

LA MISE EN SERVICE DE METEOR - LIGNE 14

IMPACT SOCIO-ORGANISATIONNEL ET TRANSFERABILITE DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

Isaac Joseph
Université de Paris X-Nanterre

Olivier Thiéry
CSI (Centre de Sociologie de l'Innovation)
ENSMP

Jean-Pierre Segal
CEREBE

Sophie Beauquier
LATTS (Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés)
ENPC

Juin 2002

Décision de subvention n° 00 MT 42
Ministère de l'équipement, des transports et du logement

SOMMAIRE

Introduction générale par Isaac Joseph	3
La ligne 14 et les cultures de l'innovation : La traduction, l'orchestration, l'hybridation par Isaac Joseph.....	14
Les modes de certification, de capitalisation et de généralisation des innovations de service : Le cas de la ligne 14 par Olivier Thiéry.....	64
L'innovation organisationnelle à l'épreuve de la culture maison : Mobilité, métiers et management sur la ligne 14 par Jean-Pierre Segal.....	99
Enjeux et effets de la mise en œuvre d'une organisation "orientée client" : Analyse comparative de deux entreprises de service, ASSUR et la ligne 14 de la RATP par Sophie Beauquier.....	235

Le projet initial

La mise en service de la ligne 14 en 1998 marquait le terme d'une période de dix ans au cours de laquelle le projet Météor avait constitué pour la RATP un projet d'entreprise mobilisateur sur plusieurs plans : technologique, architectural et organisationnel. La RATP s'est alors interrogée sur la transférabilité à l'ensemble du réseau des innovations dont la ligne 14 était porteuse. Le changement de nom (Météor, ligne 14) traduisait déjà la nature duale du projet : tout en introduisant une rupture majeure par sa conception, sa gestion et son fonctionnement, la ligne 14 était une ligne supplémentaire (la première depuis longtemps) chargée d'accélérer la mobilisation de l'entreprise sur un enjeu de "progrès partagé". Telle était la consigne de la modernité publique proposée par Christian Blanc, alors premier PDG de la RATP, consigne conçue comme une injonction à mener de concert les innovations technologiques et organisationnelles.

Nous ne pouvions pourtant ignorer ni les antécédents de cette innovation majeure, ni d'autres initiatives dispersées qui l'ont suivie, qu'il s'agisse de grands projets ("Cœur Défense"), d'initiatives en matière d'offre de service (Village-Services de La Défense, "Bouquets de services" sur l'ensemble du réseau) ou de nouveaux matériels roulants (identique sur la ligne 1 du métro). Ces antécédents et ces suites permettent d'apprécier la construction d'un champ de compétences nouvelles dans l'entreprise, construction s'inscrivant dans des temporalités qui sont loin d'être simples ou linéaires. Ils permettent également de comprendre que le projet Météor ne conquiert son droit à l'existence qu'en intégrant des logiques différentes, convergentes ou antagonistes. P. Mancone, avait montré dans un travail précurseur, combien l'innovation que constitue Météor suppose de traductions, c'est-à-dire de nouvelles interprétations d'expériences antérieures ou contemporaines ou de déplacements de vocabulaires et de savoir-faire organisationnels.

Plutôt que de présupposer une logique diffusionniste, il s'agissait donc d'étudier un ensemble de médiations et de dispositifs d'implication collective pour comprendre la transférabilité de l'expérience. Au-delà de l'histoire et des avatars d'un projet urbain, au-delà également d'une exploitation de la mémoire de l'équipe de projet, il s'agissait de tirer parti d'une expérience partagée par un réseau d'acteurs de l'entreprise pour comprendre la consistance d'un projet et la durabilité d'une action, autrement dit, la carrière d'une innovation qui s'est voulue d'envergure et demeure exceptionnelle dans l'histoire récente de l'entreprise.

Espace de communication, espace de circulation.

Sur le plan architectural, METEOR a inauguré un nouveau mode de fonctionnement des unités de projet de l'entreprise qui a abouti à la mise en place d'une charte architecturale et à des rapports nouveaux entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Nous nous sommes intéressés au destin de cette charte architecturale et surtout au lien entre l'espace de circulation conçu par l'équipe d'architectes et l'espace de communication mis en place par les équipements et les technologies de l'information-voyageurs. A considérer dans leur contexte et dans toutes leurs composantes les modifications de l'activité située introduites par Météor (espace de déplacement des usagers et mobilité des agents), on ne pouvait dissocier l'offre de service de l'espace dans lequel elle se déploie et dans lequel elle est mise à disposition. Autrement dit, la configuration physique et sensible (ambiances) devait être prise en compte comme un "actant" à part entière, au même titre que les objets et les automates. Les stations de la ligne 14 étaient conçues pour être des "espaces publics nobles" conjuguant

"automatisme et convivialité" (B. Kohn). Elles étaient destinées à rétablir les liens entre le monde souterrain et les logiques d'aménagement de surface par la modulation de la lumière naturelle, directe ou indirecte, par l'éclairage scénographique et le traitement des matériaux. Elles devaient également, dans l'esprit des concepteurs, être des dispositifs de qualification du service et d'assistance au déplacement. L'éclairage des ouvrages de génie civil et des voûtes permet une compréhension des volumes et un repérage du voyageur dans son déplacement, tout comme la visibilisation des quais et des tunnels, la liaison lumineuse continue sur les parcours des voyageurs, la mise en valeur des équipements innovants, les mezzanines en surplomb valorisant la profondeur et les circulations verticales, les ascenseurs et les portes transparentes. Tous ces éléments contribuaient à l'identité des stations de la nouvelle ligne et étaient destinés à satisfaire des exigences fonctionnelles et patrimoniales tout en participant à la qualification du service transport

Plutôt que d'une évaluation strictement architecturale de la ligne 14, nous entendions comprendre la mise en œuvre d'une écologie de la mobilité ayant pour objectif le traitement pertinent, c'est-à-dire confortable sur le plan perceptif et cognitif, d'un enchaînement d'objets et de signes inscrits dans un même paysage de déplacement. Il s'agissait alors :

- 1) d'interroger l'intelligence du mouvement proposée par la ligne 14 et sa perception par les voyageurs
- 2) de comprendre les recadrages de l'activité pour des usagers du réseau qui, en empruntant la ligne 14, modifient leur conduite de déplacement par nécessité ou par choix.

Les technologies de la relation de service

Les innovations technologiques introduites sur la ligne 14 peuvent toutes se comprendre comme des dispositifs de décloisonnement des compétences ayant pour finalité commune le développement de la relation de service. C'est dans une optique de co-production du service que les nouvelles technologies de communication ont été conçues permettant, par exemple, aux voyageurs, en cas d'incident, d'entrer directement en communication avec le PC de ligne capable de visualiser la situation et de communiquer avec les voyageurs par interphone.

Quant au PC, il regroupe dans un même lieu propre à la ligne 14, et ceci pour la première fois dans l'entreprise, la régulation du mouvement des trains (PCC), la maintenance des équipements du mouvement et des stations (PCM) et la gestion des stations (PCS). Ce PC intégré est capable d'assurer l'information des voyageurs, la surveillance des stations et des trains par caméra, le contrôle et la commande des équipements, la gestion des appels d'urgence. L'intégration de ces différentes fonctions constitue une innovation organisationnelle de taille dans la mesure où elle établit concrètement un plan de travail commun pour des opérateurs invités à coopérer pour accroître la réactivité de l'offre de service.

Les standards de service appliqués sur la ligne 14 - accueil au guichet, netteté des trains et des stations, disponibilité des escaliers mécaniques et des automates, délai de diffusion d'une information en cas de perturbation - n'étaient pas tous des innovations de la ligne. C'était donc bien la gestion centralisée et autonome, fondée sur des chaînes de coopération forte des moyens d'information, de régulation du trafic et de contrôle des stations, qui constituait l'innovation organisationnelle majeure.

Les travaux du réseau de recherche sur l'interface entre travail d'équipe et intelligence artificielle ("Computer Supported Collaborative Work" - CSCW) nous ont semblé devoir constituer une référence précieuse de ce point de vue. En effet, ces travaux mettent en lumière

les conditions par lesquelles se construisent les qualités d'intelligence partagée et de cognition distribuée à la fois dans un même lieu de travail et dans des configurations de travail délocalisées. Ils soulignent également la nécessaire procéduralisation de la qualité de service, qui permet par exemple, au SAET d'évaluer avec beaucoup plus de réactivité le service rendu aux heures creuses, la nuit et en cas d'incident ou d'événement exceptionnel.

Le recadrage des métiers de l'exploitation.

L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication devait être analysée dans ses incidences sur le travail de contact avec le public. Après les changements introduits par le Nouveau Service en Station (NSS), l'organisation de la relation de service en station disposait avec Météor d'un terrain expérimental et peut-être exemplaire, notamment pour ce qui concerne le travail des agents itinérants, leur équipement de communication et de télé-action. Nous intéressaient particulièrement les dispositifs d'assistance au travail d'équipe, le répertoire des actes de présence et le régime de disponibilité qui les caractérise.

Le recadrage de l'activité du voyageur a en effet sa condition et son pendant dans celui qui s'opère pour les agents de service. Il est la conséquence d'une série de transformations dans l'organisation du travail des agents et dans la constitution des équipes de terrain : principe du détachement du département d'origine pour une durée fixe, recrutement sur fiches de postes, équipes polyvalentes en alternance. Nous nous sommes notamment intéressés à l'organisation des équipes autour d'un tronc commun d'activités - signalement au PC des incidents ou des dysfonctionnements d'équipements, maîtrise du territoire et assistance aux voyageurs, informations sur le réseau, canalisation, actions proprement. Ce sont ces modifications des missions des agents dont nous supposons qu'elles aboutissaient à une disponibilité accrue, cohérente avec une logique du service. Un usager a cinq fois plus de chances de rencontrer une équipe d'agents mobiles sur la ligne 14 que dans le reste du réseau.

Explorer les recadrages de la prestation de service induits par la nouvelle configuration des métiers de Météor, c'était aussi prendre la mesure d'une inquiétude diffuse sur l'évolution "déshumanisante" de l'offre de service. Dans cette perspective, il nous fallait examiner deux points plus précisément :

- Les agencements proposés par la ligne 14 entre les métiers de la tournée (assistants commerciaux et assistants de lignes) et les automates, c'est-à-dire entre la présence des agents mobiles et les dispositifs ou équipements techniques se présentant comme autant de prises ou de ressources pour orienter, informer ou assister le voyageur. Les assistants de ligne ayant pour mission d'être des spécialistes de la disponibilité et de préfigurer les nouveaux métiers de développement, ils étaient en position d'éclaireurs pour l'ensemble des métiers en contact avec le public dans le reste du réseau. Cette dimension de la recherche faisait l'hypothèse d'une coproduction du service par l'usager supposé maîtriser des équipements automatiques, et d'une hybridation de l'offre, distribuée dans l'espace de déplacement entre des objets techniques et des actes de présence des prestataires.
- Il nous fallait enfin analyser les transformations introduites dans l'encadrement de terrain par les postes de Superviseur d'Exploitation. Accomplissant leurs missions en alternance au PCC ou à la tête d'une équipe itinérante leur double compétence de front-office et de back-office était une ressource pour le management opérationnel du personnel et pour le développement du service à vocation commerciale en contribuant à la visibilité et au renforcement du pouvoir décisionnel au plus près du client.

L'auto-célébration du transport

Météor est un projet contemporain de la Jubilee Line à Londres, d'une série d'opérations de modernisation des réseaux de New York ou Berlin. Dans ces différents contextes fin de siècle, développement ne veut plus dire seulement extension des lignes et poursuite de l'urbanisation de la première couronne mais (encore ou à nouveau) reconquête des centres et prévention de leur dégradation. On a beaucoup commenté, dans l'entreprise ou au dehors, le pouvoir de séduction de la ligne. Il n'est pas sûr que Météor soit une vitrine, mais si la ligne expose quelque chose, c'est la ville dense à la fois centenaire, comme d'autres, et engagée dans une concurrence d'images avec d'autres "villes globales". Dans cette concurrence, l'exception française, c'est l'investissement public et, en l'occurrence, la relance intra-urbaine des transports collectifs, aussi décisive que la reconquête du territoire interurbain engagée par la SNCF avec le TGV. Relance du maillage et de la connectivité adossée à une sensibilité nouvelle pour la qualité des espaces publics de transport et pour les valeurs de l'écologie urbaine.

Prenant la suite des grands travaux présidentiels, la nouvelle ligne a aussi quelque chose d'un monument avec ses exigences en termes de prestige et d'image forte, monument souterrain de l'ingénierie urbaine qui doit de plus être livré à l'heure des commémorations du centenaire du métro. La "force de mobilisation" (Dodier, 1991) de la nouvelle ligne tient à la pluralité des registres sur lesquels elle est capable de se faire entendre : registres de la mobilisation interne et du service public, registres du patrimoine urbain et de la modernité technologique. La mise en scène des ouvrages de génie civil et le traitement noble des surfaces sont la marque d'une volonté d'innover dans le registre le plus ingrat du patrimoine et à l'échelle des réseaux. Le cumul de ces attendus fait du projet un opérateur d'introversions inédit pour l'entreprise et ses compétences urbanistiques, une fabrique monumentale de la ville sous la ville associant le futur des technologies et ce que Henri-Pierre Jeudy aurait appelé "le futur antérieur" des logiques patrimoniales.

Ce n'est donc pas par hasard que Météor se donne un dispositif de projet inédit et confie à l'architecte Bernard Kohn le soin de proposer une charte architecturale et stylistique. Cette charte était en somme le vocabulaire du traducteur, la mise en cohérence de ses références esthétiques et de son langage des formes, le vocabulaire du monument et celui de l'alignement, des objets et de leur mise en série. Quels que soient les avatars de ce dispositif et l'amertume de certains des acteurs, contraints de négocier sur le long terme des engagements et des choix divergents, il reste que ce dispositif a fonctionné comme une machine à effacer l'échec d'Aramis. On sait que Bruno Latour avait raconté l'histoire de ce projet mort-né comme une déception amoureuse : les ingénieurs de la RATP n'avaient pas suffisamment aimé leur projet. Météor a été une sorte de résilience, un rebond après le malheur. Le dispositif de projet architectural et organisationnel a fonctionné comme une grande manœuvre amoureuse, une opération réussie d'auto-célébration, une manière pour l'entreprise de se replier activement et sans fausse pudeur sur elle-même.

Visibiliser : le vide et l'évidence

Il peut sembler curieux d'évoquer le repliement pour une opération qui a pris pour mot d'ordre la transparence et la lumière naturelle. Mais c'est précisément parce qu'elle a pris acte de la profondeur et des volumes intérieurs de l'espace de transport, des plis du visible pour le

voyageur, que l'architecture de Météor a innové à plusieurs titres. Alors que le métro de Guimard soignait ses accès et affichait son langage aux seuils de la ville, Météor a pris le parti de la discrétion au dehors (résultat sans doute de négociations laborieuses avec la ville) pour prendre possession sans complexe de son domaine souterrain. A la suite des travaux de la Mission Prospective dans les années 80, la charte architecturale de Météor a été marquée par le vocabulaire de la scénographie : organisation des perspectives dans l'espace sensible, construction de l'offre d'observabilité mobilisable par l'utilisateur, distribution des ressources cognitives dans l'espace et les équipements. La charte de Météor faisait la synthèse et la traduction opérationnelle de ces recherches en proposant des mezzanines et en ménageant des surplombs, en offrant au regard la continuité des parcours, en scénographiant les ambiances lumineuses et en exposant les équipements innovants (ascenseurs et portes palières). La mise en vue des tunnels et celle des circulations verticales fonctionnaient déjà toutes deux dans le projet initial comme une exposition inédite des plis de l'espace souterrain. En outre, les nouvelles rames d'un seul tenant permettaient au voyageur de déambuler librement dans le train ou a fortiori de le contrôler tout entier du regard. C'est dans ce contexte général que l'espace des stations s'évide de l'intérieur comme un espace théâtral.

