

Grands événements et relation de service

Les 9e Championnats
du Monde d'Athlétisme
2003



Une enquête sociologique de Frédérique Chave

n° 137
juin 2005



A Isaac Joseph

Document produit par l'unité **Prospective & développement innovant** du département **Développement et Action Territoriale** de la RATP avec le soutien du **PREDIT**.

Grands événements et relation de service

Les 9^e Championnats du Monde
d'Athlétisme
2003

Une enquête sociologique de Frédérique Chave

Conception et illustration Guy Salesse

Table des matières

INTRODUCTION	6
A. De l'événement sportif à l'événement-transport	7
B. Un contexte d'exercice singulier	9
C. La relation de service en situation d'exception	11
I. LA SCÈNE SOUTERRAINE	12
A. Manifester l'événement	13
1. Investissements liés à l'événement.....	13
2. Mise en réseau des domaines d'expertise.....	14
B. Accueil et information	15
1. Saint-Denis Porte de Paris, station phare.....	15
2. Ailleurs, un investissement contrasté	18
3. Des agents très demandés.....	20
C. Ambiances, entre ombre et lumière.....	22
1. Espaces et transitions	22
2. Sélectionner l'information	25
3. Offres et services connexes au métro.....	27
II. LE VOYAGE EN QUÊTE DE SENS.....	29
A. Contour des échanges.....	30
1. Registres d'interpellation	31
2. Domaines de compétence	32
B. Adéquation des questions et des ressources.....	33
1. Question de transport, réponse de transporteur.....	33
2. Questions événementielles	34
3. La ville.....	35
C. Un système étranger	37
1. atténuer le dépaysement.....	37
2. rendre intelligible.....	38
3. Langues étrangères et expressivité	39
III. LA RELATION DE SERVICE À L'OEUVRE	41
A. Développement des connaissances locales	42
1. Adaptation à la demande locale, le cas des stands en gare.....	42
2. Un développement individuel des savoirs	43
3. Rotation des équipes et élargissement du champ de compétences	44
B. Inscription collective des agents.....	45
1. Autonomie et isolement	45

2. Le travail en équipe.....	45
C. Position particulière des agents contractuels	47
1. Un recrutement ad hoc qui les relie à l'événement	47
2. Un faible enjeu professionnel.....	47
3. Initiatives et engagements	47
4. Epaisseur et légèreté de la relation de service.....	49
IV. PERCEPTION DE L'ÉVÉNEMENT PAR LES AGENTS.....	50
A. Analyses de la relation entre RATP et événements urbains	51
B. Exposition ou distance à l'événement	53
CONCLUSION	55
I. Des usagers concernés par l'en dehors	55
II. Des dispositifs importants mais localisés	56
III. Compétences et interactions à l'œuvre	57
LEXIQUE DES SIGLES.....	59
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	60

INTRODUCTION

¹ On pourra se reporter au lexique final pour décoder les sigles qui jalonnent ce parcours d'enquête

Les 9^e Championnats du Monde d'Athlétisme (CMA¹) qui se sont tenus en Île de France, du 23 au 31 août 2003, ont donné lieu à un double mouvement de la part de la RATP. Actrice et partenaire de l'événement, elle a dû également y adapter son réseau. A l'**événement sportif** a correspondu un **événement-transport**. Parmi les aménagements, adaptations et participations liées aux Championnats, l'accueil et l'information des usagers est l'occasion de porter un regard sur la manière dont la relation de service se réalise en situation exceptionnelle.



5288403 - 12/05/2003

© RATP - Photo Jean-François Mauboussin

A. De l'événement sportif à l'événement-transport

Pour ce qui concerne la façon dont la RATP s'est associée aux CMA, le métro – réseau de transport, cadre matériel et communauté d'acteurs – s'est avéré à la fois empreinte, médium et matrice des événements.

En étant ainsi dans l'événement et extérieur à lui, le réseau exprime et crée un double lien avec la ville et ce qui s'y passe.

- ✱ **Empreinte**, il donne à voir de nouveaux voyageurs, identifiables aux CMA, des dispositifs et services spécifiques, de nouveaux rythmes et un nouvel indice de fréquentations de certaines stations.

L'événement clôt, il en garde encore la trace ; des objets demeurent (autocollants, affiches...), qui expriment les CMA ou sont une allusion que ceux qui s'en souviennent pourront relever.

Les retours sur expérience, formels, à travers des études et colloques, informels au détour des discussions, et la continuation d'une préoccupation autour du lien entre RATP et grands événements participent enfin d'une mémoire de ce moment particulier, qui s'estompera mais dont les traces, les empreintes, peuvent fournir des prises qui la réactivent. Ainsi le cadre est évocation plus ou moins appuyée, maîtrisée ou délibérée de ce qui inscrit le réseau dans le temps présent, celui des CMA². Mais il est aussi réminiscence de ce qui a été ou de ce qui perdure tant qu'il en conserve les traces³.

- ✱ **Médium**, il a permis que chacun puisse à la fois y participer et l'ignorer : le réseau s'est adapté pour pouvoir transporter le public des CMA, tout en assurant un service sans discontinuité auprès de ses usagers traditionnels. Il a été l'un des vecteurs permettant de connecter le territoire à l'événement, en particulier au Stade de France. Quatre vingt pour cent des visiteurs et personnes participant aux CMA ont accédé au stade par le réseau des transports publics. Dans le même temps

² Ces évocations renvoient à l'habillement spécial des sites (autocollants, affiches) et des personnes (uniformes, badges) mais aussi à des éléments indépendants de l'intention de l'entreprise : effets de foule, supporters dont les attributs (maquillage, tenues, slogans, pancartes) expriment l'événement...

³ Les autocollants et les publicités sur l'athlétisme en particulier, mais aussi les discussions et supports de communication (notamment colloques) qui continuent de produire un discours au sujet de ce qui s'est passé.

il a continué d'être l'un des vecteurs reliant les usagers à tout autre point du territoire. L'enjeu a été d'assurer le transport de l'ensemble des usagers indifférents aux CMA sans qu'ils aient à pâtir des ajustements que les CMA ont néanmoins suscités au sein du réseau. En ce sens, le réseau est resté médium pour les uns et est devenu médium entre la ville et l'événement pour les autres.

✿ **Matrice**, au sein d'un tissu d'organisation, il a tenu un rôle dans l'événement proprement dit, de partenaire des autres acteurs de l'événement (préfecture, organisateurs, Ville de Paris, Ville de Saint Denis, police, armée...), concrètement impliqué (coordination de la sécurité par exemple).

Il a participé à créer l'événement CMA tel qu'il s'est déroulé (en permettant le transport fluide des visiteurs, participants et athlètes) et a *également* créé un événement dans l'univers du transport parisien (à travers les aménagements et dispositifs que le réseau a plus ou moins intégré). Cet **événement-transport** s'exprime visiblement à travers le dispositif de transport des athlètes, mais les mises en scènes des CMA (affiches, banderoles, signalétique spéciale) et les dispositifs supplémentaires d'accueil et d'information du public en font partie également.

B. Un contexte d'exercice singulier

Ces trois dimensions de la participation de la RATP rencontrent l'activité des agents. Elles fonctionnent à la fois comme **cadre** et comme **produit** de celle-ci.

- ✿ La RATP, saisie en tant que **médium** met les agents face à l'ensemble des questions de mobilité de tous les usagers⁴.

⁴voir partie II

- ✿ Saisie en tant qu'**empreinte**, elle les amène à intervenir dans un cadre imprégné des CMA. Les affiches axées sur le sport, l'habillage événementiel des stations (autocollants, fléchage particulier) et de certains stands, leurs uniformes enfin contribuent à l'évocation tantôt appuyée et tantôt discrète des CMA à l'intérieur du métro.

Ils s'inscrivent néanmoins dans un cadre qui porte d'autres empreintes, celles de l'histoire d'un métro centenaire, d'une fréquentation touristique ponctuelle mais régulière (Paris, première destination touristique

en été), d'un usage, enfin, massif et ordinaire qui se poursuit durant les CMA. D'une station à une autre, ces empreintes sont autant d'évocations, plus ou moins visibles. Leur repérage suscite de la part des usagers réactions, curiosités et questionnements auxquels les agents doivent répondre, indépendamment des CMA. Leur contexte d'exercice est ainsi variable selon les stations et les gares, et plus ou moins évocateur pour les usagers.

- ✿ Participant elle-même à l'événement (RER des athlètes, gare de l'athlétisme, aménagements en station,



© RATP - Photo Jean-François Mauboussin

5304051 - 15/05/2003

recrutements...) la RATP s'expose et expose ses agents en tant qu'acteurs du réseau et de l'événement. Les agents d'accueil et d'information (AAI) participent de l'ambiance événementielle des sites où ils se trouvent. Lorsqu'ils sont repérés et identifiés à l'événement, ils renforcent l'image d'un réseau partie prenante de l'événement. Au fil des grands événements aptes à attirer un public de plus en plus nombreux et de plus en plus international, elle met en relation un public à la fois ordinaire et événementiel, d'ici, et d'ailleurs, et des agents à demeure et recrutés ad hoc, une organisation enracinée dans une habitude du transport public et une autre, en surimpression, focalisée sur l'événement. Ainsi les AAI sont-ils et seront-ils toujours plus, au carrefour d'organisations et de rencontres hybrides⁵.

⁵ Cet aspect de l'expérience des AAI est transversal à l'ensemble du rapport. Voir en particulier chapitres II et III.

C. La relation de service en situation d'exception

Comment l'activité des AAI se définit et se réalise-t-elle dans un contexte d'exception, en l'occurrence les Championnats du Monde d'Athlétisme ?

Les aménagements liés aux Championnats du Monde d'Athlétisme (CMA) sont l'occasion d'observer la façon dont s'organise et se réalise **la relation de service en situation exceptionnelle**.

Interface entre une structure centenaire et une organisation ponctuelle centrée sur un grand événement, à la croisée du transport, du sport et de la ville, et face à un public d'habités, de touristes et de participants, les AAI donnent au jour le jour son contour à la relation de service qui peut se nouer lorsque transport et grand événement se coordonnent délibérément.

Nous sommes partis de leur expérience telle qu'elle se raconte (carnets d'activité écrits par les agents eux-mêmes, entretiens) et se donne à voir (observation).

Le double enjeu de l'étude est de parvenir à un *partage des expériences de terrain* vécues par les agents et à une *identification des modes d'accomplissement* d'une relation de service.

Ce rapport décrit les situations dans lesquelles les agents d'accueil et d'information recrutés en CDD se sont trouvés (**I. La scène souterraine**, de l'événement–transport aux ambiances des stations), et auxquelles ils ont fait face (**II. Le voyage en quête de sens**, les interactions entre agents et usagers), pour aborder les caractéristiques de la relation de service qui s'est développé durant les CMA (**III. La relation de service**) et l'appréhension de l'événement par les agents (**IV. Perception de l'événement par les agents**).

I. LA SCÈNE SOUTERRAINE

A l'occasion des CMA, le métro donne à voir, au fil des parcours, une alternance de dispositifs spéciaux et de cadres ordinaires. Les ambiances s'y succèdent, entre antichambre du spectacle et zone de circulation.

