur territoire, ils sont chez eux en station mais dans les trains ce n'est pas gagné d'avance.. l'annonce peut les aider, c'est encore très pauvre pour le moment... pareil pour l'accueil, au début les agents se tenaient trop près des voyageurs, ceux-ci faisaient un détour mais tout ceci n'est pas grave, on n'a que 8 mois et il y a aussi ceux qui viendront derrière.. il faut leur en laisser un peu! » (Encadrement).

Les voyageurs ne sont pas habitués à pareille « offre de service », n'en ont pas nécessairement l'usage et peuvent l'interpréter à partir de leurs propres repères, faisant des agents présents parmi eux soit des contrôleurs soit des agents rentrant chez eux, des agents « RATP » dit une AC pas des agents de la ligne 14.

« Dans les navettes, l'objectif poursuivi est que les voyageurs viennent nous voir, nous parler.. qu'ils puissent poser des questions.... Le voyageur a du mal c'est nous qui allons vers lui... Il nous voit comme des agents RATP pas comme des agents de la ligne 14 » (AC)

« Les voyageurs se demandent pourquoi nous sommes là. Ils croient que nous ne faisons qu'attendre. » (AC)

« Au début, ça nous faisait rire... les gens nous regardaient ils croyaient que nous allions leur distribuer quelque chose... Maintenant certains sont un peu gênés et n'ont pas trop envie que notre présence soit bien identifiée ».(AC)

« En convivialité navette, des fois il n'y a personne ! On a complètement épuisé la formule » (AC)

Des uniformes repensés, un badge annonçant la langue étrangère parlée par les agents, auraient peut-être favorisé cette lisibilité de cette offre nouvelle. La question d'abord favorablement envisagée fut finalement abandonnée, probablement pour des raisons budgétaires (coût des nouveaux uniformes, anticipation des primes pouvant être revendiquées par les agents bilingues), fut-il expliqué aux agents, pour ne pas « singulariser » la ligne 14, ce qui peut paraître peu cohérent avec le projet d'y faire naître un prototype du « métro du futur ».

« Dans l'esprit des voyageurs, nous ne sommes que des uniformes. Des contrôleurs, comme sur les autres lignes. Ils voulaient un autre uniforme mais ils n'ont pas voulu singulariser la ligne 14. Nous ne sommes pas l'élite de la RATP... on nous appelait les Météorites et un cadre de ma ligne me disait bêtement vous êtes des agents d'élite...des fois j'ai du mal à comprendre, on est dans la même entreprise. » (AC)

« Nous avons beaucoup de touristes à Madeleine, nous avons proposé de porter des badges indiquant si nous parlions une langue étrangère ».(AC)

La question est par exemple posée de savoir si la convivialité recherchée n'a pas pour préalable la construction d'une certaine familiarité née de la répétition régulière de situations de rencontre, comme il peut exister dans les petites gares entre agents sédentaires et clients habitués. La recherche, séduisante a priori, d'une démultiplication de cette relation où les deux protagonistes se gratifient et se reconnaissent mutuellement, apparaît utopique dans un environnement de transport de masse où les voyageurs sont rendus anonymes par l'importance des flux et où les agents sont, c'est un choix fort de la nouvelle organisation, eux aussi mobiles, polyvalents et si possible parfaitement substituables les uns aux autres.

En dépit de ces difficultés, qui attestent à la fois du caractère spontanéiste de l'approche développée par la ligne 14 à ses débuts et de la complexité de la réflexion et des apprentissages collectifs requis pour obtenir une approche plus construite d'un objectif au cœur de la culture de service, des occasions existent, comme sur le reste du réseau, où les agents parviennent à « briser la glace » avec les voyageurs, mais en faisant appel à des qualités individuelles ou à des occasions particulières qui ne paraissent pas facilement reproductibles.

« Personnellement, je dis facilement « Bonjour ! » ; j'ai des collègues qui devenaient tout rouge ! Ca se passe bien, il faut juste pouvoir le faire. (AC).

« On a distribué des dragées aux voyageurs pour le baptême de la ligne ; Une très bonne initiative venue des agents » (SE)

Ils peuvent également bricoler des solutions locales, cherchant à justifier leur présence en faisant appel à des catégories déjà connues du voyageur, telles que la vérification des installations, la conduite d'une enquête ou le contrôle des titres de transport qui a refait son apparition un peu plus tard au sein des navettes.

« Tenir un talkie, style chef de chantier vérificateur, ça donne une contenance. Comme la cigarette dans la main du fumeur » (Encadrement)

« Il faudrait développer des manifestations pour que l'on ne nous voit pas comme des agents répressifs, qu'ils (les voyageurs) nous considèrent plutôt comme un voisin que comme un agent RATP » (SE)

« Les voyageurs se demandent pourquoi nous sommes là. Ils croient que nous ne faisons qu'attendre. On leur dit que nous sommes là pour une petite enquête. Ca les rassure » » (AC).

B.2 Un moment fort des trajectoires professionnelles

La dynamisation des trajectoires professionnelles, rendues possibles par l'instauration d'une procédure originale de détachement ouvrant à l'ensemble des catégories d'agents du réseau de possibilités nouvelles de mobilité professionnelle et géographiques, participe incontestablement du succès remporté par la nouvelle organisation auprès de ses salariés. A

côté de cette dynamique très porteuse pour le projet, le choix pris de faire appel à des agents issus du réseau, détachés pour une durée fixée à l'avance selon l'importance de la formation qui leur est dispensée, produit inéluctablement une double mise en comparaison, au risque de perdre de vue que le but premier de l'organisation n'est pas d'améliorer le sort de tel ou tel mais bien de faire la démonstration d'une capacité collective à faire le meilleur usage possible des moyens techniques et humains mis à sa disposition.

D'un côté, les nouvelles fonctions qui ont été écrites pour la nouvelle organisation sont examinées par rapport à celles qu'occupaient les agents qui aujourd'hui exercent ses « métiers » sur la ligne 14. A statut égal, la question posée à chaque agent est celle de savoir s'il a gagné au change ou non, relativement au groupe de référence constitué par ses pairs.

De l'autre, le compromis très politique adopté dans le casting des nouveaux métiers, distribuant à chacune des anciennes catégories du réseau des rôles, est lui aussi finement examiné par chaque agent..

Dans les deux cas, la nouvelle organisation, d'abord discutée au sein de groupes de travail puis finalisée dans une négociation avec les partenaires sociaux, en tenant compte bien sur de leur pouvoir de négociation, se trouve soumise aux catégories existantes de jugement au sein du réseau, c'est à dire à la culture héritée de sa longue histoire, celle-là même que le projet METEOR avait initialement, si l'on en croit la littérature interne qui a accompagné ses premiers pas, l'ambition de faire évoluer en assumant d'être un lieu de confrontation culturelle entre des visions différentes aussi bien du service à rendre que du contenu des métiers ou de la coopération entre fonctions.

a.les effets dynamisants de la mobilité

En faisant le choix volontaire de venir participer à l'ouverture de METEOR, les agents de la ligne 14 ont fait la preuve d'un certain dynamisme dont on trouve les traces dans leurs comportements, marqués par une très grande bonne volonté au quotidien. Mais ils se sont aussi engagés dans un processus qui non seulement enrichit leur expérience professionnelle mais encore participe d'une certaine transformation de leurs repères et de leurs identités professionnelles, en particulier quand les tâches qui leur sont confiées les confrontent à de nouvelles situations.

des agents très positifs

L'encadrement souligne l'état d'esprit très positif manifesté par les agents, notamment pendant au début de la période de mise en service, alors qu'une partie des travaux n'étaient pas achevée :

« Les WC ont été bouchés pendant des semaines au CEM ; Ceci n'aurait pas été toléré sur les autres lignes. Ce sont les agents qui ont essuyé les plâtres, les conditions de travail étaient très difficiles. On finissait les travaux ».

Même les difficultés qui viennent d'être évoquées prennent un autre sens, plus positif et grandissant, aux yeux des agents de la ligne 14, quand ils se voient eux-mêmes et sont regardés par les autres comme les pionniers d'une nouvelle organisation pour laquelle ils se sont librement portés volontaires.

« ici on voyait que c'était des volontaires qui savaient qu'ils pourraient rencontrer des difficultés » (Encadrement)

68,6% des assistants commerciaux sondés en Juin 1999⁷ envisagent de postuler pour revenir sur METEOR au moment de leur retour sur leur ligne à l'expiration de leur détachement. Sans doute faut-il ici faire la part entre les jugements positifs vis-à-vis de la ligne 14, que nous avons déjà mentionnés, et les jugements implicitement négatifs portés sur les conditions d'exercice dans leur ligne d'origine.

« Au début, c'était bien... nos directeurs étaient compétents et humains. Le dernier que j'ai eu ne s'occupait que des trains. Juste avant mon départ, je l'ai croisé il m'a dit « ah oui, vous êtes nouvelle ! » j'étais là depuis 7 ans ! Ca m'a choqué, j'étais contente de partir » (AC)

« ils sont fiers de la différence de résultats avec les autres lignes mais c'est aussi pour quitter la vieille méthode ringarde qu'ils sont venus » (SE)

Mais la forme de mobilité la mieux représentée sur la ligne 14, celle qui était d'ailleurs recherchée au niveau du recrutement, est une mobilité **ascendante ou promotionnelle**. Chaque agent s'efforce ainsi d'améliorer sa position statutaire ou simplement d'élargir ses compétences en s'ouvrant à de nouveaux contextes de travail, à de nouvelles clientèles ou de nouvelles missions (par exemple en devenant formateur), en acceptant, valeur prise par la culture maison, de se « remettre en question », mû par un légitime désir de s'élever dans l'échelle interne des statuts ou, à défaut, mobilisé par l'espoir de se faire reconnaître au sein d'un univers où les occasions d'être « pris en considération » sont très inégalement distribuées entre métiers et entre statuts.

Beaucoup d'agents de la ligne 14 ont aussi l'espoir de bénéficier d'un effet accélérateur de carrière derrière leur détachement, qu'il soit AMP, pilote ou AC

« Pour moi, c'est un tremplin dans la carrière. La ligne 14, je pourrai dire, je l'ai ouverte » (AC).

« Tout le monde espère faire autre chose. J'espère qu'on me donnera un avancement. Je suis sur la ligne jusque en Avril pour passer l'échelon supérieur et devenir ROC » (AC)

« Je suis là pour 2 ou 3 ans encore. Si on me propose plus longtemps, je ne crois pas que je veule plus. Il ne faut pas se reposer sur ses lauriers. J'aimerais aller vers la formation » (SPE)

« J'espère que derrière ils me feront passer cadre » (SPE)

⁷ Synthèse des résultats de l'enquête menée en Juin 1999 auprès du personnel de l'UO ligne 14. Document interne ligne 14.

Mais beaucoup ont d'abord la fierté d'avoir été choisi parmi un nombre important de candidature et le sentiment de participer à une belle aventure. Et la distribution de médailles commémoratives et de photographies souvenir avec le Directeur de la ligne a répondu aux attentes de nombreux agents, imprégnés de cet esprit de campagne et de bataillon propre à l'univers militaire.

« *J'ai signé, je dois faire !* » (AC)

« *Météor était dans ma tête dès le début ! J'ai toujours été volontaire. J'étais contente d'être retenue* » (AC)

la mobilité comme expérience de mutation identitaire

Toutes les catégories d'agents de la ligne 14 vivent une expérience peu ordinaire au regard de leurs antécédents professionnels, indépendamment des satisfactions et insatisfactions qu'ils peuvent trouver à tel ou tel aspect de leur quotidien de travail. Interrogés sur ce point dans le cadre d'une enquête par questionnaire menée au sein de la ligne en Juin 1999, 86% des agents et 74,3% des AC déclarent « vivre une expérience enrichissante » .

Pour certaines catégories d'agents, la mutation opérée constitue un moment clé de leur parcours professionnel tandis que d'autres ont moins d'enjeux immédiats.

C'est notamment le cas des **agents commerciaux**. L'enrichissement du contenu de leur métier a certes été bien accueilli mais n'a pas apporté de réponses franchement originales aux questions que ceux-ci se posaient sur leur travail. Leur identité professionnelle ne s'est pas notablement transformé comme il était attendu qu'elle le soit par l'obtention d'interactions plus gratifiantes avec les voyageurs. L'absence d'un référentiel professionnel constitué autour des savoirs des métiers de la station se fait ici sentir, qui aurait pu mesurer les progressions réalisées et donner aux intéressés le sentiment d'avoir réellement progressé dans la maîtrise de leur métier.

La mise en place de **nouveaux métiers hybrides**, faisant alterner des fonctions en recul du terrain, celle de secrétariat de ligne pour les AE, celles de maintenance de premier niveau pour les AL, avec une présence significative sur le terrain au sein des équipes mobiles, représentaient une innovation importante en matière de redéfinition des métiers et un pari difficile : non seulement convaincre les intéressés de la complémentarité entre les deux aspects de leurs nouvelles fonctions, en sorte que le dispositif ne paraisse pas artificiel, mais surtout combattre la division sociale des tâches instaurée par la culture ferroviaire traditionnelle associant progression dans l'échelle interne des statuts et éloignement du terrain donc des voyageurs. C'est un des objectifs majeurs du projet que de promouvoir une nouvelle hiérarchisation symbolique des tâches en obtenant une nouvelle valorisation de la proximité des clients.

L'expérience des premiers mois d'exploitation de la nouvelle ligne conduit à faire un constat de relatif échec de cette tentative, les agents intéressés ne trouvant guère leur compte dans leurs nouvelles fonctions. Cette situation renvoie pour partie aux difficultés déjà mentionnés propres à l'instauration d'un rapport satisfaisant avec la clientèle, condition certainement nécessaire et probablement suffisante, pour renforcer la légitimité aux yeux des agents eux-

mêmes des nouvelles orientations affichées en matière de culture de service. Elle renvoie aussi aux lectures qui sont faites par les intéressées des tâches qu'on leur confie, voyant dans les tâches de bureau ou de maintenance des fonctions plus valorisantes que celles du terrain, témoignant par là même de la prégnance, jusque dans les catégories professionnelles théoriquement les plus intéressées au changement de culture promue par l'entreprise, des repères issus de la culture ferroviaire traditionnelle.

Ceci vaut surtout pour les **Assistants d'Exploitation** qui se sont estimées dépossédées sinon franchement lésées :

« Notre poste habituel (secrétariat), nous le faisons beaucoup moins souvent : seulement deux jours et en dehors quatre jours en ligne (en équipe mobile). Nous avons eu le sentiment que notre métier avait régressé » (AE)

« Les AE ne souhaitent pas tellement aller sur le terrain » (encadrement)

Mais ceci vaut aussi pour les nouveaux métiers d'**assistants de ligne** dont certains se verraient volontiers spécialisés dans la partie « technique » de leur rôle, en dépit du peu d'atouts dont ils disposent au départ pour se faire reconnaître par les mainteneurs.

Les AL voudraient faire davantage d'intervention,

« Les AL ne se trouvent pas assez utilisés dans leur compétence maintenance. Ils le seront peut-être à l'avenir quand la maintenance fera du préventif » (SPE)

recevoir plus de formation,

« En formation, on est pas (jusqu'ici) allé assez en profondeur. Il faudrait aussi un discours plus clair sur nos frontières de compétences » (AL)

bref obtenir une meilleure reconnaissance de leur rôle et construire, au contact des mainteneurs, une identité professionnelle plus forte.

« On a des problèmes avec les AL ce sont de nouveaux métiers. Ils prétendent être mainteneurs mais pour nous ce sont d'abord des exploitants » (cadre)

Ni l'organisation

« Les AL seront plus dépannage de base. On appelle ça nos petites mains. Ils ne font pas réellement une intervention avec une certaine continuité. Ils sont parfois déçus par le niveau de Maintenance demandé ». (superviseur maintenance).

Ni surtout les mainteneurs, dont aucun représentant ne s'est porté candidat à ces fonctions qui leur étaient théoriquement destinées à part égale avec des agents issus de l'exploitation,

« Nous n'avons pas réussi à recruter des agents de Maintenance sur les postes d'Assistants de Ligne. Ils aiment faire de la technique. Faire de l'exploitation ne va pas dans le sens du vent ». (Encadrement).

ne l'entendent ainsi

« J'ai fait faire un petit peu de dépannage aux exploitants, ces AL, pour sortir les voyageurs (des ascenseurs) Après on pourra revenir chacun à nos métiers » (superviseur maintenance).

Là encore, le choc, annoncé dans la présentation initiale du projet, des cultures professionnelles se produit, quasi nécessairement, dans cette phase initiale,

« Le déplacement des frontières conduisant à un effacement, lié aux automatismes, de la distinction entre l'exploitation et la maintenance courante va être profondément accentué dans METEOR. La qualité reposera de plus en plus sur la disponibilité des équipements. Toute une tradition, une culture ferroviaire vont être modifiées ».

tournant au moins à court terme en faveur de la culture technique traditionnelle.

La pente naturellement suivie par les AL consiste, en effet, à se tourner vers les repères déjà constitués, ceux propres à un « vrai métier » comme ceux de maintenance, les AE prenant pour référence la catégorie dominante des métiers d'exploitation, celle des SPE.

« Théoriquement, nous étions les assistants des SPE. En fait, ce n'était pas le cas. On ne savait rien de ce qu'ils faisaient. On était laissé à notre triste sort ...Il verrouille la gestion des congés. Avant de venir, (dans les autres lignes du réseau où ces AE faisaient le secrétariat des secteurs ou des terminus), nous avions une large autonomie » (AE)

« ici, on dépanne toute le monde, je veux bien rendre service mais je régresse ... si j'avais su , je ne serais pas venue » (AE)

Leur insertion problématique dans la nouvelle organisation les renvoie en définitive à leur fragilité originelle, celle des métiers de développement de l'univers de la station qui n'a jusqu'à présent pu professionnellement construire les bases de sa légitimité, celle là même qui leur aurait probablement permis de se faire davantage entendre dans la négociation sociale répartissant les futurs métiers de la ligne 14 entre les différentes catégories du réseau.

« Il y a trop d'agents de maîtrise et c'est nous qui trinquons ! Ils sont obligés de faire des gens malheureux et c'est tellement plus facile que ce soit nous ! Le fond, c'est ça ! Et nous l'avons très mal vécu. Je me disais, Mince ! il faut que j'aille travailler » (AE)

Plus favorable est la situation des **mainteneurs** dont beaucoup sont venus sur la ligne 14 à la recherche d'une relance professionnelle qu'ils semblent avoir trouvé, notamment grâce à l'effort de formation fait par l'organisation, qui leur permet d'actualiser leurs connaissances et de se projeter favorablement dans l'avenir :

« Nous sommes détachés pour quatre années. Au bout, toutes les connaissances, on les aura acquises jusqu'à un certain niveau.. on risque de s'ennuyer...nous allons quitter la ligne pour intégrer tel ou tel département de notre choix » (superviseur Maintenance).

Mobilité et formation sont deux moments indissociables de l'expérience que font ces agents sur la ligne 14, la formation alimentant un lien fort avec leur encadrement direct venu des différents départements techniques de l'entreprise et leur donnant accès à des savoirs jusqu'ici inaccessibles :

« Je voulais pas rester là où j'étais. J'ai vu un poste, c'était pas évident de sortir d'où j'étais.. on m'a dit que je serais pas pris et j'y suis ! » (opérateur maintenance)

« Nos superviseurs viennent des différents départements ils ont plus de connaissances à faire passer. Ils ont du temps pour se former puis nous former nous » (opérateur)

« On a reçu une formation sur tous les équipements. Ce sont les superviseurs qui ont été eux-mêmes formés par les installateurs » (opérateur).