Le parti de Météor a consisté à visibiliser en même temps les équipements et le mouvement des trains, dans la station et hors de la station, de parier sur la présence constante de l'espace-temps du transport, de le déplier dans le jeu des volumes et des profondeurs pour soutenir l'activité des usagers et l'intelligence de leurs déplacements. Bien plus qu'une vitrine dont il aurait fallu mieux soigner les abords et la transparence de l'extérieur, la ligne nouvelle est le grand magasin des formes et des signes du futur. Mais contrairement au grand magasin du 19^{ème} siècle dont Zola avait résumé la logique labyrinthique de désorientation du consommateur et d'enchevêtrement des étals, c'est le parti contraire d'articulation et de mise en évidence que retient le projet pour les nouvelles stations : "Ces lieux spécifiques sont articulés les uns par rapport aux autres dans un axe défini, et si possible en relation avec l'espace de surface dans le souci de faciliter le repérage et l'orientation. Les architectes ont voulu offrir des espaces évidents, clairs et où, à chaque pas, le voyageur soit en mesure d'anticiper sur son déplacement, contrecarrant les tendances naturelles des espaces souterrains à la complexification". ("L'architecture de Météor", 1997) En somme, Météor serait la correction cartésienne des complications du baroque comme univers de plis, la relance de l'intuition active et de l'évidence constructive.

L'orchestration des présences

La chose publique que met en scène la nouvelle ligne se veut d'abord conforme à l'ordre des civilités du citoyen et à son confort : elle entend conjuguer "automatisme et convivialité", la continuité et la régularité du mouvement des navettes avec l'intégration et la réactivité des services en station. La visibilité des flux par le PCC et le PCS de Lyon-Bercy a pourtant moins d'effet en termes de construction des attentes de l'utilisateur que la couverture vidéo des bornes d'appel, des escaliers mécaniques ou des ascenseurs. C'est là, comme devant les visiophones des bouquets de service, que l'utilisateur met à l'épreuve le gestionnaire d'espaces publics. C'est dans ce moment d'interaction (un cartable égaré, un ascenseur en panne, une porte qu'on ne sait pas ouvrir) que l'un et l'autre se construisent mutuellement et se co-produisent dans la relation. Ce n'est pas seulement une affaire de présence humaine puisque le contact est médiatisé. Et ce n'est pas seulement un face-à-face.

Autrement dit, la réponse au problème posé par un usager dans un jeu de circonstances données est le fait d'une *chaîne de coopération*, c'est-à-dire d'une équipe comportant des

agents mobiles en ligne et un superviseur d'exploitation devant son écran au PCS. La visualisation de l'utilisateur sur l'écran est un atout indéniable pour la qualité de l'interaction parce qu'elle permet à l'agent qui parle par interphone de se mettre littéralement à la place de l'utilisateur, de l'orienter dans l'espace par les indexicaux du face-à-face ("derrière vous", "à votre droite", "le bouton du dessous", "voilà"). Mais, le plus souvent, l'intervention réparatrice passe par le réseau de communication interne et par l'arrivée d'assistants de ligne ou d'agents de maintenance. Autrement dit, c'est la mobilisation d'une équipe, disposant d'un plan de travail commun, qui fait de l'utilisateur un être singulier et considérable dans son activité singulière. C'est l'activation d'un réseau de communication qui construit le point d'intervention du réparateur.

Les observations conduites au PCC de Météor avec Olivier Thierry ont mis en lumière la complémentarité de deux types de support, le *papier* et l'*écran*, dans le travail des superviseurs d'exploitation.

Le *support papier* peut fonctionner de plusieurs manières :

- Comme pense-bête, il accompagne l'activité et permet à l'agent de réviser sa connaissance du contexte ("ça bouge tout le temps") en cours d'action. Par exemple, le support papier indique la position des équipes à un instant t et permet de jouer des couleurs pour visualiser le suivi des équipes et leur activité qui n'est planifiée que partiellement.
- Le superviseur établit par ailleurs un relevé des incidents et des faits marquants, qu'il s'agisse de problèmes de matériel ou d'interventions anti-tags. Le papier fonctionne alors comme trace de l'activité au sein de l'équipe.
- Enfin, le superviseur utilise le support papier pour les fax et les dépêches qui repartent tout de suite vers les services concernés.

En revanche, c'est à partir de leurs *consoles* que les superviseurs d'exploitation, tout comme les superviseurs de maintenance peuvent gérer un certain nombre de dysfonctionnements concernant les escaliers mécaniques, les lignes de contrôle, les caméras, les ascenseurs. Le fait que les dispositifs de communication soient partagés (même consoles entre le PC et les stations pour ce qui concerne certains équipements électriques, entre le PC et les entreprises sous-traitantes, même canal radio entre l'exploitation et la maintenance) constitue un facteur de "coopération forte" et de visibilité mutuelle des actions. C'est ce que nous avons appelé, il y a quelques années, un *plan de travail commun*. C'est ce type de coopération assistée par des équipements qui permet de produire de l'information sur l'activité conjointe et des commentaires sur l'activité. Ils permettent de spécifier des conditions d'apprentissage, de débattre sur des rôles professionnels à tenir en situation, sur des compétences requises pour interpréter correctement des directives. La proximité active que produisent la circulation des documents et le partage des équipements peut s'interpréter en termes de mise en réseau ou de ce que Georges Amar avait appelé "formatage récursif". Forme nouvelle de la formation sur le tas, elle combine la formation de l'agent et le formatage de l'outil et les dynamise tous deux en tablant sur leur réflexivité dans l'action.

Les écrans de contrôle permettent également d'établir un historique des équipements et de ses défaillances. Ils permettent également de produire des états, c'est-à-dire de mesurer le volume des interventions en attente ("Dès qu'on a le temps, on s'occupe de solder les dépêches"). Entre la transparence des procédures et la normalisation des classements, les ordinateurs renforcent les initiatives tendant à homogénéiser l'espace de la communication interne des documents. On peut comprendre que la normalisation des classements est importante aussi bien du point de vue de l'offre de service, dans la mesure où elle organise l'espace du "back-office", que du point de vue de la planification des activités individuelles ou collectives,

puisqu'elle rend accessible et disponible à des équipes différentes la mémoire de leur activité commune.

On s'attardera moins ici sur l'organisation des briefings qui est un autre mode de *gestion réflexive des activités*. En revanche il nous semble important d'insister sur les fonctions par lesquelles se met en place le mode de présence à elle-même d'une équipe polyvalente et sur les modalités de circulation et de déterritorialisation des compétences. En réalité, l'orchestration des présences est distribuée dans les différentes activités des équipes de ligne et de maintenance. Le moment de briefing est la mise en scène de la coopération et la caricature des réunions de service où le responsable fait état des informations dont il dispose par ailleurs, celles qu'il tient des étages supérieurs ("le président a tenu à vous offrir la cassette vidéo du centenaire"). Beaucoup plus importante à nos yeux est l'opportunité offerte aux équipes mobiles de s'approprier la discontinuité territoriale dans laquelle elles évoluent, c'est-à-dire de pouvoir changer de perspective sur les territoires qu'elles arpentent, de savoir ce que le PCC voit de ce qu'elles voient. En somme, de *combiner attachement et détachement*, vision rapprochée et vision distante, action sur le terrain et télé-action. Ce sont les co-présences qui se réorganisent et apprennent ainsi à s'ajuster, aussi bien celles des agents entre eux que celles entre agents et usagers. Ce sont les explorations successives et le *network* qu'elles fabriquent qui unifient le *patchwork* des territoires et orchestrent les présences qu'exige l'offre de service.

Innovations et certification de la qualité

Notre recherche s'est déroulée pendant qu'était conduite une opération significative pour le renom de Météor : la certification de la qualité de la ligne. On peut noter qu'au cours de la procédure, les exigences en matière de standards dissociaient difficilement ce qui relevait des responsabilités de la ligne elle-même de ce qui incombait aux services du réseau dans son ensemble. Autrement dit, la procédure confirme que les nouvelles normes et les nouvelles consignes susceptibles d'être certifiées ne peuvent l'être que *dans un environnement ouvert*. Loin de pouvoir demeurer une vitrine ou un laboratoire, Météor est un système d'action exposé aux effets du milieu instable et vulnérable dans lequel il se développe.

Le travail d'Olivier Thierry montre combien la démarche qualité, définie comme "une économie des inscriptions qui cadre la relation de service et transforme l'activité de production en faisant peser sur elle une exigence de transparence", peut, dans certains cas, devenir un dispositif de mise en conformité et donc de frein à l'innovation, en se focalisant par exemple sur les "situations inacceptables". Elle s'oppose alors à une autre version de la démarche qualité, conçue comme un agencement de dispositifs favorisant l'innovation. Dans cette deuxième version, les opérateurs se servent d'un script "comme d'un outil cognitif capable à la fois d'asservir l'environnement et l'ajustent aux situations locales, toujours décalées du texte".

La distinction des deux modèles de démarche qualité n'empêche nullement leur recouvrement et leur parasitage dans un même système d'activité. Dans le domaine de la sécurité ferroviaire notamment, le respect strict du script transforme inévitablement l'économie des inscriptions en administration anticipée de la preuve. La focalisation sur les "situations inacceptables" peut ainsi être interprétée de deux manières : elle est parfois l'extension, hors du champ de la sécurité ferroviaire, d'une *logique de l'incident* qui a besoin d'une écriture ou d'une grammaire de la certification ; mais les "situations inacceptables" rapportent également les normes d'action à des seuils de réactivité (plus de quarante huit heures pour un plan d'affichage

illisible, dix minutes pour un message sonore non diffusé, une heure pour un escalier mécanique qui ne fonctionne pas, etc.). Autrement dit, la procédure de certification de la qualité généralise la notion d'incident en la faisant jouer en station et pas seulement dans le domaine du mouvement, dans l'espace de communication et non plus seulement dans l'espace de déplacement.

Du coup, si la ligne 14 doit être une structure de mobilisation du réseau, sa dynamique, forcément hybride, doit tenir les deux bouts de la chaîne : certifier, comme le métro et mieux que lui, les procédures de mise en conformité de l'exploitation, et qualifier, autrement que le métro et pour le réseau tout entier, la relation de service au voyageur singulier.

L'arrangement conducteurs et ses conséquences

Le projet Météor s'est très clairement annoncé lui-même comme un projet consistant à "traiter le voyageur avec considération". Cet engagement impliquait une réorganisation du travail et des métiers, notamment des métiers en contact avec les clients. Sophie Beauquier s'interroge sur les principes de cette réorganisation - principe de polyvalence et de proximité avec les clients, renouvellement des conditions de recrutement, de formation et de valorisation des métiers, toutes axées sur la relation de service. Elle montre surtout que la réorganisation s'est traduite par une redéfinition des rapports de pouvoir interne qui fait que c'est moins le client qui est au centre du nouveau système que le Surveillant d'Exploitation, recruté parmi les anciens conducteurs.

L'analyse des controverses internes et la description des épreuves pratiques auxquelles sont confrontés les collectifs de travail, traduisent bien ce rôle central du SE, seul habilité à reprendre les navettes en conduite manuelle, en cas d'incident. Le héros de la modernisation est donc bien "l'arrangement conducteurs" qui installe un ancien corps de métier dans un rôle nouveau en lui donnant en quelque sorte les "clés de la maison" : il est alternativement en haut (au PCC) et en bas (sur le terrain des stations) ; il a accès aussi bien au front-office qu'au back-office ; il a seul la légitimité-mouvement tout en accédant, par les nouvelles technologies mises à sa disposition, à une nouvelle fonction d'organisation du visible et des lieux.

L'arrangement conducteurs est aussi bien plus que cela : il assure le passage d'une logique industrielle à une logique de service, d'une logique de la production normée à une logique de la co-production certifiée. Tout service suppose une certaine flexibilité et une adaptation à la demande. S'il est vrai que cette adaptation est déjà le fait de l'automatisation elle-même, qui permet de "débitier des trains" à toute heure, une part des contraintes et des aléas de la production se traduit, pour les agents, par une exigence accrue de disponibilité, par une plus grande polyvalence, par la réduction de la ligne hiérarchique et par une responsabilisation des agents au contact du public.

La ligne 14 a, de ce point de vue, bousculé l'ordre des positions dans la chaîne de coopération de la prestation de service. On entendra, par ce terme, la manière dont les individus prennent pied dans un cours d'action ou participent à un jeu de langage, par exemple comme auteur d'un message, simple interprète ou animateur ou encore comme responsable en dernière instance. A titre d'exemple de ce changement de positions qui affecte les relations hiérarchiques, la forte présence de l'encadrement sur le terrain. Cette présence est à la fois la conséquence de ce qu'on pourrait appeler "l'arrangement-conducteurs" et un contexte vécu par les agents comme une singularité de la ligne.

La forte présence de l'encadrement peut être perçue avec les lunettes du monde industriel, évaluée au regard des pratiques habituelles de l'encadrement en charge traditionnellement de l'élaboration de plans avant l'action. Dans ce monde, l'homme de métier est celui qui apprend à s'arranger pour circonscrire des territoires d'autonomie et d'invisibilité. Le nouveau cours du service, et la multiplication des dispositifs de visibilisation offerts par la technologie ou embarqués avec elle, conduisent au contraire à *penser le plan dans l'action*. La régulation devient à son tour configuration de l'action et des moments d'action. Il est inévitable dans ces conditions que l'encadrement soit plus présent, sur le terrain ou derrière les écrans.

Autrement dit, la télé-action introduit une strate d'activités qui sont bel et bien de terrain et qui sont assurées tour à tour par des agents en position d'auteurs (d'une dépêche), d'animateurs (d'une équipe mobile), de responsables (d'une consigne). Dès lors que les chaînes de coopération sont "assistées" par les nouvelles technologies de la communication, il est inévitable que la présence de chacun à l'activité de l'autre soit à la fois moins hiérarchique et plus constante virtuellement. Le personnel d'encadrement n'est plus (ou plus seulement) l'auteur de la pièce ou celui qui rappelle la règle du jeu, il joue chacune des parties, depuis la séance de débriefing jusqu'à l'occupation de l'espace public de transport, passant de l'énoncé des tâches à la gestion du tout venant des problèmes en situation.

Le fait que l'encadrement ne soit plus séparé du terrain mais présent physiquement ou virtuellement sur le terrain transforme la ségrégation des rôles traditionnelle et conduit à une *redistribution des délégations d'autorité*, c'est-à-dire des *régimes de confiance* entre les différents statuts. Le présupposé de visibilité constante produit ses régulations immanentes : l'encadrement se doit de faire crédit aux agents de leur activité. Dans ce nouveau théâtre des opérations, se développent de nouvelles régulations civiles, et un nouveau répertoire de la solidarité : faire semblant de ne pas avoir vu, mobiliser discrètement, être vu dans les situations à risque, demander une couverture discrète, etc.

Détachement et attachement : un nouveau type d'encadrement ?

Jean-Pierre Segal montre que le projet Météor s'est réclamé d'une logique managériale se présentant elle-même comme "moderne", très représentée dans les premiers groupes de travail réunis pour préparer la future organisation, qui propose non seulement de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques mais encore de développer la poly-activité pour accroître la réactivité, l'intégration et finalement l'implication des agents. Poussée à son terme, cette logique aurait pu conduire à développer, comme on le voit dans d'autres réseaux urbains, des métiers à polyvalence encore élargie, donnant accès, par exemple, au PC Station aux agents de base ou prévoyant leur formation à l'intervention sur les navettes. On voit bien dans cette hypothèse comment cette logique aurait heurté la logique "traditionnelle", s'agissant notamment de ces fameuses frontières entre métiers de base et métiers de développement, entre prérogatives "conduite" et prérogatives "station", sans parler d'une logique globale d'emploi à laquelle la plupart des agents sont attachés. Flexibilité et polyvalence vont souvent de pair, dans cette logique, avec productivité et adaptation aux conditions concurrentielles de marché, comme pourrait l'illustrer par exemple la réduction drastique des effectifs en personnel des stations de plusieurs réseaux ferrés des grandes métropoles européennes.