Scènes brillamment apprêtées et stations coulisses, endroits où tout se passe et passages sans décor dessinent la géographie d'un réseau dont les seuils et les espaces de transitions incarnent la fonction même. Le principe originel du métro est en effet moins de déplacer que d'atteindre un autre endroit.

Les lieux-mouvements de l'entre-deux endroits, celui dont on vient et celui où l'on va, celui du métro et celui où l'on sort, sont la matière même du réseau. Ce sont aussi, inévitablement, des zones où l'on fait son choix, où l'on décide de son itinéraire, où l'on sélectionne sa ligne, où s'opère enfin le passage entre l'extérieur et le métro.

Décor, signalétique, équipement et accueil forment l'ambiance et l'hospitalité de ces espaces au sein desquels se jouent à la fois l'image du métro et son accessibilité.



© RATP - Photo Jean-François Mauboussin

5511d012 - 25/08/2003

A. Manifester l'événement

La présence d'éléments relatifs aux CMA en général et à l'accueil en particulier varie selon l'évaluation des besoins et selon les ressources initiales des lignes et des stations.

1. Investissements liés à l'événement

La station Saint-Denis Porte de Paris a été extrêmement investie et transformée par les CMA⁶.

Le réseau de desserte par bus et navette pour le public d'un côté, pour les accrédités de l'autre, a également représenté un important investissement stratégique, logistique et humain.

Au plan de la sécurité, c'est la ligne du RER B, spécialement affrétée pour les athlètes, qui a représenté le plus gros enjeu, et en particulier les gares de départ (Cité Universitaire) et d'arrivée (Gare de l'Athlétisme) et la coordination du trafic.

La maîtrise des effets de foule éventuels en station et le long des quais du RER et du métro a mobilisé une attention et un encadrement spécifiques.

L'investissement spécifiquement dirigé vers l'accueil et l'information s'est quant à lui posé d'une manière moins formelle que dans le cas des dispositifs liés au trafic et à la sécurité. Si des AAI ont été recrutés et positionnés dans certaines stations plus ou moins exposées à l'événement, leur intégration dans le dispositif global s'est avéré modeste. Ils sont demeurés en marge des modes de coordination (plannings, réunions, communication) des autres acteurs de l'événement (en particulier, sécurité, trafic, communication).

Entre personnels d'accueil et d'information (entre AAI mais aussi entre AAI et PPV, agents en CDD et agents titulaires) et entre eux et les autres professionnels du transport, les domaines de compétences sont restés disjointes.

Les AAI ont généralement exercé en parallèle des autres acteurs et dans une relative autonomie.

⁶ Sortie majeure du public des CMA, avec la station RER Saint-Denis Stade de France, lieu-clef d'articulation des différents acteurs impliqués dans l'organisation du lien transport/événement : RATP, comité d'organisation, sécurité, Ville de Saint-Denis, PPV, station particulièrement achalandée en outils d'information et de communication sur les CMA (programmes, plans, cartes, porte-clefs, autocollants, tracts et prospectus sur les manifestations et offres culturelles de Saint-Denis...) Voir en particulier, chapitre I.B. 1.

2. Mise en réseau des domaines d'expertise

A l'occasion des CMA, la RATP s'est inscrite dans un partenariat avec les acteurs des CMA. Syndicats d'initiative, Ville de Saint-Denis, Ville de Paris et comité d'organisation se sont associés au métro durant les CMA et lui ont apporté leurs ressources particulières.

La station Saint-Denis Porte de Paris a été la plus approvisionnée et les agents qui y travaillaient ont été particulièrement informés sur les ressources et l'environnement extérieurs.

Les agents d'accueil et d'information (AAI) ont pu bénéficier, comme outil pour eux-mêmes et comme documents distribuables aux usagers, d'une documentation large sur les épreuves, les festivités, les lieux d'hébergement, les acteurs et dispositifs existants.

D'autres sites (Saint-Lazare notamment) en ont également bénéficié assez largement.

Certaines stations ont pu profiter dans une moindre mesure d'une ébauche de mise en réseau des ressources et des informations. Ainsi certaines gares ont été approvisionnées en programmes quotidiens des épreuves des CMA, mais pas tous les jours.

Des liens entre le comité d'organisation des CMA et les AAI se sont parfois développés d'eux-mêmes. Tel agent a pu obtenir la distribution de plans du stade, en s'adressant à un membre du comité d'organisation de sa propre initiative. Une fois le contact établi, d'autres documents ont été distribués (journal de Saint-Denis dédié à l'événement : *le Quotidien du Forum*). Mais la prise de contact de départ n'est pas systématique.

L'essentiel du réseau est resté à l'écart de cette mutualisation ponctuelle des ressources touristiques ou événementielles. Les AAI ont dû se passer de ces outils et mettre en œuvre d'autres techniques pour répondre aux sollicitations, soit en développant leur savoir soit en orientant les usagers vers d'autres personnes-ressources.

B. Accueil et information

La station Saint-Denis Porte de Paris, point de connexion avec le site principal des CMA, a été extrêmement investie en personnel, quoiqu'ils n'aient pas toujours rencontré les rythmes propres au public du stade. On a pu parfois constater que les horaires pendant lesquels les personnels étaient le plus présents ne correspondaient qu'imparfaitement aux moments où ils auraient été les plus nécessaires (certaines soirées de sortie de stade, en particulier). Néanmoins, pour l'ensemble de la journée, la forte présence d'agents de toute nature (canalisation, sécurité, accueil) a bel et bien rencontré un public nombreux. A l'inverse, certaines stations dotées d'AAI (Concorde, la Fourche) et l'ensemble des stations et gares pour lesquelles aucun aménagement particulier n'était prévu ont à peine ressenti l'événement.

Au plan de l'affluence, l'essentiel du réseau a, selon les responsables de secteurs, absorbé le supplément de voyageurs dû aux CMA.

Enfin, certains sites ont été touchés par l'événement CMA et par la fréquentation touristique mais n'ont pas bénéficié du même investissement que d'autres, pourtant moins exposés. C'est le cas en particulier pour l'ensemble des stations interconnectées aux gares parisiennes grandes lignes.

1. Saint-Denis Porte de Paris, station phare

La station Saint-Denis Porte de Paris a été largement configurée en fonction d'une prévision d'exception. Elle a représenté pour le réseau RATP (on laisse de côté la question du réseau SNCF et des gares RER Stade de France, Saint-Denis et Gare de l'Athlétisme) la station phare d'enjeu maximal concernant les CMA en général et la canalisation de flux en particulier.

AAI, agents de conduite, de sécurité, de la sûreté, de la force publique, pompiers, encadrement hiérarchique permanent et visites incessantes d'autres membres de l'encadrement, de la direction, des postes opérationnels, des différents bureaux de statistiques, de recherche, commerciaux, l'animent énergiquement⁷.

En surface, partenaires pour la ville, police à pied et à cheval, bus de la gare routière prennent le relais de cette souterraine présence en uniformes qui signale que *quelque chose se passe*.

⁷ Voir encadré suivant : "surpeuplement et effet d'écran"

Les superpositions verticales

En terme d'ambiance, les différents uniformes, signe visible et repéré du contrôle dans toutes ses acceptions, s'égrènent ainsi selon un axe vertical qui part des voies (régulation / canalisation), occupe la salle d'échange (sécurité, canalisation, accueil) et s'étend à l'extérieur de la station, devant la bouche de métro et en direction du stade (PPV, police).

La station bénéficie en outre d'un investissement partenarial unique sur le réseau, qui fait intervenir, outre la RATP, les villes de Paris et de Saint-Denis, les organisateurs des CMA et les responsables des différents sites attractifs (stades, espaces culturels d'animations et de manifestation).

"Vous avez le programme ?"



© RATP - Photo : Gérard Dumax

5514d90 - 25/08/2003

Les ressources conjuguées de ces partenaires approvisionnent le stand CMA qui se trouve dans la station en documentations diverses pour l'événement, non seulement jour par jour mais quelquefois heures par heures.

Au plan de l'orientation des usagers, les personnels en surface (*partenaires pour la ville*) traitent une partie des sollicitations et assument l'orientation locale des visiteurs vers les différents sites de Saint-Denis. On peut parler là d'une complémentarité et d'un partage des missions entre plusieurs instances.

Surpeuplement et effets d'écran

Cette station est quelquefois victime du très important dispositif multimodal qu'elle abrite, le temps des CMA. Les agents sont alors si nombreux à quadriller la station que le stand des AAI s'en trouve inaccessible et invisible, dissimulé derrière un rempart d'agents. Ainsi, à la fin des épreuves, ces scènes paradoxales où les quatre AAI patientent dans une quasi-obscurité, cantonnés derrière le mur des dos des agents de la sécurité, de la police et de la sûreté. Formant une barrière humaine à l'épreuve de la déferlante de visiteurs de retour du stade, ils préviennent pour les besoins de la fluidité toute tentative individuelle de sortir du flux. C'est donc lorsque les usagers sont les plus nombreux que les AAI sont le moins accessibles : la canalisation prend le pas sur la relation.

On peut évoquer des micro-tempos qui, si l'organisation du travail s'y prête, permutent les priorités données à la canalisation ou à la relation de service, à la sécurité ou au confort, etc.

La dialectique du centre et de la périphérie

⁸La segmentation des responsabilités, par ligne et par secteur et les modes de recrutement, de formation et d'information des différentes catégories d'AAI n'y sont sans doute pas étrangers.

⁹Voir aussi chapitre IV B.

2. Ailleurs, un investissement contrasté

Le degré d'information et l'équipement des AAI concernant les CMA ou les informations touristiques varient d'une station à l'autre⁸.

Cependant, au fil du temps, certains sites ont développé leur réactivité vis-à-vis des CMA.

La dialectique du centre et de la périphérie de l'événement s'est particulièrement révélée, mais d'une manière progressive.

La plus ou moins grande **proximité aux sites** des épreuves d'une part, les **points d'entrée dans le réseau** des publics des CMA d'autre part, paraissent jouer un rôle déterminant sur la prise en compte de l'événement par les AAI⁹. Il s'agit d'une imprégnation à la fois en cercles concentriques et en constellation.

Au fil du temps, les stations proches des endroits clefs (il s'agit moins de distance métrique que de connexion directe et rapide) et celles qui reçoivent le public des CMA ont ainsi appréhendé l'événement à travers les pratiques des usagers. Elles se sont, plus ou moins, adaptées. D'autres, éloignées ou hors des circuits principaux empruntés par le public événementiel, sont, malgré quelques sollicitations ponctuelles au sujet des CMA, restées en dehors de l'événement.

D'une façon générale, plus une station est **associée à et directement affectée** par ce qui se passe en ville, plus elle accumule d'informations et **d'outils convertibles en renseignements** auprès de l'usager.

Dans le cas des CMA s'ajoutent les bénéfices des mises en réseau et des partenariats locaux liés à l'événement (distribution de matériel, programmes, affiches et surtout partage actualisé des informations).

Discontinuité des empreintes

Le réseau offre à voir une participation discontinue, qui peut passer, d'une station à la suivante, d'une mise en scène événementielle très visible à une absence totale de tout investissement lié à l'extérieur.

Les visiteurs événementiels qui passent par Saint-Denis Porte de Paris évoluent ainsi dans un cadre de transport associé au tourisme et aux CMA. L'investissement et les rappels contenus dans le décor (affiches sportives et touristiques) les invitent à associer RATP et CMA.