« C'était nouveau, c'est d'ailleurs ce que j'étais venu chercher, je faisais trop de bureau, je voulais plus de technique...j'ai pu connaître autre chose... » (superviseur).

Il est dans cette perspective très significatif d'observer, à partir des données de l'enquête interne réalisée en Juin 99, que 72% des mainteneurs pensent que le retour dans leur secteur d'origine leur fournira l'occasion de valoriser leur savoir faire et l'expérience acquise, mais seulement 47% des assistants commerciaux, donnée qui ne peut manquer d'interpeller le reste du réseau sur le contenu des métiers et surtout l'écoute interne dont ont bénéficié jusqu'ici les agents de station.

b. apprentissage et mutations identitaires : l'exemple des superviseurs d'exploitation (SE) issus du protocole conduite :

De toutes les « nouveaux métiers » de la ligne 14, c'est sans doute celui de **superviseur d'exploitation** qui est le plus original et le plus attendu, pour avoir été réellement « imaginé » d'abord, légitimé, ensuite, par les acteurs mêmes de la négociation finalisant la nouvelle distribution des métiers sur la ligne 14. Il a donc paru intéressant de se pencher tout particulièrement sur la genèse originale de ce métier et sur la façon dont les premiers SE ont vécu leur insertion dans l'organisation.

un enjeu social et symbolique : quelle place sur la ligne 14 pour les conducteurs ?

Il s'agissait de répondre de façon mutuellement acceptable, à la fois pour l'entreprise et pour les organisations syndicales qui commençaient à exercer une pression au plus haut niveau de l'organisation pour mieux se faire entendre, à la question suivante : comment trouver une place sur la nouvelle ligne 14, premier métro « sans conducteur » à des représentants issus de cette corporation disposant d'une influence non seulement en termes de pouvoir de négociation, à la hauteur de sa capacité de paralyser le réseau, mais encore au niveau symbolique, en tant que figure historique et symbolique du métropolitain, incarnation des valeurs de savoir faire technique, d'esprit d'indépendance et de responsabilité. Même si l'automatisation ne concernait qu'une nouvelle ligne, les risques sociaux attenants constituent dès le départ une composante majeure du projet .

*« Il est **parfaitement**⁸ évident que dans la problématique retenue de construction d'une ligne nouvelle, ne se posent pas les problèmes de reconversion des conducteurs qui se poseraient dans l'hypothèse où on transformerait une ligne existante (C. Blanc. 22/11/89)*

les premiers tâtonnements

Dès la mise en place des groupes de travail (GTOM) en charge de dessiner les contours des futurs métiers de la ligne, cette question occupa le devant de la scène.

« Nous étions tous d'accord pour faire un projet exemplaire, un projet qui soit beau avec une contrainte interne, les 3400 conducteurs » .(Directeur de la ligne 14).

Au cœur des interrogations se trouve le point de définir la nature des compétences requises pour « conduire » ou « déplacer » (l'enjeu est précisément là) les navettes dans l'hypothèse où le système automatique d'exploitation (SAE) serait défaillant.

Après avoir été tenté d'aller vers une solution de polyvalence maximale, dans la logique des réflexions engagées par les groupes de travail sur l'enrichissement des métiers d'exploitation, ouvrant au plus grand nombre possible cette faculté d'intervention,

« La proposition de possibilité de déplacement des trains à 15km/h par tous les agents n'est pas contestée, même si des interrogations subsistent autour des questions de sécurité que cela entraîne et des problèmes de formation et de maintien des compétences ». (CA 94)

l'entreprise a du faire quelque peu « machine arrière », les organisations syndicales ayant adopté comme stratégie de faire de cette question de la compétence à conduire sous tunnel des navettes chargées de voyageurs, un véritable « casus belli », argumenté économiquement autour du coût de formation qui serait attaché à une formation de l'ensemble des personnels à cette opération a priori exceptionnelle.

« pour notre organisation, aucun agent autre que les conducteurs ne doit être autorisé à conduire un train, même à vitesse limitée ».... Il serait absurde de qualifier l'ensemble du personnel à la conduite, engendrant par là même des revendications de niveau dans les grilles, alors qu'aux dires de l'équipe METEOR la conduite des trains ne sera qu'exceptionnelle ».

Entendues sur ce point, les organisations sociales cherchent alors parallèlement aux responsables de l'entreprise des tâches pouvant être confiées dans l'organisation future aux agents « qualifiés conduite », sachant que les interventions occasionnelles sur les navettes ne sauraient suffire à nourrir à elles seules des postes de « pompiers de l'exploitation », tout en formulant des menaces à peine voilées au cas où elles ne seraient pas assez écoutées :

« les conducteurs n'ont cessé depuis 20 ans de démontrer leurs capacités d'adaptation à l'évolution des technologies ... se priver des compétences des conducteurs sur METEOR serait une erreur à laquelle l'entreprise serait amenée à remédier rapidement... » (lettre au Président)

⁸ c'est nous qui soulignons

« Si nous prenons en compte l'automatisation de METEOR, -vous ne pouvez négliger qu'il subsistera des tâches de la compétences des personnels en place, notamment des conducteurs ». (16 Juillet 96 SAT : lettre au PD)

« Peut-être pourrait-il être envisagé des agents PC fixes et, venant en complémentarité, des agents PC mobiles agissant sur le terrain .. ceci est une hypothèse, d'autres peuvent être recherchées mais tenant toujours compte de la particularité que représente la qualification conduite, elles devraient constituer une approche vers un métier de technicien en exploitation ferroviaire ».(ibidem)

Pour l'entreprise, qui a affiché la volonté de faire de METEOR un symbole de modernité explorant le « métro du futur »,

« METEOR devra se positionner comme l'aboutissement des réflexions et évolutions actuelles et préfigurera le devenir du métro. C'est pourquoi il faudra viser dès la mise en service de METEOR une organisation et des métiers tournés vers le futur et destinés à durer, vers lesquels pourront progressivement tendre d'autres lignes » (Présentation de METEOR au C.A, 1994)

il s'agit, tout en tenant compte d'une contrainte sociale toujours présente dans l'univers du transport, de trouver des réponses techniquement et économiquement acceptables à ces revendications :

« Peut-on exclure les conducteurs de cette nouvelle ligne ? ... la question à résoudre peut être formulée de la manière suivante : peut-on trouver sur METEOR des postes qui ...justifient (d'abord) un salaire de conducteur ; demande (ensuite) des qualifications au moins égales et soient (enfin) utiles et améliorent les performances et la qualité de service ? ... l'organisation actuelle ne prévoit actuellement aucun emploi de ce type mais on ne peut exclure qu'elle ne le fasse demain....» (24/05/95 document interne au GTOM)....

Le compromis trouvé

La solution finalement adoptée s'appuie habilement sur un protocole d'accord conclu quelques années plus tôt, offrant à un nombre restreint de conducteurs, disposant de 15 ans d'ancienneté et choisis par l'encadrement de leur ligne, d'être dispensés d'une partie des épreuves du concours donnant accès au statut d'agents de maîtrise. Ce protocole augmente ainsi les chances de réussite à un examen très sélectif. Il offre ainsi symboliquement un débouché élargi à une filière professionnelle, celle des conducteurs qui, du fait du niveau de rémunération obtenue relativement aux emplois connexes, se trouve enfermée dans l'exercice d'un même métier, qui plus est professionnellement usant s'il est exercé trop longtemps. En proposant d'ouvrir un large contingent des postes de superviseurs prévus sur la ligne 14 aux conducteurs bénéficiant de ce fameux protocole conduite, l'entreprise fait un geste symbolique en leur direction. Efficace économiquement, puisque le salaire de ces conducteurs expérimentés est proche de celui d'un agent de maîtrise débutant, cette formule permet aussi de réaffirmer la vocation de « ligne-école » de METEOR. Il est attendu, en effet, que les nouveaux superviseurs fassent ainsi un apprentissage de l'ensemble des composantes de leur futur métier, aussi bien au niveau régulation qu'au niveau ligne. Placés à la tête des équipes mobiles, dans un rôle analogue à celui jusqu'ici tenus, dans le reste du réseau, par les métiers de développement (ROC), ils seront déployés sur l'ensemble du territoire de la ligne, prêts à intervenir sur un incident d'exploitation. Ils rempliront ainsi une des fonctions centrales de

l'exploitation d'une ligne à conduite automatisée, tout en répondant positivement à la revendication exprimée par leur corporation de voir d'anciens conducteurs présents sur la ligne 14.

Au final, la solution retenue concilie la fermeté sur les principes attendue des autorités de tutelle de l'entreprise,

« La ligne METEOR n'intègre pas de conducteur. En revanche, de nouveaux postes de maîtrise sont créés... dont la moitié est réservée à la maîtrise protocole » (document préparatoire réunion du 27/02/97)

avec une souplesse permettant à cette même entreprise de s'acquitter d'une forme de dette symbolique en faisant le geste attendu en direction des conducteurs, associés à la modernisation technique de l'entreprise, conformément aux promesses tenues .

« Nous sommes passés d'une logique substitutive où l'homme est progressivement remplacé par des automates à une logique additive démontrant que le progrès technique peut être synonyme de progrès social. Dans cette perspective, une idée forte s'est progressivement imposée. La valorisation d'un système utilisant une technologie de pointe entraîne une élévation du niveau des compétences requises. Elle se traduit notamment par un renforcement de l'encadrement de premier niveau, ce qui offre une opportunité pour dessiner un avenir attractif pour la catégorie conduite ». Juin 1997. L'organisation de la ligne Météor

b) les premières expériences des superviseurs issus du protocole conduite

Ainsi les SE issus du protocole conduite ont-ils bénéficié, grâce au projet METEOR, à la fois d'une formation élargissant considérablement leur ancien univers professionnel et leur offrant une promotion statutaire forcément vécue comme une nouvelle étape de leur vie professionnelle.

Le bilan qui se dégage est, là encore, assez partagé. Si la partie « apprentissage de son futur métier » apparaît réussie, davantage pour ces SE issus du protocole conduite que pour leurs homologues issus du concours, la relation de tutorat et le partage des tâches prévus avec les superviseurs principaux d'exploitation (SPE) semblent avoir moins bien fonctionné. Dans le même temps, la comparaison des situations vécues par les SE issus du concours classique et du protocole conduite apporte un éclairage intéressant sur les spécificités du parcours d'insertion et de mutation identitaire vécus à cette occasion par les anciens conducteurs .

Un apprentissage de la relation d'encadrement

Les SE semblent avoir réussi pour la plupart à s'adapter aux exigences de leur nouveau rôle qui était loin d'être facile, compte-tenu de leur absence d'expérience antérieure des métiers de la station.

« Les SE n'avaient pas la connaissance de la mentalité station. Au départ. Ils ont appris depuis. Ils peuvent compter sur nous. Nous sommes tous des volontaires. » (AC)

Leurs débuts n'ont certes pas toujours été faciles, notamment du fait des réticences prévisibles des agents issus de la station, sélectionnés pour leur qualités professionnelles parmi un grand nombre de postulants, à l'idée de se trouver ensuite commandés par des chefs d'équipe sans expérience dans leur métier :

« Des agents vivaient très mal que les agents de maîtrise soient issus de la filière conduite. Les agents de base trouvaient qu'ils n'avaient pas de valeur ajoutée » (Encadrement)

« Les SE, on aimerait pas être à leur place ». (AC)

« Ce n'était pas facile d'imposer des choses nouvelles à des gens qui avaient déjà un certain vécu » (SPE)

Il leur fallait aussi répondre aux attentes des responsables qui attendaient d'eux un rôle de terrain qui n'était pas forcément conforme à l'idée qu'il se faisait de leur nouveau statut :

« Avec la maîtrise protocole, on a eu du mal au début. Ils ont très bien compris que dans leur carrière, c'est un apprentissage. Pour certains passer maîtrise c'est avoir un bureau et si on n'y prenait pas garde pour certains ce serait passer directement de la loge de conduite au bureau de l'AM Ils ne voient pas tout ce qui leur reste à apprendre... on voudrait qu'ils soient autonomes en partant, ils ne se rendent pas compte de ce qui les attend .. là ils sont confrontés au terrain et doivent régler des problèmes concrets sous le regard des agents»

Beaucoup d'entre eux semblent pourtant y être parvenus et avoir réussi à s'adapter à leur nouveau rôle

« Etre sur le terrain, connaître les agents, on peut répondre à leur question si on connaît leur travail.. connaître la dureté des horaires, comme les anciens directeurs qui avaient commencé tout en bas.. ça restera mon cheval de bataille » (SE)

« Ils ont fait des efforts pour ne pas s'imposer comme des chefs à l'image des chefs qu'ils ont du avoir comme conducteur » (AE).

un partage contesté des tâches entre SE et SPE

Plus délicat semble avoir été le partage d'attribution opéré entre la partie expérimentée de la maîtrise, ou superviseur principaux d'exploitation (SPE) , et les superviseurs «ordinaires» d'exploitation (SE), ces derniers s'inquiétant de faire des tâches qui ne seraient pas de leur niveau.

Alors que pour les concepteurs de l'organisation la transformation des anciens repères en matière d'encadrement est un enjeu culturellement stratégique,

« C'est un vrai travail que de faire travailler les gens sur le terrain » (Encadrement)

les premiers intéressés voient les choses autrement. Les différences observables sur ce point entre SE issus du concours maîtrise et ceux issus du protocole conduite constituent une bonne illustration d'un constat classique en sociologie liant les satisfactions et insatisfactions vis-à-vis du contenu d'un poste non pas seulement à son contenu « objectif » mais encore et surtout

aux significations données à ce contenu par celui qui tient ce poste, notamment en fonction de son itinéraire personnel et professionnel.

Si pour les SE issus du protocole conduite, la position de « stagiaire » qui leur est proposée, aussi bien comme adjoint du superviseur principal au PC que comme responsables d'équipes mobiles sur le terrain, peut être regardée comme relevant d'un apprentissage utile temporairement acceptable,

« si nous gardons trop longtemps les SE, la différence avec les SPE perdra de sa consistance » (encadrement)

s'inscrivant dans une démarche promotionnelle valorisante, permettant de sortir des routines de la conduite,

« Je commençais à faire des monologues... je pensais à ce que j'allais faire ailleurs. Le métier ne m'apportait rien. » (SE, protocole conduite).

les superviseurs issus du concours AMP, qui possèdent déjà une bonne expérience des métiers de la station, comprennent mal qu'on leur demande d'exercer en ligne ou au poste central de service (PCS) des fonctions qui ne correspondent pas à l'idée qu'ils se font de leur nouveau statut, idée que précisément la nouvelle organisation ambitionne de faire évoluer.

« Nous serons vigilants la prochaine fois sur les AM concours. Le côté, j'ai fait un concours, ce sont des phrases qui nous ont perturbé... je suis plus satisfait des maîtrises protocoles ». (Encadrement)

« On se croise avec des collègues Maîtrise, ils sont surpris de voir ce qu'on fait. Pour eux c'est moins intéressant en ligne (qu'au PCT) » (SE)

Le souci des anciens conducteurs de s'affirmer comme des agents de maîtrise à part entière

La relation de « tutorat » qui a été imaginée

« les SPE parraine les SE » (Encadrement)

avec une réelle préoccupation de la part des responsables de l'organisation de contribuer à leur développement personnel et professionnel, n'a pas produit les effets attendus, certains SE contestant progressivement la prééminence accordée dans l'organisation aux SPE,

« Il n'y avait pas pour nous de supérieur.. je suis AM comme toi, celui qui n'a pas accepté s'est retrouvé sur la touche ».(SE)

attitude source de déception pour les cadres et les SPE eux-mêmes, surpris de se voir contestés par ceux-là même qu'ils avaient le sentiment d'aider .

« On essaie de faire grandir les gens... on y a mis de vraies valeurs... et la confrontation avec les comportements peut produire une petite déception, parfois même un sentiment de trahison » (concepteur)

« Il y a des SE qui se projettent tout de suite SPE...ils ont posé des questions, pourquoi il existe des SPE et des SE. La réponse est simple.. ils comprendront plus tard ».(SPE)

« Nous les avons formé, ils veulent encore plus.. peut-être ont-ils oublié » (SPE)...

En réalité, les SE issus du protocole conduite ont eu d'autant plus le souci de s'affirmer comme agents de maîtrise à part entière,

« Il ne fallait pas faire deux maîtrises, c'est pas bon. On nous a dit, voici votre tuteur, les tâches que vous aurez à faire, c'est comme ça dans l'organisation de la ligne. Au début, j'ai eu peur d'être un peu rabaissé.. la crainte d'être ramené à un métier de développement comme le ROC Il n'y avait pas pour nous de supérieur, je suis un agent de maîtrise comme toi ! Celui des SPE qui n'a pas accepté s'est retrouvé sur la touche. On a retourné la situation. Les SPE se sont concentrés sur le système et ils nous ont laissés la ligne. Dans d'autres équipes, ils ont plutôt eu le réflexe conducteur de se laisser guider. Quant aux cadres, ils ont laissé faire. » (SE protocole)

que pèse sur eux l'ombre de leurs collègues SPE et qu'ils craignent de se voir reprocher dans le futur le caractère dérogatoire de la voie qu'ils ont suivie pour accéder à la maîtrise.

« Le fait d'avoir accès à cette évolution de carrière par le protocole, je comprends très bien que la maîtrise concoure nous jalouse et nous envie nous avons cette réputation... en première approche. Dans le long terme, ils se rendront compte de ma valeur. La première approche, je l'attends, je peux comprendre leurs réactions » (SE protocole).

Les SE cherchent donc à la fois à montrer la valeur ajoutée qu'ils représentent relativement aux anciens métiers de développement,

« Avec un métier de développement, ils vont se comporter différemment, se relâcher un peu, prendre les ordres plus à la légère... pour eux c'était pas au ROC de commander, c'était à l'agent de maîtrise. Une fois, l'équipe est revenue sans son chef d'équipe AE. Elle a compris ».(SE)

et à faire leurs preuves aux yeux des cadres,

« On s'est imposé en réunion d'unité, on a donné un dossier bouclé. On était (censé être) les petits AM, ils voulaient nous prendre comme ROC (responsable d'équipe mobile) à cause de l'accord syndical, eh bien à la date butoir, nous les simples superviseurs on a fait un exposé avec rétroprojecteur. » (SE protocole)

le tout sous le regard relativement lucide des AC et des AE, conscients les uns comme les autres de la difficulté qu'il y a à donner à chaque catégorie une place de choix dans la nouvelle organisation .

« Le sort des AE, c'est une décision politique ! du business, quoi ! » (AC)

B.3 La mise en place d'un nouveau management

Les ressources et les contraintes de la phase de démarrage

Analyser l'impact des transformations apportées au management de la ligne ne peut se faire qu'en tenant compte du contexte dans lequel celui-ci a pu être observé et sans préjuger des évolutions futures qui lui seront données, en fonction des ressources et des contraintes propres à la situation du moment.

Dans le cas d'espèce, les ressources disponibles sont, comme on a pu le voir, importantes: démarrer une nouvelle ligne est tout d'abord regardé comme un honneur par des agents qui, s'étant portés volontaires et étant fiers d'avoir été choisis, offrent un niveau élevé d'implications et de bonne volonté. La taille de l'unité et la disposition de locaux conçus à cette fin favorisent, ensuite, l'établissement d'une bonne communication entre les différents acteurs de la ligne. Les moyens matériels et humains, enfin, ne font pas défaut.