Comme en matière de management, la ligne 14 introduit avec la procédure de détachement un dispositif tout à fait nouveau pour tenter sinon de résoudre du moins de gérer cette contradiction. On pourra trouver le bilan mitigé à constater les difficultés rencontrées par les

agents à leur retour sur le réseau et le caractère limité des échanges d'expérience qui a pu jusqu'ici s'établir entre la ligne 14 et le reste du réseau. Mais on peut élargir la perspective d'évaluation, en montrant l'intérêt (et aussi les limites) de ce dispositif de détachement appliqué à la gestion de cette fameuse contradiction " nouvelle organisation versus ancienne stratification catégorielle ". Le plus grand mérite du dispositif de détachement est d'ouvrir, non plus seulement au niveau des cadres mais aussi bien à celui des agents, des perspectives de mobilité horizontale, leur offrant une progression professionnelle (sous la forme d'acquisition de nouvelles compétences et expériences), sans remettre en question le principe salulaire de renoncement à l'ancien empilement de niveaux hiérarchiques qui paralysait le fonctionnement même des organisations pyramidales.

Pourtant, à l'image des agents déployés dans les stations, qui s'exposent à la perplexité des voyageurs quand ils veulent transformer leur identité traditionnelle de contrôleur, les encadrants de proximité sont confrontés à la difficulté de construire et faire valider par les autres acteurs un nouveau rôle "d'animateur - communicateur" qui bouscule les anciens repères. Les superviseurs doivent conquérir dans cet exercice une certaine crédibilité, échappant aux deux pentes naturelles de leur position consistant soit à faire "redescendre" le discours officiel de l'organisation, soit à faire remonter les revendications de ses agents.

L'organisation Météor a fortement investi dans la construction d'un tel rôle non seulement en mettant en place un attachement unique des agents au Centre Exploitation Maintenance (CEM) mais encore en incluant formellement dans les plannings quotidiens de travail deux temps de réunion entre les agents et leur encadrement, à la prise de service et en fin de poste. A travers ce dispositif dont les SPE sont les principaux maîtres d'œuvre, il s'agit simultanément d'aider la hiérarchie à bien se positionner dans un rôle nouveau. Les superviseurs informent, animent les discussions entre les agents ou avec eux, en tirent les conclusions en matière de mise en oeuvre des orientations qu'ils ont reçues et, le cas échéant, débattent avec le niveau supérieur de l'opportunité de réviser tel ou tel aspect du calendrier ou du contenu du projet du moment.

Les superviseurs se félicitent d'être, enfin, en mesure de pouvoir réellement entrer dans le rôle de la hiérarchie de proximité, rôle rendu largement virtuel dans le reste du réseau à la fois par la désynchronisation des roulements entre les agents et leurs superviseurs et par l'absence de lieu d'attachement commun. La tenue quotidienne de réunions communes a favorisé l'établissement d'une plus grande familiarité entre les gens ("on se connaît bien") qui elle-même a pu alimenter une communication facilitée entre eux, ayant su partiellement effacer les obstacles de l'étiquetage par le grade. Gardant en mémoire la difficulté rencontrée par les agents isolés pour accéder aux bonnes informations au sein du reste réseau, percevant les limites du système parallèle d'informations qui s'y substitue (radio-tunnel), certains agents apprécient non seulement le caractère quotidien de la distribution d'information mais encore, sinon plus, le fait que la même information soit donnée à chacun au même moment. Ceux-là voient dans ce rituel régulier un facteur de consolidation du collectif de travail et, sur ces bases, considèrent que leurs superviseurs jouent bien leur rôle en l'occurrence.

De par la taille réduite de son organisation, de par la capacité de son management à produire ce fameux "esprit d'équipe", la ligne 14 a réussi à multiplier les échanges entre les agents, mais pas nécessairement dans le cadre conçu initialement pour les accueillir. On retrouve ici le caractère collectif de la notion d'encadrement de proximité et le fait que les agents de maîtrise ne peuvent en être seuls les dépositaires, au risque, à se mettre trop en avant dans l'exercice, de susciter des réactions négatives de leur base et même de leurs collègues.

Ou l'organisation d'une collecte ?

Nous avons dit à plusieurs reprises que Météor était un projet inscrit sans complexe dans l'univers du transport, célébrant l'automatisation du mouvement des trains, mettant en service une nouvelle génération de technologies de la relation de service et les mettant à l'épreuve d'une nouvelle orchestration du jeu des présences humaines et des équipements techniques. Le travail d'Olivier Thierry propose d'observer minutieusement la stabilité du monde du déplacement que produit Météor (considéré cette fois comme l'éclaireur du métro tout entier), pour en déceler l'organisation active, et montrer, par exemple que tout automate de vente, tout péage est déjà par lui-même une organisation collective. L'approche qu'il développe, directement inspirée de la sociologie des médiations et des objets, conduit à faire des organisations collectives peuplant et animant l'univers du transport, non pas des réalités substantielles mais des infinitifs. Autrement dit, pour comprendre le sens réel, en acte, d'un collectif, il faut entendre qu'il dérive toujours d'un *collecter*. Derrière toute organisation collective, il y a un processus d'activité permanente, l'organisation (descriptible pour ceux qui y participent ou l'évaluent, la certifient et l'étudient) d'une collecte.

Poursuivant la ligne de recherches qui avait conduit, il y a une quinzaine d'années à questionner les équipements comme des services, c'est-à-dire comme des rencontres et des prestations, Olivier Thierry montre comment le projet Météor, parce qu'il reposait sur l'automatisation du mouvement des trains, mais aussi parce qu'il engageait un collectif de travail dans une procédure de certification de la qualité, impliquait que l'organisation soit mise au premier plan de l'équipement et que l'organisation comme processus de collecte, soit privilégiée par rapport à l'organisation collective, conçue comme simple empilement de strates ou de fonctions.

Le projet initial se proposait de mobiliser les approches proposées par les théories de la cognition distribuée et de la coopération assistée par ordinateurs (CSCW). Nous avons déjà mis l'accent sur le rôle joué par les écrans partagés pour l'organisation de la téléaction et sur le rapport entre le papier et l'écran. Le travail d'Olivier Thierry entend systématiser cette analyse des différents *organiseurs*, humains et non humains, dans le processus d'organisation de la collecte qui aboutit au mouvement des trains ou à telle prestation singulière. Plus précisément, il s'agit d'*actes* d'exploration ou d'attention et de vigilance, de mise à disposition, de réparation ou d'ajustement ; de *textes* - rapports, procédures, fiches ; et, enfin, d'*écrans*. Une innovation, dans cette perspective est l'extension de la collecte et la redéfinition de l'organisation collective. Et ceci est vrai de Météor comme du métro dans son ensemble

**La ligne 14 et les cultures de
L'innovation
La traduction, l'orchestration,
L'hybridation**

**Isaac Joseph
Université de Paris X-Nanterre**

SOMMAIRE

I	LE PROJET INITIAL	16
II	LE PROBLEME DE LA TRADUCTION : "METEOR N'EST PAS LE METRO"	19
II - 1	Relancer: introversion et amour de soi.....	21
II - 2	Visibiliser : le vide et l'évidence.....	22
II - 3	Publiciser : le temps partagé et l'utilisateur singulier.....	23
III	METTRE EN SERVICE : L'ORCHESTRATION	26
III - 1	L'écrit électronique : la requalification des métiers et des espaces.....	27
III - 2	Le message administratif et le très haut-parleur.....	28
III - 3	Les supports et les inscriptions de la "coopération forte".....	29
III - 4	Le papier et l'écran.....	39
III - 5	L'orchestration des présences et l'alternance des territoires.....	40
IV	METTRE EN SERVICE : L'HYBRIDATION	41
IV - 1	Le verrou social et la reconstruction d'un accord : les postes et la place.....	41
IV - 2	Requalifier l'accessibilité.....	45
IV - 3	Fabriquer des hybrides et reprendre la rue.....	47
IV - 4	Interfaces de la métropolisation.....	49
IV - 5	Ambiances, seuils et présences dans les espaces de déplacement.....	51
IV - 6	Information, invitation et cognition distribuée.....	57

I - LE PROJET INITIAL

La récente mise en service de la ligne 14 marque le terme d'une période de dix ans au cours de laquelle le projet Météor a constitué pour la RATP un projet d'entreprise mobilisateur sur plusieurs plans : technologique, architectural et organisationnel. La RATP s'interroge aujourd'hui sur la transférabilité des innovations dont est porteuse la ligne 14 sur l'ensemble du réseau. Le changement de nom (Météor, ligne 14) traduit bien la nature duale du projet : tout en introduisant une *rupture* majeure par sa conception, sa gestion et son fonctionnement, la ligne 14 est une *ligne supplémentaire* (la première depuis longtemps) chargée d'accélérer la mobilisation de l'entreprise sur un enjeu de "progrès partagé". Telle était la consigne de la modernité publique proposée par Christian Blanc, alors premier PDG de la RATP, consigne conçue comme une injonction à mener de concert les innovations technologiques et organisationnelles.

Il faut pourtant noter les antécédents et les suites de cette innovation - tant dans la gestion de projets ("Cœur Défense"), que dans les initiatives en matière d'offre de service (Village-Services de La Défense, "Bouquets de services" sur l'ensemble du réseau) ou dans les nouveaux matériels roulants (identique sur la ligne 1 du métro). Ces antécédents et ces suites permettent d'apprécier la construction d'un champ de compétences nouvelles dans l'entreprise dans des temporalités qui sont loin d'être simples ou linéaires. Ils permettent de comprendre également que le projet Météor conquiert son droit à l'existence en intégrant des logiques différentes, convergentes ou antagonistes. P. Mancone, a pu montrer dans un travail récent¹, combien l'innovation que constitue Météor suppose de *traductions*, c'est-à-dire de nouvelles interprétations d'expériences antérieures ou contemporaines ou des déplacements d'ensemble de vocabulaires et de savoir-faire organisationnels. Plutôt que de présupposer une logique diffusionniste, c'est un ensemble de médiations et de dispositifs d'implication collective qu'il s'agit d'étudier pour comprendre la transférabilité de l'expérience. Au-delà de l'histoire et des avatars d'un projet urbain, au-delà également d'une exploitation de la mémoire de l'équipe de projet, il s'agit de tirer parti d'une expérience partagée par un réseau d'acteurs de l'entreprise pour comprendre la consistance d'un projet et la durabilité d'une action, autrement dit, *la carrière d'une innovation* qui s'est voulue d'envergure et demeure exceptionnelle dans l'histoire récente de l'entreprise.

1) Espace de communication, espace de circulation.

Sur le plan architectural, METEOR a inauguré un nouveau mode de fonctionnement des unités de projet de l'entreprise qui a abouti à la mise en place d'une charte architecturale et à des rapports nouveaux entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Le projet architectural (déjà étudié par la Mission Prospective en 1993 - rapport n° 82 - et en 1994 - rapport n° 97), les rapports entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, le destin de la charte architecturale, les négociations avec la mairie de Paris sont notamment des points sur lesquels il est important de recueillir la mémoire des acteurs du projet pour restituer les éléments du débat opérationnel.

Il est surtout important d'étudier le lien entre l'espace de circulation conçu par l'équipe d'architectes et l'espace de communication des équipements et des technologies de l'information-voyageurs.

Si l'on considère dans leur contexte et dans toutes leurs composantes les modifications de *l'activité située* introduites par Météor (espace de déplacement des usagers et mobilité des agents), on ne saurait dissocier l'offre de service de l'espace dans lequel elle se déploie et dans lequel elle est mise à disposition. Autrement dit, la configuration physique et sensible (ambiances) est un "actant" à prendre en compte au même titre que les objets et les automates.

Conçues pour être des "espaces publics nobles" conjuguant "automatisme et convivialité" (B. Kohn) et destinées à rétablir les liens entre le monde souterrain et les logiques d'aménagement de surface (modulation de la lumière naturelle, directe ou indirecte, éclairage scénographique ; traitement des matériaux), les stations de la ligne 14 devaient également, dans l'esprit des concepteurs, être des dispositifs de qualification du service et d'assistance au déplacement : éclairage des ouvrages de génie civil et des voûtes permettant une compréhension des volumes et un repérage du voyageur dans son déplacement ; visibilité des quais et des tunnels ; liaison lumineuse continue sur les parcours des voyageurs ; mise en valeur des équipements

innovants ; mezzanines en surplomb valorisant la profondeur et les circulations verticales ; ascenseurs à portes transparentes. Tous ces éléments contribuent à l'identité des stations de la nouvelle ligne et sont censés satisfaire des exigences fonctionnelles et patrimoniales tout en participant à la qualification du service transport.

Plutôt que d'une évaluation strictement architecturale de la ligne 14, il s'agit d'évaluer la mise en œuvre d'une *écologie de la mobilité* qui exige un traitement pertinent, confortable sur le plan perceptif et cognitif, d'un enchaînement d'objets et de signes qui s'inscrivent dans un même paysage de déplacement. On peut alors 1) s'interroger sur *l'intelligence du mouvement* qu'offre la ligne 14 et sur sa perception par les voyageurs ; 2) tenter de comprendre les *recadrages de l'activité* pour des usagers du réseau qui, en empruntant la ligne 14, modifient leur conduite de déplacement par nécessité ou par choix.

2) Les technologies de la relation de service

Les innovations technologiques introduites sur la ligne 14 peuvent toutes se comprendre comme des dispositifs de décloisonnement des compétences orientés sur l'utilisateur et sur le développement de la relation de service. C'est dans une optique de *co-production* du service que les nouvelles technologies de communication ont été conçues permettant, par exemple, aux voyageurs, en cas d'incident, d'entrer directement en communication avec le PC de ligne capable de visualiser la situation et de communiquer avec les voyageurs par interphone.

Quant au PC, il regroupe dans un même lieu propre à la ligne 14, et ceci pour la première fois dans l'entreprise, la régulation du mouvement des trains (PCC), la maintenance des équipements du mouvement et des stations (PCM) et la gestion des stations (PCS). Ce PC intégré est capable d'assurer l'information des voyageurs, la surveillance des stations et des trains par caméra, le contrôle et la commande des équipements, la gestion des appels d'urgence. L'intégration de ces différentes fonctions constitue une innovation organisationnelle de taille dans la mesure où elle établit concrètement un *plan de travail commun* pour des opérateurs tenus de coopérer et d'accroître la réactivité de l'offre de service.

Il faut remarquer que les standards de service appliqués sur la ligne 14 - accueil au guichet, netteté des trains et des stations, disponibilité des escaliers mécaniques et des automates, délai de diffusion d'une information en cas de perturbation - ne sont pas des innovations de la ligne. C'est donc bien la gestion centralisée, autonome et fondée sur des *chaînes de coopération forte* des moyens d'information, de régulation du trafic et de contrôle des stations qui constitue l'innovation organisationnelle. Les travaux du réseau de recherche sur l'interface entre travail d'équipe et intelligence artificielle ("Computer Supported Collaborative Work" - CSCW) sont précieux de ce point de vue, dans la mesure où ils entendent analyser l'organisation du travail de coopération et le back-office de la relation de service. Ces travaux mettent en lumière les conditions par lesquelles se construisent les qualités d'intelligence partagée et de cognition distribuée à la fois dans un même lieu de travail et dans des configurations de travail délocalisées. Ils soulignent également la nécessaire procéduralisation de la qualité de service, qui permet par exemple, au SAET d'évaluer avec beaucoup plus de réactivité le service rendu aux heures creuses, la nuit et en cas d'incident ou d'événement exceptionnel.