Cependant, lorsqu'ils sortent des stations les plus investies, cette

impression est démentie sur les sites qui sont restés extérieurs à toute participation événementielle ou touristique. Or une partie du public des CMA profite de son séjour pour visiter Paris et s'égaillie ainsi sur l'ensemble du réseau.

Réalisée au cas par cas, l'affectation d'AAI à la relation de service en période événementielle ne s'est pas accompagnée d'une information événementielle et touristique générale à l'ensemble du réseau. Ainsi, celui qui demande des renseignements sur les CMA dans une station sans aucun investissement se voit donner des réponses qui contredisent éventuellement celles qu'il obtiendrait dans des stations plus associées. Tel stand est compétent pour les informations concernant les horaires des épreuves ou les festivités qui entourent les championnats et tel autre, non.

Les différentes catégories d'AAI n'ont pas de repères communs... mais représentent un repère collectif

Il n'y a pas eu non plus de coordination systématique entre les *bureaux d'information*, les *stands Tourisme* et les *stands CMA*. Les agents, tous identifiés à une ressource d'information par le public événementiel, doivent réagir à des questions qui rencontrent moins leur champ de compétence que celui d'autres catégories d'AAI.

Ils doivent faire face non seulement au champ d'attribution qu'ils ont prédéfini mais à celui qu'on leur attribue.

Certains agents notamment ceux dédiés aux CMA disposaient de porte-clefs "athlétisme" à distribuer gratuitement. D'autres l'ignoraient, d'où ces échanges qui laissèrent souvent les deux protagonistes aussi perplexes l'un que l'autre : "vous auriez des porte-clefs?" / "Ah, non monsieur, ici, on ne vend rien..."

Les références des usagers, bien que décalées par rapport à celles de l'agent, rencontrent son univers d'intervention et peuvent finalement le modifier. Ce fut typiquement le cas des distinctions entre stand *CMA*, stand *tourisme* et *point information*. Chacun est théoriquement distinct des deux autres ; spécialisé. Pourtant, tous trois représentent la même ressource pour une part des usagers. Chaque type de stand a donc dû faire coïncider sa propre définition avec son identification par les usagers.

3. Des agents très demandés

L'investissement des sites en AAI a néanmoins représenté un supplément de service d'information important, parfois crucial pour une catégorie de voyageurs¹⁰. Partout où des AAI exercent, ils sont sollicités et apportent une aide tangible et quelquefois irremplaçable aux usagers et aux touristes en particulier.

¹⁰ Voir chapitre II. B et III

Le recours aux AAI dépend moins de la demande (ils la révèlent au contraire) que de leur visibilité.

Deux cas de figure seulement, rarement observés :

- Lorsque leur présence passe inaperçue. Si par exemple leur stand est dissimulé, caché dans l'ombre, à l'écart du trafic principal des voyageurs ou lorsque l'affluence est telle que le flux fait rempart à tout contact. Les stands amovibles, n'étant pas, contrairement aux bureaux d'information, indiqués par une signalétique distante, à moins de voir le stand, on ne peut pas savoir qu'il existe.
- Lorsqu'il s'agit d'une station qui n'est ni une correspondance importante ni un point de connexion à la ville très emprunté. La quasi-absence d'usagers hors des rames entraîne logiquement une quasi-absence de sollicitation des AAI. Les quelques sollicitations qui adviennent peuvent en outre être traitées par l'agent de la recette dans ce contexte de faible affluence.

Le plus souvent, les AAI sont néanmoins continuellement sollicités là où ils sont repérables.

L'investissement consenti à l'accueil à travers les AAI met au jour certaines particularités de la mise en œuvre de la relation de service en situation événementielle.

Les rencontres entre usagers et agents ont fait apparaître deux aspects essentiels, quoique basiques, du rapport entre relation de service et grands événements :

- La présence des agents a permis à une importante population *non familière des lieux*, de formuler une forte demande d'informations. Les touristes "événementiels" circulent non seulement sur un trajet résidence/championnats, mais également en ville. Tourisme événementiel et pratique de la ville (tourisme, achats, jonction à l'aller et au retour avec d'autres modes de transport grandes lignes) alternent ou cherchent à

se coordonner. En outre les championnats coïncident avec la fin de la période estivale. La ville reçoit un grand nombre de touristes non événementiels, qui, peu familiers, eux aussi, des lieux et des usages, en demande, eux aussi, d'éclaircissement et d'orientation, se tournent vers les agents.

- CMA et tourisme estival ont demandé aux agents, *quelle que soit leur étiquette* (CMA, tourisme, information) de répondre à un public pluriel pratiquant ces deux types de circulation, touristique et événementielle. La constellation d'agents aux moyens variables, et plus ou moins associés à l'événement proprement dit (*stands CMA, stands tourisme, bureaux d'information*), a parallèlement mis en évidence les ressources et compétences particulières à mobiliser face à un tel public. La variété des contextes d'exercice a révélé tout l'enjeu pour les agents de pouvoir d'une part, mobiliser des compétences adaptatives, d'autre part s'appuyer sur des outils d'information.

Deux dimensions se croisent au plan de leur performance¹¹ :

- **les moyens qui leur sont octroyés** pour réaliser leur travail, en particulier les outils qu'on met à leur service et dont certains s'avèrent indispensables. ¹¹ voir III.
 - moyens matériels d'aide à l'information : cartes, plans, programmes, annuaire, adaptation des moyens aux évolutions de la demande ou des conditions d'exercice, etc.
 - équipement et présentation de l'agent : stand, siège, uniformes, etc.
 - mais aussi moyens humains : encadrement, formation, coordination avec d'autres personnels, marge d'autonomie, d'initiative et de responsabilité, etc.
- **leur propre aptitude à faire évoluer leur compétence** :
 - l'usage qu'ils peuvent faire des outils dont ils disposent,
 - leur capacité à s'en procurer d'autres,
 - leur faculté d'en créer sur mesure,
 - leur adaptation aux demandes et à leur évolution.

C. Ambiances, entre ombre et lumière

L'environnement du métro s'avère plus ou moins praticable, lisible et hospitalier selon les équipements et services qu'il comporte mais également selon les éléments sensitifs (décor, luminosité, odeurs, sons et matières) qui façonnent la perception des espaces de ceux qui les pratiquent.

Ces **différences d'ambiances**, au-delà de l'impact qu'elles ont sur les usagers, interviennent à la fois dans les conditions d'exercice et dans les performances des agents.

1. Espaces et transitions

Le système d'information lié aux CMA associe, sur un ensemble de stations et de gares, la RATP à l'événement. Publicités et affichettes sur le sport, fléchage, signalétique "Stade de France" et habillage des stands d'information forment un ensemble d'allusions appuyées à l'événement. Ils constituent en outre des **signaux** facilitant l'orientation, soit en toute autonomie (signalétique) soit par une information interpersonnelle (AAD).

Lieux de transition, points d'accès

A un niveau moins formel, cependant, les **espaces de transition** (gares, plates-formes) sont marqués par des éléments d'ambiance qui peuvent les rendre inhospitaliers et illisibles. S'agissant des gares, ces ambiances et l'éventuelle désorientation qu'elles produisent constituent pour une partie des voyageurs le premier contact avec le réseau du métro. Si les espaces de transition sont le propre d'un réseau de transport - leur principe même de fonctionnement - ils sont aussi nécessairement le lieu où le voyageur doit trouver son chemin pour parvenir à emprunter ce réseau. Les espaces de transition sont les seuils par lesquels le voyageur entre dans le réseau et, plus important, espère sortir à destination. C'est là, plutôt qu'ailleurs, qu'il s'intéresse au décor, dans lequel il cherche son chemin, son itinéraire et sa destination. Pour qui doit emprunter le métro sans être familier de son parcours, l'espace de transition est un lieu stratégique. Or, certains de ces espaces qui doivent donner accès au réseau, sont aussi ceux dans lesquels il est parfois le plus difficile de s'orienter. La frontière entre le réseau et l'en dehors peut ainsi poser des difficultés.

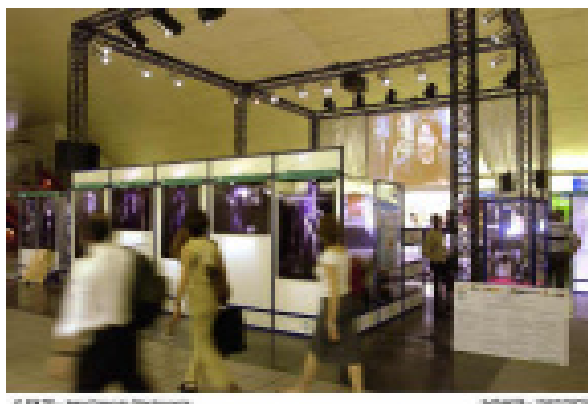
Les gares, en particulier, semblent ne pas parvenir à se faire identifier comme lieux appropriés, par la RATP ou la SNCF.

L'ambiguïté des frontières entre SNCF et RATP et le caractère poreux des espaces de transition des gares par rapport aux stations ou aux plates-formes d'échange closes, font obstacle à une appropriation claire des espaces. Cette difficulté à se positionner en hôte d'un lieu déterminé se lit à travers les dégradations et infractions aux usages dont les AAI sont témoins là plus qu'ailleurs.

“Beaucoup de bruit dans cette gare !”



En outre, un certain nombre d'éléments sensibles (odeurs, fumées, poussière, etc.) produisent des ambiances dégradées qui contrastent parfois avec des éléments d'habillage ponctuels évoquant en l'occurrence les CMA (autocollants et panneaux neufs et colorés au sein d'un espace en travaux).



“ Nuages de fumée et odeurs de brûlé dus aux travaux ; difficilement sup- portable ”

Ainsi, les stations St Lazare côté Cour de Rome, et Montparnasse, illustrent de deux manières différentes ces espaces très contrastés, fruits d'un investissement événementiel spécial au centre d'un territoire sans contour.

La première présente un **espace en transition**, chantier à la fois souterrain et extérieur, sombre, enfumé et noyé dans le bruit et la poussière des marteaux piqueurs.

La seconde au contraire évoque un environnement sur-investi à la fois par la RATP, la SNCF et les commerces de la gare, sur une dalle surpeuplée par les flux des voyageurs du transilien et des grandes lignes.

“ Comment on prend la ligne 13 ? ”

Les usagers y font des demandes qui tiennent plus qu'ailleurs à l'orientation dans le périmètre proche. Les agents sont repérés et rapportés aux CMA mais ils représentent avant tout pour les touristes événementiels une **ressource locale** dans un **univers immédiat brouillé**.

A l'inverse, certains sites, tels Saint-Denis Porte de Paris ou Concorde, présentent de deux manières différentes un décor unifié, c'est-à-dire parfaitement délimité et tout entier tenu par la RATP¹².

¹² Au point que les usagers associent tout ce qui s'y trouve, photomaton et distributeurs de friandises compris, à la RATP

Le site de Saint-Denis Porte de Paris est cependant à traiter à part. Apprêté, décoré, équipé, occupé, il représente un cadre stratégique (point de sortie vers le stade) et résolument événementiel (affiches, autocollants mais surtout présence massive de personnels) pour les agents comme pour les usagers.