Les contraintes sont pour autant loin d'être négligeables. Le démarrage d'une installation de cette nature oblige, tout d'abord, les responsables à limiter au maximum toute improvisation, fût-ce au détriment de l'esprit d'initiative revendiqué par les agents. Les attentes existantes chez les agents peuvent, ensuite, s'avérer difficiles à satisfaire a fortiori dans le contexte de concurrence objective entre catégories voisines qu'on a décrit. Le nombre limité d'occasions propices à la mobilisation des énergies disponibles, phénomène lié à la taille réduite de la ligne et à sa fréquentation jusqu'ici plutôt disciplinée, représente, enfin, une vraie difficulté pour l'encadrement qui, à l'image de ses agents, manque lui aussi d'occasions pour faire valoir son savoir-faire et construire ainsi sa légitimité.

Enfin, le contexte particulier du détachement, qui donne à la présence des agents sur la ligne un caractère temporaire, introduit une dimension tout à fait nouvelle et dont l'impact demanderait davantage de recul et d'investigations complémentaires pour être bien évalué, notamment sur le point de savoir si, face aux difficultés rencontrées, les agents se font ou non une raison (un autre sens du mot détachement) de par le caractère temporaire de leur présence sur la ligne.

On peut, en tenant compte de l'ensemble de ses dimensions, rendre compte des premiers mois du fonctionnement du management de la ligne 14 autour d'un triple constat :

L'effet recherché d'intégration des agents à leur ligne a incontestablement été atteint. Mieux, au-delà du contexte particulier du démarrage qui favorisait pareil résultat, l'organisation mise en place semble à même d'apporter une réponse durable aux phénomènes de « désintégration » qui menace de s'installer dans un contexte croissant d'automatisation.

Le renforcement de l'encadrement de proximité, qui participe aussi à l'objectif précédent, semble produire, en tous cas dans le contexte actuel d'une ligne à faible activité, des réactions plutôt mitigées de la part des encadrés : si ceux-ci sont certes sensibles à la solidarité manifestée à leur intention par un encadrement partageant vraiment leur quotidien, ils trouvent cette omniprésence pesante dans la durée et aspirent à davantage d'autonomie.

Enfin, la démarche de standardisation des tâches et d'objectivation des résultats obtenus par la ligne remplit de façon indispensable le vide en termes d'objectifs qui menacerait une organisation jusqu'ici totalement concentrée sur une performance transport, maintenant assurée par un système automatisé d'exploitation, sans pour autant parvenir à donner le sens que les agents voudraient pouvoir donner à leur activité.

a) Des efforts réussis d'animation et d'intégration

une bonne ambiance de travail

La ligne n'a pas ménagé ses efforts pour assurer un accueil particulièrement attentif à ses agents, dans un contexte de démarrage certes porteur mais rendu difficile par la fin des travaux. Au-delà des gratifications symboliques (fierté d'avoir ouvert « la » nouvelle ligne automatique du métro parisien) qui ont accompagné le démarrage de la ligne et qui ont donné à cet épisode une saveur particulière pour ceux qui y ont été associés, l'organisation mise en place instaure durablement des innovations importantes en matière d'intégration des agents.

Interrogés dans le cadre d'une enquête interne, auxquelles il sont très largement répondu (80%), les agents de la ligne 14 ont plébiscité l'existence d'un attachement unique (88% toutes catégories confondues) qui permet de « travailler dans une bonne ambiance » ((toutes catégories confondues : 86,5% ; et AC 87,1%) et d'avoir une relation plus étroite avec la hiérarchie (75% toutes catégories confondues et 72,9% pour les AC).)

« Ce qui change c'est l'attachement commun au CEM, la présence sur les trains, le fait d'être plus présent sur le terrain » (AC)

« Les rapports avec les agents n'ont rien à voir. (Ailleurs) on tutoie les conducteurs mais souvent on vouvoie les agents de station. Ici tout le monde s'appelle par son prénom. » (SPE).

« Ils sont très conviviaux, plein d'idées, proches de nous... on les voit d'ailleurs beaucoup ! le Directeur, sur les autres lignes, certains ne le connaissent pas là tout le monde le connaît. Il y a beaucoup d'efforts de fait » (AC)

Le changement est particulièrement significatif pour les agents de maintenance qui, partageant les mêmes locaux que l'exploitation, peuvent élargir une sociabilité jusqu'ici limitée à leur seul groupe professionnel. Le regroupement exploitation/maintenance, sur lequel planait quelques incertitudes, est bien accueilli, 76,5 % des agents y voyant une contribution positive à l'esprit d'équipe. 88% des mainteneurs déclarent « travailler dans une bonne ambiance », dimension qui ne peut que contribuer à l'instauration d'une meilleure coopération sur le terrain avec les exploitants dont ils étaient jusqu'ici le plus souvent coupés.

Le fait d'avoir été recrutés puis formés par un encadrement ayant, contrairement au reste du réseau, les mêmes roulements, favorise la cohésion au sein des équipes.

« Le roulement à plat et le stage de formation nous ont davantage soudés, il y a une meilleure confiance » (AC)

« Nous avons de bonnes équipes, mis à part quelques cas...nous pouvons compter sur nos agents il faut leur dire que c'est bien, qu'ils continuent ». (SE)

Si l'adoption des horaires à plat (par opposition aux horaires tournants) emporte un peu moins de suffrages, notamment de la part des AC (55,7% des agents y voient un facteur de cohésion d'équipe), c'est sans doute en raison des craintes qu'inspirent à certains la perspective d'une mise en compétition, même symbolique, des équipes du matin, de mixte et de soirée. Les agents et leurs superviseurs semblent là-dessus se rejoindre et préférer voir encourager une émulation collective autour des objectifs globaux de la ligne.

L'observation de terrain confirme cette réussite de la ligne en matière d'intégration et rappelle à certains égards la qualité relationnelle qui peut être trouvée entre les agents et leur encadrement au sein de certains attachement du RER où une vraie sociabilité a pu se construire entre les agents, contrairement à la situation ordinaire du réseau métro où pareil lien a plus de mal à s'établir, notamment du fait de la fréquence des mutations mais aussi de l'absence de locaux propices à ces échanges.

Plus fondamentalement, on peut avoir le sentiment, en constatant cette forme de renaissance d'une certaine convivialité entre les agents, indépendamment de leur catégorie d'appartenance, d'une forme de réhabilitation du tissu social qui avait, jusqu'au basculement introduit dans les années 70 par l'automatisation⁹, constitué une des richesses humaines de l'entreprise, antidote bienvenue des routines et des monotonies propres aux métiers de l'exploitation.

Regardée dans cette perspective, l'augmentation des effectifs obtenue de la tutelle prend un autre sens plus profond que la recherche d'un compromis de court terme avec les partenaires sociaux, évoquée très en amont du projet à propos du bon usage social des automatismes :

« Si l'on y prend garde, une prise en compte irréfléchie de ces possibilités laisserait probablement le champ libre à un univers technologique déshumanisé induisant à terme des effets pervers redoutables. Toute l'organisation doit donc être repensée. METEOR ne sera pas un métro sans présence humaine »¹⁰

La question se pose, en effet, à voir l'impact au sein d'autres réseaux étudiés parallèlement au réseau parisien dans le cadre du projet européen ADAPT¹¹ d'une automatisation pure et dure sur les conditions d'intégration et de socialisation des agents « survivants », de savoir dans quelle mesure les efforts d'intégration engagés sur la ligne 14 ne constituent pas une des conditions nécessaires à l'obtention d'un certain équilibre social protégeant l'ensemble du réseau du risque d'anomie qui depuis longtemps déjà le menace.

Défendre et promouvoir davantage d'esprit de corps apparaît bien comme un enjeu fort du management des métiers de service qui sont, à l'image des policiers, des enseignants ou des agents des services sociaux, directement exposés à un public, dans des contextes généralement difficile à gérer.

⁹ BOUVIER P Technologies, Transport, Travail. Librairie des Méridiens ; Paris 1985.

¹⁰ METEOR Une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs.

¹¹ J-P SEGAL modernisation comparée des métros de Berlin, Rome et Paris. A paraître.

b Le renforcement de l'encadrement de proximité au banc d'essai

deux visions du rôle de l'encadrement de terrain

Dans l'esprit des concepteurs de l'organisation, le renforcement de la hiérarchie de proximité et sa présence continue auprès des agents participent d'un objectif analogue d'intégration et de soutien.

« Pour nous l'encadrement de proximité, c'est un succès. Pour eux, un peu moins. Mais c'est le jour et la nuit par rapport à ce qui se passe ailleurs »

C'est aussi, à leurs yeux, une condition pour porter un jugement objectif sur le comportement des agents et pouvoir se faire reconnaître d'eux.

« C'est un vrai travail que de faire travailler les gens sur le terrain » (Encadrement)

Cette approche rencontre des échos favorables à la fois auprès de certains agents

« Le rôle de l'agent de maîtrise, sur la ligne 14, c'est mieux. Il voit la même chose que nous, il sait ce qui est pénible, ils peuvent toucher juste. J'en ai vu qui prenaient des notes, j'étais contente. Sur d'autres lignes, ils trouvaient que nous ne faisons pas assez de PV mais ils ne voyaient pas qu'on en avait pas les moyens, que les gens en avaient assez ... J'avais eu un accrochage avec un gradé sur mon ancienne ligne qui m'avait signalé que j'étais mal placée par rapport aux voyageurs à l'occasion du contrôle...je lui ai répondu qu'on ne le voyait pas souvent sur le terrain » (AC)

et de certains superviseurs.

« Etre sur le terrain, connaître les agents, on peut répondre à leur question si on connaît leur travail.. connaître la dureté des horaires, comme les anciens directeurs qui avaient commencé tout en bas.. ça restera mon cheval de bataille » (SE)

Mais cette approche n'est pas exempte du risque d'apparaître comme « trop proche » des agents

« Il y avait un risque de fliquer les agents. La liaison avec le PCS est permanente. Leur temps de pause est mieux contrôlé. Il y a plus de temps actif et moins de temps masqué » (Encadrement)

et d'être ainsi vécus comme une compagnie encombrante, la proximité devenant synonyme de promiscuité.

« On est encadré à toute heure c'est sûr on est plus autonome ailleurs parfois c'est pesant la présence du superviseur c'est certain, ça déteint sur l'ambiance... quand il n'y a pas de SE, on se regarde, on est contente on se fume une petite cigarette après la pause les SE, ça n'est pas pareil, ils ont ce passé conducteur, le respect des horaires, ce zèle... »

ou une surveillance synonyme de défiance à l'encontre des agents.

« Qu'est-ce que c'est contrôlé ! Ils peuvent savoir dès que nous ne sommes pas à notre place. Avant, on partait et personne ne s'inquiétait. Le PCS, c'est un peu le Dieu des équipes mobiles ! Sur N2S on faisait un peu ce qu'on voulait, ça ne voulait pas dire qu'on faisait pas notre travail. Là il faut faire tant de navettes, y a les standards.. C'est surtout en équipes mobiles, en caisse, c'est mieux sur la ligne 14 que sur les autres lignes » (AC)

« Ils veulent qu'on soit encadré. Ils nous font confiance, je ne dis pas.... » (AC).

Les superviseurs eux-mêmes, qui ont la charge de mettre en œuvre le programme d'activité dûment préparé par l'organisation, faisant se succéder aux différentes heures du poste les activités regardées comme les plus efficaces au regard des objectifs de la ligne, peuvent éprouver un sentiment du même ordre que celui exprimé par les agents vis à vis du PCS qui les suit à distance

« Le cadrage des équipes mobiles par le PCS cadre à mon point de vue le SE autant que les AC » (SE)

C'est précisément sur ce terrain de la confiance et de la préservation nécessaire d'une certaine autonomie des agents que se placent les superviseurs qui s'interrogent sur la pertinence dans la durée de ce mode d'encadrement :

« Etre constamment sur le dos des agents, je ne pense pas que ce soit bien ça ne me convient pas à moi non plus, j'ai l'impression d'être un métier de développement station, de faire un mauvais encadrement sans recul par rapport aux agents ». (SE concours)

Il n'est pas anodin de constater que les voix qui s'expriment ainsi sont celles des SE issus du concours et préalablement formés en dehors de la ligne 14

« Il y a eu un décalage avec la formation déjà reçue par ces SE. Je ne sais pas si le métier y est bien défini comme étant près du terrain, auprès des agents » (SPE)

Ces SE, sensibles aux objectifs initialement affichés par la ligne,

« Le rôle et les missions des agents de maîtrise devront favoriser la responsabilisation et l'apprentissage qualifiant des opérateurs »¹²

s'inquiètent des effets d'une présence permanente de la hiérarchie auprès des agents

« Si nous restons toujours avec les agents, ils se reposent trop sur nous. Il faut leur laisser des initiatives. Mes collègues superviseurs sont partagés là dessus. Pour certains qui avaient été conducteurs, cette organisation leur permet de découvrir l'univers de la station. Les autres comme moi qui ne sommes pas conducteurs, (nous pensons qu') être proche des agents c'est bien mais c'est aussi de grandes difficultés à se positionner » (SE).

mais aussi de l'absence de marge d'initiative laissée aussi bien au superviseur, censé suivre fidèlement le planning du jour, en liaison permanente avec le PCS qui peut ainsi localiser en

¹² METEOR, une conception.... Opus cité

permanence la position des équipes mobiles mais aussi, ce faisant, exercer de fait une surveillance permanente sur leurs actions.

« La liaison avec le PCS est permanente. Leur temps de pause est mieux contrôlé. C'est toujours le même métier, mais il y a moins de temps mort, plus de temps actif et peu de temps masqué » (Encadrement).

Leur sensibilité paraît en phase avec les propos tenus par au moins une partie des AC qui, tout en gardant une attitude aussi positive que possible, regrettent de ne pouvoir faire un meilleur usage de leur savoir-faire.

« Il y a des gens déçus. Il y a tellement d'agents de maîtrise, nous ne pouvons pas prendre d'initiatives. Ailleurs, on a le choix de montrer ce que nous savons. Ici il n'y a rien de tel. » (AC).

« On est facile à manipuler... ici, il faut aimer se laisser diriger. Mais, même si nous sommes parfois mécontents, on en fait pas trop état. On ne veut pas casser l'ambiance » (AC)

le contraste entre l'encadrement des mainteneurs et des exploitants

La présence des mainteneurs sur la ligne 14, dont l'encadrement obéit à des logiques très différentes de celles qui traditionnellement ont cours dans les métiers de l'exploitation, crée un effet de contraste qui a surpris l'encadrement de Maintenance .

« L'exploitation a la réputation d'être une organisation militaire.. il n'y a pas la liberté dont disposent les métiers de maintenance et généralement pas la même urgence » (superviseur maintenance)

« L'exploitation est sur un mode de défiance avec les agents.. le responsable commercial est ulcéré s'il voit un agent assis. Ceci ne peut exister à la maintenance, la confiance exclut le contrôle. Si l'agent met 20 minutes pour une intervention théoriquement de 15, j'imagine d'abord qu'il a eu un problème supplémentaire. On a besoin de faire confiance aux agents, besoin d'heures supplémentaires pour une réparation urgente. L'exploitation est organisée selon une autre logique » (Maintenance)

Réciproquement, les assistants commerciaux sont eux frappés par la liberté d'action laissée aux opérateurs de maintenance,

« La Maintenance, ils font un peu ce qu'ils veulent. Nous, nous sommes un peu l'armée ». (AC)

liberté dont ces derniers s'enorgueillissent .

« C'est le superviseur qui forme les équipes mais on peut changer. Il décide mais nous aussi on décide » (ibidem)

tout en reconnaissant ne plus avoir les mêmes facilités que dans leurs affectations antérieures,

« Avant, on avait un véhicule. Il n'y avait pas d'attachement, on intervenait sur des dépêches. Ici on ne sort pas du métro. Avant, on mangeait en une heure on faisait nos travaux avant ou après » (opérateur maintenance)

Cette situation est jugée excessive par l'encadrement de terrain des exploitants quand elle conduit à instaurer des différences de traitement entre catégories d'agents à l'image de celles existant encore sur le reste du réseau entre les conducteurs et les agents de station.

« C'est une bonne chose d'avoir les mainteneurs sur le terrain mais heureusement que les exploitants ne prennent pas leurs mauvaises habitudes Nos agents, le matin, prennent le premier train, hors de question de dire aux mainteneurs de prendre ce train là ».(SPE)

Ce constat est d'ailleurs partagé par l'encadrement de Maintenance qui voudrait bien voir évoluer les pratiques de ses propres superviseurs.

« Le management reste un point faible de la maintenance. Il ne faut pas accepter l'inacceptable, sinon on s'en fait le complice » (Encadrement).

la longueur de la ligne hiérarchique en question

Les briefings qui réunissent dans la même salle le SPE, qui anime la séance, les 2 ou 3 SE et les 2 AE qui théoriquement constituent tous ensemble l'encadrement d'un groupe d'une dizaine d'agents mettent en scène quotidiennement ces petites différences. Ainsi avons-nous pu être témoin d'un épisode parmi bien d'autres où l'arrivée d'un SE, légèrement en retard et s'asseyant à la place vite laissée vide à côté du SPE qui comme à l'ordinaire dirige la séance, est accueilli par une remarque ironique d'un autre SE : *« plus près du Bon Dieu ! »* s'attirant la réplique du SPE *« le Bon Dieu, c'est vous trois ! ici il n'y a pas de Bon Dieu, c'est un briefing, pas une grand messe ! »*.

Il existe bien une contradiction entre les options initialement affichées d'une ligne hiérarchique courte

« L'organisation de METEOR sera une organisation responsabilisante de type décentralisé opérationnel avec une ligne hiérarchique courte.... »

et le souci de donner à chaque catégorie d'agents sa place dans l'organisation, ce que reconnaît aussi bien un des cadres interrogés

« Il y a un niveau hiérarchique de trop ! »(encadrement)

que, de façon plus euphémisée, le compte rendu de la commission paritaire de suivi du protocole d'accord (Avril 99) où il est écrit :

« une interrogation subsiste quant à la délicate répartition des rôles entre les métiers des superviseurs d'exploitation et d'assistant d'exploitation ».

c L'ébauche d'un management, adapté à l'activité de service

Comment trouver la bonne distance en matière de supervision, sinon en se dotant de moyens de délégation et de contrôle qui, ayant clairement fixé les objectifs et les outils de mesure des résultats, permettent aux agents de tout niveau de mobiliser leur énergie et leurs compétences tout en conservant une autonomie qui conditionne une large partie de leur implication ? Mais comment fixer des normes et des objectifs adaptés à la situation du transport de masse, propre à guider les agents vers une meilleure qualité du service rendu aux voyageurs ?

La voie explorée par la ligne 14 dans cette construction d'un management adaptée à l'activité du transport s'appuie sur une réflexion sur les objectifs et les méthodes, s'appuyant largement sur les savoirs déjà construits sur ce thème au sein de la RATP, avec une forme de management qui voudrait associer étroitement les agents à cette entreprise, à la fois à travers une communication régulière des résultats et à travers des pratiques quotidiennes de discussion sur la façon dont ont été traités les événements du jour.

quel usage des briefings ?

La pratique systématique des briefings, au commencement et à la fin de chaque poste, est rendue possible par la disposition d'une salle ad hoc au sein du Centre d'Exploitation et de Maintenance (CEM) de la Gare de Lyon où les réunions de ce type se succèdent tout au long de la journée, structurant fortement le temps des SPE qui les animent.