3) Le recadrage des métiers de l'exploitation

L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication doit être analysée dans ses incidences sur le travail de *contact avec le public*. Après les changements introduits par le Nouveau Service en Station (NSS), l'organisation de la relation de service en station dispose avec Météor d'un terrain expérimental et peut-être exemplaire, notamment pour ce qui concerne le travail des agents itinérants, leur équipement de

communication et de télé-action, les dispositifs d'assistance au travail d'équipe, le répertoire des actes de présence et le régime de disponibilité qui les caractérise.

Le recadrage de l'activité du voyageur a en effet sa condition et son pendant dans celui qui s'opère pour les agents de service. Ce recadrage est la conséquence d'une série de transformations dans l'organisation du travail et la constitution des équipes de terrain : principe du détachement du département d'origine pour une durée fixe, recrutement sur fiches de postes, équipes polyvalentes en alternance. Les équipes ont un tronc commun d'activités - signalement au PC des incidents ou des dysfonctionnements d'équipements, maîtrise du territoire et assistance aux voyageurs, informations sur le réseau, canalisation, actions propreté. Toutes ces modifications des missions des agents aboutissent à une disponibilité accrue, cohérente avec une logique du service. Un usager a cinq fois plus de chances de rencontrer une équipe d'agents mobiles sur la ligne 14 que dans le reste du réseau.

Explorer les recadrages de la prestation de service induits par la nouvelle configuration des métiers de Météor, c'est aussi prendre la mesure d'une inquiétude diffuse sur l'évolution "déshumanisante" de l'offre de service. Dans cette perspective, il faut examiner deux points plus précisément :

- Les agencements que propose la ligne 14 entre *les métiers de la tournée* (assistants commerciaux et assistants de lignes) et les automates, c'est-à-dire entre la présence des agents mobiles et les dispositifs ou équipements techniques qui se présentent comme autant de *prises* ou d'*offres* pour orienter, informer ou assister le voyageur. Les assistants de ligne sont des spécialistes de la disponibilité et la préfiguration des nouveaux métiers du développement qu'il faut évaluer comme tels et dans leur dimension expérimentale pour l'ensemble des métiers en contact avec le public dans le reste du réseau. Cette dimension de la recherche fait l'hypothèse d'une *coproduction* du service par l'usager supposé maîtriser des équipements automatiques, et d'une *hybridation* de l'offre, distribuée dans l'espace de déplacement entre des objets techniques et des actes de présence des prestataires.

- Il faut d'autre part analyser les transformations introduites dans l'encadrement de terrain par les postes de Superviseur d'Exploitation qui présentent une particularité : ils accomplissent leurs missions en alternance au PCC ou à la tête d'une équipe itinérante. Cette double compétence de front-office et de back-office est une ressource pour le management opérationnel du personnel et pour le développement du service à vocation commerciale. Elle contribue à la visibilité et au renforcement du pouvoir décisionnel au plus près du client.

II - "METEOR, CE N'EST PAS LE METRO"

"...Une idée née dans le cerveau d'un individu peut avoir, dans les cerveaux d'autres individus, des descendants qui lui ressemblent. Les idées non seulement peuvent se transmettre, mais même, en étant transmises à nouveau par ceux qui les reçoivent, elles peuvent, de proche en proche, se propager. Certaines idées - des croyances religieuses, des recettes de cuisine, des hypothèses scientifiques par exemple - se propagent si bien que, sous différentes versions, elles envahissent des populations entières de façon durable. La culture est faite en premier lieu de ces idées contagieuses. Elle est faite aussi de tous les comportements (paroles, rituels, gestes techniques, tec.) et de tous les produits (écrits, œuvres, instruments, etc.) dont la présence dans l'environnement partagé d'un groupe humain permet aux idées de s'y propager. Dan Sperber : *La contagion des idées*, Editions Odile Jacob, 1996, p. 8

Philippe Mancone, croisé à la cantine m'annonce la nouvelle : "Pour Météor, c'est l'heure de la relève". Il vient de rejoindre l'équipe de Serge Lagrange au métro et il n'est pas seul à quitter la ligne 14. Après m'avoir cité quelques noms de partants, il ajoute d'un air entendu : "Il faudra se demander pourquoi...". Est-ce un commentaire implicite sur les problèmes actuels de la ligne et de son encadrement ? Est-ce une question de plus, une incitation déguisée adressée à l'équipe de recherche ? Je n'ai pas le temps d'éclaircir ce point. Me vient seulement à l'esprit la formule de X, directeur de la ligne Z que je lui rapporte : "Météor, ce n'est pas le métro. C'est une compagnie d'ascenseurs". Formule à l'emporte-pièce, comme le bonhomme lui-même, qui lui arrache un sourire. Je lui dis aussi que nous sommes allés voir Christian, ex-superviseur d'exploitation de Météor transféré sur la ligne 6. Lui non plus, lui dis-je, ne peut pas ignorer que... "Météor ce n'est pas le métro". Mais il le dit de manière plus nostalgique sans doute. Nous tombons d'accord pour dire que Christian a de la ressource et nous nous quittons. La cantine va fermer.

Mancone avait consacré un mémoire de DEA de sociologie à l'étude de la mise en place du projet de nouvelle ligne et avait fait de Météor une entreprise de traduction. Bon connaisseur des travaux sur l'innovation du CSI, il avait montré que pour gagner le droit à l'existence, pour sortir du néant, comme l'annonçait le titre de son mémoire, le projet avait dû intégrer un faisceau de logiques différentes, convergentes ou antagonistes, procéder à de nouvelles interprétations des normes d'exploitation, à des déplacements d'activités et à des détachements de personnels. C'est ce travail de traduction, dont il avait accompagné l'élaboration depuis plus de deux ans, qu'il laissait derrière lui et que la relève annoncée devrait poursuivre.

Mais lui, Mancone, et Christian, et tous ceux qui avaient quitté Météor ces derniers mois quel serait leur travail aujourd'hui ? Quels seraient le destin et l'impact des "météorites" dans l'entreprise ? C'était notre question à nous chercheurs préposés à la "prospectivité du présent", la question du transfert des innovations, de leur "travail de contagion". Comment concilier l'annonce programmatique - "Météor, c'est le métro d'aujourd'hui" - et le constat crispé de l'opérationnel - « Météor, ce n'est pas le métro ? » Comment penser les cultures (il y en a plusieurs) de l'innovation par lesquelles une ligne, qui passe pour être la vitrine du réseau, peut devenir sa locomotive ? Comment "faire monter en généralité" (selon la formule de Laurent Thévenot) les dispositifs organisationnels et les dispositions des agents d'une entreprise de services à partir d'un projet qui a bénéficié de toute son attention et "d'investissements de forme" inédits ? Quelles sont les opportunités et quel est le contexte qui permettront de maintenir, à l'échelle du métro dans son ensemble, la mobilisation des ressources exceptionnelles dont la ligne 14 est le résultat ? Enfin quelles peuvent être les conséquences pour l'entreprise du changement d'échelle que suppose le transfert des innovations ?

Traduction, relève ou contagion, les mots ne sont pas neutres. Le problème de la traduction, tel que le résumait Georges Mounin il y a longtemps (Mounin, 1963), c'est d'être théoriquement impossible au regard des structures et de la systémique, de n'exister que de facto, comme un accomplissement dont le traducteur, individu ou collectif (nous devons beaucoup de ce que nous savons des grecs à des écoles de traducteurs andalous) est seul responsable. Si une langue est un système dont toutes les parties se tiennent, où chaque mot n'a de "valeur" qu'à côté de ou par un autre, traduire c'est nécessairement "inventer" d'autres rapports, se défaire ou se détacher d'un sens ou d'un réseau de significations disponibles pour en proposer un autre. A moins qu'il ne faille faire une hypothèse *ad hoc*, justifier le fait même du passage d'une langue à une autre auquel nous nous livrons ordinairement, prendre acte du *code-switching* pour penser que les codes ne sont pas des systèmes à ce point cohérents ou que parler une langue, ce n'est pas être enfermé dans son système mais la parcourir en son centre et sur ses bords, plonger dans son épaisseur et la survoler, en jouer ou la violenter, la respecter et la trahir. Du coup, le traducteur, responsable parce qu'il expose explicitement la langue à "l'épreuve de l'étranger", comme le disait Antoine Berman (Berman, 1984), n'est pas plus coupable que quiconque d'entre nous, amoureux de sa langue certes, mais pas au point de se transformer en "abruti culturel", en *cultural dope* (H. Garfinkel), bouche liée par sa structure ou sa culture, aphteux en quelque sorte.

Il faut donc bien se dire que Météor ne sort pas du néant et que ses promoteurs étaient des êtres bilingues. Et pour comprendre qu'ils se soient engagés dans le projet il faut admettre qu'ils n'étaient pas prisonniers de la trop célèbre "culture d'entreprise". Ils n'étaient pas chez eux dans leur propre langue selon cette vision initialement romantique et de plus en plus populiste et étriquée de la culture et de l'identité culturelle. C'est donc ainsi que, crédités d'un héritage ou encombrés d'un passif, les promoteurs de Météor - aussi bien l'équipe de projet que l'atelier d'architectes - ont pu donner un sens nouveau au système métro, concevoir un autre métro, innover en matière d'espaces ou de technologies, d'organisation des activités et des services. Les traductions sont des opérations pragmatiques animées par ce que les linguistes appellent la préférence pour l'accord et dont la forme la plus banale est le "Oui, mais". Oui, l'automatisation intégrale et l'absence de conducteurs, ce n'est pas le métro, mais la charte architecturale (entre autres innovations), c'est le métro d'aujourd'hui. A l'inverse, donner à voir le transport en commun dans la ville, concevoir un espace public monumental et noble par le choix de ses formes et de ses matériaux, comme le proposait Bernard Kohn, c'était plonger dans le patrimoine du métro, restaurer sa poésie historique pour la restituer dans le présent, rompre avec la trilogie du dénigrement (métro-boulot-dodo) pour gagner la considération du passant d'aujourd'hui, associer les exigences de la modernité avec les missions et les compétences du service public. Oui, il n'y a pas de projet de transport qui ne se préoccupe de son insertion urbaine. Oui, mais... il faut bien que ce projet porte la signature d'une maîtrise d'ouvrage responsable, qu'il soit à la hauteur de la ville comme les entrées Guimard ou les Plans Indicateurs Lumineux d'Itinéraires, les PILI présentés à l'Exposition universelle de 1937, avaient su l'être dans leur temps. Que ce projet sache sortir en ville, qu'il se refasse la façade pour l'occasion, qu'il dise quelque chose au voyageur pour arracher son attention ou sa considération.

Le souci à l'œuvre dans un processus de traduction est donc valable dans les deux sens. Dans le vocabulaire professionnel des traducteurs, on dira qu'il est tantôt *sourcier*, attentif à la langue d'origine en ce qu'elle a

d'intraduisible, à ses propriétés non transférables (par exemple ses jeux de mots ou son ironie implicite), et tantôt *cibliste*, préoccupé du destinataire auquel il s'adresse, du lecteur à venir qui ne sait rien du texte d'origine, du contexte nouveau dans lequel ses trouvailles doivent prendre place. Dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme, ces deux soucis cohabitent, le plus souvent sous le régime de la séparation des biens. Il y a d'un côté ceux qui entendent prendre position et afficher leur responsabilité, qui disent "fuck context" (c'est le slogan fameux de Rem Koolhaas parlant d'EuraLille) parce qu'ils se défont des conventions de l'aménagement et des logiques d'adaptation qui sacrifieraient la créativité de l'architecte et la singularité de l'objet architectural. Et il y a, d'autre part, ceux qui savent qu'ils ne font jamais que de la ville sur de la ville (selon la formule de Robert et Reichen), qui ont fait leur deuil des machines célibataires et négocient leur projet en le menant à terme jusque dans ses spécifications, le livrent à l'usager selon une logique du service d'après-vente. Météor n'est *pas* le métro parce que la ligne impose un nouveau langage du mouvement et des lieux (l'automatisation de la conduite et les portes palières sur les quais), mais ce n'est *que* la ligne 14 du métro parce que ses correspondances avec les autres lignes sont autant de points de porosité et de vulnérabilité, parce que son nouvel encadrement est issu de l'ancien régime (c'est le fameux protocole conduite), parce que son personnel est simplement "détaché", etc.

La traduction du métro opérée par Météor est loin d'être achevée. Des extensions de la ligne sont prévues qui feront qu'elle s'acoquinera encore plus avec l'ancien réseau; son encadrement et son exploitation sont en train de se renouveler (c'est la relève en cours); la qualité de la ligne vient d'être "certifiée" selon une procédure normalisée à laquelle se soumettent d'autres lignes du métro. Enfin, depuis son ouverture, elle s'est exposée au jugement des voyageurs, comme une vitrine des beaux quartiers, au jugement des experts comme un banc d'essai des formes et des équipements de la modernité, à l'appréciation comparative des visiteurs mystères de l'internationale des transporteurs. Trop froide dans le registre des visibilités ou trop lisse dans celui des matériaux, trop bruyante ou exposée aux courants d'air, trop courte encore pour concourir, trop chère pour être reproduite, etc. Avant même que la relève ne se mette au travail, c'est l'heure de la révision.

Reste que pour réviser une traduction il faut - sauf à vouloir ajouter une méconnaissance inavouable à une trahison responsable - revenir sur ses intentions, replonger dans le "vocabulaire des motifs" (Mills, 1940) qu'elle s'est proposée de respecter. On peut retenir quatre mots de ce vocabulaire : *relancer*, *publiciser*, *visibiliser*, *mettre en service*. Ce sont les mots qui ont permis aux porteurs de projet de lui donner un sens, de le penser concrètement, de s'adosser à cette idée régulatrice et néanmoins vague qu'on appelle "culture d'entreprise" pour "penser la bouche pleine" (Schlanger, 1983). Ce sont des consignes au sens noble où Michel Foucault parlait de la consigne des Lumières et ce sont les motifs du processus d'innovation au sens où ils répondent à des questions : celles des pouvoirs publics et des autorités organisatrices des transports, celles du personnel de l'entreprise ou celles des usagers. Loin de constituer des moteurs endogènes du projet, ce sont des manières de *dire* pour s'autoriser à *faire*, des façons de clamer d'abord la nécessité du projet comme un axe de développement pour la ville et l'entreprise, d'en proclamer le bien-fondé ensuite comme sa mission bien comprise et sa raison mobilisatrice. Ces mots ou motifs configurent un *moment d'action*, le moment Météor.

II-1 Relancer : introversion et amour de soi

Au centre des controverses qui ont accompagné Météor jusqu'à son inauguration (le coût et l'opportunité d'une ligne de plus dans le centre de Paris, ne faisant jeu égal avec Eole aux yeux des pouvoirs publics, qu'après prolongations, en quelque sorte), le fait qu'il s'agissait d'un projet de développement au cœur de Paris vaut sans doute qu'on s'y attarde. Il s'agissait de désengorger l'axe des déplacements de la ligne A du RER et surtout de relancer le développement des transports publics dans Paris par un geste politique fort, à la hauteur d'une ville capitale. Météor est un projet contemporain de la Jubilee Line à Londres, d'une série d'opérations de modernisation des réseaux de New York ou Berlin. Dans ces différents contextes fin-de-siècle, développement ne veut plus dire seulement extension des lignes et poursuite de l'urbanisation de la première couronne mais (encore) reconquête des centres, prévention de leur dégradation. Il n'est pas sûr que Météor soit une vitrine, mais si la ligne expose quelque chose, c'est la ville dense à la fois centenaire, comme d'autres métropoles européennes ou nord-américaines, et engagée dans une concurrence d'images avec d'autres "villes globales". Dans cette concurrence, l'exception française, le french-touch, c'est l'investissement public, la relance intra-urbaine des transports collectifs, aussi décisive que la reconquête du territoire inter-urbain engagée par la SNCF avec le TGV. Relance du maillage et de la connectivité adossée à une sensibilité nouvelle pour la qualité des espaces publics de transport et pour les valeurs de l'écologie urbaine.