D'une façon générale, selon les équipements dont ils disposent pour asseoir leur présence et selon la façon dont ils sont exposés, les AAI renvoient une image différente de leur rôle. Ils doivent composer avec des environnements parfois confus dont la mise en lumière de la signalétique et des stands font partie.

Enfin ils disposent d'un éventail de ressources à géométrie variable pour réaliser une relation de service, selon les outils matériels dont ils disposent et les supports à leur performance plus ou moins présents autour d'eux.

Visibilité et contraste

Pour prendre un exemple simplifié, lorsqu'un stand d'information est situé dans l'ombre d'un espace où d'autres ressources sont plus éclairées, par exemple la recette, les usagers ont tendance à ne pas le percevoir, mystifiés par un effet de contraste. A luminosité égale pour le stand, si le reste de l'espace alentour est plus sombre, le stand sera au contraire repéré.

2. Sélectionner l'information

Le système de signes présenté sur l'ensemble du réseau est extrêmement riche, jusqu'à saturation parfois :

- √ plans variés, jetables ou emmurés, de réseau, de bus, de RER, de train, de quartier, etc.
- √ écrans de toutes tailles et de toutes les couleurs, pour toutes sortes de communications : incidents, direction, horaires, publicités, annonces, météo...
- √ signes, noms, flèches, codes de couleurs au sol et sur les murs, au plafond, pour indiquer des directions, des règles, des modes d'accès, des publicités, à l'adresse des voyageurs, des personnels, des machinistes;
- √ sons, haut-parleurs...

Les agents s'y inscrivent, complémentaires, alternatifs ou substitutifs.

L'agent incarne une alternative à des ressources qui s'avèrent, selon les sites et les voyageurs, surchargées, insuffisantes ou inaccessibles. Une signalétique peut s'avérer illisible pour un usager donné alors qu'un autre s'y repère. Une personne qui ne connaît pas l'alphabet latin, qui lit difficilement, qui voit mal, ne peut s'appuyer sur la signalétique graphique ; une personne qui ne manipule pas l'Internet ne peut utiliser les bornes pour se renseigner, une personne distraite, comprenant mal le français ou ayant des difficultés d'audition est plus inquiétée qu'informée par les annonces sonores...

Les sites ne présentent pas tous la même lisibilité (système de règles, de fonctionnement, d'attributions, et signalétique).

L'absence de signalétique ou une signalétique peu efficace donnera lieu à un plus grand nombre de questions d'orientation que sur un site où les aides à l'orientation sont très lisibles.

Mais sur un site où le signe est partout, trop d'informations nuisent à l'orientation.

L'utilisateur pressé, bien qu'ayant éventuellement l'information signalétique dont il a besoin objectivement présente dans son champ de perception, sera en quelque sorte saturé d'informations et finalement submergé par leur nombre et leur variété.

***"La direction Saint-Denis, s'il vous plaît ?"
/ en face et vous tournez à gauche, c'est
indiqué sur les panneaux "***

L'accessibilité - d'une information en l'occurrence - ne tient pas uniquement à ce qu'elle soit à portée de main ou de regard ; il faut en plus qu'elle soit aisément repérable et utilisable¹³, ce qui se manifeste très concrètement dans les univers surchargés. Ainsi les très nombreuses questions d'orientation immédiate à Cour



© RATP - Photo Jean-François Mauboussin

55114007 - 25/08/2003

¹⁴ On est confronté à cette différence irritante dans d'autres cas de figure en général et concernant les transports en particulier. La personne qui circule en fauteuil roulant le mesure souvent : entre être devant un bâtiment, un bus, une station de métro' et pouvoir entrer dedans, il peut y avoir un monde de quelques centimètres infranchissables. Elle doit alors renoncer ou susciter une aide extérieure...

de Rome pourtant très signalisée indiquent cette difficulté à repérer la bonne information.

Dans un univers de signes et d'information, les AAI sont plus souvent les interprètes que les détenteurs des informations dont les usagers ont besoin.

Cette capacité à interpréter et à rendre intelligible une information, *serait-elle contenue dans l'environnement*, est un des aspects les plus importants de leur performance concrète pour chaque usager.

3. Offres et services connexes au métro

En France, la corrélation entre transport, commerces et services ne va pas d'évidence. Pour autant, la RATP s'est appliquée à occuper, habiller, optimiser le temps et l'espace du transport. Elle a ouvert son réseau à des commerces et services de toutes sortes, qui se distribuent au fil des stations.

“ Vous avez des places pour le concert de l'agora ? ”

L'offre est plurielle, gratuite et payante, émanant de la RATP et d'autres enseignes.

Lors des CMA, ces offres connexes ont été augmentées des brochures et objets, programmes et autocollants distribués par les AAI.

Les frontières entre ce qui est systématique et ce qui est aléatoire, ce qui ressort de la RATP et ce qui est privé, ce qui gratuit et ce qui est payant, n'apparaissent pas clairement aux usagers non familiers du métro parisien.

La pluralité des offres et services et de leur nature représente un élargissement des possibilités qui s'offrent aux voyageurs durant leur séjour au sein du réseau. Tout ce qui renvoie aux CMA renforce en outre l'image d'une association entre RATP et CMA. Néanmoins, l'effet produit sur les usagers est celui d'un univers dont les ressources sont difficiles à anticiper et à attribuer.

Ce léger flottement quant au contour commercial de la RATP s'étend des innombrables variations sur le thème de la gratuité des plans de métro jusqu'à la demande de remboursement pour une pièce perdue dans un distributeur, en passant par les nombreuses tentatives d'achat de billets pour le stade auprès des agents.

“ Comment on choisit le format des photos ? ” / “ je ne sais pas, monsieur, c'est pas nous ”

La sphère de responsabilité que les AAI se reconnaissent sous cet aspect exclue généralement tout ce qui ne ressort ni de la RATP ni de leur spécialité (CMA, tourisme). Les équipements et marchandises qui n'appartiennent pas à la RATP ne sont de leur ressort ni pour le fonctionnement ni même pour la localisation. A moins que l'agent ne connaisse la réponse par expérience personnelle, il oppose à l'usager les limites de ses attributions.

Pourtant, cette délimitation des domaines de compétence est dynamique¹⁴. Les agents développent souvent d'eux-mêmes les

¹⁴Voir III A.

savoirs qui leur font régulièrement défaut. Certains d'entre eux finissent par chercher les réponses aux questions récurrentes qu'il pourrait écarter (fonctionnement du photomaton par exemple).

II. LE VOYAGE EN QUÊTE DE SENS

Les AAI ont affaire à un public à la fois varié, polyglotte, plus ou moins pressé, plus ou moins orienté, plus ou moins précis dans ses questions, autrement dit extrêmement hétérogène. Ce public évolue dans un univers de signe et de ressources variable et qui, selon les usagers, est plus ou moins lisible.

Les agents doivent donc faire face à une succession rapprochée de rencontres relativement contrastées auxquelles il faut s'adapter.

Si les CMA, comme le tourisme estival, suscitent des familles de question récurrentes, donc prévisibles, de question en question, les AAI doivent continuellement passer d'un type de question à un autre.

D'une personne à l'autre, ils doivent s'adapter à différentes façons de s'exprimer et surtout à des représentations et connaissances parfois très différentes en matière de transport public.

Par ailleurs les AAI ne rencontrent pas seulement des touristes, événementiels ou non. Ils ne sont pas uniquement interpellés sur des sujets prévisibles et habituels.



© RATP - Photo : Gérard Dumax

5514d90 - 25/08/2003

A. Contour des échanges

“ L’arc de triomphe, c’est quelle station ? ”

Les usagers ont des questions et des besoins de transport qui surgissent en situation et les surprennent en plein déplacement. Dans le cours d’action dans lequel ils sont pris, ils recherchent avant tout **la ressource qui leur permettra de réaliser leur projet sans délai.**

Les habitués du réseau utilisent en général les plans et automates de préférence aux agents, notamment parce que l’échange leur paraît plus long que la consultation autonome des ressources inanimées.

Pour les usagers moins familiers des lieux, les touristes en particulier, les points d’accueil et d’information, là où ils existent, sont au contraire privilégiés. Les plans muraux et la signalétique demeurent peu déchiffrables pour qui n’est pas familier du métro.

A défaut d’AAI, c’est vers la recette que ces usagers se tournent le plus souvent.

En outre, **l’occasion précipite la demande** : lorsque les usagers, étrangers ou non, identifient un stand *CMA* ou *tourisme*, les éventuelles questions touristiques et événementielles en suspens se rappellent à eux. Ils profitent de l’occasion pour obtenir les informations qui les intéressent.

Le public, estival en particulier, formule donc souvent, là où des agents d’accueil et d’information sont disponibles, des demandes multiples qui débordent largement le champ du transport métropolitain.

Le réseau RATP, outre sa fonction de transport, se révèle sollicité comme **table d’orientation** (plus ou moins lisible), comme **agence de voyage** et comme **office du tourisme.**

1. Registres d'interpellation

On peut réunir les sujets abordés par les usagers sous quatre grandes rubriques :

- 1 Les questions qui renvoient au **transport**. Elles concernent :
 - Les itinéraires (par la RATP et *articulés à d'autres moyens de transport* tels l'avion, le train, le car etc.) ;
 - Les tarifs et types de billets (zones, abonnements, billets combinés...);
 - Les services du réseau (agences, WC, Internet, etc.) ;
- 2 Celles qui concernent la **Ville** :
 - Les rues, quartiers, bâtiments, dans et hors de Paris ;
 - Les monuments, musées et sites touristiques ;
 - Les services et commerces ;
- 3 Les demandes **d'aide** :
 - En rapport avec *l'accessibilité du réseau* (portes, billets coincés ; ouverture de porte pour entrer avec des bagages, une poussette, en fauteuil roulant...);
 - En rapport avec l'équipement des stations (dépanner les distributeurs, expliquer le mode d'emploi des machines) ;
 - Pour un problème indépendant du réseau (aide après une agression, pour éviter d'être importuné ; marche à suivre après la perte ou le vol d'un sac, halte au stand pour y ranger son sac, se reposer ...);
- 4 L'expression **d'incidents et de plaintes** en direction des AAI ou dans leur champ de visibilité :
 - Expression de colère, d'agressivité, usagers énervés, excédés (éventuellement à la suite d'un dysfonctionnement imputable au milieu des transports RATP et SNCF) ;
 - Comportements hors normes, infraction aux règles d'usage (insultes, uriner dans la station ; dégradation du comptoir, du stand, des équipements ; fraude, racket, vol ; trafics illicites).

Reste une variété hétéroclite d'interpellations inclassables, comme en témoignent les agents quel que soit le site, (questions rares ou incongrues, qui peuvent concerner les points de vente de préservatifs ou l'âge de la station).

Les touristes recourent en outre massivement aux différents plans distribués par les AAI et plus largement à tout ce qui se trouve sur le comptoir des stands¹⁵ : documentation, plans, porte-clefs, etc.

¹⁵ Si les porte-clefs ont souvent fonction de souvenir et de cadeau pour les enfants, les plans représentent sans doute cette ressource autonome " au cas où" dont les voyageurs se munissent sans besoin immédiat et que décrivent S. Chevrier et S. Juguet (2003)

2. Domaines de compétence

Parmi les différents types de questions, celles que les agents traitent le plus facilement concernent, logiquement, les itinéraires pour atteindre une station, une rue ou une adresse.