« On va laisser la place à ceux du matin qu'ils fassent leur débriefing, pour éviter qu'ils fassent du rab ! » (SPE de l'horaire mixte, libérant ses agents pour libérer la salle pour le débriefing de l'équipe du matin, ayant dit ce qu'il avait à dire aux agents).

Les informations descendantes à transmettre aux agents (annonce de visites ou de travaux, changements survenus dans la réglementation, précisions apportées en réponse aux questions des agents) ou les débats ouverts autour de l'analyse d'événements immédiatement survenus sur la ligne (analyse d'incidents techniques, sociaux ou managériaux) ne suffisent pas tous les jours à alimenter les débats, exposant la procédure à un risque de dérive ritualiste.

« Les briefings et les débriefings, quelquefois on a rien à se dire » (AC)

Les superviseurs, qui ont conscience de la faible efficacité attachée à la répétition quotidienne des mêmes consignes, s'efforcent d'animer les sessions avec bonne humeur.

« Il doit y avoir de la lassitude dans les briefings. On n'arrête pas de leur dire « N'oubliez pas vos dépêches ! » Ils ne sont pas très sensibles. Le briefing du matin n'est pas à la meilleure heure. On a 20 minutes sur le papier. On consacre 10 minutes à dire l'essentiel. Il ne faut pas trop répéter, sinon ils pensent « il nous casse les pieds » » » (SPE)

Bref, il n'est pas sûr, à voir comment ils s'insèrent dans une journée ordinaire de travail, que les briefings puissent au quotidien prétendre être davantage qu'un outil efficace pour donner

à l'ensemble des agents une information descendante homogène. Ils n'offrent ni le temps ni peut être le cadre adéquat pour tenir d'autres débats, plus approfondis, sur le contenu du métier ou sur les améliorations pouvant être apportées à l'organisation, débats qui relèvent plutôt de la constitution de groupes de travail comme la ligne 14 en a organisé dans le cadre de l'établissement de sa démarche Qualité.

La présence simultanée des exploitants et des mainteneurs visent à favoriser des échanges directs d'information et à promouvoir une curiosité réciproque pour les activités de l'autre corporation. Si 70 % des agents interrogés déclarent y voir un élément favorable à la constitution d'un esprit d'équipe, la mise en présence de ces deux cultures fortement différenciée semble plus souvent conduire, comme souvent dans la constitution de groupes interculturels, à un affichage plus marquée des différences

« Entre exploitation et maintenance, il n'y a pas de problèmes de personnes, les gens s'entendent bien mais il y a une rivalité de caste... les agents de maintenance plaisantent leurs collègues nous on a un vrai métier » (superviseur maintenance)

« Pour votre info et votre culture personnelle... » (prise de parole d'un superviseur Maintenance, s'adressant doctement aux exploitants)

qu'à une véritable écoute .

« Les exploitants ne nous écoutent pas trop » (autre superviseur maintenance)

Ainsi les opérateurs de maintenance prennent-ils ostensiblement leur temps pour s'installer, en général sur les tables au fond de la salle, tandis que les exploitants sont assis bien sagement sur leur chaise aux premiers rangs. Tandis que les mainteneurs poursuivent leur conversation pendant que les superviseurs d'exploitation passent leurs consignes, les exploitants font de même tandis que les superviseurs de maintenance s'efforcent de leur expliquer le pourquoi et le comment des interventions prévues sur la ligne.

« Au départ, je me demandais comment les briefings allaient se passer. Avec un même niveau d'information, on peut discuter, mais apporter des éléments à des éléments non techniciens... on explique mais ils n'écoutent pas .. après c'est du savoir vivre... on avait le brouhaha des gens non concernés »

b) la discussion sur les standards et leur mise en pratique

L'accent mis par le management sur les résultats obtenus par la ligne 14 sur les différents standards de services est bien compris et bien accueillis par les agents, qui sont demandeurs d'une reconnaissance interne des efforts consentis à défaut de pouvoir recevoir des échos gratifiants de voyageurs pour le moment muets.

« Au Métro, quand j'y étais, les gens savaient vaguement qu'il y en avait des standards et les agents comprenaient plus ou moins. Comme on ne les écoutait pas, pourquoi voudriez-vous qu'ils écoutent leur hiérarchie... Ici , on baigne dans la culture des standards. Les agents attendent qu'on leur dise qu'ils ont bien travaillé. Les compliments, c'est pas cher mais ça

peut rapporter gros. Quelque part je suis un peu comme eux. C'est aussi pour quitter les vieilles méthodes ringardes des autres lignes qu'ils sont venus ». (cadre)

« Les standards je pense que c'est très bien ! ça ne me choque pas » (AC).

Le fait qu'il soit fait appel à des organismes extérieurs indépendants pour mesurer la performance collective épargne à certains égards à la hiérarchie directe l'ancien fardeau de la surveillance réglementaire qui, dans le contexte du délitement de l'ancien ordre ferroviaire s'était de fait fort allégé sans qu'y soit substitué d'autres régulations. Ce nouveau dispositif crée davantage de solidarité et d'intérêt pour les résultats qui offrent une reconnaissance concrète des efforts accomplis,

« Il n'y en a pas un qui ne connaissent les résultats. Ils sont fiers de la différence de résultats avec les autres lignes. » (encadrement)

sans que le traditionnel esprit frondeur vis-à-vis de la hiérarchie supérieur n'a pas disparu pour autant.

« Que les cadres viennent commenter les bons et les mauvais résultats » (AC).

La menace représentée par une visite inopinée d'un « voyageur-mystère », chargé d'évaluer à l'improviste le respect des standards, est prise très au sérieux par les agents, comme nous avons pu le constater sur le terrain où il n'est plus possible à un sociologue d'interroger, même en l'absence de voyageurs, un agent dans son guichet (pratique jusqu'ici tolérée, mais qui entre aujourd'hui dans la catégorie des « comportements inacceptables »).

Certes, les cadres qui se sont le plus investis dans la démarche se refusent à la réduire à la caricature qui consisterait à ne voir dans la démarche qu'une résurgence de l'ancienne culture ferroviaire de la faute (le feu rouge du conducteur) ou un simple placage d'une approche anglo-saxonne de la performance

« Le service de référence, on est pas chez Disney ce sont des repères, ce sont des directives pour l'action...le standard n'est pas une lutte contre la flânerie » il faut interroger la norme mais aussi savoir sur quoi les gens seront évalués, avoir une certaine transparence » (Encadrement)

qui, en effet, fait insuffisamment cas des aspirations des agents à se mettre personnellement en valeur et de la nature relationnelle du service où le voyageur est aussi acteur.

« le visiteur mystère, il aurait pu nous poser des questions qui sortent de l'ordinaire » (AC)

« Notre façon de répondre, ça dépend du client...ils ne sont pas tous pareils.. il y en a de merveilleux, d'autres moins des fois c'est difficile de juger sans avoir d'emblée tous les éléments. » (AC)

Au-delà de ces débats déjà labourés sur la juste mesure de la performance des agents, la question qui se pose en termes de management est bien celle de savoir comment développer des formes innovantes de dialogue entre les agents et leur encadrement, à même de produire échanges et capitalisation des savoir-faire spécifiquement développés sur la nouvelle ligne.

Augmenter la participation des agents

Obtenir davantage de participation de la part des agents, promouvoir une vraie réflexivité sur les pratiques ne peut par ailleurs se concevoir sans introduire une possibilité de revenir sur certains des choix initiaux. C'est un des acquis originaux du management de la ligne que d'avoir prévu, dans le cadre du protocole d'accord signé avec les organisations syndicales, la tenue d'une commission de suivi où débattre régulièrement, sur la base des problèmes identifiés au niveau de la mise en œuvre de l'organisation, sur le point de savoir quels aménagements lui apporter.

Donner aux agents déployés sur le terrain un rôle accru de veille, rendant compte des épisodes successifs faisant la vie quotidienne de l'espace public placé sous leur vigilance, prendrait sens au sein de la ligne 14, au même titre d'ailleurs que sur les autres lignes du réseau. Ceci pourrait contribuer à instaurer moins de promiscuité et davantage de complémentarité entre le rôle de ces agents, dûment responsabilisés là dessus, et celui de leur encadrement, chargés à la fois d'un rôle de capitalisation des informations ainsi recueillies et de relais au sein de l'organisation, en charge d'apporter des éléments de solutions aux problèmes « remontés » par les agents.

La phase de démarrage de l'organisation, au terme de laquelle se situent nos observations n'était certes pas le moment le plus propice pour engager pareille démarche au quotidien, sans avoir le recul temporel nécessaire. L'heure était, à l'inverse, à la mise en œuvre expérimentale de l'important dispositif préparé depuis plusieurs années, en sachant pouvoir le d'autant mieux le faire que la ligne pouvait compter sur la bonne volonté, parfois l'abnégation, de ceux qui s'étaient portés volontaires.

« Dès le départ, je me souviens, il était affiché que les maîtrises seraient avec nous. Il y aura sûrement des choses qui changeront mais on ne pourra pas trop dévier de l'organisation actuelle. » (AC)

« Il faut laisser leurs chances aux idées. Ici, je me suis positionné davantage en taulier que sur la ligne 4, quand nous avons inauguré N2S » (Directeur de la ligne 14).

La question de savoir comment donner, dans la durée et avec d'autres agents, une inflexion plus participative, incorporant plus de réflexivité sur les pratiques et plus d'expérimentation, n'était donc pas encore d'actualité pendant la phase incertaine du démarrage.

Elle impliquera demain d'associer l'ensemble des niveaux hiérarchiques et de donner, notamment aux superviseurs principaux d'exploitation qui assureront de part la longueur de leur détachement sur la ligne un rôle de gardien de la continuité d'une réflexion interne qu'ils n'avaient pas encore dans la phase initiale (ou qu'ils ne se sentaient pas prêts à revendiquer).

« Si le superviseur principal ne va pas vers les cadres, les cadres ne viennent pas je n'ai participé qu'à une seule réunion d'unité, j'ai posé la question, c'est ouvert, m'a-t-on dit, mais on n'en fait pas grand chose et je ne sais pas si notre présence est vraiment souhaitée il faut faire des choix par rapport à nos autres activités si ce n'est pas indispensable »(SPE).

*« Les agents de maîtrise peuvent toujours venir aux réunions d'unité. L'un d'entre eux était là l'autre Jeudi en mixte. Sinon ils n'ont pas le temps, ils courent déjà après leurs missions »
(Assistante du Directeur)*

Conclusion de l'enquête de terrain

Parce qu'il s'appuie sur les témoignages des acteurs internes et qu'il travaille à partir des significations prêtées par chacun à sa propre situation, aussi bien relativement à celles des autres qu'à la sienne propre un peu plus tôt dans son cursus, aussi bien relativement aux attentes qui pouvaient exister chez les acteurs relativement aux réalités forcément plus terre à terre qu'ils vivent, notre travail fournit une appréciation forcément nuancée sur la nouvelle organisation.

D'autres critères d'appréciation existent qui lui sont beaucoup plus favorables :

la ligne 14 obtient ainsi d'excellents résultats sur les standards de service qui mesurent sa performance aussi bien sur la disponibilité des équipements mis à disposition des voyageurs que sur la netteté des trains et des stations ou sur la qualité de l'accueil au guichet. Les enquêtes réalisées auprès de la clientèle font également apparaître un niveau élevé de satisfaction des voyageurs.

Les difficultés du contact avec le public

Les agents eux-mêmes feraient-ils donc la fine bouche ? L'enquête interne par questionnaire, à laquelle nous avons fait souvent référence et qui objective un niveau élevé de satisfaction des agents, en valeur absolu et relativement à une ligne classique, montre leur incertitude quant à l'importance du rôle qui leur revient (57,1 % pense que la présence renforcée des personnels contribue à la satisfaction des voyageurs, 30% pensent le contraire) dans ce succès incontestable. Ils sont dans le même temps unanimes à attribuer un rôle positif aux autres éléments matériels que sont la modernité globale de la ligne (95,7% des AC répondent qu'elle contribue à la satisfaction des voyageurs), la beauté de l'architecture (94,3%), la régularité et la fréquence des navettes automatiques (94,3%).

« Le jour où on dira tu as vu les agents de Météor au lieu de dire tu as vu les navettes, ce jour-là on aura droit à l'existence » résume un membre de l'encadrement qui pointe bien l'ampleur du défi à relever.

Aussi préparés et pensés que soient l'organisation de la ligne 14 et le découpage des métiers adoptés, ils semblent se heurter, au moins dans la phase actuelle succédant immédiatement à la mise en service, à une double difficulté en matière d'invention d'une « nouvelle approche » du voyageur, thème avancé pour donner une légitimité commerciale au choix de l'entreprise de renforcer les effectifs en station et leur encadrement.

« Il en résulte la recherche d'une organisation qualifiante permettant au personnel d'être à la fois disponible et aimable pour accueillir le public, compétent dans son domaine de travail et motivé dans son travail ».

Enrichir le contenu des métiers, renforcer la présence de l'encadrement au côté des agents, mesurer et reconnaître leur contribution sont, on l'a vu, des dimensions regardées comme bienvenues par les agents de la ligne 14. Mais elles n'apportent pas de réponses à elles seules à la question que pose une certaine forme d'indifférence émanant des voyageurs, face à laquelle les agents se sentent désarmés.

« Je ne vois pas ce que nous pouvons faire de plus pour les voyageurs... » (AC)

D'une part, ce voyageur conserve ses « vieux réflexes » et sa représentation de « l'agent RATP » qu'en dépit des efforts faits pour maximiser la visibilité des agents, il ne croise qu'épisodiquement, avec une faible probabilité de croiser régulièrement les mêmes agents, préalable probablement important pour envisager de commencer à tisser de la relation avec eux. Aller vers le voyageur, en accueil dans les stations ou en « convivialité » dans les navettes reste encore un travail de pionnier, laissant forcément les agents sur leur faim. L'offre d'accueil n'a pas encore été rendue suffisamment lisible pour être vraiment bien reçue par les clients. Or ce sont eux qui, par l'expression d'une demande (comme par exemple les multiples questions posées par les voyageurs au moment de la mise en service), feront exister dans leur travail et finalement reconnaître socialement ceux qui remplissent ces nouveaux métiers.

D'autre part, les agents de la ligne 14 manquent à ce jour d'événements complexes à gérer qui viendraient mobiliser leurs intelligences, accroître leur compétence et rendre plus visible leur contribution. La taille de la ligne, la qualité de son exploitation, la nature et les comportements de sa clientèle tendent à relativiser le rôle des agents. « Créer l'événement » producteur de « rencontre avec le client », ce que réalise quotidiennement le contrôle des titres de transport et, plus occasionnellement, l'organisation d'animations commerciales, constitue un élément de réponse mais probablement pas une panacée. Ce n'est en tous cas pas seulement via l'enrichissement du métier ou à travers la présence d'un encadrement plus attentif que sera « produit » ce fameux « esprit collectif d'accueil » qu'appelle l'entreprise de ses vœux.

Elever le pourcentage de chances d'obtenir plus souvent des interactions qui donnent réellement sens au travail des agents, suppose, outre de les associer directement à cette problématique, une réflexion, à l'image de celle menée en matière de contrôle où les pratiques professionnelles bénéficient désormais de repères ont beaucoup évolué.

Construire ces interactions suppose une réflexion à la fois sur la lisibilité des rôles des acteurs directement au contact du public et sur la construction d'une certaine familiarité. La polyvalence, qui suppose à la fois de passer d'un rôle à un autre, parfois dans des registres aussi différents que l'accueil et le contrôle, et d'être mise en œuvre dans un large espace, en sorte d'ajuster l'activité au temps et au lieu que l'organisation juge les mieux adaptés aux objectifs poursuivis (visibilité, anti-fraude, maîtrise du territoire, accueil) ont peut-être pour contrepartie qui n'est pas parfaitement en phase avec d'autres objectifs recherchés par ailleurs, tels que la convivialité et l'accueil attentionné qu'à l'inverse d'autres modes d'organisation, moins « efficace » parce que plus sédentaires et moins polyvalents, peuvent peut-être mieux produire ou « co produire » avec leur clientèle d'habités. Les agents

d'accueil ont manifestement du mal à faire le deuil de leurs anciennes références du « contact personnalisé » ou de la « relation d'aide », dont l'occurrence sans disparaître se raréfie, a fortiori dans un espace conçu de façon aussi fonctionnelle que METEOR, et y substituer d'autres « standards », plus « modernes », mieux « mesurables » et probablement davantage adaptés à la clientèle du transport de masse.

Une poly activité plus ou moins enrichissante selon les métiers

Si la diversification des tâches demandées aux agents des différents métiers de METEOR est globalement bien accueillie, ne serait ce que comme élément bienvenu pour compenser la monotonie inhérente aux métiers de l'exploitation, cette forme de polyvalence ne prend pas le même sens au sein des métiers à composantes principalement techniques (maintenance des installations fixes, exploitation des navettes) et aux sein des métiers commerciaux (recettes et équipes mobiles).

Dans le premier cas, la polyvalence est source d'un enrichissement substantiel du métier d'origine en même temps qu'elle prend sens en venant renforcer des identités professionnelles préalablement reconnues: les SPE et SE peuvent acquérir, grâce à l'alternance PC-ligne, à la fois une meilleure maîtrise du cœur de leur métier qui est l'exploitation en temps réel d'une ligne et la reconnaissance interne correspondante. Les mainteneurs ont, ou vont, acquérir un ensemble de savoirs techniques propres à enrichir leurs compétences initiales et à renforcer la reconnaissance locale de leur métier.

Dans le second cas, cette poly activité a plus de mal à prendre sens, notamment en raison du caractère encore embryonnaire et socialement insuffisamment reconnu d'un nouveau métier, celui de gestionnaire-animateur d'un espace public de transport. Les diverses activités accomplies par les agents ont de ce fait tendance à simplement s'ajouter, le produit final n'excédant pas la somme des parties. Certes, à travers la mesure des performances obtenues par la ligne sur les standards, leur contribution est désormais mieux suivie et reconnue. Mais la question se pose de savoir si la maîtrise de leur métier, telle qu'elle s'est forgée par formation et expérience, s'est élargie du fait de cette poly activité.

Des satisfactions inégales en fonction des parcours professionnels

Si globalement, comme l'a montré l'enquête interne réalisée en Juin 99, les personnels de la ligne 14 font part de leur satisfaction vis-à-vis de leurs métiers et du style de management développé dans l'unité, la conduite d'entretiens individuels complexifie l'interprétation des résultats. Le mécanisme du détachement, adopté notamment pour ouvrir l'accès à la ligne nouvelle à un plus grand nombre d'agents, fait du passage sur METEOR une étape dans un parcours professionnel. Ce n'est pas seulement en fonction du contenu intrinsèque de leur poste que les agents construisent leur (in)satisfaction, c'est aussi en fonction du jugement qu'ils portent sur l'écart, positif ou négatif, entre leurs attentes, avant, et leur vécu présent de leur métier. De même, leur désir de prolonger leur séjour sur METEOR ou de le raccourcir est-il étroitement lié à l'écart, positif ou négatif, entre leur poste actuel et celui qu'il estime pouvoir obtenir en dehors.

On pourrait multiplier les exemples : les mainteneurs venus sur METEOR étaient en quête de nouvelles ouvertures propres à leur permettre d'élargir leurs compétences. Les SE ont comme horizon l'exercice de leur futur métier d'AMP pour lequel leur passage sur la ligne 14 constitue une préparation qu'ils apprécient différemment en fonction de leurs expériences préalables. Les SPE ont le sentiment d'exercer au sein de la ligne 14 un métier plus complet que celui qui était le leur en tant qu'AMP au sein du réseau.