Prenant la suite des grands travaux présidentiels, la nouvelle ligne a ainsi quelque chose d'un *monument* avec ses exigences en termes de prestige et d'image forte, monument souterrain de l'ingénierie urbaine qui doit de plus être livré à l'heure des commémorations du centenaire du métro. La "force de mobilisation" (Dodier, 1991) de la

nouvelle ligne tient ainsi à la pluralité des registres sur lesquels elle est capable de se faire entendre: registres de la communication interne et du service public, registres du patrimoine urbain et de la modernité publique. La mise en scène des ouvrages de génie civil et le traitement noble des surfaces sont la marque d'une volonté d'innover dans le registre le plus ingrat du patrimoine et à l'échelle des réseaux. Le cumul de ces attendus fait du projet un *opérateur d'introversion* inédit pour l'entreprise et ses compétences urbanistiques, une fabrique monumentale de la ville sous la ville associant le futur des technologies et ce que Henri-Pierre Jeudy aurait appelé "le futur antérieur" des logiques patrimoniales.

Ce n'est donc pas par hasard que l'opération de traduction se donne un dispositif de projet inédit et confie à l'architecte Bernard Kohn le soin de proposer une charte architecturale et stylistique. Cette charte était en somme le vocabulaire du traducteur, la mise en cohérence de ses références esthétiques et de son langage des formes, le vocabulaire du monument et celui de l'alignement, des objets et de leur mise en série. Quels que soient les avatars de ce dispositif et l'amertume de certains des acteurs, contraints de négocier sur le long terme des engagements et des choix divergents, il reste que ce dispositif a fonctionné comme une machine à effacer l'échec d'Aramis. On sait que Bruno Latour avait raconté l'histoire de ce projet mort-né comme une déception amoureuse: les ingénieurs de la RATP n'avaient pas suffisamment aimé leur projet. Météor a été une sorte de *résilience*, un rebond après le malheur, et le dispositif de projet (architectural et organisationnel) a fonctionné comme une grande manœuvre amoureuse, une manière pour l'entreprise de soigner son narcissisme, de se replier activement et sans fausse pudeur sur elle-même, pour se donner l'occasion de se voir, comme la Castafiore,...si belle en ce miroir.

II-2 Visibiliser : le vide et l'évidence

Il peut sembler curieux d'évoquer le repliement pour une opération qui a pris pour mot d'ordre la transparence et la lumière naturelle. Mais c'est précisément parce qu'elle a pris acte de la profondeur et des volumes de l'espace de transport, des plis du visible pour le voyageur, que l'architecture de Météor a innové à plusieurs titres. Alors que le métro de Guimard soignait ses accès et affichait son langage aux seuils de la ville, Météor a pris le parti de la discrétion au dehors (résultat sans doute de négociations laborieuses avec la ville) pour prendre possession sans complexe de son domaine souterrain. A la suite des travaux de la Mission Prospective dans les années 80, la charte architecturale de Météor a été marquée par le vocabulaire de la scénographie: organisation des perspectives dans l'espace sensible, travail sur l'offre d'observabilité mobilisable par l'utilisateur, distribution des ressources cognitives dans l'espace et les équipements. La charte de Météor faisait la synthèse et la traduction opérationnelle de ces recherches en proposant des mezzanines et en ménageant des surplombs, en offrant au regard la continuité des parcours, en scénographiant les ambiances lumineuses et en exposant les équipements innovants (ascenseurs et portes palières). La mise en vue des tunnels et celle des circulations verticales fonctionnaient déjà toutes deux dans le projet initial comme une exposition inédite des plis de l'espace souterrain. En outre, les nouvelles rames d'un seul tenant permettaient au voyageur de déambuler librement dans le train ou a fortiori de le contrôler tout entier du regard. C'est dans ce contexte général que l'espace des stations s'évide de l'intérieur comme un espace théâtral. On sait en effet, depuis l'ouvrage de Peter Brook, que ce qui définit ce type d'espace c'est moins le décor ou la distinction scène/coulisses que le fait d'être vide, de n'être occupé que par l'action observable: "Je peux prendre n'importe quel espace vide et l'appeler une scène. Quelqu'un traverse cet espace vide pendant que quelqu'un d'autre l'observe et c'est suffisant pour que l'acte théâtral soit amorcé." (Brook, 1977)

Le parti de visibilité de Météor a consisté donc à théâtraliser en même temps les équipements et le mouvement des trains, dans la station et hors de la station, de parier sur la présence constante de l'espace-temps du transport à lui-même, de le déplier dans le jeu des volumes et des profondeurs pour soutenir l'activité des usagers et l'intelligence de leurs déplacements. Bien plus qu'une vitrine dont il aurait fallu mieux soigner les abords et la

transparence de l'extérieur, la ligne nouvelle est le grand magasin des formes et des signes du futur. Mais contrairement au grand magasin du 19^e siècle dont Zola avait résumé la logique labyrinthique de désorientation du consommateur et d'enchevêtrement des étals, c'est le parti contraire d'articulation et de mise en évidence que retient le projet pour les nouvelles stations :

"Ces lieux spécifiques sont articulés les uns par rapport aux autres dans un axe défini, et si possible en relation avec l'espace de surface dans le souci de faciliter le repérage et l'orientation. Les architectes ont voulu offrir des espaces évidents, clairs et où, à chaque pas, le voyageur soit en mesure d'anticiper sur son déplacement, contrecarrant les tendances naturelles des espaces souterrains à la complexification". ("L'architecture de Météor", 1997)

En somme, Météor serait la correction cartésienne des complications du baroque comme univers de plis, la relance de l'intuition active et de l'évidence constructive.

II-3 Publiciser : le temps partagé et l'usager singulier

La nouvelle ligne du métro est née avec Christian Blanc sous le règne de la modernité publique. Inscrit dans l'agenda de la nouvelle gauche au même titre que la modernisation de la police et de La Poste, le chantier prenait la relève des grandes nationalisations de 81, non comme une action d'appropriation collective mais comme l'initiative d'une entreprise publique dans le domaine du droit à la ville et de l'accès aux services. Républicaine dans son principe, l'initiative reprenait la rhétorique du début du siècle axée sur le principe d'un "progrès partagé", générateur d'enthousiasme et de cohésion sur le plan interne et digne de la considération populaire. Ce sont ces grandeurs-là que symbolisait le drapeau de la modernité publique.

Sauf que ni la société, ni les administrations et entreprises publiques, ne sont demeurées à l'âge des foules de la république naissante. On a déjà comparé de ce point de vue les dispositifs qui ont tenté, à partir du milieu des années 80, de moderniser les services publics et la relation de service. Ils ont tous à voir avec une politique de proximité qui peut se décliner de différentes manières, en termes de familiarité ou de disponibilité, de commercialité ou de civilité. Dans la police, la notion de proximité est clairement territoriale et renvoie aux ressources de l'interconnaissance locale susceptible de prévenir l'insécurité en signalant les déviances. A La Poste en revanche, l'ouverture du guichet et le guide-file ont voulu dire deux choses à la fois: la suppression d'un écran dans l'interaction et une protection de la singularité de la demande. Dans ces différentes initiatives tendant à "rapprocher" l'agent et l'usager, ce qui s'est opéré sans doute c'est une sorte de *focalisation sur la situation d'usage et sur l'activité de l'usager*. C'est ce gros plan sur l'usager *en cours d'action* qui a été "moderne" parce qu'il concerne toute une série d'activités nobles ou ordinaires, routinières ou exploratoires, engageant des agents dits "d'exécution" ou des professionnels de la relation et des experts. Et ce n'est pas parce que la société serait subitement devenue une "société des individus" que la modernisation des services s'est imposée. Il n'y a jamais eu autant d'associations et de clubs reliant les individus par des liens plus ou moins faibles, s'enchevêtrant et se surdéterminant toujours plus. *L'individu est une catégorie du public*, ce n'est pas une révélation des « déliaisons » (A. Micoud et M. Peroni) de la modernité. C'est la complexification et la dispersion des espaces publics de circulation et de communication qui fabriquent de l'individu, parce qu'ils fabriquent des nœuds de relations et des points de bifurcation.

Le monument Météor n'est donc pas destiné au peuple rassemblé mais au voyageur singulier. La station "Grande Bibliothèque" a bien accueilli un défilé de mode et les escaliers de correspondance avec la ligne D peuvent bien évoquer les gradins d'un forum, ce n'est pas l'espace public des rassemblements (celui d'Antoine Grumbach) qu'honore l'architecture de la ligne mais *l'espace public de la déambulation et de la communication*. Ceci a deux conséquences pour le sens de l'opération de traduction à laquelle se sont livrés les promoteurs de la ligne :

- 1) publiciser un espace, ce n'est pas le conformer aux grandeurs de la masse et de la puissance mais l'adapter à l'activité cognitive et perceptive d'un voyageur singulier ;

- 2) penser en termes d'accès public dans un univers de réseaux, équipé d'automates et d'artefacts cognitifs c'est décliner toutes les variantes de la "présence humaine", et notamment celles qui médiatisent le contact et la relation de service à l'utilisateur.

La chose publique que met en scène la nouvelle ligne se veut d'abord conforme à l'ordre des civilités du citoyen et à son confort. Elle entend conjuguer "automatisme et convivialité", la continuité et la régularité du mouvement des navettes avec l'intégration et la réactivité des services en station. La visibilité des flux par le PCC et le PCS de Lyon-Bercy a pourtant moins d'effet en termes de construction des attentes de l'utilisateur que la couverture vidéo des bornes d'appel, des escaliers mécaniques ou des ascenseurs. C'est là, comme devant les visiophones des bouquets de service, que l'utilisateur met à l'épreuve le gestionnaire d'espaces publics. C'est dans ce moment d'interaction (un cartable égaré, un ascenseur en panne, une porte qu'on ne sait pas ouvrir) que l'un et l'autre se construisent mutuellement et se co-produisent dans la relation. Ce n'est pas seulement une affaire de présence humaine puisque le contact est médiatisé. Et ce n'est pas seulement un face-à-face. Ce qu'il faut voir en effet, c'est que la réponse au problème posé par un usager dans un jeu de circonstances données est le fait d'une *chaîne de coopération*, c'est-à-dire d'une équipe comportant des agents mobiles en ligne et un superviseur d'exploitation devant son écran au PCS. La visualisation de l'utilisateur sur l'écran est un atout indéniable pour la qualité de l'interaction parce qu'elle permet à l'agent qui parle par interphone de se mettre littéralement à la place de l'utilisateur, de l'orienter dans l'espace par les indexicaux du face-à-face ("derrière vous", "à votre droite", "le bouton du dessous, voilà..."). Mais le plus souvent l'intervention réparatrice passe par le réseau de communication interne et par l'arrivée d'assistants de ligne ou d'agents de maintenance. Autrement dit, *c'est la mobilisation d'une équipe, disposant d'un plan de travail commun, qui fait de l'utilisateur un être singulier et considérable dans son activité singulière*. C'est l'activation d'un réseau de communication qui construit le point d'intervention du réparateur.

D'où les controverses sur la présence humaine dans les rames et les stations de Météor. Massive si on la compare aux autres lignes du réseau, elle indique que la 14 demeure le chouchou de l'entreprise, qu'elle a droit à des faveurs en termes d'effectifs. Cette présence est-elle pertinente ? Tour à tour, les usagers et les agents en doutent. On reviendra plus loin sur les métiers et les compétences de l'intervention (accueil ou maintenance). Notons seulement :

- 1) que la question des effectifs n'est pas la bonne question soit parce qu'ils ne suffisent jamais, soit parce que leur comparaison ne dit rien des formes d'investissement de l'espace ni d'organisation de la présence ; et
- 2) que « l'humanité » attachée à la présence est elle-même variable: lointaine et abstraite, elle peut néanmoins suffire à être rassurante; proche elle peut devenir encombrante et stressante si elle ne se justifie pas; personnelle, elle peut être vécue comme envahissante là où on se contenterait d'une réaction impersonnelle et laconique; attachée à un lieu dans un espace de circulation, elle peut être vécue comme captive et proprement insoutenable par ceux qui l'exercent (ce fut l'expérience des SLC dans les stations des années 80); enfin, si elle est itinérante, le nombre des personnes qui se déplacent en uniforme ensemble modifie tout de leur perception par le voyageur, etc.

On peut se demander si la question de la "présence humaine", véritable rengaine des services commerciaux de l'entreprise depuis les années 80, ne trouve pas son point d'orgue avec Météor. Nikolas Stathopoulos faisait remarquer justement que l'on n'attend pas de *tous* les espaces publics qu'ils soient peuplés de personnes ayant pour seule mission d'être présents dans ces espaces. Plus généralement, le droit à la ville, notamment dans les espaces publics, c'est *aussi* le droit à la distraction, autrement dit le droit de s'absenter mentalement de la co-présence. La vigilance de tout un chacun ne peut être ni permanente, ni imposée. D'autre part, s'il est vrai que l'information n'est pas le message et qu'elle ne se réduit pas plus à l'injonction ponctuelle qu'à l'animation constante, l'information des voyageurs pertinente est celle qui s'ajuste autant que possible à l'activité singulière de l'utilisateur singulier. Autrement dit, une information de proximité est celle qui permet à l'utilisateur de se "rapprocher" de ses ressources d'action, qui multiplie les *sources localisées* et les *moments discrets* d'information.

Parvenus à ce point de l'analyse, le modèle (ou la métaphore) de la traduction ne suffit déjà plus parce qu'il suppose une comparaison entre deux systèmes (spatiaux ou organisationnels) ou deux agencements collectifs d'énonciation ayant une référence commune ou dont l'un est le référent de l'autre. Or, qu'il s'agisse d'espaces ou de formes de mobilisation des personnes, ce sont plutôt *les seuils* (entre le métro et Météor et entre ce dernier et la ville), *les vecteurs et les opérations de transfert* (humains et non humains, techniques et organisationnels), *les*

relais d'innovation et la contagion des idées et des croyances qui importent pour appréhender et analyser la naturalisation de la nouvelle ligne dans la culture commune du réseau.

III - METTRE EN SERVICE : L'ORCHESTRATION

Philippe Mancone quitte la ligne 14 après avoir conduit une opération significative: la certification de la qualité de la ligne. On peut noter qu'au cours de la procédure, les exigences en matière de standards dissociaient difficilement parfois ce qui relevait des responsabilités de la ligne elle-même de ce qui incombait aux services du réseau dans son ensemble. Autrement dit, la procédure confirme que ce dont il s'agit dans une opération d'innovation c'est bien de *nouvelles normes et de nouvelles consignes*, susceptibles d'être certifiées, mais la naturalisation de ces normes et consignes nouvelles se fait *dans un environnement ouvert*. Loin de pouvoir demeurer une vitrine ou un laboratoire, Météor est un système d'action exposé au effets du milieu instable et vulnérable dans lequel il se développe.

Le travail d'Olivier Thierry montre combien la démarche qualité, définie comme "une économie des inscriptions qui cadre la relation de service et transforme l'activité de production en faisant peser sur elle un exigence de transparence", peut dans certains cas devenir un dispositif de mise en conformité et donc de frein à l'innovation, en se focalisant par exemple sur les "situations inacceptables". Elle s'oppose alors à une autre version de la démarche qualité conçue comme un agencement de dispositifs favorisant l'innovation. Dans cette deuxième version, les opérateurs se servent d'un script "comme d'un outil cognitif capable à la fois d'asservir l'environnement et l'ajustent aux situations locales, toujours décalées du texte". Dans la première catégorie de procédures on trouve des modes d'emploi distinguant des formats de messages à diffuser selon des situations "typiques", dans la seconde, une fiche de relevé des messages fonctionnant comme un repère pour l'action. Pour le superviseur, par exemple, "la fiche fonctionne comme une mémoire externe, jugée utile par son utilisateur pour qui elle fait sens: ce que l'on en retient, c'est moins la contrainte de devoir tout noter que l'avantage que procure le fait d'avoir à disposition l'historique de la diffusion, qui permet de mieux savoir quand il faut à nouveau relancer l'opération."