Les agents disposent en effet partout d'au moins un guide des rues de Paris, qui permet de trouver très rapidement à la fois la localisation de la rue et la station de métro voire de bus qui y correspond.

Les questions relatives aux tarifs et abonnements donnent lieu presque systématiquement à une orientation vers la recette.

Les questions relatives à des biens et services posent des difficultés, à moins que l'agent ne connaisse la réponse par expérience personnelle ou parce qu'il a pu obtenir une documentation spécifique. Les agents y réagissent de la même manière que pour les services connexes au métro, en délimitant ou en faisant évoluer les limites de leurs attributions.

B. Adéquation des questions et des ressources

1. Question de transport, réponse de transporteur

Paradoxalement les questions concernant le transport mettent les agents en difficulté.

Les pratiques et besoins des usagers débordent largement le domaine des transports RATP et la géographie locale. Pour atteindre un endroit, ils sollicitent des moyens de transport différents qui doivent **s'enchaîner et se coordonner**.

“ Comment se rendre à Orly sud en voiture ? ”

Nombreuses sont les questions qui portent sur d'autres modes de transport (voiture de location, taxi, cars, bus, navettes) ou sur une destination qui ne peut être atteinte par les moyens de la RATP.

Les touristes profitent également de la disponibilité des AAI pour collecter des **informations de logistique** en prévision du retour ou d'un nouveau trajet les jours suivants. Ressortent de cette logique programmatique les questions du type : quels sont les horaires des premiers et derniers métro ? Pour aller de tel endroit au stade peut-on prendre le bus plutôt que le métro ? Où se trouvent la gare routière, les taxis ? Peut-on aller à Orly depuis Saint-Denis Porte de Paris ? Etc.

Une demande de mise en cohérence des différents modes de transport est exprimée *de facto* à chaque fois que les usagers posent des questions de coordination des modes de transport¹⁶.

Les moyens de transports contenus dans ces questions ne dépendent pas tous de la RATP – plus exactement ils en dépendent bel et bien en tant que partie de l'itinéraire qu'on peut atteindre *via* la RATP, mais ne sont pas de sa responsabilité -.

Reste que la RATP est inscrite dans le tissu des mobilités et les agents sont couramment saisis sur cet aspect là du service RATP : un vecteur entre d'autres vecteurs, un segment relié à d'autres segments, tous nécessaires au trajet prévu par le voyageur.

¹⁶ Il n'appartient d'ailleurs pas à la RATP de répondre à cette demande, mais pour les usagers, il apparaît en tout cas que ces coordinations ne sont pas intuitives et posent un problème d'accès à l'information

Les agents ne disposent pas d'outils particuliers pour répondre aux questions qui supposent d'alterner réseau RATP et autres moyens de transport.

Ainsi, même les questions concernant la liaison métro – train trouvent rarement des réponses précises.

“ Comment je fais pour aller à Marseille ? ” / “ Adressez-vous à un guichet SNCF, dans la gare ”.

Les agents orientent en général les usagers vers les gares et guichets SNCF.

Si la coordination avec la SNCF permet l'articulation du métro et du RER, elle n'est pas suffisante pour permettre une information fondée sur le transport plutôt que sur le transporteur.

Pourtant, au cas par cas, les agents cherchent à acquérir au fil du temps, là encore, les informations qui, bien qu'extérieures à leur domaine de compétence, leur permettraient de répondre. Ces informations une fois acquises sont transposables aux situations analogues. La démarche, de même, est reproductible. Mais pour les AAI recrutés pour deux mois, au plus, cette forme de développement des méthodes et des savoirs reste limitée¹⁷.

¹⁷Sur l'analyse des ethno-méthodes dans le travail, voir notamment A. Cicourel 2002 & J.-P. Thibaud, 2002

2. Questions événementielles

Les interpellations et sollicitations dont les AAI sont l'objet abordent toutes sortes de sujets successivement et simultanément. Une partie d'entre elles touche aux CMA, directement ou indirectement, par le biais du transport ou par celui de la ville.

Il s'agit le plus souvent de questions sur le trajet et les billets les plus adaptés (avec un flottement de la part des AAI concernant la question réitérée des billets combinés ticket + billets pour les CMA).

Les usagers s'attendent également à ce qu'il existe des dispositifs spéciaux, par exemple des réductions “ CMA ” pour les touristes, les groupes, les ressortissants de la CEE, les détenteurs de billets pour le stade etc. La mise en scène de l'association RATP - CMA le leur fait espérer.

Les questions posées à Saint-Denis Porte de Paris concernent plutôt les horaires et tarifs des épreuves, la distribution de produits dérivés, (porte-clefs et tee-shirts), de cartes et de plans, de programmes CMA, touristiques ou culturels.

Les usagers s'adressent également aux AAI au sujet des festivités aux abords du stade (programme et horaires des épreuves ; sites des concerts, tentative d'achat de billets ou de places de concerts, localisation des différents sites, stades, etc.) et à Saint-Denis en général.

“ Le kid stadium est ouvert ? ”

Elles renvoient enfin souvent à l'environnement local de la station, des sorties appropriées selon la destination aux questions sur le quartier (localisation du concert, du stade d'échauffement, mais aussi d'une adresse, d'un collège, d'une piscine...).

3. La ville

Pour l'essentiel des voyageurs, le métro n'est pas une destination¹⁸, même s'il est devenu plus qu'un moyen de transport.

Les usagers des transports parisiens ont des compétences à circuler, des connaissances en matières de réseau, des routines d'orientation, des destinations et des priorités très différentes les unes des autres. Leurs questions peuvent renvoyer à toutes sortes de projets qui correspondent toujours à une coordonnée dans la ville.

Les usagers font ainsi souvent des demandes qui dépassent ce que des outils inanimés pourraient leur fournir.

¹⁸En règle générale, même s'il existe au moins trois catégories de contre-exemples : le métro comme lieu de déambulation ou comme refuge, en particulier pour les personnes sans abri ou désorientées. Le métro comme lieu de rendez-vous. Le métro comme ressource et, alors comme destination, ainsi qu'on l'a vu lorsque les bouquets de services ont été lancés. Mais ces cas restent minoritaires dans l'usage dominant du métro comme moyen pour aller d'un point à un autre, l'un et l'autre hors du métro.

“ Pour aller au quartier latin à pied, il faut combien de temps ? ”

La question de l'itinéraire porte souvent moins sur la façon d'aller quelque part que sur le meilleur moyen d'y aller selon tel ou tel critère (prix, rapidité, confort, avec le minimum de correspondance, avec accès pour personnes handicapées).

Ceci suppose de la part de l'agent des compétences à comparer les possibles, à connaître les facteurs qui hypothèquent une option et en promeuvent une autre, à distinguer entre plusieurs solutions la meilleure compte tenu des circonstances.

Les touristes, quant à eux, ont souvent plusieurs questions en même temps à poser concernant leurs déplacements. Les questions qui ne concernent pas le transport (tarifs, itinéraires, voire horaires) portent sur l'en dehors, les détours, les curiosités, le tourisme ou la vie de quartier, les hôtels et les commerces.

“ A votre avis, dans le coin, qu'est-ce qu'il faut visiter ? ”

On sollicite également très souvent les agents sur leur *avis de citadin du cru*.

Les stands CMA sont équipés pour répondre aux demandes relatives aux championnats. Cependant ils sont inégalement préparés lorsqu'il s'agit de questions touristiques plus générales.

Si les AAI répondent avec efficacité concernant le moyen d'atteindre un point de la ville, ils sont souvent démunis face à des interrogations sur " ce qui se passe en ville ". Les horaires des musées, par exemple, ne ressortent pas des compétences de la RATP. Pourtant cette information s'avère déterminante pour le déplacement de l'utilisateur.

“ Une dame qui arrive de l'étranger et cherche un magasin de perles quelque part dans une rue de Paris... ”

Enfin, le champ des questions qui concernent des commerces, services ou établissements est particulièrement vaste. Supermarchés, magasins de fourrures ou de perles, ambassades... Les agents sont plus saisis en tant que familiers du quartier ou de Paris directement qu'en tant qu'agents de la RATP. Et, de fait, chacun connaît en effet un endroit où doit se trouver un supermarché, un magasin de perles ou une pharmacie.

Reste que sur un ensemble de questions de ce type, les perspectives des premiers et des seconds peinent à se croiser, dès lors que la question porte plus sur un projet que sur une destination. Or, dans le cas du tourisme événementiel, ce type de question est récurrent parce que ce qui pose problème est moins le réseau RATP que l'orientation en ville étrangère.

Les voyageurs, étrangers ou non, qui n'utilisent le réseau qu'à l'occasion d'un événement ne sont pas familiers de son fonctionnement et de ses possibilités. Ils sont pris dans un projet minuté pour lequel ils doivent acquérir des informations nouvelles : où se trouve ce qu'ils cherchent dans la ville ; comment s'y rendre en transports publics.

C. Un système étranger

1. Atténuer le dépaysement

Les AAI reçoivent durant les périodes estivales et les grands événements d'ampleur internationale des usagers dépayés face au système des transports publics en général, à l'itinéraire qui mène au grand événement en particulier. Ils peuvent venir de l'étranger mais aussi des régions françaises. Une partie des usagers sollicitant les AAI vit enfin en Ile de France mais n'utilise d'ordinaire les transports publics que sur d'autres portions du réseau¹⁹.

¹⁹ Le dépaysement n'est cependant pas le même selon qu'on vient d'ici ou d'ailleurs, d'une ville avec ou sans transports publics

“ Je cherche la ligne bleue... ” / “ La 13? c'est en face... ” / “ non, la bleue de mon plan ... ”

Le réseau des transports publics d'Ile de France, avec son système de lignes, numérotées mais sans code de couleur fixé, de correspondances souterraines, son hétéro-céphalie RATP – SNCF et les effets tarifaires qui s'ensuivent, sa palette commerciale, ses abonnements avec et sans photos, etc. diffère des autres métros, français et étrangers.

Il demande donc un apprentissage, plus ou moins intuitif selon les références des usagers.

Les touristes n'investissent pas nécessairement dans cet apprentissage, surtout s'ils viennent pour une occasion courte et ponctuelle, ce qui est typiquement le cas du tourisme événementiel.

“ Je suis bien place de la Concorde? ”

L'étranger non francophone, qui constitue une partie du public touristique en général et événementiel en l'occurrence, a souvent besoin d'un mode d'emploi pour pouvoir utiliser le métro. Au moment des épreuves, il doit pouvoir se rendre au stade au plus vite. S'ajoute à la nécessité du déplacement la pression du délai pour parvenir à temps à destination. Non seulement le principe de fonctionnement des transports public mais la signalétique elle-même, sans la maîtrise de la langue française et de la graphie latine, peuvent s'avérer illisibles.

Lorsque le moyen de passer de l'endroit où il se trouve à celui où il doit aller ne rencontre aucune logique d'action, le voyageur est pris entre immobilité (*quelle direction choisir ?*) et tâtonnement (*essayons par là...*) dans une incertitude croissante quant au caractère licite de ses tribulations (*suis-je encore en règle ?*). L'aide personnalisée devient nécessaire.