Ce sentiment n'est pas forcément partagé par les Assistants d'Exploitation. L'esprit très coopératif manifesté par les AC, en dépit des imperfections actuelles du contenu de leur métier, s'explique par la qualité de l'ambiance de travail, une dimension essentielle de leur satisfaction au travail, mais aussi par leur sentiment qu'une affectation sur une autre ligne n'apporterait pas les réponses à ces imperfections.

Le caractère temporaire de leur présence renforce à certains égards cette difficulté tout en la rendant plus supportable, en particulier s'ils peuvent, à l'issue de leur passage sur la ligne 14, monter en grade. La mobilité pourrait apparaître dans cette perspective à la fois comme un facteur dynamisant, dont le management de la ligne 14 fait bon usage, mais aussi comme un risque à maîtriser pour que puisse s'établir, à côté du bénéfice individuel plus ou moins conséquent que chacun tire de son passage, une capitalisation durable, nourrie des débats internes autour des problèmes successivement rencontrés, débats dont pourront (devront) bénéficier les futurs agents de la ligne 14.

Un management aux potentialités partiellement employées

L'automatisation des années 70 (régulation centralisée et péages automatisés) avait vidé les stations de leur ancienne population et accru l'isolement des personnels, aussi bien dans les trains que dans les stations. L'encadrement avait progressivement pris du recul. De façon paradoxale, l'automatisation totale de l'exploitation des trains a permis de reconstituer en station des équipes plus nombreuses animées par un encadrement plus présent et plus solidaire. Ce retour aux sources est associé à des formes modernisées de communication, favorisées par l'attachement unique et l'instauration des briefings, permettant aux agents de terrain d'être beaucoup mieux informés des politiques et des résultats de leur unité. La limite à laquelle s'est heurté ce management aux potentialités a priori élevées en matière de mobilisation collective, a été jusqu'ici le manque d'événements complexes à gérer de façon innovante et collective. La montée en charge progressive de la ligne, l'évolution de sa fréquentation fourniront, sans doute, à côté de projets internes restant à construire (comment, par exemple, mieux utiliser l'espace original des stations de la ligne 14 ou comment mettre au service d'initiatives commerciales nouvelles dans l'entreprise la qualité de l'organisation de METEOR) de nouveaux sujets de mobilisation collective au sein de l'unité.

**C. METEOR ET LES DEUX CULTURES DE LA
RATP.**

METEOR apparaît porteur des projections de l'ensembles des acteurs internes de l'entreprise, les uns y mettant tous leurs espoirs, d'autres une partie de leur craintes, les uns comme les autres se réjouissant de l'existence d'un projet symbolisant aussi bien les capacités techniques que la volonté de modernité de la RATP.

Au terme d'une enquête qui ne fait que saisir le projet à un moment particulier d'une histoire qui se poursuivra avec d'autres défis que celui, brillamment relevé, de la mise en service, il serait bien imprudent de prétendre conclure sur une organisation encore en devenir. Pour autant, ce travail portant sur la conception et la petite enfance d'une organisation s'efforce d'analyser, à la lumière des événements et des commentaires qu'ils ont produits, ce que ce bout d'histoire laisse présager de la suite de son histoire, des enjeux qui seront les siens dans le futur, et ce qu'il nous apprend sur la filiation du projet et donc aussi sur l'entreprise qui l'a conçu.

C.1 Deux inspirations complémentaires

Cette filiation de METEOR présente un intérêt particulier dans la mesure où il apparaît légitime de donner au projet une mère et un père bien différents et pas toujours d'accord sur l'éducation à donner à un rejeton, objet de leurs communes affection et fierté.

D'un côté, une mère (RH ?), très imaginative et porteuse d'une part d'utopie, rêvant aussi bien de réconcilier agents et voyageurs dans le contexte du transport urbain de masse que de bâtir un lieu merveilleux où les agents, de tous les métiers et de tous les grades, apprendraient à se débarrasser de leurs a priori statutaires et de leurs revendications catégorielles, pour mieux coopérer et mutuellement s'enrichir, avant d'aller porter la bonne parole dans le reste du réseau.

De l'autre, un père (exploitant ?), connaissant de l'intérieur les dures réalités quotidiennes des métiers de l'exploitation, les espoirs et les craintes des agents, ce qui les mobilise et les démobilise dans leur travail et leur carrière, les attentes qu'ils peuvent avoir vis-à-vis des voyageurs et les craintes que ceux-ci leur inspirent.

a. METEOR ou la ligne 14 ?

Comment, pour commencer, donner un nom au chérubin ? On sait que METEOR (METro Est-Ouest Rapide) est devenue la ligne 14 et l'on peut voir dans ce changement de nom une première victoire paternelle, obtenant que le projet porte son nom. Les arguments ne faisaient pas défaut : outre qu'il aurait été injuste d'oublier les multiples emprunts technico – organisationnels que la nouvelle ligne fait au reste du réseau, dont elle capitalise et prolonge les savoir-faire, il n'aurait guère été diplomate, connaissant la susceptibilité du reste de la

famille, d'afficher d'emblée de grands airs. L'expression de météorites n'a-t-elle pas vite vu le jour pour désigner ironiquement les cousins de la nouvelle ligne ? Comment prétendre, dans ces conditions, influencer un jour le reste du réseau si, d'entrée, on enfreint gravement les valeurs de modestie et de solidarité qui font partie de ses références.

Comment, ensuite, faire son éducation et à qui la confier ? Quelle exemplarité, notamment lui proposer comme modèle ? Conçue dans le ventre de sa mère, le projet fera ensuite ses premiers pas sous la houlette paternelle, mais sans oublier de s'inscrire aussi dans la branche maternelle de sa généalogie.

la quête de modernité

Le document présenté au Conseil d'Administration, « METEOR, une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs », est très imprégnée des ambitions maternelles quant à l'avenir du projet : « *METEOR doit préfigurer une nouvelle étape dans la modernisation du métro* »

Exemplaire peut dans cette approche prendre le sens d'**inspirant, précurseur**, et telle paraît être la lecture faite du projet par les premiers groupes de travail s'étant penché sur sa conception.

Le projet est placée dans une perspective résolument moderne, celle d'un futur devant réconcilier progrès technologique et progrès du travail humain.

*« La dernière ligne de métro construite à Paris date de 1935 (ligne 11). METEOR représente donc une opportunité pour tenter de **s'affranchir** autant que faire se peut du **poinds de l'histoire** ».*

*« METEOR devra se positionner comme l'aboutissement des réflexions et évolutions actuelles et préfigurer **le devenir** du métro. C'est pourquoi il faudra viser dès la mise en service de METEOR une organisation et des métiers résolument **tournés vers le futur** et destinés à durer, vers lesquels pourront tendre progressivement d'autres lignes ».*

*Le métro du **XXI ème siècle** doit faire appel à de **nouveaux** métiers qui utiliseront toutes les ressources de l'intelligence de l'homme et qui lui permettront de les mettre quotidiennement en œuvre dans le cadre d'une activité professionnelle responsabilisée... Dégagée de la contrainte d'avoir à affecter un personnel nombreux à la conduite des trains, la RATP va pouvoir consacrer davantage de moyens aux services de proximité des voyageurs, dans le cadre de nouveaux métiers plus valorisants et dont **la recherche** a commencé »*

l'exemplarité ferroviaire

La volonté d'exemplarité ne sera pas moindre chez les **exploitants** qui ont ensuite la charge de la mise en oeuvre, ni la hauteur de leurs d'ambitions et leur souci de grandeur. Mais le discours fait davantage appel à l'expérience et intègre une connaissance fine des contraintes

liées à l'insertion du nouveau projet dans son environnement social et culturel. Il faudra donc rassurer, ne pas hésiter à faire appel aux vertus de « l'ancien monde » pour écrire, en mettant davantage l'accent sur la continuité que sur la rupture un nouveau chapitre du même livre qui racontera plus tard l'histoire de la RATP.

« J'ai mis vingt ans de pratique dans cette organisation »

« « Nous étions tous d'accord pour faire un projet exemplaire, un projet qui soit beau » avec une contrainte, les 3400 conducteurs, très attentifs »

Exemplaire prend dans cette phase de la mise en service le sens d'**irréprochable** puisé dans le référentiel culturel du monde des exploitants ferroviaires. Cette exemplarité signifie rigueur dans l'organisation, clarté dans les consignes, dévouement et professionnalisme de la hiérarchie, discipline librement consentie par des agents volontaires, prêts à servir. L'ensemble de l'aventure trouve un supplément d'âme autour d'une fierté partagée associant esprit de campagne et solidarité de bataillon. Avant d'affronter l'épreuve de la mise en service de la première ligne de métro « sans conducteur », on mise sur des solutions éprouvées.

Parler de METEOR (METtro Est-Ouest Rapide), c'était jouer avec une symbolique de vitesse et d'espace, renouer sur le thème du futur (le Futur a son Métro) avec l'imagination optimiste et la part de rêve de la fin du XIX^{ème} siècle, celles de Jules Vernes, de Gustave Eiffel et ... des débuts du Métropolitains. Parler de la ligne 14, c'est faire appel à une autre symbolique, plus ancrée sur la réalité quotidienne et plus égalitaire, rassurant ainsi ceux qui craignaient de voir se mettre en place un « Métro à deux vitesses » et appelaient de leurs vœux un effort global de modernisation (Tous ensemble..) dans lequel la nouvelle ligne aura certes toute sa place mais sans faire d'ombre au reste du réseau à qui l'organisation de METEOR, de fait, doit beaucoup. Et la brochure qui présente aux futurs agents comme au reste de l'entreprise les contours finaux de l'organisation le dit bien, dès ses premières lignes :

*« METEOR est couramment qualifiée de « ligne du futur », de « métro du 21^{ème} siècle » ou bien encore de « transport en commun du 3^{ème} millénaire ». Doit-on pour autant en conclure que cette nouvelle ligne est révolutionnaire, qu'elle sort tout droit d'un bureau d'étude où chercheurs fous, ingénieurs surdoués et designers géniaux ont inventé le transport de demain ? **Non, METEOR est tout simplement la quatorzième ligne du métro, la dix-septième ligne ferroviaire...** A ce titre, la ligne 14 bénéficiera de toutes les **évolutions** technologiques mises en œuvre par **la RATP ici et là sur ses réseaux** ».*

L'opposition est bien culturellement faite entre l'univers de la théorie (forcément un peu fumeuse) et celui de la pratique, entre le monde des gens ordinaires (les vrais gens) et celui, spectaculaire mais poudre aux yeux des fous, des (soi-disant) génies et des sur-doués, entre le monde de demain (le 3^{ème} millénaire) et celui d'aujourd'hui (ici et là), entre un monde extérieur propre à inquiéter et un monde familier qui rassure (ses réseaux, la 14^{ème}, la 17^{ème}), entre « révolution » et « évolution », tout en faisant référence à l'incontournable technique comme principe supérieur commun.

b) La logique futuriste du projet à l'épreuve de la culture maison

La phase de mise en service de la ligne 14 peut s'analyser comme un moment particulier où s'opère la première rencontre entre l'inspiration résolument « moderne » du projet, qui sous-tend une vocation de changement de l'existant, et la culture maison qui sert de référentiel aux lectures que se font les acteurs de leur nouvelle réalité. Elle est à ce titre porteuse de bien des enseignements pour un pilotage du projet dans la durée.

la prégnance des logiques de statut

L'accueil réservé à leur nouveaux postes par les agents de la ligne 14 demeure très fortement marqué par **une lecture statutaire du contenu de leur fonction**, s'intéressant en particulier beaucoup aux questions de savoir si les tâches qui leur incombent relèvent bien de leur niveau (et pas du niveau inférieur) ou si les tâches auxquelles ils ne peuvent accéder ne devraient pas, à l'inverse, leur être ouvertes. Cette logique bien classique au sein des organisations bureaucratiques en général, et françaises en particulier, produit des contradictions, d'une part, entre une logique de polyvalence élargie et une logique de division statutaire des tâches, et, d'autre part, entre le principe affiché initialement d'une ligne hiérarchique courte et responsabilisante et la juxtaposition de trois niveaux hiérarchiques (SPE,SE,AE) dans l'animation des agents commerciaux.

L'enrichissement promis du niveau des postes offerts sur la ligne (un ratio plus élevé de postes d'encadrement et de métiers de développement), qui entendait répondre aux inquiétudes classiquement formulées vis-à-vis des effets appauvrissant de l'automatisation, semble avoir plutôt jusqu'ici produits des métiers « statutairement grandis » que « professionnellement enrichis ». La question paraît même posée de savoir dans quelle mesure l'organisation mise en place est progressivement devenue le fruit d'une forme de re-engineering « à l'envers », partant non pas des meilleurs process à bâtir mais des différents statuts à intégrer, à la fois pour garantir la paix sociale et tenir l'engagement pris de ne laisser aucune catégorie sur le quai. L'attitude des organisations représentatives des agents de station vis-à-vis de la solution adoptée par la ligne, confiant l'encadrement des équipes mobiles aux anciens conducteurs promus agents de maîtrise, est une illustration frappante, et à certains égards dramatique, de cette propriété du système social existant.

« Les OS représentatives des agents de station et notamment des pilotes dont ces futurs AM prenaient purement et simplement le travail ne se sont pas opposées. Ils ont probablement analysé cette offre comme une nouvelle forme d'accès à la maîtrise au choix » (Encadrement).

la culture de service face aux héritages bureaucratiques

Au-delà des premiers pas de la nouvelle organisation, qui pourrait fort bien simplifier à l'avenir sa ligne hiérarchique,

« Nous nous posons des questions sur le devenir des assistants d'exploitation. Pourquoi ne pas prévoir à l'avenir davantage d'agents commerciaux et un peu plus d'agents de maîtrise..

ceux-ci pourraient tout à fait monter les services grâce au logiciel Compère. Les AE ne sont pas au bon niveau hiérarchique pour discuter avec l'encadrement de l'entreprise de nettoyage (c'est une des missions qu'ils assurent au titre d'un « enrichissement » de leur poste) un agent de maîtrise serait mieux placé pour effectuer les contrôle propreté. Ce sont des questions qui ont été posées dans le cadre de la commission de suivi des accords signés. Les OS eux-mêmes se posaient la question. Nous nous sommes donnés une année pour voir » (Encadrement)

se pose une question de fond, celle de la compatibilité entre l'ancienne culture de la **hiérarchisation statutaire des tâches** associée à une progression gratifiante symboliquement à tous les niveaux, y compris les plus modestes, et **une culture de service**. Pour cette dernière, une division du travail de cette nature n'est ni fonctionnelle (pas de réactivité sans polyvalence, pas de coopération entre statuts rivaux) ni cohérente avec le souci de promouvoir une logique de développement des compétences plaçant les agents de base dans une position apprenante. Pareille rigidité statutaire interroge forcément la valeur ajoutée d'une hiérarchie si celle-ci n'est pas porteuse d'une compétence réelle, compétence qui se forge en situation, en la matière ou si elle ne maîtrise pas l'accès à des ressources à même d'aider les agents dans leur travail.

Les premiers mois de fonctionnement de la ligne 14 sont déjà éclairants sur ce thème, qui montrent à la fois les vertus d'une hiérarchie de proximité proche du terrain (les SE) mais aussi l'inconfort de cette position si elle n'est pas assortie d'une vraie valeur ajoutée professionnelle.

« Les SE, on aimerait pas être à leur place » (AC).

Autant, en effet, dans l'ancien monde à culture technique, était reconnu comme relativement légitime le fait que les nouveaux entrants, recrutés au bas de l'échelle sur des postes regardés comme de faible qualification, progressent ensuite pas à pas le long d'une échelle « maison », s'armant de patience comme avaient fait les autres avant soi, autant il apparaît contestable de bâtir une telle hiérarchisation parallèle des tâches et des statuts quand on entend promouvoir flexibilité, polyvalence et compétence collective. On touche ici au fameux débat entre la compétence, construite en situation, et la qualification statutairement reconnue.

« Assistant de ligne, si tout le monde peut faire ce poste, ce poste n'a pas lieu d'être ». (AC)

La mise en place de la décentralisation en 1990 avait déjà rencontré cette question de savoir comment conjuguer gestion des carrières des cadres sur le long terme et simplification de l'organisation par réduction du nombre de niveau hiérarchique. L'univers de l'exploitation, n'avait pas été significativement concerné par cette logique de modernisation. Le concept de métiers de développement s'y était introduit moins sur des logiques de métiers, comme dans les univers techniques, que selon ces mêmes logiques hiérarchiques et statutaires qu'on retrouve dans la conception initiale de l'organisation de la ligne 14.

L'équation posée à l'entreprise n'est pas simple à résoudre. Comment concilier, en effet, la modernisation attendue des « organisations bureaucratiques », à la fois au nom des principes de réactivité aux attentes du client et d'enrichissement du contenu des métiers (d'autant plus attendu des agents qu'ils se porteront volontaires pour un exercice « différent » de leur métier d'origine) avec la prise en compte des attentes d'une « société bureaucratique » existante, profondément attachée à ses anciens repères. Si, dans cette perspective, les choix adoptés dans

l'organisation de la ligne 14 peuvent être regardés comme cohérents avec la prudence sociale ayant guidé le lancement du projet, en réponse aux inquiétudes manifestées par les syndicats,

« Météor vitrine technologique doit être aussi une vitrine sociale » (Elu CGT, compte-rendu du CDEP MTRdu 8/02/96, cité par P. Mancone, 99).

ils pourraient apparaître conservateurs dans la durée s'ils ne s'attaquaient pas à cette question de la place respective du statut et de la compétence dans la division du travail.

c) La ligne 14 et le réseau : deux scénarii contrastés

Comment penser l'étape suivante de la réflexion sur les métiers et le management de la ligne 14, notamment dans la perspective très tôt assignée à la ligne d'en faire un levier de modernisation du réseau tout entier ?

« METEOR est un vecteur de changement pour toute l'entreprise »

« L'organisation et les métiers de METEOR préfigureront dans certains cas, aux vues de milliers d'agents, leur propre devenir. L'écart avec leur situation actuelle, la perception d'un enrichissement dans le cadre d'un vrai métier RATP ou d'une déqualification, influenceront fortement et durablement sur le climat social de l'ensemble du réseau »

L'éventail des choix qui s'ouvrent à la ligne 14 paraît se situer entre deux modèles contrastés, au demeurant non incompatibles tant il apparaît que la vocation de « laboratoire » que pourrait remplir METEOR ne saurait l'empêcher d'être aussi une « vitrine exemplaire » dans son fonctionnement quotidien.