La distinction des deux modèles de la démarche qualité n'empêche nullement leur recouvrement et leur parasitage dans un même système d'activité. Dans le domaine de la sécurité ferroviaire notamment, le respect strict du script transforme inévitablement l'économie des inscriptions en administration anticipée de la preuve. La focalisation sur les "situations inacceptables" peut ainsi être interprétée de deux manières: elle est parfois l'extension, hors du champ de la sécurité ferroviaire, d'une *logique de l'incident* qui a besoin d'une écriture ou d'une grammaire de la certification, alors que la démarche qualité se doit d'être ajustée à une pragmatique de l'activité et suppose une panoplie d'usages différenciés beaucoup plus riche en situations et tournant autour de la *figure de l'occasionnel*. Mais les "situations inacceptables" rapportent également les normes d'action à des *seuils de réactivité* (plus de quarante huit heures pour un plan d'affichage illisible, dix minutes pour un message sonore non diffusé, une heure pour un escalier mécanique qui ne fonctionne pas, etc.). Autrement dit, elle naturalise la notion d'incident en la faisant jouer en station et pas seulement dans le domaine du mouvement, dans l'espace de communication et non plus seulement dans l'espace de déplacement. Du coup, si la ligne 14 doit être une structure de mobilisation du réseau, sa dynamique, forcément hybride, doit tenir les deux bouts de la chaîne: certifier, comme le métro et mieux que lui, les procédures de mise en conformité de l'exploitation, et qualifier, autrement que le métro et pour le réseau tout entier, la relation de service au voyageur singulier.

On peut donc adopter ou bien *le vocabulaire normatif des consignes et des procédures* pour s'interroger sur les dispositifs de relais et sur les relèves permettant de transmettre à d'autres l'intelligence des activités à poursuivre ou des initiatives à prendre (comme dans le cas des relèves de la garde dans une caserne ou un service hospitalier), ou bien *le vocabulaire organique et biologique de la contagion* pour regarder de plus près les segments (humains et non humains) porteurs d'une généralisation des routines d'action à partir du foyer d'éclosion de l'innovation.

Une relève ne se résume pas à un passage de relais. On se rapproche de la réalité en parlant de passage de témoin. Mais précisément, quel est le témoin qui passe d'une main à une autre, d'une équipe à une autre? Pour comprendre le travail de la relève, il faut l'inscrire dans la *tension entre savoir-faire et savoir défaire*, que met en lumière le livre de Dominique Boullier et Stéphane Chevrier, *Les sapeurs-pompiers: des soldats du feu aux techniciens du risque* (Boullier et Chevrier, 2000). Dans la mesure où une activité est soumise à un protocole, elle accepte deux régimes d'exposition: dans l'action elle est ramassée, laconique, tendue sur la chose à faire. L'artisan ou l'expert (deux figures du savoir-faire) n'aiment ni perdre leur temps, ni dire ce qu'il font ou vont faire. En revanche, s'il s'agit de former un apprenti (l'artisan), ou justifier son diagnostic (l'expert), il faut passer à un autre régime d'exposition, expliciter, passer le témoin justement, défaire ce que l'on vient de faire, déplier le

protocole. Les sapeurs-pompiers sont tenus de se livrer à ce type d'exercice parce qu'ils travaillent en équipe, qu'ils sont tendus dans l'action et que leur professionnalisme tient à leur capacité à transformer les protocoles d'intervention en routines d'action.

Les équipes Météor, ont expérimenté deux nouveaux types de ce savoir défaire. Ils tiennent d'une part à la réorganisation des artefacts et au nouveau rapport entre l'écran et le papier pour la *gestion des dépêches* et, d'autre part, à l'attention portée aux apprentissages collectifs des savoirs de l'intervention et au *debriefings*.

III-1 L'écrit électronique et la requalification des métiers et des espaces publics du transport

Les travaux de Béatrice Fraenkel (Centre d'Etude de l'écriture, Paris 7): "La résistible ascension de l'écrit au travail" et "Enquêter sur les écrits dans l'organisation" (à paraître); "Les écritures exposées" (LINX, n° 31, 1994) témoignent de l'intérêt grandissant de la recherche en sciences sociales (linguistique, sociologie, ergonomie) pour l'écrit et la circulation de l'écrit dans les situations de travail. Directement liés aux travaux du réseau "Langage et travail" ils ouvrent des perspectives de recherches novatrices sur les formes de coordination et les chaînes d'écriture qui les rendent possibles, sur les agencements organisationnels et la problématique de la traçabilité dans les démarches de certification de la qualité, sur la prolifération des écritures opératives et comptables.

L'écrit électronique demande à être étudié avec le même corps d'hypothèses que celui mis en œuvre dans les études sur le travail comme activité située, études qui ont souligné l'importance d'une description fine de la matérialité du langage et de ses différents supports. Comme d'autres *écrits d'action*, l'écrit électronique coexiste et s'articule avec d'autres modes. Il est à la fois opérateur de communication et "artefact cognitif" pour une intelligence distribuée de l'action. Comme toute énonciation, l'écrit est bien plus qu'un simple texte: c'est un *plan d'action* visant tout à la fois à *faire faire*, à *faire savoir* et à *faire preuve*. C'est à la fois la trace et le témoin pour un contrôle de l'activité et un agent de visibilisation et d'identification de son auteur ou de ses auteurs. Il est à la fois normatif et descriptif.

C'est sur la base de ces orientations de recherche que la Mission Prospective de la RATP a souhaité contribuer au programme sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le thème de la redéfinition des services et métiers de la mobilité et de l'accessibilité. Cette redéfinition, à l'œuvre dans les grandes entreprises de services trouvent avec l'écrit électronique un nouveau type "d'investissement de forme" qui a des incidences aussi bien sur la relation de service (réexamen de la notion d'auteur et de responsable et donc des compétences de l'agent, redéfinition des sphères du front-office et du back-office) que sur l'espace public de travail (visibilisation et identification élargies des agents, mise en débat des normes et des prescriptions d'usages, observabilité et descriptibilité des conduites de communication). Autrement dit, l'écrit électronique participe avec d'autres supports au renouvellement de ce que nous avons appelé, il y a quelques années, "l'intellectuel exploitant".

III-2 Le message administratif et le très haut-parleur

Savoir défaire c'est déplier et expliciter ce qui demeure implicite dans les plis de l'action. Les ergonomes (notamment Jacques Theureau et Leonardo Pinsky) ont décrit le travail d'équipe comme un cours d'action et de communication, intégrant ainsi le langage dans la matérialité des objets travaillés (par exemple, par une équipe d'infirmières, ou dans les interactions entre régulateurs et conducteurs), et les actes de langage dans le travail lui-même en tant qu'il est observable et interprétable par les membres d'une équipe participant à une activité collective. Reste que la prise en compte de l'agir communicationnel ne signifie pas l'écrasement l'une sur l'autre des deux strates de l'activité langagière et non langagière, qu'elle soit individuelle ou collective. Le signalement d'un incident est un bon exemple de ce point de vue. On peut signaler un incident ou une intervention de maintenance oralement ou par écrit. On communique alors, après coup généralement, une information dont l'interlocuteur doit tenir compte pour poursuivre son activité de manière pertinente. La séquence d'activité qui suit s'engage sur un présupposé, à savoir que l'information sur le nouveau cours d'action a été transmise et qu'on en a pris connaissance. La coordination des activités entre membres d'une même équipe repose sur cette confiance et passe par ces présupposés. Elle consiste concrètement en un travail d'explicitation ou de mise au point au cours duquel les participants s'emploient à lever des malentendus. Autrement dit, on s'assure alors de la

présence réelle ou des absences du destinataire, on s'assure qu'il n'était pas ailleurs, physiquement ou mentalement, pris par autre chose ou distrait. D'un certain point de vue, le travail de traçabilité commence par ces confirmations et ces réassurances et mobilise des ressources orales ou écrites qui ont pour fonction de rétablir les conditions de l'interlocution avant même que soient discutées la compréhension commune du problème ou de la chose à faire et les conditions d'un accord sur ce qu'ils exigent.

Nous avons montré, dans l'étude consacrée au travail de l'informateur au PCC de la ligne A du RER, il y a une dizaine d'années, que la question de la gestion des malentendus ne se posait même pas puisque le plus souvent l'informateur transmettait ses messages aveuglément, sans même pouvoir s'assurer qu'un destinataire était en position de les réceptionner. Les choses n'ont pas changé malheureusement au PCC de Bourdon. L'écrit, formaté sous le curieux (et désastreux) label de "message administratif" a remplacé le message téléphonique et l'ordinateur sert à formater le message à partir d'une grille type. De cette double typification des messages, il résulte que la coordination est d'emblée court-circuitée, qu'entre le message élaboré au PCC et l'annonce qui sera lue en station, la discontinuité est totale sur tout ce qui ne concerne pas le contenu du message. L'annonce, la véritable opération de communication, devra mettre en voix et en contexte un message préparé "administrativement". Autrement dit les messages sont transmis comme on transporte des marchandises. Ce type de gestion minimaliste de l'information relève des procédures que la microsociologie de Goffman ou le langage ordinaire appelle "à toutes fins utiles". Ce sont des procédures fondées sur une position de méconnaissance annoncée comme telle: on a fait son boulot, on ne veut pas savoir si les autres le feront à leur tour, on signale sa position à la cantonade et on cultive son jardin professionnel. Comme l'indifférence selon Descartes, elles témoignent du plus bas degré de la liberté. La transmission "pour information" d'une note dans un bureau ou l'envoi d'un pli recommandé ne sont pas si différentes de ce point de vue. Ce sont deux manières de se positionner en deçà ou au delà de la coordination: en deçà par libéralisme (à chacun sa responsabilité), au delà par défiance (on ne croit plus à la possibilité d'une coordination). Dans les deux cas, la trace du message est là pour faire preuve en cas de contentieux, c'est une justification ou une façon d'anticiper le "rendre compte" (un "account") dans un contexte où l'on chercherait un coupable. Autrement dit, le savoir défaire s'inscrit ici dans une logique causale où les agents sont autant d'auteurs auxquels un tiers (juge ou enquêteur) pourra imputer une responsabilité. Faute de se donner les moyens de suivre une action et d'en mesurer pragmatiquement la justesse, on se prépare à suivre son auteur à la trace et à le poursuivre en justice.

Le "message administratif" émis par le PCC de Bourdon à destination des stations utilise une technologie moderne. Il fonctionne pourtant à rebours des exigences d'un espace de coordination et loin des exigences d'explicitation qu'il requiert. On pourrait en dire autant du système d'annonces sonores dans les stations du métro dont les "haut-parleurs" ont récemment bénéficié de l'opération "renouveau". Loin d'être ajustées, c'est-à-dire localement et temporellement pertinentes, elles font irruption aussi brutalement qu'une douche froide avec une régularité implacable et arrosent indistinctement l'espace acoustique de la station. Au lieu d'accompagner le parcours du voyageur, elles lui parlent et le considèrent de haut.

On le sait, la ligne 14 est loin d'être au point pour ce qui concerne l'espace acoustique. Dans les rames notamment, le bruit est tel que les annonces dites "conviviales" échouent à parvenir aux oreilles des usagers. Seules les annonces des stations, coordonnées automatiquement sont clairement perceptibles. Pourtant, on ne peut pas accuser Météor d'avoir ignoré la dimension acoustique de l'espace de communication entre agents ou entre agents et usagers. L'orchestration des présences fonctionne aussi dans le registre de la communication à distance par la distribution des bornes d'appel dans la station et sur les rames, par la possibilité pour le superviseur d'exploitation de visualiser l'appelant et de le guider à distance, par la couverture téléphonique des équipes mobiles. Bref, on a distribué l'intelligence communicationnelle en localisant les fonctions de commande centralisées ;

III-3 Les supports et les inscriptions de la "coopération forte"

Le projet initial sur la mise en service de Météor faisait référence aux travaux de sociologues et d'anthropologues se réclamant des théories de la cognition distribuée ainsi qu'aux travaux sur les interfaces hommes/machine dans des contextes de travail coopératif (Computer Supported Collaborative Work). C'est en effet la distribution des capacités d'action entre membres d'une équipe participant à action collective ou à une même offre de services, la capacité d'aller à l'action directement, c'est-à-dire au plus près de l'intervention, que les équipements et les technologies de la communication sont censés aider. L'orchestration des présences est, dans les activités les plus ordinaires et a fortiori dans le travail collectif, de plus

en plus souvent "assistée" par des artefacts qui fonctionnent comme autant de prothèses de la télé-action. En réalité, le terme de prothèse ne convient pas tout à fait puisque les théories évoquées ont montré que les objets et les équipements sont beaucoup plus que des instruments d'une intelligence individuelle ou collective: ils modifient l'activité et la mémoire qu'elle sollicite, ils participent à l'activité à leur manière comme des relais intelligents auxquels l'opérateur se confie et auxquels il demande des réponses quasiment comme s'il s'agissait d'interlocuteurs.

Avant de poursuivre l'analyse des artefacts à l'œuvre dans l'espace de travail des équipes Météor, un rappel des problématiques de la cognition distribuée nous a semblé nécessaire.

Remarques à propos des compétences, de la cognition et des corps

Soit deux textes définissant et illustrant la notion de compétence qu'il est intéressant de rapprocher de manière incongrue :

<Par compétence>..."on entendra : la capacité à reconnaître la pluralité des champs normatifs et à identifier leurs contenus respectifs ; l'aptitude à repérer les caractéristiques d'une situation et les qualités de ses protagonistes; la faculté, enfin, de se glisser dans les espaces interstitiels que les univers de règles ménagent entre eux, à mobiliser à leur profit le système des normes et des taxinomies le plus adéquat, à construire, à partir de règles et de valeurs disparates, les interprétations qui organiseront différemment le monde. Sur tous ces points, aucune égalité n'est postulée entre les acteurs. Leur liberté est en proportion de leur position du moment, de la multiplicité des mondes auxquels leurs expériences biographiques leur ont donné accès, et de leur capacités inférentielles." (Bernard Lepetit : "Histoire des pratiques, pratiques de l'Histoire", Introduction à *Les formes de l'expérience. Une autre histoire sociale*, Albin Michel, 1995, p.20)

"A : Qu'est-ce tu veux faire là ? Vous allez mettre les verrins pour pousser pour les

B : Laisse les machins /APRES tu pousse APRES

A : Ben c'est vous qui l'avez dit// D'habitude comment qu'on fait ?

A : On met la clé après on pousse alors s'ils ont mis la clé

B : Maintenant on pousse et APRES la clé (...) Ca a changé

A : Ah bon/ah bon/ faut le dire ça (...)

B : Tu veux travailler pour toi mais pas pour les autres

A : Sacré Portugais va// D'habitude on met la clé avant."

(Michèle Lacoste : "Les communications de travail comme interactions", in R. Amalberti, M. de Montmolin, J. Theureau : *Modèles en analyse du travail*, Mardaga, 1991, p. 207)

Ces deux textes nous parlent des compétences sociales élémentaires et de l'aptitude à parvenir à un accord. Dans les deux cas, les capacités attribuées aux agents sont inférentielles et elles consistent d'abord à interpréter puis à organiser le monde sur la base de leur expérience passée des normes disponibles. Sabben et Ben Youssef qui travaillent ensemble sur un chantier sont obligés d'énoncer la règle pour pouvoir continuer à faire équipe. Le traitement de l'incident ou du problème qui surgit dans leur travail passe par leur coopération et celle-ci s'accomplit dans le bref échange ci-dessus. Remarquons que les normes à respecter pour cette coopération sont typiques de la sphère des usages: outre l'usage comme expérience et comme ressource ("D'habitude comment qu'on fait?"), il y a la règle qui veut qu'on signale pour autrui les changements de procédures et les modifications de l'usage ("faut le dire ça"). Autrement dit, une norme ne vaut que si elle est descriptible par ceux qui ont à l'interpréter et à la respecter. La compétence des agents suppose donc qu'ils veillent à ce que leur manière de cadrer leur action ou leur participation soit acceptable pour ceux qui voudraient "s'aligner" sur leur conduite, qu'ils veillent à ce qu'autrui veille à leur côté. Remarquons également que, pour le sociologue et les sciences sociales en général, il n'y a aucune raison d'opposer une conception normative de l'ordre social à une conception cognitive et descriptive (En note : sur cette opposition, voir Knorr-Cetina, Randall Collins): les normes sont à la fois "au dehors" (et supposées partagées par les agents qui participent au cours d'action) et entre les mains des protagonistes qui doivent en répondre. Sabben et Ben Youssef sont des acteurs responsables pour autant qu'ils donnent à voir leurs compétences et rendent compte de leur raisonnement pratique.