Les agents reçoivent ainsi souvent des usagers qui après une déambulation erratique, les yeux rivés sur une signalétique manifestement incompréhensible, se tournent enfin, égarés et plus ou moins pressés, vers leur stand.

2. rendre intelligible

Pour le touriste qui ignore comment se servir des tickets, portillons, couloirs, lignes et correspondances, l'accessibilité ne se joue donc pas au moment de passer les portillons, mais au moment de faire du métro une option de transport.

Pour eux, les AAI, donnant sens au système, en autorise l'usage. **Ils constituent pour ce public, particulièrement présent lors de grands événements, le véritable accès au réseau des transports en commun.**

Ils sont, de fait, souvent sollicités par les étrangers en général, et durant les CMA, par les touristes, événementiels ou non. Une partie des demandes, exprimée de façon plus détendue, concerne le tourisme et la promenade. Mais une large proportion renvoie plutôt à la confusion dans laquelle le système du métro les plonge²⁰.

La figure de l'étranger non francophone concentre les traits les plus courants de l'usager non familier des lieux. Vivant le système de transport, et souvent la ville à laquelle il se rattache, comme exotiques et illisibles, il a besoin d'une aide personnalisée. Les informations signalétiques ne suffisent pas : elles ne font pas toujours sens pour lui.

Les AAI déploient dans ces situations des procédures inédites, co-produites avec l'usager qui de son côté s'ingénie à surmonter l'obstacle linguistique.

Concrètement, les agents combinent alors souvent différents supports d'information (explications, plan et soulignement des

²⁰ voir chapitre III.

noms des stations sur le plan), et moyens de communication (gestes, dessins, parole, langues étrangères, intonation).

3. Langues étrangères et expressivité

“ Speak english ? ” / “ a little ”

Enormément de gens s’adressent aux agents d’accueil et d’information en langue étrangère, en anglais et en espagnol, le plus souvent.

Les agents parviennent en général à trouver une langue commune avec les étrangers, à comprendre leur demande et à s’en faire comprendre en retour, à grand renfort de gestes et de schémas.

Ils rencontrent surtout des problèmes d’accents, notamment avec ceux dont la langue commune n’est pas la langue maternelle (japonais s’exprimant en anglais), et ceux qui s’expriment trop vite dans leur propre langue.

“ Une japonaise désire prendre le tapis roulant ultra rapide mais il ne fonctionne pas et elle ne le comprend pas. Comme elle n’arrive pas à expliquer sa demande, elle la mime ”

Pour parvenir à donner une **réponse utile** à l’usager – et non uniquement une “ bonne réponse ” -, l’agent et l’usager multiplient et mêlent différents modes de communication.

Des moyens de toutes sortes sont inventés et mis à contribution de part et d’autre. Gestes et onomatopées, dessins et grimaces se multiplient jusqu’à déchiffrer dans l’expression de l’interlocuteur les signes de sa compréhension.

Pour un étranger ne partageant ni langue ni écriture communes avec l’agent, c’est souvent par le geste, la mimique, le support d’objets – symboles (brandir un ticket de métro usager, un plan de Hongkong, une contremarque, dans l’espoir que par association d’idée l’interlocuteur comprendra de quoi il est question) qu’ils parviennent à communiquer.

Toute la palette des expressions non verbales est sollicitée. Loin de n’être qu’un élément de pantomime périphérique à l’échange, la gestuelle fait réponse.

Ces situations illustrent le besoin que l’usager étranger ordinaire a d’une information personnalisée face à un système si peu

familier qu'il en est presque impraticable.

Elles donnent à voir les compétences adaptatives *mutuelles* des protagonistes pour parvenir à communiquer. La performance s'y joue à deux selon un scénario qui s'écrit en situation.

Le succès de l'échange n'est pas de donner la réponse juste mais de s'assurer qu'elle est utilisable.

La performance de l'agent ne consiste pas seulement à trouver la réponse mais à la rendre intelligible.

Ce que l'agent réalise est la transformation d'une information *à la portée de tous* en une information *utilisable par un usager en particulier*.

III. LA RELATION DE SERVICE À L'ŒUVRE



Un client est servi par un employé de la compagnie.

Un client est servi par un employé de la compagnie.

A. Développement des connaissances locales

Les voyageurs qui s'adressent aux AAI expriment des questions qui, bien que liées à leur déplacement, ne correspondent pas au domaine de compétence initial des agents. Face à des demandes qui surgissent sans lien avec le format de compétence préétabli, le temps est un facteur essentiel de la relation de service. Au fil des interpellations, les agents peuvent repérer les familles de demande pour lesquelles ils manquent d'outils et, le cas échéant, développer ces derniers. Lors des CMA, la relation de service s'est ainsi plus ou moins ajustée à la réalité des demandes exprimées. Elle s'évalue moins à l'aune des réponses apportées à l'instant T qu'à son évolution face aux demandes au cours du temps.

1. Adaptation à la demande locale, le cas des stands en gare

“ Une femme voulant se rendre en Ile de France s'est vue mal informée par la SNCF. Elle voulait qu'on corrige cette erreur. Même après lui avoir fait comprendre que ce renseignement n'était pas de notre compétence, elle a insisté ; j'ai du revisiter les horaires de son train ”

²¹ Voir Il. 1. Questions de transport.

²² C'est-à-dire fruit d'une exploration à la fois territoriale (le territoire de la gare SNCF) et des environs (rayon de ce qui se trouve à cinq minutes à pied).

Les stands au sein des gares attirent²¹ de nombreuses demandes qui devraient échoir à la SNCF. Les AAI finissent souvent par y développer une culture locale²², intégrant un certain nombre d'informations sur la SNCF (horaires des trains, localisation des guichets et des quais SNCF...). Ils construisent parfois leur propre documentation et parviennent au cours du temps à répondre à bon escient aux demandes qui portent sur l'environnement extra-RATP.

En somme la demande des usagers élargit la compétence des agents, vers une information locale et non uniquement RATP.

2. Un développement individuel des savoirs

Quand les agents parviennent à répondre au sujet d'un autre mode de transport, leur savoir provient en général de leur expérience personnelle ou de l'initiative particulière d'une ligne ou d'une station.

Pour les questions de transport extérieures à la RATP, les outils d'information dont les agents disposent sont généralement le fruit d'initiatives individuelles ou de concours de circonstances localisés (ici, un agent de l'accueil SNCF échange ses horaires contre quelques plans RATP ; là, un agent RATP se renseigne de sa propre initiative).

Les dispositifs locaux produits par les agents prennent appui sur les ressources contenues dans l'environnement proche. Les échanges d'horaires se font d'une recette RATP à une recette SNCF au sein de la même gare ; l'agent part en reconnaissance des bornes de taxi autour de sa station, etc.

Les demandes qui nécessitent une forme d'enquête de la part de l'agent aboutissent ainsi, pourvu qu'il le veuille, à élargir à la fois son champ de familiarité avec le milieu local où il exerce et l'étendue de ses domaines de compétences.

On peut parler là d'*auto-formation*.

Dans la mesure où ces initiatives trouvent leur trace concrète dans des outils auxquels l'agent se reporte (imprimés d'horaires de la SNCF, plan sur lequel l'agent a reporté les stations de taxi, etc.), cette auto-formation s'accompagne de la fabrication par les agents d'*outils sur mesure*, c'est-à-dire fabriqués par eux, selon leur propre méthode, pour un site et une catégorie de problèmes précis.

Cette information acquise sur place peine cependant à s'exprimer, à se faire reconnaître et à se transmettre hors du cadre local d'exercice. Elle n'est ni transversale ni mutualisée. Elle s'accumule en toute discrétion et si l'agent part, disparaît avec lui, puis se réinvente, agent après agent.

Sur certains sites, ces objets, fiches et aides mémoire demeurent cependant, plus ou moins réexploités ou incorporés à la génération suivante d'outils personnels d'aide à la performance.

3. Rotation des équipes & élargissement du champ de compétence

La ligne 13 fait circuler des équipes d'AAI sur différentes stations, plus ou moins marquées par les CMA.

Ces équipes acquièrent selon les sites des connaissances différentes et réutilisables ensuite, ailleurs.

Ayant travaillé à Saint-Denis Porte de Paris, une équipe peut ensuite s'appuyer sur ce qu'elle y a appris (quant aux épreuves, au quartier, etc.) pour répondre à bon escient sur d'autres sites sur lesquels elle n'aurait pas eu accès à ces informations.

Lorsque les AAI exercent sur différents sites, ils peuvent compléter leur expérience, la partager éventuellement et améliorer leur performance sur des sites présentant de moindres ressources sur place.

Cet élargissement des connaissances par la multiplication des expériences joue un rôle compensateur sur les sites qui comportent peu d'outils d'aide à l'information.

Avec la mobilité de ces agents, ce sont de nouvelles compétences embarquées qui circulent et se développent de site en site.

Les agents qui alternent sites impliqués et sites éloignés de l'événement peuvent travailler ponctuellement dans un environnement duquel les CMA sont imperceptibles **sans pour autant avoir le sentiment d'un non-événement.**

Cette exposition transitoire évite en outre la frustration – ressentie par des agents fixes sur des sites très excentrés - de n'être qu'indirectement lié à quelque chose d'exceptionnel, dont on indique la direction à ceux qui le vivent sans jamais l'approcher soi-même.

Cette alternance leur permet enfin de comparer l'impact des CMA et plus généralement les besoins des usagers selon les stations, bien que ce savoir ne soit pas particulièrement exploité.

Cette rotation est vécue positivement par les agents. Face à la monotonie qui guette parfois la relation de service, le roulement permet de varier les cadres d'exercice et donne à tous accès au lieu clef de l'événement.

Alternant sites très passants et sites moins fréquentés, elle donne par ailleurs à l'agent l'occasion de changer de rythme et d'éviter la double pénibilité de la surexposition ou de l'inaction.

B. Inscription collective des agents

1. Autonomie et isolement

Les AAI en CDD exercent dans une relative autonomie hiérarchique. Travaillant seuls ou avec d'autres AAI de même statut, ils sont peu encadrés, peu dirigés et peu sollicités par l'entreprise pour échanger sur leurs expériences.

Pour ce qui concerne leurs relations avec les autres personnels, les AAI ont pu ponctuellement recevoir des "collègues en renfort" en période d'affluence. Leur hiérarchie leur a rendu visite également.

Ils ont développé des contacts avec les agents de la recette des sites où ils travaillaient, allant (abstraction faite des incessantes orientations de voyageurs des stands à la recette et *vice-versa*) de la discussion au coup de main et jusqu'aux témoignages de camaraderie.

Néanmoins, leurs relations se sont limitées à leur environnement immédiat ; on pourrait presque parler de relations de voisinage. Ils ont eu peu d'occasions de se lier aux autres agents de la RATP.

D'une façon générale, c'est seuls ou en équipe qu'ils ont fait face aux situations liées à la relation de service.

2. Le travail en équipe

Lorsqu'il travaille seul, l'agent vit ainsi un relatif isolement professionnel, compensé parfois par une bonne entente avec l'agent de la recette.

Le fait de travailler en équipe, à deux en général, s'est avéré déterminant sur les conditions de la performance et de l'exercice.