Le modèle de la ligne vitrine

Le premier est celui de la **ligne vitrine**, celle qu'on montre aux visiteurs de l'entreprise comme symbole de l'excellence technique et architecturale du projet, où il est attendu des agents cette exemplarité irréprochable déjà mentionnée touchant à la fois à leur tenue, à leur visibilité ou encore à la netteté des lieux et au souci du moindre détail. :

« On ne nous passe rien sur les standards. Une sorcière peut avoir une verrue sur le menton, c'est normal. Mais si on est une vedette de cinéma, on ne verra qua la verrue. Je dis que nous sommes un bijou technologique dans un écrin architectural » (encadrement)

METEOR aurait vocation à rester le « bon élève » du réseau atteignant des scores élevés sur les standards, en s'appuyant sur une organisation dûment optimisée par un planning d'activités adaptées aux lieux et aux heures de la journée, servie par des agents, sinon forcément enthousiastes du moins positifs et disciplinés. La réflexion interne sur le contenu des métiers n'aurait pas forcément lieu de se prolonger plus avant, laissant les métiers « techniques » à leur satisfaction d'avoir accès à des technologies pointues et encadrant les métiers « non techniques » de la station par un management chaleureux prolongé par des opportunités (conditionnelles) d'accélération de carrière pour les agents au terme de leur

détachement. Ce statu quo permettrait sans doute d'alimenter durablement la ligne en candidats, venus chercher une expérience leur permettant de sortir des routines du reste du réseau. et de travailler dans un cadre agréable, détachés pendant une durée limitée rendant tout à fait supportable l'aspect très encadrée de l'organisation. On sait d'ailleurs combien les emplois jusqu'ici faiblement reconnus comme ceux de la station sont preneurs de codification et de mesures objectivées qui leur permettent d'accéder à une certaine reconnaissance, plus difficile à obtenir par la voie royale du « professionnalisme de métier ».

Ce scénario, inscrit dans la continuité de l'existant, s'exposerait cependant à un double risque, interne et externe :

D'un côté, le risque interne d'être regardé comme insuffisamment mobilisateur aussi bien pour les cadres de la ligne

« Les cadres, si ça roule, qu'est-ce qu'ils vont faire ? » (encadrement)

que pour la partie la plus dynamique des agents commerciaux en attente de montrer leur savoir faire et d'acquérir des compétences nouvelles, c'est à dire ceux-là même que la ligne s'est efforcé de recruter.

« Le statut, cela crée des rapports qui ne sont pas sains entre les agents et l'encadrement. L'encadrement se dit « les agents ne partiront pas, ils sont contents, on peut leur faire avaler ce qu'on veut, pas besoin de se soucier vraiment de leur satisfaction, celle-ci est construite ailleurs ». Les agents, quant à eux, se disent « On peut faire ce que l'on veut, on est protégé par notre statut ». Aux USA, l'encadrement sait qu'il doit conserver le meilleur de ses troupes et ceci vaut aussi bien pour l'encadrement que pour les métiers de base. A la RATP quand les gens s'en vont, ça crée le trouble, parce que c'est rare ». (Encadrement).

De l'autre, le risque externe, le plus patent, qui serait d'isoler la ligne du reste du réseau, en la dotant d'une image encombrante, certes de « bon élève » mais aussi de ligne « privilégiée », n'ayant guère de mérite à obtenir d'aussi bons résultats et surtout guère de solutions à apporter aux « vrais problèmes » des autres lignes du réseau.

Telle est bien la crainte formulée par certains AC :

« Si je dis sur la ligne 14 nous faisons comme cela, t'as qu'à y retourner me répondra-t-on ! » (AC)

« Ce n'est pas trois agents qui vont changer une ligne, ça me paraît utopique ! » (AC)

et le constat fait, au moment de notre enquête, par un des cadres, préoccupés du manque de curiosité manifestée par ses homologues du réseau vis-à-vis des réalisations de la ligne 14.

« La ligne 4 va décentraliser son PC. Ils ne nous ont jamais consulté sur notre expérience c'est dommage »

b. le modèle de la ligne laboratoire

A l'autre extrémité du spectre des possibles se trouve le modèle de la ligne laboratoire dont la vocation serait de se saisir de questions qui se posent de façon transversale au sein du réseau, touchant aussi bien au contenu des métiers qu'aux formes de management. Ces questions ne manqueraient d'intéresser ni les agents de METEOR, quelle que soit leur fonction, pour les avoir déjà identifiées dans le cadre de leurs antécédents professionnels au sein du reste du réseau, ni naturellement les autres acteurs du réseau, en quête sinon de solutions toutes faites, prêtes à l'application, du moins de « test grandeur nature » permettant d'étalonner les solutions qu'on imagine.

Une fertilisation croisée pourrait sur ces bases s'instaurer entre la ligne 14 et le reste du réseau, celui-ci sortant de sa position soi-disant « rétrograde » (et la ligne 14 de son étiquette « d'avancée ») pour tester de nouvelles idées. Dans cette perspective les anciens de METEOR, à la fois connaisseurs des potentialités inemployées de l'organisation de la ligne 14 et confrontés aux problèmes quotidiens de leur nouvelle ligne, pourraient jouer un rôle intéressant de proposition de sujets.

Plusieurs thèmes, dont l'exploration a déjà commencé sur la ligne 14 mais qui restent l'un et l'autre largement à creuser, pourraient être mis sur l'agenda d'un tel projet. On ne fera ici qu'en citer que deux :

Un premier thème pourrait être celui des modalités d'un renforcement « bien dosé » de l'encadrement de proximité, tel que la ligne 14 commence à le mettre en vigueur, notamment à travers les pratiques de briefings et de la présence prolongée de la maîtrise auprès des équipes mobiles. Il serait certainement enrichissant de tester à la fois des dispositifs inspirés de cette organisation de la ligne 14 sur d'autres lignes et, inversement, d'introduire à titre expérimental des variantes sur la ligne 14, par exemple d'une équipe à l'autre (ceci existant déjà, de fait, actuellement avec l'équipe de nuit).

Un second serait de tester de nouvelles approches de la relation des agents aux voyageurs qui soient susceptibles d'apporter à la fois un service appréciable aux seconds et des gratifications aux premiers. Une large réflexion existe déjà sur ce thème dans l'entreprise (par exemple les bouquets de service) qui mériterait de trouver sur la ligne 14 des terrains d'expérimentation, mobilisateurs pour les agents comme pour leur encadrement, et, bien sûr utiles pour le réseau tout entier.

CONCLUSIONS GENERALES :

Gérer la transition libérale au sein des entreprises publiques de transports urbains : les premiers enseignements d'une comparaison européenne.

L'impact de la perspective de libéralisation du secteur des transports urbains

Le monde du transport collectif urbain est aujourd'hui en pleine transformation dans l'ensemble des pays de la Communauté Européenne. Un ensemble de choix économiques et politiques sont à l'origine de ce mouvement qui a produit une rupture radicale avec ce qu'il convient désormais d'appeler « l'ancien monde ».

Cette rupture est imputable à une double dynamique :

La rupture qu'on voit émerger est d'abord politique: la vague libérale venue d'Outre - Atlantique a convaincu une large partie des gouvernants européens de l'opportunité de regarder ces activités de transport comme des services marchands ordinaires que le libre jeu du marché pourrait rendre plus productives, moins chères et/ou plus efficaces pour l'utilisateur et le contribuable. La vocation sociale jusqu'ici affirmée de ces entreprises, aussi bien dans la modicité de leur tarification que dans le rôle affiché d'employeur public, tend à être regardée sous un autre jour, réduisant délibérément le spectre des missions assignées au nom d'un impératif d'efficacité économique. Dans le même temps les critères de convergence adoptés pour préparer le passage à la monnaie unique européenne, insistant sur la nécessité de réduction drastique des déficits publics, ont engagé les autorités centrales et locales à réexaminer leurs priorités de financement. Les subventions traditionnellement versées aux transports publics seront réduites et ces derniers devront donc désormais mieux couvrir par leurs propres recettes les dépenses engagées dans cette activité par la collectivité. La loi italienne introduit par exemple un ratio de 35%, obligeant l'entreprise romaine, dont les recettes représentaient jusqu'ici que le quart de ses dépenses, à une profonde restructuration.

Pour espérer conserver, voire accroître leur clientèle tout en réduisant leurs dépenses, les transports publics urbains devront améliorer la qualité de leur service et modifier pour ce faire leurs règles de fonctionnement pour rompre avec une longue tradition bureaucratique de cloisonnement et de rigidités ou d'ignorance dans le traitement des demandes de leurs usagers. Celles-ci se sont, en effet, modifiées et vont aujourd'hui bien au-delà de la satisfaction classique d'une demande de déplacement (sécurité, régularité, fréquence). D'autres besoins sont répertoriés que l'entreprise s'efforce de mieux prendre en compte : besoin de se sentir en sécurité, besoin d'être orienté par la signalétique et/ou des agents d'accueil, besoin d'être informé en cas d'incident, besoin d'être accueilli et aidé en cas de difficultés.

La nouvelle configuration du jeu qui se dessine aujourd'hui entre les trois grandes catégories d'acteurs du système que sont les usagers-clients, l'actionnaire public et les salariés ne peut manquer d'interpeller les gestionnaires locaux des ressources humaines : c'est vers eux que l'entreprise se tourne pour conduire les négociations avec les organisations syndicales des réductions prévisibles des effectifs et la révision des règles statutaires de travail, au nom d'une adaptation aux exigences nouvelles de compétitivité liées à l'insertion dans un environnement bientôt concurrentiel. C'est à eux que revient également la mission délicate de créer, en dépit des bouleversements qui s'opèrent et souvent de l'incertitude nouvelle pesant sur l'avenir d'institution qui se pensaient éternelles, les conditions d'une « mobilisation » des énergies et d'un « développement des compétences » des salariés qui constituent bien la première ressource stratégique d'une entreprise de service. C'est d'eux, enfin, qu'on attend

l'introduction de nouvelles formations et de nouveaux modèles d'encadrement pour ne pas dire la promotion d'une nouvelle « culture d'entreprise » qui soit en cohérence avec la nouvelle stratégie qu'impose aux entreprises publiques de transports collectifs la nouvelle donne de leur environnement.

S'appuyant sur trois enquêtes menées en 1999 au sein de différents réseaux européens, le présent rapport analyse dans trois configurations locales les modalités de mise en œuvre de telles orientations. Même s'ils sont les héritiers d'histoires différentes et qu'ils ne disposent pas, loin s'en faut, des mêmes atouts pour affronter les tourmentes actuelles, les réseaux étudiés sont placés devant la même nécessité de mieux mobiliser leur personnel afin d'être en mesure de faire face aux exigences nouvelles de leur environnement. Il est attendu de ces entreprises publiques qu'elles produisent « mieux » et « moins cher », ce qui implique non seulement une meilleure organisation articulée à l'usage de moyens techniques plus performants (ce qui suppose l'obtention des financements correspondants) mais encore une ressource humaine plus qualifiée, plus polyvalente et plus flexible, deux objectifs qui renvoient ipso facto aux transformations du contenu des métiers et des modes de management.

Chacun de ces deux chantiers, pris séparément, soulèvent de nombreuses contradictions et difficultés de mise en œuvre dans des univers qui demeurent profondément marqués par un ensemble de contingences, liées à la nature de leur activité (Woodward, 61 ; Mintzberg, 82), qui éclairent la structuration jusqu'ici typiquement bureaucratique de leur organisation. La comparaison entre les réseaux romains et berlinois, d'une part, où ces deux chantiers doivent être menés de concert, et du cas parisien, appréhendé ici à travers une innovation à la fois technique et managériale, tenant lieu de laboratoire d'élaboration d'une organisation « tournée vers le service, nous permettra d'étudier deux cas de figures contrastés.

Ceci nous conduira à nous interroger, en conclusion, sur l'influence de la dimension locale dans cette phase singulière de transition dans l'histoire des entreprises publiques de transport urbain, que cette dimension locale s'exprime à travers l'enracinement sociétal des institutions (Maurice et alii, 82) , l'importance accordée à l'idée de service public (Fournier, 92), les formes prises par les relations industrielles (Lallement, 96) ou les traductions données au modèle bureaucratique (Crozier, 61 ; Merton, 66).

A partir de données recueillies dans chacun des réseaux, nous avons cherché davantage à appréhender les approches globales de notre sujet que voulu rendre compte de la diversité interne de leur mode de fonctionnement qui bien entendu existe. La démarche n'a pas cherché à comparer d'une capitale à l'autre les niveaux de service offerts ou la qualité de la gestion.

La méthodologie d'enquête repose sur la réalisation par le chercheur lui-même d'une vingtaine d'entretiens approfondis d'une durée moyenne d'une heure trente auprès d'un échantillon d'acteurs comprenant des représentants des différents métiers de base, de l'encadrement intermédiaire, des dirigeants opérationnels et fonctionnels. Nous avons pu également nous appuyer sur les observations faites dans le cadre de visites successives effectuées dans les réseaux romains et berlinois, accompagnés d'acteurs de terrain de l'entreprise française dans le cadre d'échanges organisés entre les différents réseaux de transport. Cette recherche bénéficie enfin des acquis d'un travail d'analyse des mutations de l'entreprise française mené de façon continue depuis dix ans (Segal, 97 et 98)

Après avoir décrit, dans un premier temps, les convergences observables dans les orientations de gestion poursuivies par les directions des trois réseaux étudiés et en avoir souligné les difficultés de mise en œuvre, nous analyserons, dans un second temps, les difficultés spécifiques rencontrées dans les contextes romains et berlinois où s'opèrent simultanément une sévère restructuration (effectifs totaux divisés par deux en l'espace de 6 ans) et une tentative de mutation managériale, opérée plus tardivement que dans d'autres capitales européennes telles Londres ou Paris. Nous nous intéresserons, dans un troisième temps, à la situation observée à Paris, dans un contexte où l'entreprise, dotée de davantage d'atouts et d'antériorité dans l'élaboration de sa stratégie, est en mesure d'explorer des voies nouvelles susceptibles de lui permettre de consolider la légitimité publique sur laquelle elle entend continuer à s'appuyer pour conserver son caractère original dans le nouveau concert libéral européen. La quatrième et dernière partie du papier élargit le champ d'analyse en s'interrogeant sur la nature de l'influence exercée par les contextes locaux sur ce qui est constaté.

I. DES ORIENTATIONS NOUVELLES DIFFICILES A METTRE EN ŒUVRE

Le deuil de l'ancien monde

Longtemps les entreprises publiques de ce secteur ont fonctionné à Berlin comme à Paris (Margairaz, 90) ou à Rome, comme de véritables institutions à travers lesquelles la collectivité offrait non seulement des emplois mais plus encore des voies d'intégration (Bouvier, 89) et de promotion sociale à ceux qui parvenaient, par la voie du concours ou de la cooptation, à y entrer. Ceux-ci, souvent de condition sociale modeste et n'ayant pas longtemps prolongé leurs études, étaient attirés d'abord par la sécurité de l'emploi qui leur était offerte mais aussi par la possibilité d'ascension sociale, quasiment jusqu'aux sommets de l'entreprise, qui étaient promises aux plus méritants d'entre eux. Ces employés acceptaient en retour la discipline assez militaire qui leur était imposée, tradition ferroviaire oblige, et ne tardaient pas généralement à se sentir « chez eux dans leur travail » dans des entreprises qui leur ouvraient en outre un ensemble d'avantages sociaux liés à leur statut.

Des organisations syndicales, rendues puissantes à la fois par leur nombre d'adhérents et par leur pouvoir de paralysie du réseau en cas de grève, veillaient jalousement sur ce statut et participaient, à travers d'autres voies, à l'intégration sociale des employés comme à leurs promotions internes. Fortement liées à la vie publique locale, ces institutions constituaient ainsi un des relais de l'action politique locale sur l'emploi, relais finalement regardé comme légitime, malgré les dérives observables ici ou là au niveau des procédures d'embauche notamment en faveur des familles des agents ou de la clientèle des politiques.

L'entreprise publique jouissait en général d'un monopole et les voyageurs étaient davantage regardés comme des « usagers », bénéficiant d'un service subventionné de transport, que comme des « clients » au sens actuel. Elle était stratégiquement et financièrement dépendante de sa tutelle politique, seule à même de lui fournir les moyens matériels et

l'impulsion requise pour se « moderniser ». Les moyens budgétaires, variables selon les contextes locaux, mis à la disposition de l'entreprise publique de transport par la collectivité, ne permettaient pas toujours d'entretenir et d'améliorer le réseau existant, tandis que les objectifs de productivité, quand ils lui étaient assignés, pouvaient contredire sa mission d'employeur social. La qualité du service offert et l'image locale de ces entreprises ont fréquemment souffert de ces contradictions. La France, où l'esprit de service public bénéficie d'un fort soutien dans l'opinion, a adopté une attitude sensiblement plus favorable vis-à-vis de ces entreprises publiques, ce dont a su profiter la RATP à Paris pour anticiper (David, 94) certaines des transformations qui aujourd'hui se manifestent en Europe. Les changements en cours y sont, de ce fait, vécus de façon moins brutale qu'au sein des réseaux berlinois et romains à qui il est demandé de s'adapter très vite à la nouvelle donne .

Regardées sous cet œil, les vieilles institutions sont vite apparues comme de vieux dinosaures mis en danger par la perspective d'une ouverture des marchés correspondants à la concurrence. Elles furent rapidement placées devant un impératif catégorique: « Modernisez-vous en l'espace de quelques années ou disparaissez! ». En d'autres termes, simplifiez vos organisations, réduisez vos coûts et vos effectifs tout en améliorant vos services, afin d'être en mesure de faire face à la concurrence de nouveaux concessionnaires, issus d'un secteur privé susceptible d'être en mesure de proposer aux municipalités une meilleure offre de service.

Les anciens métiers du monde ferroviaire urbain ont vécu. Qu'ils disparaissent, comme à Rome ou à Berlin, sous la pression de contraintes budgétaires imposées par la tutelle ou qu'on les refonde en profondeur, comme dans la nouvelle ligne parisienne, en s'appuyant sur de nouvelles technologies en matière d'automatisme et de télécommunication, ces métiers qui parfois s'étaient maintenues à l'identique protégés par l'auto-centrage du monde ferroviaire, sont aujourd'hui fragilisés par les évolutions économiques, sociales, culturelles de leur environnement. Au nom de la flexibilité requise de l'organisation, les métiers deviennent polyvalents ou disparaissent. Leur encadrement, ipso facto, lui aussi se transforme, rompt avec les traditions plutôt autoritaires de l'ancienne culture ferroviaire, et fait de plus en plus appel à la participation active de salariés désormais plus qualifiés.

Le nouvel impératif sécuritaire

Ces transformations s'opèrent dans un environnement urbain lui-même en prise avec de nombreuses difficultés économiques et sociales qui interfèrent directement avec le monde du transport. La distance est souvent grande entre la figure du client, telle que la communication externe modernisée de l'entreprise la met en scène, et les réalités concrètes vécues quotidiennement par les agents directement au contact d'une clientèle forcément hétérogène.

La sécurisation des espaces de transport apparaît bien comme une priorité commune à l'ensemble des réseaux, réclamée à la fois par les usagers et par les salariés, et plaçant l'entreprise et les pouvoirs publics face à leurs responsabilités. Au sein de chacune des métropoles étudiées, les événements alimentant ce sentiment d'insécurité (trafic de drogue, vandalisme, bagarres, fraude, agressions, etc...) prennent des proportions très variables non seulement d'un réseau à l'autre mais, au sein d'un réseau, d'un point à l'autre du réseau ou d'une heure à l'autre de la journée. Selon l'ampleur et l'antériorité du phénomène (Rome

semblant moins touché jusqu'ici que Paris et Berlin) chaque réseau s'est organisé pour faire face à ces situations en ayant notamment recours à de nouvelles unités mobiles de surveillance équipées de moyens modernes de communication, tout en équipant les stations de bornes d'appel et progressivement de systèmes de vidéo surveillance et en renforçant la coordination avec les forces locales de police. Au sein des entreprises, beaucoup d'agents occupant anciennement des métiers aujourd'hui supprimés ont été reconvertis dans ces unités de surveillance ou dans des brigades de contrôle visant à limiter la fraude qui, faute d'être combattue avec des moyens adéquats, s'étaient fortement répandus dans chacun des réseaux. Des brigades de sécurité ont été constituées ou renforcées, notamment pour appuyer les activités de contrôle et de lutte contre la fraude phénomène longtemps toléré, à travers une lecture « sociale » de l'institution, aujourd'hui combattue au nom des nouveaux impératifs gestionnaires d'équilibre entre les dépenses et les recettes.