Nous avons déjà vu l'importance du vocabulaire des motifs (K. Burke et W. Mills) et des procédures de justification (Scott et Lyman). On peut donc se demander si le tournant cognitif des sciences sociales n'est pas le

prolongement du tournant linguistique que nous évoquions au chapitre précédent. C'est *dans* l'échange langagier que ces deux travailleurs étrangers, maghrébin et portugais, interprètent et se représentent la pertinence des règles communes et la syntaxe des conduites appropriées. Leurs procédures cognitives de construction et de description du sens sont inséparables de leurs interactions, même si celles-ci ne sont pas dissociables des objets et des matériaux qu'ils manipulent sur le chantier. Coopérer c'est à la fois se comprendre - autant que possible "à demi mots" et "comme d'habitude", c'est à dire en s'accordant sur un fond de langage commun dans lequel on ne puise qu'avec économie - et, en même temps, collaborer dans un cours d'action qui engage des corps "équipés" (des mouvements et des efforts) dans un espace lui-même équipé d'objets. C'est ce tournant qui caractérise les plus récentes analyses de l'activité située s'inspirant des sciences cognitives.

Coopération conversationnelle et coopération dramaturgique

L'historien et les deux travailleurs de chantier, également préoccupés par les conditions de l'accord sur le sens, reconnaissent aux agents une aptitude à l'inférence plutôt qu'une capacité à encoder ou décoder des messages. Un des grands textes de la pragmatique contemporaine montre que cette aptitude logique se construit et s'organise dans les conversations ordinaires et qu'elle constitue du coup un indice de socialisation. *Logique et conversation* de H. Paul Grice (1975, traduction française dans *Communications* n° 30, 1979, pp. 57-72) reprend aux logiciens la question de la validation de l'inférence pour la poser dans la langue naturelle de la conversation ordinaire. L'aptitude inférentielle s'y manifeste de manière tout à fait particulière si on la compare aux règles de l'exposition logique, précisément par une règle consistant à ne pas *explicitement* son propos "au delà de ce qui est exigé de nous". Cette règle n'est vague qu'en apparence : elle indique par convention que tout propos *veut dire* quelque chose, l'essentiel étant, pour que la conversation s'engage ou se poursuive, que son intention soit perceptible. Le sens conventionnel des mots utilisés par un locuteur ordinaire dans une langue sert, dit Grice, "non seulement à déterminer ce qui est dit, mais également ce qui est implicite". Mais il faut ajouter, à cet implicite conventionnel, un implicite d'un autre type, conversationnel celui là qui repose tout entier sur un *principe de coopération* qui s'énonce ainsi :

"Que votre contribution à la conversation corresponde à ce qui est exigé de vous, au stade atteint par celle-ci, par le but ou la direction acceptés de l'échange parlé dans lequel vous êtes engagé." (*op. cit.* p. 61)

En suivant le classement des catégories de la logique analytique de Kant, Grice propose alors de distinguer quatre formes de coopération régissant l'implicite conversationnel selon la quantité, la qualité, la modalité et la relation. Pour faire comprendre qu'une conversation n'est qu'un cas particulier dans la sphère des transactions et montrer en même temps que nous sommes loin de la logique proprement dite, il est significatif que Grice prenne un exemple de transaction de service. Si quelqu'un m'aide à réparer une voiture, dit-il, je m'attends que sa contribution respecte les mêmes règles : qu'elle soit "ni plus ni moins" que ce que j'ai demandé (quantité); que cette aide soit véritable (qualité); qu'elle soit ajustée (relation); enfin, qu'elle soit claire (modalité). Les travaux de la pragmatique et, notamment ceux de Sperber et Wilson (*La pertinence*, Editions de Minuit, 1989) montreront le caractère central de la règle de relation et du principe de pertinence.

L'implication conversationnelle a donc servi de médiateur entre l'implication logique et le sens de l'implicite repérable dans les opérations ordinaires de la rationalité pratique. Mais Grice souligne tout de suite que l'observance du principe de coopération et des règles qui en découlent ne doit pas être confondue avec un contrat. La coopération que présuppose une phrase du genre "Avez-vous l'heure?" (qui peut être interprétée comme une demande d'information ou comme une requête) traduit le fait que les interactants ne peuvent se référer à un code attribuant un sens univoque à la question. Mais ce n'est pas non plus un contrat entre deux individus armés chacun de leur machine à interpréter. Le fait que la question s'inscrive dans un usage institué fait droit précisément à la situation. C'est pourquoi il vaut mieux la définir comme un droit, à condition d'ajouter que c'est un droit de la situation et de l'échange plus qu'un droit dont disposeraient les participants. Autrement dit, c'est une attente de la situation, d'autant plus forte que celle-ci relève d'un usage répertorié ou familier. Goffman disait que travailler en équipe c'est s'autoriser naturellement un droit à la familiarité. Le principe de coopération tel que l'expose Grice généralise ce droit pour en faire non plus une qualité de certaines relations ou de certaines rencontres mais un présupposé du sens commun, le socle d'une langue naturelle souvent minimale : coopérer c'est souvent répondre par un grognement ou un hochement de tête, dégager la circulation de la parole et s'ajuster au cours d'action.

Dans l'exemple du chantier que nous venons d'évoquer, un des travailleurs accuse l'autre de ne pas avoir le sens de la coopération "Tu veux travailler pour toi, mais pas pour les autres", dit-il. La coopération dont il s'agit ici est différente, bien qu'elle soit jugée aussi nécessaire à la fluidité des relations entre opérateurs. Les situations dans lesquelles la coordination des activités est régulière permettent en effet d'observer cette deuxième attente de

coopération que Goffman appelle *coopération dramaturgique*. Il s'agit d'un travail d'articulation qui, loin d'être cantonné à tel ou tel poste ou à une fonction organisationnelle (de supervision, de contrôle, de "chef d'orchestre"), est le fait de chaque participant au procès de travail en équipe (débarasser la table après un repas, travailler sur un plateau de tournage, piloter ou naviguer, etc.). Dans ces situations, on pourrait être tenté de dire que chaque opérateur se livre en quelque sorte à une tâche complémentaire à celle qui lui revient dans la division du travail : il veille à éviter les impairs et les encombrements, à contrôler le décor, à donner le ton, à assurer la présence de l'équipe à elle-même. Mais on voit bien que le vocabulaire des tâches ne convient guère ici et que la frontière entre le travail individuel et le travail coopératif devient floue. C'est ce que constatent deux chercheurs étudiant l'activité du poste de commande de la Bakerloo Line dans le métro de Londres :

"Travailler au poste de commande ce n'est pas seulement distribuer l'information ou maintenir une orientation compatible avec les circonstances. Les tâches apparemment les plus "individuelles" sont accomplies progressivement, pas à pas, en fonction du comportement et des responsabilités des co-participants. Ceci peut aller jusqu'à une interaction focalisée et réciproque entre agents mais, le plus souvent, le régulateur et l'informateur ont des activités distinctes qui ne les empêchent pas de participer - en "surprenant" leur conversation - aux activités de leurs collègues. Les activités des agents vont et viennent ainsi constamment du privé au public, de l'individuel au "coopératif", de sorte que la frontière entre les différentes formes du travail coopératif devient de plus en plus problématique." (Christian Heath et Paul Luff : "Activité distribuée et organisation de l'interaction", *Sociologie du travail*, "Travail et cognition", XXXVI 4/94, p. 540)

Coordination des activités et activité distribuée

La porosité de la frontière entre activité individuelle et activité d'équipe que notent Christian Heath et Paul Luff a été étudiée par Laurent Thévenot qui y voit une forme élémentaire de l'action située. En se démarquant des hypothèses classiques qui verraient dans l'action en commun une agrégation d'actions individuelles coordonnées de l'extérieur, et dans la rationalité de l'action individuelle l'intériorisation de normes également exogènes, Thévenot analyse *l'exigence de coordination* comme une exigence immanente à l'action, qui concerne les gestes accomplis en privé comme les gestes accomplis en public. Tirer au clair ce que l'on fait et ce que l'on a l'intention de faire, ce n'est pas seulement le justifier selon des normes et des prescriptions qui seraient extérieures à l'action instrumentale ou technique (légitimité, justice, équité), c'est en rendre compte en cours d'action, donner à celle-ci son contour et assurer sa descriptibilité pour soi et pour autrui. L'objectif des analyses de Thévenot consiste à intégrer dans un même modèle descriptif de *l'action qui convient*, les épreuves de l'accord avec autrui, qui sont des épreuves conventionnelles, et les épreuves du commerce avec les choses et les objets, qui sont des épreuves de la rationalité instrumentale. Ce modèle de l'ajustement suppose d'abord que la notion de convention soit affranchie des caractéristiques d'arbitraire qui lui sont associées et que l'on soit attentif à la "large palette de qualificatifs" dont nous disposons "pour désigner la convenance d'un acte, en disant qu'il est ajusté, adéquat, approprié, heureux, réussi, normal, naturel, raisonnable. Ces épithètes ont en commun de placer l'intervention dans la perspective d'un jugement sur son accomplissement. Il suppose également que l'on prenne la mesure des modes ordinaires de spécification progressive de l'action.

"Nous découvrons l'action au fur et à mesure que nous devons négocier les accidents de terrain, négliger tel revers de fortune ou le prendre en considération." (Laurent Thévenot : "L'action qui convient", *Raisons Pratiques*, 1990, *Les formes de l'action*, pp. 39-69)

Ces deux caractéristiques de l'activité instrumentale, d'être dialogiquement ajustée (et pas seulement normée ou prescrite) et d'être négociée dans son accomplissement plutôt que planifiée au préalable, sont au centre d'un certain nombre de recherches sur le nouveau paysage du "commerce avec les choses" qui se construit avec les technologies de la communication et le dialogue homme-machine. Les *modes d'emploi*, qu'il faut définir comme des protocoles d'accomplissement, dès lors qu'ils veulent être intelligents et accessibles, doivent incorporer les contraintes systémiques et rituelles de la communication et se rapprocher autant que possible des conditions de la conversation de face à face. Parlant des modes d'emploi d'une machine performante (par exemple, une photocopieuse), Lucy Suchman montre que la prise en compte des attentes de l'utilisateur conduit les concepteurs à compenser le caractère abstrait des directives que donne la machine, pour rejoindre autant que possible une situation de visibilité mutuelle équivalente à celle qui prévaut dans la leçon de ski : un moniteur donne à voir les mouvements qu'il convient d'accomplir pour descendre une pente sans encombre tout en contrôlant la performance de son client et en le corrigeant sur le champ, c'est-à-dire dans les mêmes circonstances et face aux difficultés singulières du terrain auxquelles expert et novice sont confrontés dans le moment d'apprentissage.

"L'interaction humaine en face à face est le paradigme d'un système de communication qui, parce qu'il est organisé pour permettre le maximum de sensibilité au contexte, peut offrir une réponse conçue pour ces destinataires précis et dans ces circonstances précises." (Lucy Suchman : *Plans and situated actions. The problem of human-machine communication*, Cambridge University Press, 1987, 18)

Ces conditions de visibilité mutuelle ne signifient pas pourtant que l'idéal des modes d'emploi soit l'imitation mécanique combinée à la transparence comportementale. Ce qui est précieux dans la visibilité mutuelle de la leçon de ski, c'est le caractère interactif de la régulation et la fluidité du contexte communicatif. Mais, précisément parce qu'un mode d'emploi s'inscrit dans un rapport de communication, il ne peut être évalué que comme un langage. C'est notre incapacité à voir ce qui se passe dans le cerveau de notre interlocuteur, dit Lucy Suchman, c'est notre *opacité* mutuelle qui fait la force des explications par l'intention dans l'interprétation de l'action humaine tout comme la complexité interne et l'opacité de l'ordinateur nous conduit à lui attribuer une intention. Les programmes d'assistance, (qu'il s'agisse de programmes d'aide à la conception ou à l'usage) présupposent une capacité de ceux qui s'en servent à *élargir le domaine de l'observable jusqu'aux intentions*, à interpréter les réponses de la machine comme des réponses intentionnelles et à parlementer avec elle.

Par exemple pour que le programme DOCTOR, dans lequel l'utilisateur est un patient qui parle de ses symptômes à un système expert, soit coopératif, il faut et il suffit que les questions que l'on me pose à la suite de ce que je dis puissent être considérées comme des preuves que l'on m'écoute. Le programme doit donc tantôt cacher qu'il ne comprend pas les données qu'on lui fournit et tantôt, pour encourager son interlocuteur à poursuivre, lui révéler qu'il ne comprend pas. Il y a là une dualité de procédés qui n'a rien de contradictoire si on la rapporte aux

conditions du langage naturel où l'intelligence d'une situation suppose qu'on détecte et qu'on lève les malentendus sans provoquer de rupture de communication.

Les travaux de Lucy Suchman sur les artefacts interactifs illustrent la spécification progressive de l'activité d'un usager dialoguant avec sa machine. Ils lui permettent de proposer une critique de la notion de plan et des modèles traditionnels de l'activité planifiée que les sciences cognitives conçoivent comme la résolution d'un problème dont nous aurions les pré-réquisits avant d'agir. Un plan, dit Lucy Suchman en s'inspirant de l'ethnométhodologie, est plutôt une représentation de l'action située qui surgit lorsque celle-ci devient problématique. L'objectivité de l'action est donc un accomplissement plus qu'une donnée et cet accomplissement est le fait du langage qui produit et décrit l'objectivité dans un contexte d'intelligibilité mutuelle (*op.cit.* p. 50-51)

On trouvera ce même modèle conversationnel appliqué aux problèmes du management des organisations dans le livre de Terry Vinograd et Fernando Flores : *L'intelligence artificielle en question*, PUF, 1986. Partant de l'idée que c'est la conversation qui rend perméables les domaines du travail collectif les uns aux autres, les auteurs ont conçu un "coordinateur" comme une agence de construction et de contrôle des réseaux de conversation inscrits dans des systèmes distribués de communication et fonctionnant sur des blocs conversationnels de base: requête-promesse, offre-acceptation, (pp.241-242).

Pour comprendre l'utilité d'un tel modèle de "cognition distribuée" dans l'étude du travail des organisations complexes, il suffit de prendre l'exemple, analysé par Aaron Cicourel, d'une clinique médicale et du travail de la standardiste chargée de répondre aux clients et de les orienter sur le service compétent. La standardiste ne dispose pas des compétences médicales lui permettant d'établir un diagnostic. Pourtant, pour orienter la demande correctement, il lui faut poser quelques questions à son interlocuteur au bout du fil, évaluer le degré d'urgence du cas, comprendre de quel symptôme il est question et donc procéder en quelque sorte à un pré-examen du client. La composante la plus technique de la consultation, à savoir le diagnostic, n'est donc pas l'exclusivité du spécialiste, médecin, interne ou infirmière, mais dépend d'un réseau complexe et distribué de connaissances dans la clinique et de la qualité des informations transmises tout au long de la chaîne médicale. De ce point de vue, le rôle de la standardiste est crucial, puisque c'est d'elle que dépend la "carrière" du malade, c'est-à-dire à la fois son rapport à l'univers médical et son parcours dans la clinique, et c'est de la coopération conversationnelle dans les premiers échanges au téléphone que dépend l'efficacité de la prestation qui lui convient. (Aaron Cicourel : "La connaissance distribuée dans le diagnostic médical", *Sociologie du travail*, XXXVI 4/94, pp. 427-449)

L'analyse des compétences instrumentales ne peut donc être dissociée des contextes socio-techniques dans lesquels elles s'exercent. La complexité de ces contextes distribuent les responsabilités et les "charges" cognitives le long d'un réseau de savoirs et de ressources disponibles que chaque agent individuel doit activer à l'occasion. La coopération se trouve ainsi reliée à une écologie des activités, faite d'équipements disponibles et de savoirs d'arrière-plan qui l'évaluent, la confirment ou la corrigent, en assurent la pertinence et les conséquences dans l'organisation collective du travail.