La complémentarité des savoirs, la répartition du travail en période d'affluence, la possibilité enfin de développer une sociabilité continue en fait un élément important de l'activité.

Les relations entre collègues améliorent les performances (mutualisation des connaissances, complémentarité des tâches et des compétences) mais également l'expérience du travail (possibilité de partager la pénibilité et les éventuelles contrariétés liées au travail).

Le travail en équipe allège en outre les problèmes liés à la surexposition :

- se sentir débordé, voire agressé par les sollicitations,
- devoir réagir seul aux inévitables conflits, expressions de colères ou insultes dont fait souvent les frais celui qui représente l'entreprise et paraît accessible,
- faire face aux rencontres hors normes, positives ou négatives, que les espaces ouverts semblent générer.

Lorsque les relations entre collègues sont faibles ou hiérarchiquement et statutairement cloisonnées, c'est au sein de l'équipe que chacun peut construire une sociabilité professionnelle : discuter des faits marquants du jour, partager informations et méthodes, bavarder, etc.

C. Position particulière des agents contractuels

L'opportunité d'une participation exceptionnelle de la part des agents titulaires est restée d'autant plus mesurée qu'elle paraissait devoir être assumée par des agents contractuels.

1. Un recrutement *ad hoc* qui les relie à l'événement

Le recrutement d'AAI contractuels en CDD est en effet un élément significatif.

Les AAI contractuels se distinguent des personnels titulaires à la fois professionnellement et quant à la façon dont ils s'inscrivent dans l'événement-transport.

Leur appréhension de l'événement est en partie déterminée par la nature, ponctuelle et centrée sur le tourisme ou les CMA, de leur recrutement.

2. Un faible enjeu professionnel

La formation initiale à la relation de service qu'ils reçoivent est relativement légère. Ce recrutement *ad hoc* sans formation approfondie peut donner le sentiment d'une fonction peu qualifiante, sans métier et foncièrement ponctuelle.

Les AAI ne mettent dans leur activité ni reconnaissance à long terme, ni enjeu de carrière. Ils ne partagent pas non plus de préoccupations sectorielles particulières. Les registres de la carrière, de la rémunération et de la reconnaissance professionnelle ne les touchent pas directement.

L'enjeu est celui de la performance immédiate ; la tension qui peut naître des conditions d'exercice (environnement dégradé, ennui, surexposition, par exemple) est relativisée par la courte durée de l'engagement.

Les éventuelles frictions ou incompatibilités d'humeur avec les collègues et la hiérarchie, de même, sont sans grandes conséquences à court terme. Ils ne font pas l'expérience de tensions professionnelles dans la durée.

3. Initiatives et engagements

En l'occurrence, ils ont eu une approche *pratique et relationnelle* de leur activité, détachée d'un investissement à moyenne portée et de références *pro domo* aux manières de faire. Ils se sont appliqués

à rendre un service efficace autant que possible, et volontiers chaleureux, sur la base de compétences acquises au fil du temps et des ressources immédiatement disponibles.

Peu encadrés, ils ont développé leur savoir sur le tas, par auto-formation et se sont construits leurs propres techniques, agent par agent et au cas par cas.

Lorsque l'agent doit inventer des moyens inédits pour répondre à une question problématique, l'échange gagne presque systématiquement en cordialité et, toutes proportions gardées, en *épaisseur* : l'échange est soutenu non seulement par des mots, mais par une physionomie, une intonation et une gestuelle plus élaborées, plus *épaisse*, que lors d'échanges efficaces et minimalistes, de type : “ Je peux prendre un plan ? ” / “ Oui ” / “ Merci ” ou “ Cour de Rome ? ” / “ Tout droit ”.

Les civilités et les marques de reconnaissances (remerciements, sourires, cérémonies de clôture) sont aussi plus explicites.

Ainsi, paradoxalement, ce qui donne à la relation de service son épaisseur tant du côté de l'utilisateur que du côté de l'agent tient plus aux éléments informels et directement produits en situation qu'à l'application de performances standardisées. Elle tient en outre plus aux micro-situations problématiques, qui encouragent efforts et enquête personnels, qu'aux échanges les plus courants et donc les plus routiniers.

En somme la qualité de la relation (non de la relation de service) dépend plus du besoin que l'utilisateur a des services de l'agent et de la manière, plus ou moins engagée et plus ou moins prolongée dont se déroule l'échange, que de la justesse objective de la réponse.

Qualité de la relation (amabilité, reconnaissance, épaisseur) et qualité de la performance (savoir mobilisé, justesse et précision des réponses), forment deux aspects, distincts, de la relation de service.

Durant les CMA, face à un public étranger dépaysé, le premier aspect, la dimension relationnelle, s'avère particulièrement présent et totalement intriqué dans le second, la qualité de la performance. L'opérationnalité de la réponse y dépend plus que pour d'autres usagers de la qualité de la communication, donc de la relation.

4. Épaisseur et légèreté de la relation de service

La performance s'avère généralement épaisse et légère à la fois.

On peut lui faire crédit d'une *épaisseur* au sens où la réponse faite aux usagers mobilise visiblement la *dimension relationnelle et expressive* de l'échange.

Elle exprime le souci de délivrer une réponse utile, adaptée, personnalisée. En retour l'échange gagne souvent en chaleur. L'anticipation des questions récurrentes, les outils à disposition, la capacité de produire et de faire évoluer ses savoirs se conjuguent pour déterminer la qualité des réponses. De fait, en général les AAI parviennent à donner satisfaction aux usagers qui les sollicitent.

Parallèlement, l'enjeu de la performance ne semble pas poser problème. La pénibilité du travail, les tensions professionnelles, les éléments négatifs qui pourraient toucher leur exercice n'apparaissent pas. Ni le caractère exceptionnel de l'événement, ni l'évolution possible des conditions d'exercice (pénibilité, surexposition, ennui), ne semblent leur peser. Ils manifestent un comportement relativement détaché vis-à-vis de l'événement transport et de leur travail, tout en parvenant à développer des relations efficaces et aimables avec les usagers. En ce sens, on peut évoquer une *légèreté* des conditions d'exercice et de l'appréhension de la relation de service.

IV. PERCEPTION DE L'ÉVÉNEMENT PAR LES AGENTS

Les discours de la profession sur l'événement révèlent un contraste parfois important selon les catégories et les statuts des personnels, avec de véritables ruptures d'interprétation de l'événement d'un statut et d'un agent à un autre.

A. Analyses de la relation entre RATP et événements urbains

“ C’est pas la coupe du monde... ”

Si les CMA ont représenté un défi technique, (maîtrise des flux, du trafic modifié pour le RER B, de la sécurité, anticipation des risques) ils n’ont pas toujours été considérés comme un événement-transport, en particulier sur les sites qui n’y étaient pas directement exposés.

“ Tout se passe bien : rien à signaler ”

Une tendance qui s’exprime dans les discours et les pratiques consiste à conserver les apparences de la normalité, quelles que soient les circonstances. L’argument est d’assurer un service régulier et sans faille indépendamment des aléas saisonniers. L’événement urbain est perçu comme une des multiples manifestations propres à la capitale, qu’il conviendra d’intégrer à la bonne continuité du service.

Les CMA sont versés dans la même catégorie que les matches, concerts, et autres manifestations. Ils risquent d’engendrer des perturbations auxquelles il faut que le réseau résiste.

L’objectif est de ne pas transformer l’événement urbain en un événement-transport, vecteur de désorganisation, de désordre voire de danger.

L’impératif premier est celui de la sécurité et du bon fonctionnement du matériel roulant.

Cette tendance s’enracine dans les missions premières du transporteur : assurer le meilleur transport, c’est-à-dire le plus sûr et le plus prévisible quoi qu’il arrive par ailleurs.

“ Les affiches, on ne les voit pas assez... ”

Une autre tendance vise au contraire à mettre en valeur la singularité de l’événement, à susciter une mobilisation spéciale et visible.

Elle s’adosse plutôt aux domaines du contact avec la clientèle, de l’accueil et de la mise en valeur du service. L’idée d’être associé voire de participer à ce qui se passe en ville ne rencontre pas d’objection de principe.

Au contraire elle peut s’appréhender en terme de dynamisme, et représenter une occasion d’améliorer l’ordinaire.

En revanche un certain désappointement peut se lire sur les sites où l’événement s’avère lointain, abstrait et finalement imperceptible.

Résistance et engagement dépendent en partie de l'analyse que chacun fait des effets de la participation sur son propre exercice, sur l'entreprise, sur ses collègues, sur sa vie privée, etc. En la matière les logiques diffèrent et laissent entrevoir des engagements parfois concurrents.

Cependant, la possibilité de mesurer *par l'expérience* ce pourquoi une performance spécifique, non ordinaire, est demandée intervient également.

Le degré d'inscription de l'activité dans un contexte d'exception dépend en partie de la façon dont il est perçu. Abstrait, en demi-teinte, décevant, il décourage l'implication. Directement perceptible, il la stimule.

B. Exposition ou distance à l'événement

Ceux qui étaient directement au contact de cet événement ont particulièrement ressenti les CMA et la participation de la RATP comme deux “ événements ”, l'un et l'autre tangibles.

Ailleurs, l'un ou l'autre est ressorti d'avantage et les agents s'en sont senti plus ou moins acteurs ou plus ou moins exclus.

Certains agents plus éloignés des manifestations tangibles des CMA, multiplient les comparaisons avec d'autres événements (Coupe du Monde, Concert de Johnny Hallyday, Journées Mondiales de la Jeunesse) dont l'impact leur paraît plus important et relativise celui des CMA.

On l'a dit, les AAI en CDD ne développent pas de positions particulièrement tranchées sur l'opportunité ou non pour la RATP de s'associer aux CMA.

Ils sont relativement détachés des enjeux internes de l'entreprise. Recrutés pendant les CMA et sensibilisés à l'événement par leur encadrement, ils ne remettent pas en cause la question de leur participation. En revanche, ils peuvent mesurer l'impact de l'événement sur leur activité, faible ici et important ailleurs. Les équipes mobiles, en particulier, peuvent le comparer site à site.

En l'occurrence, ceux qui se sont trouvés au contact direct des CMA ont pu construire une représentation de l'événement fondée sur leur expérience sensible. Les effets de foule au moment des épreuves et des festivités, le voisinage des supporters, des athlètes, du dispositif multimodal (police, pompiers, CRS, RATP...) donnent à l'événement sa matérialité.

Les AAI qui travaillent à la station Saint-Denis Porte de Paris font l'expérience sensible de l'événement. C'est dans cette station, de loin, que les agents éprouvent le plus le fait de participer à un événement exceptionnel.

“ J’ai eu des autographes ! ”

Parallèle à leur fonction, et pourtant facteur clef de leur expérience de participation, de ce qui les aura marqué durant ce CDD et de leur motivation, la rencontre avec les athlètes achève de concrétiser l’événement et leur participation.

Plus l’exposition à l’événement est directe et plus expérience professionnelle et participation professionnelle à l’événement se recouvrent.

En outre les expériences extra-professionnelles vécues sur le lieu de travail rattachent le travail à l’expérience personnelle et en transforme donc la perception. L’accès à un certain nombre de “détails marquants” double l’engagement professionnel d’une implication individuelle.