Les agents sont désormais confrontés à de nouvelles situations de travail, exigeant de leur part des compétences nouvelles dans le traitement d'événements (Zarifian, 95) faisant appel aussi bien au sang froid individuel qu'à la bonne coordination entre différents services intervenants. Le risque existe, chaque fois que ces compétences ou cette coordination font défaut que ne surgisse chez les agents un sentiment d'impuissance et de découragement. Ce sentiment d'isolement, dans certains cas d'abandon, génère fréquemment des conflits sauvages qui peuvent fragiliser la position de l'institution elle-même, notamment dans ses relations déjà difficiles avec sa clientèle.

Une tentative de mobilisation autour du service à rendre aux clients

Mieux mobiliser les personnels, lutter contre le sentiment d'impuissance qui parfois les habite, constitue le troisième axe de convergence observable dans les orientations des trois réseaux. Ceci demande une rupture significative avec les anciennes pratiques bureaucratiques de cloisonnements horizontaux (chaque service restant maître chez lui) comme avec les anciennes disciplines reposant sur une forte affirmation des distances hiérarchiques. Plus l'exercice du métier devient difficile, plus il est demandé aux agents en termes de polyvalence et de responsabilité, moins il est admissible de continuer à s'adresser à eux comme à de simples exécutants.

Les hiérarchies locales de chacun des réseaux semblent l'avoir bien compris (Segal, 98), leurs difficultés actuelles paraissant moins de dialoguer avec leur propre base que de se faire entendre des autres acteurs d'une entreprise où chacun tend naturellement à se concentrer sur ses propres difficultés. Si chaque réseau rencontre manifestement d'importantes difficultés à faire évoluer les formes de coopération horizontales (la décentralisation en cours des responsabilités pouvant même redonner paradoxalement de la vigueur aux anciens cloisonnements), on observe partout une transformation significative des coopérations internes au sein d'une même unité. Cette transformation doit beaucoup aux changements de génération qui se sont progressivement opérés, les nouveaux recrutés, plus longtemps scolarisés, plus récemment formés, renforçant par leur seule présence l'influence de l'environnement extérieur et, notamment, les transformations significatives survenues dans les modes d'autorité. La volonté d'une meilleure prise en compte de ces besoins conduit l'entreprise de transport à actualiser les formations de son personnel pour lui permettre d'être en mesure d'anticiper les principales difficultés que peuvent rencontrer une partie de sa

clientèle (personnes âgées, personnes handicapées, touristes ne maîtrisant pas la langue locale...).

Des préoccupations convergentes en matière de prise en compte de l'ensemble des besoins des clients s'affichent désormais dans les communications externes et internes des différents réseaux européens, visant à convaincre à la fois les usagers-clients et les autorités publiques de tutelle de leur volonté de « mettre le client au centre de leurs préoccupations » (Weller,99). On voit apparaître un souci nouveau d'objectiver les performances réalisées en matière de qualité de service, à travers notamment la prise d'engagements clairs vis-à-vis du public (charte de service) associés à des mesures régulières et objectives des résultats obtenus aussi bien en matière de transport que de service en station (indicateurs de qualité). Ces résultats sont généralement mis à la disposition du public et des agents. Il s'agit à la fois de mobiliser les agents et leur hiérarchie autour d'objectifs palpables et mesurables et de doter l'entreprise d'une meilleure image à même de renforcer sa légitimité en tant qu'entreprise publique.

II. LA GESTION DELICATE DE LA TRANSITION DANS LES RESEAUX EN PLEINE RESTRUCTURATION

Les responsables de tous les réseaux de transport ont bien conscience que ce « changement de culture » qu'ils appellent de leurs vœux s'étalera sur une longue période, correspondant plus ou moins à une relève de génération. Or, ce temps et parfois les moyens matériels font cruellement défaut à ceux qui, comme à Berlin et dans une moindre mesure à Rome, ont engagé une véritable course contre la montre pour atteindre la compétitivité attendue d'eux en l'espace de quelques années. Construire un meilleur dialogue social, qui serait théoriquement nécessaire pour renforcer leur cohésion interne, constituerait par exemple atout important dans ces circonstances mais c'est aussi une tâche rendue particulièrement difficile en raison du climat d'incertitudes et de craintes vis-à-vis de l'avenir qui traverse une entreprise en pleine restructuration. Et il n'en va pas différemment en matière de coopération transversale entre des services pris chacun dans les affres de leur propre restructuration.

Le problème des reconversions

La réduction rapide des effectifs qui s'est opérée en l'espace de quelques années, tant à Rome qu'à Berlin, s'est accompagnée d'un arrêt presque total de l'embauche et, inévitablement, d'un vieillissement de la pyramide des âges. Par ailleurs les incitations financières au départ volontaire qui ont été principalement utilisées par ceux des salariés en place qui avaient les meilleures chances de retrouver un emploi sur le marché du travail, ont ainsi privé l'entreprise de précieuses compétences. La suppression, au nom de la réduction des coûts de structure, de nombreux emplois conduit simultanément l'entreprise à gérer la reconversion et le reclassement interne de ceux qui tenaient ces emplois. La tâche est rendu d'autant plus difficile qu'il s'agit souvent de salariés peu qualifiés, jusqu'ici peu mobiles et naturellement fragilisés par cette modernisation. Contrairement aux plus dynamiques de leurs anciens

collègues, ces salariés aujourd'hui fragilisés ne s'étaient pas préparés à ces changements en s'engageant volontairement dans la voie des concours internes auxquels préparaient alors les formations - maison. L'élévation de l'absentéisme, compensé par un recours coûteux aux heures supplémentaires, témoigne du malaise de ces catégories en même temps qu'elle aggrave les pénuries locales de personnel.

la difficile construction du dialogue social

La construction du dialogue social interne et la définition de ce sur quoi on s'oppose et ce sur quoi on se réunit, se présentent dans des termes bien différenciés au sein des réseaux berlinois et romains. Le recours à la loi qui s'observe ailleurs en Europe, notamment en Allemagne et en Italie, pour mettre en application les nouvelles directives de la Commission de Bruxelles et fixer le cadre au sein duquel ces négociations doivent se tenir, témoigne a contrario des limites des procédures ordinaires de négociation directe entre partenaires sociaux dans un contexte de remise en question radicale du statu quo ante.

Là où, comme à Berlin, la représentation du personnel est intégrée à la structure de gestion de l'entreprise se met en place, une certaine forme de cogestion des difficultés rencontrées par l'entreprise. Le compromis politique et syndical trouvé a conduit, comme on peut l'observer ailleurs en Europe dans d'autres secteurs économiques, à faire supporter aussi largement que possible les coûts de la restructuration soit aux pouvoirs publics (financement des retraites anticipées) soit aux futurs embauchés (modifications substantielles des règles statutaires, afin de les aligner sur celles du marché). La mobilisation syndicale qui s'est opérée en plusieurs circonstances vise davantage à faire pression sur les pouvoirs publics que sur les gestionnaires de l'entreprise elle-même. Et, localement, le fonctionnement de l'organisation mise en place depuis les restructurations ne paraît pas donner matière aux mêmes tensions internes qu'à Rome.

Le syndicalisme latin se situe dans une perspective déclarée de défense des acquis sociaux et de résistance à ce qui viendrait les remettre en cause, quitte à recourir à l'ensemble des moyens dont il dispose pour s'y opposer. L'arme de la grève, qui en matière de transport urbain offre un puissant levier d'action, est mobilisable aussi bien pour s'opposer aux projets de modifications du statut national des personnels des transports que pour manifester au plan local son opposition aux suppressions d'emploi et aux diverses conséquences qui en découlent (conditions de travail, roulements, congés, etc...).

La situation sociale romaine rappelle fortement la situation qui prévaut généralement en France dans l'univers du transport ferroviaire, le compromis social exemplaire et, pour beaucoup d'observateurs inattendu, qui a permis la mise en exploitation sans conflit social de la nouvelle ligne « sans conducteur » du métro parisien faisant, à bien des égards, exception. Cet accord a non seulement bénéficié du savoir-faire et de la volonté d'aboutir des protagonistes mais aussi des marges de négociations relativement favorables dont ils ont pu disposer, l'entreprise s'étant engagée à maintenir à un niveau équivalent du reste du réseau les effectifs employés sur la nouvelle ligne. La possibilité d'obtention d'une certaine qualité de dialogue social ne dépend donc pas seulement des traditions locales établies en matière de négociation et de compromis. Elle dépend beaucoup de l'ampleur des concessions qui sont demandées aux salariés en place et des perspectives qui leur sont ouvertes à plus long termes, une fois ces « sacrifices » consentis. Par ailleurs le processus en cours tend à élargir le fossé

séparant, d'un côté, ceux qui peuvent obtenir davantage de responsabilité et un contenu de leur travail plus intéressant et, de l'autre, ceux qui, plus vulnérables, subissent de plein fouet les transformations en cours. L'obtention d'un certain consensus interne autour d'un objectif de « défense » de l'entreprise constitue, dans pareille situation, un objectif particulièrement difficile à atteindre.

la délicate mission des cadres opérationnels

Indépendamment de ce contexte social qui, au moins en France et en Italie les place en cas de conflit en première ligne, les responsables locaux se heurtent à bien d'autres difficultés qui mobilisent fortement leurs compétences et leur énergie. Nombre d'entre eux expliquent que désormais leur mission consiste à offrir au public la meilleure prestation en termes de rapport « qualité - prix » et non pas nécessairement un niveau « optimal » de service, tel qu'ils souhaiteraient pouvoir l'offrir à la clientèle. Ils témoignent aussi de la difficulté de faire accepter cette nouvelle situation à leurs propres agents et de garder intacte la motivation de ceux-ci. Beaucoup de services des réseaux en pleine restructuration souffrent aujourd'hui d'une pénurie d'effectifs qualifiés et une partie des agents se révèlent peu adaptés aux tâches existantes. L'efficacité du service s'en trouve alors nécessairement affectée.

Une seconde contrainte, elle aussi fréquemment évoquée dans le cadre de nos entretiens, tient dans la persistance des cloisonnements horizontaux et verticaux qui tendent à prospérer au sein des organisations de type bureaucratique. Alors que davantage de coopération transversale serait requise théoriquement entre services, on tend à observer plutôt un recentrage de chacun sur ses propres difficultés, recentrage accentué par les difficultés déjà mentionnées. En parallèle, la faculté d'écoute et d'appui du haut de la structure, vers lequel convergent toutes les demandes de moyens supplémentaires émanant du terrain, est limitée par l'existence de priorités tournées vers cet extérieur où se tiennent les négociations avec les tutelles politiques et financières de l'entreprise. Mobilisées par la défense des intérêts stratégiques de l'entreprise et par les négociations autour de son devenir dans le paysage libéralisé du transport, les directions générales paraissent éprouver partout des difficultés à « garder le contact » avec leur propre base.

D'importants moyens de communication interne sont certes mobilisés afin de permettre aux agents de recevoir une information continue sur l'évolution de la structure et de l'environnement politique et économique de l'entreprise, mais cette information peut être brouillée par la concurrence d'une presse locale forcément plus rapide mais aussi bien moins bienveillante à l'égard de l'entreprise. Cette situation est forcément mal vécue par la base qui souhaiterait voir mieux reconnue son travail quotidien et mieux connues du public les difficultés qu'elle rencontre.

III. L'EXPLORATION DE PISTES INNOVANTES AU SEIN DU RESEAU PARISIEN

La nouvelle ligne 14, à conduite entièrement automatisée, sur laquelle a porté le volet français du programme européen de notre recherche, n'est certes pas représentative de l'ensemble des

modes d'organisation et des pratiques de management observables au sein des autres lignes du réseau parisien. Cette expérience s'inspire néanmoins des transformations déjà conduites au sein des autres lignes tout en s'efforçant d'innover autant au plan organisationnel et managérial qu'au plan technique (il s'agit de la première ligne « sans conducteur » du métro parisien).

Elle apporte ainsi un éclairage original à la question du devenir des métiers des transports, notamment dans la perspective d'une automatisation plus poussée. Les exemples londoniens de la Jubilee Line, dont les coûts de construction se sont avérés sensiblement plus élevés que ceux de METEOR, ou le futur projet berlinois de création d'une nouvelle ligne desservant le nouveau quartier gouvernemental (dite ligne du Chancelier) montrent que ces initiatives qui renouent, un siècle plus tard, avec les ambitions modernistes des fondateurs du métropolitains, ne resteront pas isolées, en particulier dans le contexte actuel de reprise de la croissance.

Certes l'expérience en cours à Paris n'est pas nécessairement généralisable au sein du réseau parisien lui-même ni peut-être économiquement transposable en l'état dans les autres réseaux. On mettra ici l'accent, dans le cadre de ce papier centré sur les questions de métiers et de management, sur deux facettes d'un projet qui est loin d'être achevé, les responsables locaux insistant au contraire sur le caractère évolutif qu'ils entendent donner à leur organisation.

la polyvalence et le travail en équipe

Quelles tâches donner aux agents qui soient à la fois gratifiantes pour eux et utiles pour les voyageurs ou pour la bonne marche du réseau? L'organisation bureaucratique traditionnelle, prise dans sa volonté de rationaliser le travail et de l'enfermer dans des prescriptions, segmentait les champs de compétences : un département était en charge des opérations de contrôle, un autre de la sécurité, un troisième de la supervision des stations, un quatrième de la maintenance des installations fixes, multipliant ainsi les problèmes de coordination. Au sein de chacun de ces départements, les agents de base se voyaient généralement assigner des tâches simples, forcément monotones, routinières et générant un fort isolement organisationnel du fait même qu'ils restaient ignorants des missions et des pratiques professionnelles «des autres » du service d'à côté. L'organisation mise en place sur la ligne 14, prolongeant d'autres expérimentations organisationnelles menées antérieurement au sein du réseau parisien, rompt avec ces pratiques du « vieux monde », par exemple en intégrant dans une même unité les personnels de la maintenance (des navettes et des installations fixes) et ceux en charge de l'exploitation.

S'agissant des personnels de station sur lesquels se sont concentrées nos observations, l'objectif est de développer et de mieux utiliser les compétences des agents, en tenant compte de l'élévation substantielle de leur niveau de formation initiale. En rendant ces agents mobiles et en élargissant leur périmètre de tâches à un ensemble d'activités contribuant, à des titres divers, à la qualité du service rendu (accueil, contrôle, maintenance de premier niveau, supervision des lieux, contacts avec les voyageurs), l'organisation se dote d'une flexibilité incomparablement plus grande que par le passé. Il devient possible d'adapter l'activité des agents en fonction des heures de la journée (heures creuses, heures de pointe) et des caractéristiques des lieux (type de clientèle), ce qui apporte davantage de pertinence et de

variété à leur travail. La constitution d'équipes de 4 à 6 agents permet, enfin, davantage d'efficacité et de sécurité, notamment dans les opérations de contrôle des titres de transport. Elle ouvre également la possibilité de scinder provisoirement le groupe en deux, notamment pour mener à bien le traitement d'un incident. Elle assure enfin des ressources matérielles et morales face à l'anonymat déshumanisé de l'environnement de travail, apportant ainsi des éléments de réponse aux sentiments d'impuissance et d'isolement fréquemment évoqués par ceux qui exercent ces métiers difficiles directement au contact du public.

b) la formalisation des tâches et le renforcement de l'encadrement de proximité

Dans « l'ancien monde ferroviaire », ces emplois directement au contact du public jouissaient d'une faible considération. C'était par eux qu'on entrait dans la carrière, aussi bien à Berlin, à Rome ou qu'à Paris avant d'accéder plus tard, via la formation, à des fonctions techniques jugées plus nobles par les différentes versions locales d'une culture ferroviaire commune. Plus récemment, ces emplois se sont trouvés socialement stigmatisés en étant très largement confiés à des salariés en difficulté (inaptitude à la conduite, reconversion interne) ou à des jeunes sans qualification issus de milieux défavorisés. Ces réalités culturelles perdurent encore aujourd'hui. En dépit de sa monotonie et de sa solitude, le métier de conducteur de train continue d'attirer, aussi bien à Rome, à Paris qu'à Berlin, notamment en raison des salaires obtenus. Beaucoup d'agents de station continuent à déclarer en situation d'entretien qu'il y a peu à dire sur leur travail. Les entreprises de transport ont beau communiquer à l'intérieur comme à l'extérieur sur le thème de la centralité du client, la proximité directe avec ce dernier reste encore insuffisamment reconnue. Comment mieux faire coïncider ces intentions avec la réalité et donner davantage de consistance et de visibilité à ces nouveaux métiers ?

L'innovation majeure en matière de management tient dans la présence renforcée sur le terrain d'un encadrement plus nombreux, en charge à la fois d'animer le travail quotidien des équipes et de veiller à l'effectivité de la mise en œuvre de ce qui a été décidé. Le coût budgétaire de cette présence renforcée de l'encadrement doit être relativisé en tenant compte de la nécessité dans laquelle se trouve une ligne sans conducteur de déployer sur le terrain des personnels à même d'intervenir en temps réel sur un éventuel incident d'exploitation. Les encadrants de la ligne 14, qui disposent d'une telle compétence technique d'intervention sur les navettes en cas d'incident d'exploitation, remplissent un double rôle leur permettant de partager le quotidien de travail des agents de base tout en restant disponibles pour traiter un possible incident.

Cette présence permanente d'une hiérarchie d'animation et de supervision pourrait être regardée comme contradictoire avec le parti pris affiché d'accroître les responsabilités des individus et des collectifs de travail. On pourrait aussi bien y lire l'expression d'une certaine continuité avec la tradition hiérarchique « à la française » et le souci d'offrir, à travers ces créations de nombreux postes d'encadrement, des possibilités nouvelles de déroulement de carrière à des agents de base, de plus en plus qualifiés, aspirant légitimement à « monter en grade ». Soumise comme les autres lignes au dispositif de management par objectifs qui s'est généralisé depuis quelques années au sein du réseau parisien, dispositif soumettant à une évaluation extérieure la performance collective de la ligne sur un ensemble de standards de

service, la ligne 14 s'efforce de développer en parallèle des approches locales de la qualité qui associent les agents de l'unité à la définition des procédures de travail et à l'organisation des tournées des équipes mobiles. Elle reconnaît ainsi la compétence de ceux qui quotidiennement agissent sur le terrain et favorise une certaine forme d'appropriation interne des règles de travail imposées aux équipes mobiles.

On pourrait se demander dans quelle mesure cette présence de la hiérarchie ne réduit pas, au moins en partie, l'autonomie des collectifs de travail, ce dont d'ailleurs certains agents se plaignent qui voudraient pouvoir prendre davantage d'initiatives. Cependant, le fait que cette présence renforcée de l'encadrement soit majoritairement regardée par leurs collègues comme une ressource plutôt que comme une contrainte pose clairement la question de savoir comment répondre, mieux qu'aujourd'hui, aux attentes des agents de terrain qui, sur bien des lignes et dans bien des réseaux où se sont opérés d'importantes réductions d'effectifs, font part de leur sentiment d'être livrés à eux-mêmes sinon abandonnés par leur entreprise face aux difficultés croissantes qu'ils rencontrent.

reconnaissance interne, reconnaissance externe, un débat ouvert

On connaît le raisonnement séduisant tenu par les propagandistes de l'automatisation : l'introduction de nouvelles technologies permettrait de supprimer les emplois traditionnels de guichetier et de conducteur, jusqu'ici exercés de façon sédentaire, machinale et physiquement isolée du public, ouvrant ainsi la possibilité de substituer à ces anciens emplois de nouveaux, « meilleurs » parce que plus mobiles, davantage au contact du public et requérant à ce titre plus d'intelligence et de capacité d'adaptation à des situations qu'une machine ne saurait traiter.