Ainsi, avoir accès en temps réel aux derniers rebondissements sportifs lorsqu’on s’y intéresse par ailleurs, pouvoir côtoyer les athlètes, les orienter et les informer, leur parler, demander des autographes, opère ce renforcement, ce qui ne peut avoir lieu ailleurs (stand CMA à saint Lazare par exemple).

CONCLUSION

I. Des usagers concernés par l'en dehors

Des agents identifiés à une ressource urbaine

Les AAI, par leur visibilité et la façon dont ils sont mis en scène, évoquent pour les usagers tantôt le transport, tantôt l'environnement local, le tourisme, les CMA. Quelle que soit leur spécialité, ils sont également tous identifiés indistinctement à une ressource en cas de problème.

La nature des sollicitations des usagers durant les CMA est essentiellement, mais non uniquement, touristique. Les demandes d'information renvoient au projet qui anime l'utilisateur et sous-tend le déplacement plus qu'à l'univers de la RATP.

Outre les questions les plus courantes qui concernent directement le transporteur (les itinéraires, les tarifs, la vente de ticket), elles concernent les *CMA* au sens large, les activités de la *ville* et la coordination des *modes de transport*. Les AAI sont ainsi interpellés en tant qu'*agence de voyage*, *table d'orientation* et *office du tourisme* alors qu'ils maîtrisent au départ essentiellement la dimension d'orientation *au sein du réseau*. Ils sont assimilés à des partenaires touristiques et événementiels et doivent s'ajuster aux attributions qu'on leur prête.

Des touristes en terre étrangère

Pour les touristes, en particulier événementiels, emprunter le réseau RATP n'est pas une *habitude d'action*. Le réseau des transports demande un apprentissage, plus ou moins intuitif, que les touristes n'ont pas, surtout s'ils viennent pour une occasion courte et ponctuelle, ce qui est typiquement le cas du tourisme événementiel.

Le *modèle du touriste étranger non francophone* que les grands événements attirent combine ou cumule difficulté linguistique, méconnaissance du système des transports et absence de repères dans une ville étrangère. Il exprime à la fois un *projet* plus ou moins précis, une *demande* plus ou moins pressante, une *vulnérabilité* plus ou moins grande.

Les interactions qui se jouent alors mettent en évidence à la fois les obstacles au déplacement que peuvent rencontrer d'autres usagers (notamment les nombreux franciliens qui ne connaissent pas pour autant le détail de l'itinéraire conduisant au stade de France) et les adaptations, difficultés et modes de réactions propres aux métiers de la relation de service. Elles révèlent la manière dont un même environnement est plus ou moins praticable selon l'utilisateur. Par ailleurs elles donnent à voir le large éventail des modes de communication expérimentés

par les agents en fonction des demandes, des usagers et de leur propre savoir-faire.

II. Des dispositifs importants mais localisés

Dotations de ressources

La période d'août 2003 a donné lieu à différents investissements et dispositifs liés aux CMA ou au tourisme estival. Concernant leur impact sur la relation de service, on retiendra particulièrement les dimensions partenariales et matérielles, variables suivant les sites.

A Saint-Denis Porte de Paris, un véritable *réseau de partenaires* s'est constitué. Il a soutenu la relation de service, à la fois matériellement (documentation, informations, éléments d'ambiance) et humainement (PPV, participants à l'organisation de l'événement-transport). Les AAI étaient à la fois *intégrés* à l'organisation de l'événement et très *équipés* pour y réagir.

Ailleurs, les agents n'ont pas disposé partout des mêmes informations, outils et compétences formelles.

Ils ont pu parfois compenser ces inégalités en situation, en développant des compétences informelles, non prescrites, à partir de ressources individuelles ou locales et en inventant leurs propres procédures.

En particulier, le fait d'alterner les sites développe chez les agents mobiles leurs compétences locales. Ils accumulent les expériences et informations qu'ils emmagasinent d'un site à l'autre et peuvent ensuite les activer en tout lieu. Cette accumulation des connaissances embarquées contrebalance en partie le manque de données sur la ville des sites les moins associés aux opérations touristiques et événementielles.

Effets d'ambiance

Concernant les *différences sensibles* entre les sites, les agents ont particulièrement relevé

- les ambiances et leur poids sur les conditions d'exercice, en particulier lorsqu'elles sont dégradées,
- l'éventail des situations sortant de l'ordinaire, (incidents mais aussi saynètes insolites ou remarquables) en particulier lorsqu'elles deviennent impliquantes (d'un extrême à l'autre : se faire insulter, faire signer un autographe).

Sous cet aspect, le fait d'être au contact direct de l'événement inscrit l'activité dans un cadre lui-même exceptionnel, de par l'ambiance et de par les situations d'exceptions vécues au cours de l'activité. Cette exposition directe à l'événement a soutenu (matériel et coopérations) et stimulé (ambiance) l'implication des agents.

III. Compétences et interactions à l'œuvre

Entre épaisseur et légèreté

Les AAI développent des relations *légères*, investies de peu d'enjeu personnel ou professionnel, et relativement *épaisses*, c'est-à-dire chargées du désir de donner satisfaction et d'optimiser la qualité des rencontres.

Les AAI disposent d'une autonomie importante pour mener à bien leur activité. Rançon de cette liberté, l'agent travaillant seul est professionnellement relativement isolé.

La coopération entre collègues est plus souvent décrite sous l'angle du *coup de main* ou du cloisonnement des fonctions que d'une organisation du travail intégrant la complémentarité. C'est l'équipier, pour les agents travaillant en binôme, qui incarne souvent à lui seul la notion de coopération et permet de développer des relations de sociabilité dans le travail.

Compétences et ressources de la relation de service

Les AAI ont mis en œuvre un éventail de compétences qui s'appuient sur des ressources d'ordre très différent, formelles (plans, guides...) mais également informelles (construction de son propre matériel) et personnelles (connaissances préalables).

On a particulièrement souligné durant les CMA :

- les **compétences communicationnelles**, à échanger, à s'entendre sur la demande et la réponse, à transmettre un contenu plutôt qu'une réponse juste mais incomprise, lorsque le canal linguistique habituel ne fonctionne pas (auprès d'étrangers par exemple) ;
- la **compétence adaptative - cumulative** à développer de nouvelles méthodes et de nouveaux savoirs. On peut y lire un double mouvement de formation sur le tas et de production sur mesure d'outils au fil du temps. Le fait est que ces deux dimensions sont rarement transmises ou publicisées. Elles demeurent généralement de l'ordre de l'initiative individuelle et sont peu mutualisées en dehors d'un cadre local (les équipiers, la station, voire le secteur). Si la remontée d'information ou de remarque est relativement cadrée pour les titulaires, elle est peu définie pour les contractuels, qui trouvent peu à communiquer sur leur activité en dehors d'échanges informels.
- La possibilité de pouvoir s'appuyer **en situation** sur des **ressources humaines, matérielles, logistiques**. Les supports à la performance (plans, guides, listes, répertoire des personnes-ressources, collègues, moyens de communication à distance) transforment profondé-

ment à la fois la qualité, la rapidité et les conditions de la performance des agents. Les objets liés à leur activité (talkie-walkie, plans, listings, porte-clefs...) renforcent leur professionnalisme en soutenant leur prestation, à la fois matériellement, symboliquement et psychologiquement.

LEXIQUE DES SIGLES

- **AAI** : agents d'accueil et d'information, il s'agit principalement des personnes qui ont été recrutées en contrat à durée déterminée, pour l'été et plus particulièrement pour la période des Championnats du Monde d'Athlétisme. Les contrats de ces agents se terminaient généralement avec la fin des championnats. Les AAI sont le plus souvent de jeunes adultes de 18 à 25 ans. Le travail avec la RATP correspond généralement à un emploi ponctuel et estival avant leur retour en formation professionnelle ou supérieure (université, BTS, écoles, formations professionnelles...). Il s'agit donc principalement d'étudiants qui n'ont pas le projet de commencer une carrière à la RATP.
- **CMA** : Championnats du Monde d'Athlétisme. Il s'agit des neuvièmes Championnats du Monde d'Athlétisme, qui se sont tenus à Paris du 23 au 31 août 2003. Ils ont attiré plus de 550 000 spectateurs. Les épreuves ont principalement eu lieu au Stade de France, à Saint-Denis, à la limite de Paris. Le stade est desservi à la fois par des stations de métro, des gares de RER et de la SNCF, un réseau de bus Paris-Saint-Denis et un réseau interurbain avec les communes avoisinantes.
- **GE** : Grand événement. C'est ainsi qu'on a désigné les événements organisés collectivement et suffisamment attractifs pour que les réseaux de transports se trouvent particulièrement sollicités voire, pour ce qui concerne les CMA, impliqués. Entrent dans cette catégorie des moments tels que la Coupe du Monde de Football de 1998, les Journées Mondiales de la Jeunesse, les Expositions Universelles, les Jeux Olympiques, les CMA... Grandes grèves, manifestations sociales ponctuelles, accidents ou catastrophe naturelle interagissent également avec les transports, mais seront, pour opérer un *distinguo*, plutôt qualifiées de manifestations. Les manifestations n'entrent pas dans le cadre de la présente enquête, même si le comportement du réseau en période de GE peut être utilement comparé à celui qu'il développe lors de manifestations et inversement.
- **PPV** : Partenaire pour la ville recrutés pour assurer à Saint-Denis notamment, l'accueil, l'orientation et la surveillance à l'extérieur et aux abords des stations et du stade.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Annales de la Recherche Urbaine, *Mobilités*, n°59 – 60, 1993.
- Annales de la Recherche Urbaine, *Transports en commun*, n°39, 1988.
- Annales des Ponts et Chaussées, n°89, avril 1999, “ Gares, cœurs de ville ”.
- Bellanger, F & Marzloff B., *Transit, les lieux et les temps de la mobilité*, Paris, Ed. de l’Aube, 1996.
- Chave, F., *Les Bouquets de services, interactions et relation de service*, Ed. de la Prospective, 2002.
- Chevrier, S. & Juguet S. *Arrêt demandé*, Paris, Enigmatek éditions, 2003.
- Cicourel, A., *Le raisonnement médical*, Paris, Seuil, 2002.
- *Histoire des gares, Histoires urbaines*, Actes de la journée du 17 février 1995, séminaire les lieux-mouvements de la ville, 1995.
- Joseph I. & Jeannot G. (coord.) *Métiers du public : les compétences de l’agent et l’espace de l’usager*, Paris, CNRS, 1995.
- Joseph I. (coord.), *Gare du Nord mode d’emploi*, Paris, Ed. La Recherche, Plan urbain, RATP 1995.
- Juan S. et al. *Les sentiers du quotidien. Rigidité, fluidité des espaces sociaux et trajets routiniers en ville*, Paris, L’Harmattan, 1997.
- Lassave P. & Haumont A., *Mobilités spatiales, une question de société*, Paris L’Harmattan, 2001.
- Lelorrain P., *Paris section urbaine*, Paris, Ed. de la différence, 1996.
- Thibaud J.-P. “ L’espace public, modes sensibles ”, in Annales de la recherche Urbaine, *Espaces Publics*, n°57-58 - déc. 1992.
- Thibaud J.-P. *Regards en action, Paris, A la croisée, 2002.*