C'est bien d'ailleurs dans cette perspective de promouvoir de nouveaux métiers « au service du public » que la ligne 14 investit d'importants moyens matériels et intellectuels dans la nouvelle organisation et confie ces postes à des agents volontaires, sélectionnés et formés par ses soins, apporte des éléments significatifs au débat en s'efforçant d'apporter des réponses concrètes à la question de la reconnaissance interne et externe à l'entreprise de ces nouveaux métiers « directement au contact de la clientèle ». Comment ceux-ci pourraient-ils en effet attirer durablement des candidats de valeur et occuper une place « à part entière » dans l'entreprise s'ils ne parviennent pas à conquérir cette fameuse reconnaissance de leur utilité sociale et de leur professionnalisme ?

En matière de reconnaissance interne, la ligne 14 introduit une prime de résultats versée à l'ensemble des agents à la condition que la ligne respecte le contrat de performance sur lequel elle a été engagée par son directeur. Une batterie d'indicateurs de qualité de service, mesurés mensuellement par un organisme indépendant extérieur, objective cette performance collective et permet de nourrir de données objectives le dialogue entre les agents et leur encadrement, dialogue régulier que prévoit explicitement l'organisation (créneau horaire et salle de réunion). Le bonus financier offert aux agents constitue certes une incitation à répondre durablement aux attentes formulées par leur hiérarchie. Mais ce dispositif permet aussi de reconnaître la réalité de leur contribution au bon fonctionnement du réseau et de contribuer ainsi à rendre mieux visible, notamment aux autres métiers de l'entreprise qui parfois les regardent « de haut », le contenu, longtemps laissé dans le flou, de leur fonction. Il

s'agit bien pour ces métiers jusqu'ici peu considérés d'un premier pas dans l'obtention d'une meilleure reconnaissance interne.

Reste cependant à obtenir le plus difficile qui réside dans *la reconnaissance par le public* de leur contribution. Le cas de la ligne 14 est à cet égard exemplaire dans la mesure où c'est officiellement au nom d'un « meilleur service au public » qu'a été justifiée la décision de maintenir le niveau d'effectifs correspondant à une ligne classique. Aux anciens métiers, coupés du public, que les nouvelles technologies permettaient d'automatiser, ont été substitués de nouveaux emplois explicitement tournés vers le service, à ce titre placés directement au contact avec les voyageurs. Pour que cette argumentation (par ailleurs non exempte de préoccupation de préservation de la paix sociale au sein du réseau) soit confortée, il importait que de nouvelles relations sociales, mutuellement satisfaisantes, puissent s'établir entre les agents et les clients, ces derniers jouant un rôle essentiel, à travers les demandes d'aide qu'ils formulent, pour donner réalité et sens aux métiers des premiers.

Une des difficultés majeures rencontrées jusqu'ici réside dans la minceur des demandes adressées à ces agents par la clientèle de la ligne et par l'indifférence polie manifestée à leur égard par la très grande majorité des voyageurs plus sensibles à la beauté de l'architecture ou à l'amélioration des fréquences offertes qu'à la présence renforcée d'agents de station. Censés apporter une présence humaine rassurante, ce pour quoi il leur est demandé d'être visible du plus grand nombre, ces agents se heurtent à la relative rareté des opportunités offertes d'établir un véritable contact avec les voyageurs. Grâce aux nouveaux moyens de communication dont ils disposent et à l'efficacité de leur organisation, les agents de la ligne 14 seraient parfaitement en mesure de rendre de nombreux services à la clientèle, à condition bien sûr que celle-ci s'adresse à eux avec de bonnes raisons pour le faire. Or la fiabilité du système de transport, les progrès de la signalétique et la qualité des équipements et de l'organisation des espaces tendent plutôt à réduire qu'à augmenter l'éventail des situations où une assistance est requise.

L'objectif affiché d'humaniser l'espace du métro par une présence humaine renforcée, une préoccupation fréquemment exprimée par la clientèle, apparaît donc à l'expérience une entreprise plus complexe qu'il n'y paraît. La question se pose, notamment, de savoir combien de temps des agents compétents, bien encadrés et bien formés, pourront donner du sens aux missions qui leur sont données si l'utilité sociale de leur rôle n'est pas mieux établie. Il est symptomatique de constater le fait que de nombreux agents préfèrent participer aux tâches de contrôle des titres de transport, un exercice difficile mais où leur rôle social est bien écrit, plutôt qu'à demeurer simplement « à disposition du public » sans rôle écrit. La diversification du contenu des séquences de travail demandées aux agents, alternant successivement accueil, contrôle, maintenance des lieux, apporte un premier niveau de réponse à cette difficulté. L'observation dans la durée des satisfactions, globalement élevées, manifestées par les agents qui tiennent aujourd'hui ces postes apportera de précieux éléments de réflexion sur l'avenir des métiers correspondants. Le caractère à la fois volontaire et temporaire de la présence des agents sur la ligne 14, sur laquelle ils sont détachés pour une période de deux ans avant de reprendre un autre poste au sein du réseau, constitue peut-être un mécanisme d'adaptation aux exigences particulières de ces emplois.

La comparaison avec les situations inverses de désertification des stations, observable dans de nombreux réseaux engagés à réduire le plus possible leurs effectifs et à investir dans des alternatives techniques à la présence humaine (bornes d'appel, caméras de surveillance, signalétique) sera, elle aussi, riche d'enseignement, tant en termes de maintenance des lieux

que de qualité perçue par le public de l'accueil. L'examen de situations où la présence humaine est assurée par la localisation dans l'espace du métro d'activités urbaines traditionnelles (kiosques à journaux, cafétéria) mérite aussi d'être examinée au même titre que les situations où la rencontre entre agents et voyageurs est intentionnellement encouragée par l'organisation elle-même, donnant aux agents de nouveaux arguments pour rendre intelligible leur rôle commercial ou d'animation.

IV LES FORMES COMPAREES DES ENJEUX DE LA LIBERALISATION DU SECTEUR DES TRANSPORTS COLLECTIFS URBAINS.

On pourrait tirer à partir de nos observations un certain nombre de confirmations de résultats connus s'agissant aussi bien des difficultés spécifiques soulevées par la gestion des ressources humaines dans des entreprises en pleine restructuration que des difficultés de mise en œuvre au sein d'un univers bureaucratique très contingent de modèles fortement inspirés par d'autres univers où la relation entre le client et le prestataire de service se construit de façon différente. On préférera élargir notre propos à la dimension comparative européenne, appliquée à la question de la mise en œuvre de directives communautaires au sein des différents contextes nationaux.

La question qui préoccupe le plus aujourd'hui les salariés européens du secteur des transports collectifs urbains, s'agissant de l'avenir du contenu de leurs emplois et des modes de management attenants, est la suivante : la libéralisation programmé du secteur des transport va-t-elle ou non conduire, à plus ou moins long terme, à une forme de « banalisation » des métiers du transport comparable à celle que l'on peut observer dans d'autres secteur de services de masse (hôtellerie, restauration par exemple) ?

S'il en était ainsi, les questions jusqu'ici longuement débattues du contenu des métiers et des perspectives offertes de carrière interne ne se poseraient plus du tout dans les mêmes termes : un noyau de salariés qualifiés et fidélisés seraient garants de l'exploitation et de la maintenance du système, à l'image de ce qui s'observe aujourd'hui dans les industries de process, tandis que les métiers d'accueil des voyageurs et de sécurisation des lieux seraient sous-traités, employant une main d'œuvre à fort turn-over, peu qualifiée et peu rémunérée. Les missions traditionnelles de la GRH changeraient de façon radicale au même titre que celles des organisations syndicales, jusqu'ici co-gestionnaires d'un système statutaire, qui éprouveraient vraisemblablement plus de difficultés à organiser ces nouveaux salariés.

L'héritage institutionnel d'un siècle de transport ferroviaire public, offrant aux salariés des transports publics urbains, même s'ils sont au départ peu qualifiés, une sécurité d'emploi et la possibilité de progresser professionnellement à travers la formation interne, serait ipso facto profondément remis en cause, sauf à faire intervenir dans le débat d'autres considérations renvoyant à des dimensions relevant du champ des cultures politiques (d'Iribarne, 98). A chacune de ces cultures politiques correspond une certaine façon de concevoir à quoi tiennent les grandeurs de la notion de service public, en général, et dans le champ du transport en particulier (Fournier, 95). A travers la comparaison de trois réalités

locales différenciées, notre travail permet d'éclairer le débat sur l'enracinement sociétal ou culturel (d'Iribarne, 91) des réalités observées dans chacune des métropoles européennes étudiées.

Quel statut explicatif donner à la dimension locale ?

Il importe avant même de s'interroger sur la portée et les significations possibles des différences spectaculaires observables entre nos trois réseaux de s'interroger sur leur caractère durable ou non. Une approche historique de notre sujet ne pourrait par exemple que souligner le poids, très évident à Berlin, de l'histoire d'une ville successivement détruite, divisée et récemment réunifiée avant de devenir à plus ou moins long terme une capitale au centre d'une Europe politique élargie. Au plan juridique, il apparaît clairement que les traductions législatives données en Allemagne comme en Italie aux directives émanant de la Communauté Européenne pourraient aussi bien faire école ailleurs, et pourquoi pas en France, qu'être ultérieurement amendées si la flamme libérale contemporaine venait à faiblir. La construction du dialogue social n'échappe pas à la règle. La France a connu il y a quelques années une tentative avancée de régulation de l'exercice du droit de grève dans les services publics (et les transports collectifs sont ici au cœur du débat). L'Italie récemment s'est à son tour lancée dans cette voie tandis que l'exemplarité allemande était mise à mal à travers l'organisation d'une grève de l'ensemble des fonctionnaires. On ne peut donc que souligner le caractère éminemment ouvert des différentes situations étudiées qu'un déplacement électoral local ou qu'un revirement législatif national pourrait fort bien demain modifier, soit dans un sens plus libéral soit dans un sens inverse, plutôt gardien du statu quo.

Il reste cependant possible de s'interroger, à la lumière des données recueillies, sur la façon dont ces débats éminemment politiques se structurent dans chacun des contextes. Bien que la recherche engagée n'ait fait qu'amorcer une réflexion dans cette direction, il est possible d'avancer déjà quelques pistes possibles que l'approfondissement et l'élargissement du travail permettront d'explorer plus avant notamment dans deux directions :

- D'une part autour d'une interrogation autour de ce qui, dans l'ancien monde, pouvait différencier, dans chacun de ces contextes, les modes d'appartenance à des institutions bureaucratiques apparemment analogues mais dont on peut faire l'hypothèse, à partir de l'analyse des ondes de choc produites par les restructurations et révisions en cours qu'elles ont fonctionné selon des logiques qui n'étaient pas totalement résumables dans un invariant bureaucratique universel (Weber, 22 ; Merton, 66 ; Crozier, 63).

- D'autre part autour de ce qui, aujourd'hui, rend compte de la diversité des formes de légitimation (Burlaud,80) attendues de ces entreprises pour justifier (Boltanski, 91) la confiance et les soutiens qui leur sont prodigués par leur tutelle publique.

Il nous semble qu'une exploration de ces différentes dimensions culturelles est susceptible de rendre mieux intelligibles les formes localement différentes que prennent les débats ici étudiés, débats aussi vifs en Allemagne et en France qu'en Italie, qui de fait s'établissent autour des priorités à accorder aux transports collectifs comme autour du statut public ou privé des concessionnaires .

des ruptures nuancées avec des « anciens mondes » différenciés

Si les objectifs annoncés semblent bien convergents, les significations prêtées à leur contenu (bien servir le client, responsabiliser les agents) et plus encore les modalités de leur mise en œuvre peuvent être nuancées par les héritages culturels locaux, éclairées par les disparités préexistant dans l'ancien monde. On observe par exemple davantage de personnalisation du rapport hiérarchique à Rome assortie à une importance des logiques internes de réseau et d'allégeance personnelle. On constate davantage de rupture statutaire à Paris entre strates successives de la hiérarchie, donnant une importance symbolique considérable aux enjeux de classements et aux perspectives « d'ascension sociale » offerte ou refusée par l'entreprise. On voit davantage d'importance accordée à Berlin aux compétences techniques comme fondement de la légitimité et beaucoup moins d'impudence à remettre en question la place qu'un individu, à une étape de sa carrière et à un certain niveau de qualification, se voit assigner par le groupe auquel il appartient.

Ces disparités, héritées de l'ancien monde, interfèrent avec les modalités de mise en place du « nouveau ». La mise en œuvre des nouvelles pratiques de management que veulent impulser les responsables de chacun des réseaux compose de fait avec ces particularismes : on note toujours le poids décisif à Rome de la personne du chef, et parfois la difficulté d'en changer ; on constate les hésitations rencontrées à Paris à associer des tâches relevant jusqu'ici de niveaux statutaires différents dans le cadre de la recomposition du contenu des métiers ; on mesure les difficultés que posent à Berlin la remise en cause des dispositifs antérieurs de formation, s'agissant en particulier de métiers de service où les savoirs professionnels sont peu formalisés et toujours en pleine élaboration.

le prix de la légitimité publique

Sans doute les contextes politiques et sociaux, et notamment les moyens d'action et de négociation reconnus aux acteurs directement concernés pour peser sur ces enjeux, diffèrent-ils sensiblement d'un pays à l'autre en Europe. Chacun peut observer les formes singulières qu'y prennent les conflits sociaux, en particulier dans le secteur des transports. On pourrait également comparer, s'agissant des trois situations étudiées, les attitudes adoptées par les pouvoirs publics sur ce sujet et opposer les cas allemands et italiens, où les traductions législatives nationales des directives européennes jouent un rôle moteur dans le processus actuel de transformation de ce secteur d'activité, au cas français, aujourd'hui minoritaire en Europe, où les gouvernements successifs, de droite et de gauche, soutenus sur ce terrain par une majorité de l'opinion, font de la « mission » du service public une valeur nationale digne d'être défendue.

Une comparaison des contextes parisiens et berlinois montre bien combien différent les significations aujourd'hui données à l'idée même du « service public », avec toutes les conséquences qu'on peut imaginer sur les priorités budgétaires en matière d'emploi et les critères d'évaluation des performances des entreprises publiques de transport. Quant aux responsables de l'entreprise romaine de transports collectifs, ils se désolent à la fois de l'impuissance politique locale à imposer des priorités urbanistiques claires en matière de régulation de la circulation automobile et de l'absence de moyens et de considération que

subissent leurs activités, davantage regardés comme des « services municipaux de transport à vocation sociale » que comme des « acteurs de la ville ».

Les autorités politiques berlinoises semblent ainsi formuler des attentes très pragmatiques à l'égard des prestataires de transport collectif : il leur est simplement demandé d'être un « bon transporteur », c'est à dire d'offrir un rapport compétitif entre le prix demandé et la qualité du service offert. C'est une certaine fiabilité professionnelle qui est demandée, qui est pensée tout à fait indépendamment du statut public ou privé de la structure prestataire. Cette « qualité à l'allemande » inclut aussi bien les dimensions classiques de sécurité, régularité et fiabilité de l'offre de transport qu'une préoccupation d'attention conviviale à l'égard des clients, témoignant d'une capacité à organiser de façon ordonnée cet espace public.

Leurs homologues parisiens semblent, à l'inverse, avoir accredité les efforts faits depuis plusieurs années par la RATP pour associer aux missions classiques de transport qui lui sont confiées des ambitions plus « hautes » dans un référentiel bien français de « grandeur ». Cette dimension est particulièrement présente dans la conception du projet « ligne 14 » mais vaut aussi bien pour la conception du service à rendre et du management « exemplaire » qui inspire et nourrit la motivation aussi bien des responsables opérationnels locaux que de leurs agents, fiers de s'inscrire dans une telle « aventure ». Mener une politique de prévention dans les quartiers socialement difficiles, réaliser de grands projets urbains comme la nouvelle ligne 14, lutter contre l'isolement géographique des quartiers périphériques, se faire reconnaître comme un acteur à part entière du développement urbain sont autant de moyens pour légitimer un statut d'entreprise de service public. Il est d'ailleurs symptomatique d'observer comment de grands groupes privés, tel Vivendi ou La lyonnaise, qui sont dans de nombreuses villes concessionnaires de réseaux publics, veillent aussi à se situer sur ce terrain de la légitimité publique « à la française ».

Références bibliographiques :

BOLTANSKI, L et THEVENOT, L. (1991) De la justification. Gallimard.

BOUVIER, P (1989). Le travail au quotidien. Sociologie d'aujourd'hui. PUF.

BURGOYNE, J et LIVIAN, Y. (1997) Middle Managers in Europe. Routledge. London.

BURLAUD, A et LAUFER, R. (1980) Management public : Gestion et légitimité. Dalloz.

CROZIER, M. (1961) De la bureaucratie comme système d'organisation. Archives européennes de sociologie.

CROZIER, M. (1963) Le phénomène bureaucratique. Seuil.

DAVID, A. (1994) RATP: la métamorphose. InterEditions .

d'IRIBARNE P. (1991) Cultures et effet sociétal. Revue française de sociologie. Vol XXXII, n°4 et la réponse de MAURICE,SELLIER,SILVESTRE Vol XXXIII n°1.

d'IRIBARNE P (1998) Cultures et Mondialisation. Le Seuil

FOURNIER, F. (1992) Le train, l'Europe et le Service Public. Odile Jacob.

LALLEMENT,M. (1996) Sociologie des relations professionnelles. Repères La Découverte.

MARGAIRAZ, M. (1990) Histoire de la RATP. Albin Michel.

MAURICE,M., SELLIER,F., SILVESTRE,JM.(1982). Politique d'éducation et organistaion industrielle en France et en Allemagne. PUF.

MERTON, RK (1966) Eléments de théorie et de méthode sociologique. Plon.

MINTZBERG, H. (1982) Structures et dynamiques des organisations. Editions d'Organisation. (traduction française).

SEGAL J-P (1997) Universalité et diversité nationale de la modernisation des bureaucraties in AFFICHARD, J (coordination) Décentralisation et problèmes de coordination, les principaux cadres d'analyse. L'Harmattan. Collection Logiques sociales.

SEGAL J-P (1998) L'appropriation de leurs nouveaux rôles par les catégories intermédiaires d'encadrement in TROUVE, P (1998) Le devenir des catégories intermédiaires d'encadrement. Cahier Travail et Emploi. La Documentation Française.

VELTZ, P et ZARIFIAN, P. (1993) Vers de nouveaux modèles d'organisation. Sociologie du travail. N°1/93. Dunod.

WEBER, M. (1922) Economie et société. (2 volumes). Plon.

WELLER, JM (1999) Le bureaucrate et l'utilisateur. L'Harmattan.

WOODWARD, J. (1965) Industrial organization ? Theory and practises. Oxford University Press.

ZARIFIAN, P. (1995). Le travail et l'événement. L'Harmattan.