La connaissance qui doit être mobilisée pour accueillir un malade et établir un diagnostic est distribuée, dit Cicourel. Mais le caractère distribué de la cognition peut s'entendre également dans un autre sens et à l'échelle du cadre spatio-temporel dans lequel se déroule l'activité. Le travail de la standardiste d'une clinique médicale ne consiste pas seulement en effet à répondre au téléphone. Il est probable qu'elle ait, par ailleurs, un certain nombre de tâches à remplir - enregistrer les appels selon un code institué, transmettre au moment de la relève les informations dont elle dispose à une collègue, accueillir des malades au guichet. Elle doit donc gérer *simultanément* plusieurs activités selon des priorités qui tiennent aussi bien à la définition de son poste qu'aux circonstances et aux aléas de son travail. La "charge" qui lui revient et qui est clairement cognitive et interactionnelle, consiste à en délimiter les contours, à gérer les interruptions, à se servir de son espace de travail (son bureau, ses dossiers, ses "pense-bêtes") pour se souvenir de ce qu'elle a dit ou fait et de ce qu'elle doit dire ou faire. L'espace dans lequel elle travaille est à la fois un espace de rangement dans lequel elle *dépose* un certain nombre de choses "pour mémoire", et un espace dans lequel elle *dispose* des objets pour garder la trace de ses activités et des objectifs qu'elle s'est fixés. Ses "humeurs" dépendront directement du moment où elle est interrompue, de sa capacité à négocier ces interruptions avec les clients ou le téléphone qui la dérangent et de sa capacité à revenir à son travail après avoir été interrompue. La standardiste, comme toutes les personnes dont l'espace et le temps de travail sont ouverts (au public, à l'incident, à l'intrusion d'un collègue) arrange son espace pour gérer ses activités. Ses routines de rangement (voir les travaux de Bernard Conein) lui permettent par exemple de distinguer ce qui presse et ce qui peut attendre, de retrouver les choses à leur place, de dégager l'espace de travail et, surtout, de réduire le "coût" cognitif des interruptions et des changements d'activité. Dans ce travail scénographique qui consiste à contrôler l'espace dans lequel se déroule une intrigue principale, la

standardiste gère constamment des interactions focalisées et des interactions non focalisées : elle soigne les personnages secondaires de son intrigue, elle revient régulièrement par une sorte de balayage visuel à un point de vue d'ensemble pour faire le point. Autrement dit, et pour utiliser le vocabulaire des cadres de l'expérience, elle change de cadrage et passe d'un canal de direction à un canal de distraction (Erving Goffman : *Les cadres de l'expérience*, pp. 202-241). C'est pourquoi, les analyses, déjà anciennes, de la fatigue particulière du conducteur (wattman ou conducteur d'autobus) sont précieuses pour la compréhension des activités complexes et des problèmes cognitifs liés à la gestion des activités simultanées, notamment le problème de l'alternance constante entre des états de vigilance et des états de distraction. (voir Isaac Joseph : "Le temps partagé : le travail du machiniste receveur", *Métiers du public*, Editions du CNRS, 1995, pp. 63-83)

La cognition ainsi comprise, engage clairement le corps qui manipule l'espace et les objets, pour les ranger et les arranger, pour améliorer les performances de l'activité ou disposer d'un stock de routines efficaces. Le travail de David Kirsch ("The intelligent use of space", *Artificial Intelligence*, 73, 1995, pp. 31-68) porte précisément sur les vertus cognitives des arrangements spatiaux dans le raisonnement situé. Ces arrangements simplifient les choix, la perception ou le raisonnement; ils marquent l'état d'avancement d'une tâche ou aident à prévoir les effets d'une action. Ces analyses sont directement tributaires des études sur l'activité dite experte.

Un *expert* est donc typiquement quelqu'un qui trouve localement ses ressources et fait les choix nécessaires sans avoir à planifier son activité par avance; il s'assure de l'information disponible en la calibrant et stabilise son environnement en limitant les degrés de liberté circonstancielle, qu'ils soient physiques ou perçus. Autrement dit, il se "cale" en repérant les indices pertinents et les propriétés saillantes de la situation. Mais, dit David Kirsch, si l'activité cognitive de l'expert est étudiée du seul point de vue de la gestion de l'information, sans prendre en compte le dialogue de l'expert avec l'*espace perçu* de son activité, on ne fait rien de plus que ce qu'on pourrait faire en consultant un oracle. Un oracle est un moyen de répondre instantanément à toute question du type : "Que dois-je faire maintenant?". Or, un expert dispose d'un certain nombre de ressources et d'*affordances* (la notion est empruntée à J.J.Gibson, nous y reviendrons), c'est-à-dire de propriétés par lesquelles une situation est disposée et définie autour d'objets et d'indices.

Par exemple, emballer des produits aux caisses d'un grand magasin, c'est regrouper ces objets selon leurs propriétés (lourds, fragiles, à maintenir debout), les éloigner de soi ou les rapprocher selon l'ordre de disposition que l'on souhaite respecter, etc. L'espace du rangement et les propriétés des objets se "prêtent" à la planification et c'est le caractère manipulable des produits qui constitue l'information première pour la caissière ou la personne chargée de faire des paquets. En somme, les représentations ou les informations organisées par la caissière sont externalisées d'abord et pour aider le calcul auquel elle se livre. L'espace et les objets sont *prédisposés* pour réduire la complexité descriptive de notre environnement, tout comme le joueur de Scrabble arrange ses lettres sous ses yeux et les bouge constamment par *opportunisme méthodique* jusqu'au moment où une solution lui apparaît *pour* la faire apparaître. Il pense avec ses mains.

Une fois de plus, les catégories de la présence (visibilité, manipulation et gestuelle corporelle, disposition et exploration des objets et des ressources de l'espace perceptible) apparaissent comme une référence naturelle pour la compréhension de la cognition située. Même si le face à face n'est pas le tout et le modèle des interactions, la possibilité d'agir en mesurant simultanément les conséquences de son action reste l'idéal technologique des innovations de la téléaction. Lorsque telle ou telle machine intelligente vante sa "convivialité" que dit-elle en effet sinon que sa complexité n'est pas fatalement complication d'usage, mais qu'elle restitue à l'usager la part d'action réciproque et de régulation disponible pour son activité.

En résumé, parler de cognition distribuée, c'est essentiellement faire sortir l'activité cognitive de la tête de l'individu, la replacer dans le réseau de compétences institutionnelles ou organisationnelles, prendre en compte la coopération en situation de plusieurs individus, ne pas oublier les ressources d'intelligence que recèlent l'espace qu'ils perçoivent et les objets qu'ils manipulent dans leur environnement. L'ensemble de ces composantes constituent un espace de communication que Bruno Latour propose de définir comme "interobjectif" et s'inscrivent pleinement dans le programme d'une microsociologie attentive aux systèmes d'activité située. Cette notion, que nous avons rencontrée dans l'article précurseur de Wright Mills et dans les premiers travaux de Goffman trouve une nouvelle pertinence dans les travaux les plus récents sur les espaces de travail partagé (*shared work space*) de Lucy Suchman, Charles Godwin, Christian Heath et Edwin Hutchins. Il revient à ce dernier d'avoir systématisé le modèle de la cognition distribuée à partir de l'expérience de la navigation et du pilotage (tout en l'inscrivant dans la grande tradition de l'anthropologie puisque sa première étude porte sur le système de navigation des Trobriandais. En réalité, la cognition distribuée n'est pas l'exclusivité des nouvelles technologies parce que ce n'est pas un problème de technologie :

"Dans le cas de l'aviation civile, les conclusions intéressantes - le bon déroulement d'un vol par exemple - sont les propriétés d'un système qui implique au moins deux pilotes en interaction l'un avec l'autre et avec tout un dispositif technologique. Le comportement du système du cockpit dans son ensemble dépend de traitements de l'information qui sont, en partie du moins, extérieurs aux pilotes. C'est vrai également des cockpits de la "vieille technologie" qui ne sont pas équipés de dispositifs artificiels "intelligents". (Edwin Hutchins : "Comment le cockpit se souvient de ses vitesses" *Sociologie du travail*, XXXVI 4/94, p.453)

Autrement dit, les ordinateurs et le dialogue homme/machine ont servi de médiateurs pour une appréhension nouvelle de notre commerce avec les choses qui doit autant à la *Phénoménologie de la perception* de Merleau-Ponty et aux travaux sur l'écologie de la perception de J. J. Gibson qu'aux artefacts interactifs.

Cognition et écologie de la perception

Les travaux de Gibson se développent à partir d'une critique de la vision qu'il appelle cartésienne, vision à l'arrêt ne correspondant guère à l'expérience de la perception. Les yeux, dit Gibson, sont sur une tête et dans un corps qui se déplace parmi les choses. Les "raisons du réalisme" (voir XX) tiennent à ces deux postulats: nous percevons *parmi* les choses et le mouvement est immédiatement lié à l'activité perceptive, il ne s'ajoute pas à elle de l'extérieur, il est partie intégrante de l'exploration par le sujet percevant. Il s'en suit plusieurs conséquences: d'une part il n'y a pas de représentation intermédiaire entre les choses et ce que nous voyons - il n'y a pas d'image mentale; d'autre part le problème du conflit des points de vue est un faux problème : nous pouvons voir à la place de l'autre parce qu'il nous arrive de voir *de* sa place, de son point de vue; enfin, un environnement n'est pas une enveloppe dans laquelle se déplace une subjectivité autonome et qu'elle évalue ou qualifie selon ses engagements et ses finalités: c'est du dehors et du milieu des choses qu'émergent les indices qui définissent un contexte pour une activité.

L'intuition sous-jacente à cette idée d'une générosité structurelle du monde sensible, sorte de puissance d'invitation toujours disponible, renvoie à l'expérience du toucher et au paradigme qu'elle propose pour les autres sens. La perception tactile d'une bouteille par exemple est le fait de mon exploration par les doigts; la perception est bien une activité, mais cette activité ne doit pas se comprendre comme enregistrement de données sensorielles ou construction d'une représentation du monde qui aurait les propriétés métriques d'une photo ou d'un modèle réduit. Percevoir la bouteille c'est s'adapter aux changements sensoriels que provoque mon exploration, c'est donc confirmer une action possible. Prise isolément, la vision, dit Kevin O'Reagan (1992), serait inadaptée, saccadée et lacunaire. Si nous voulons comprendre la stabilité de notre univers perceptif, nous devons supposer soit un mécanisme de compensation des saccades (et tomber dans les apories des théories de l'homuncule, c'est-à-dire imaginer une compensation de la compensation, à l'infini), soit admettre que notre vision n'est pas photographique et qu'elle "consulte" constamment une mémoire externe.

C'est peut-être là ce que Merleau-Ponty appelait le "préjugé du monde", celui qui nous fait voir un monde peuplé de significations et d'objets pleins et déterminés (Merleau-Ponty, 1945, p. 10-11). Merleau-Ponty dénonçait les impasses de cette psychologie en montrant que le propre du perçu c'est d'admettre l'ambiguïté. Mais ce préjugé ne trouve pas sa racine dans une conscience et dans l'expérience subjective du sentir, mais dans l'arrimage de la perception à l'action; et le perçu ne reçoit pas ses déterminations d'une opération de jugement (articulant des horizons en figures), mais de la constitution d'un "champ" dans lequel l'adhérence du perçu à son contexte, sa "viscosité" ne relève pas de la constitution des objets scientifiques sous le jugement, mais des objets pratiques dans l'action. C'est bien chez Merleau-Ponty qu'on trouve les pages les plus convaincantes et les plus "réalistes" faisant l'éloge de la perception qui "traverse tous les doutes possibles" (pp. 50-51). C'est à partir de la corporéité du sujet percevant que Merleau-Ponty pose le problème de la pluralité de perspectives et de leur mise en cohérence. Voir la maison, dit-il, c'est accéder non seulement à un objet mais au monde dans lequel il est observable et accessible. Ainsi pour comprendre comment la vision peut se faire de quelque part sans être enfermée dans sa perspective, il nous faut poser que "voir, c'est entrer dans un univers d'êtres qui se montrent :

La structure objet-horizon est le moyen qu'ont les objets de se dissimuler mais aussi de se montrer. Du coup, chaque objet est le miroir de tous les autres. Quand je regarde la lampe posée sur ma table, je lui attribue non seulement les qualités visibles de ma place, mais encore celles que la cheminée, que les murs, que la table peuvent "voir". Voir les objets, c'est voir un monde où chacun d'eux dispose des autres autour de lui, comme spectateurs de leurs aspects cachés et garantie de leur permanence." ... "La maison elle-même n'est pas la maison vue de nulle part, mais la maison vue de toutes parts. (p. 82)

On voit donc que la condition de stabilité du monde dans l'expérience perceptive passe par l'abandon du privilège ou de l'exclusivité accordés au point de vue privé de l'observateur et par la restitution à autrui et aux

choses elles-mêmes d'un "point de regard" qui n'est pas le "mien" et sans lequel je ne saurais accéder à l'objet que je regarde.

"Le sujet normal a son corps non seulement comme système de positions actuelles, mais encore comme système ouvert d'une infinité de positions équivalentes dans d'autres orientations. Ce que nous avons appelé le schéma corporel est justement ce système d'équivalences, cet invariant immédiatement donné par lequel les différentes tâches motrices sont instantanément transposables."(p. 165)

En ce sens toute perception, parce qu'elle s'inscrit dans la dynamique d'un schéma corporel, dans une *posture*, c'est-à-dire dans une spatialité de situation et non de simple position est une co-perception. Ce qui fait l'unité à la fois de mon corps et du monde dans lequel il déplace son regard c'est que leurs différentes parties ne sont pas seulement coordonnées, elles *s'impliquent* l'une l'autre.

"Si je me tiens debout devant mon bureau et que je m'y appuie des deux mains, seules mes mains sont accentuées et tout mon corps traîne derrière elles comme une queue de comète" (p. 116)

La structure d'implication de l'être au monde dans sa corporéité est la même que celle de l'espace dans son accessibilité, dans sa "chair". Accéder à un objet ou à un espace c'est le rejoindre dans un double sens : lui donner une consistance de situation et l'inscrire dans la tension d'une posture, d'une orientation possible.

Jeff Coulter et E.D. Parsons, dans un article consacré à la praxéologie de la perception (1990), ont résumé l'argument commun à Gibson et à la phénoménologie de la perception de Merleau-Ponty en disant que la vision est "enchassée" dans l'action. (Voir le livre récent de A. Berthoz: *Le sens du mouvement*, Odile Jacob, 1997) L'activité que l'homme a en commun avec l'animal et qui lui permet de voir non pas de manière expérimentale et reconstruite, mais dans un environnement, consiste à marcher, manipuler, tourner autour, inspecter, se lever ou s'asseoir, etc. Ceci suppose que l'on abandonne l'idée d'une chambre d'enregistrement de "données sensorielles": alors que ces dernières sont supposées dépourvues de signification, privées et éphémères, l'information écologique que le sujet percevant explore est significative, publiquement disponible, et permanente. A l'opposé de l'expérience sensorielle telle que la définit la psychologie classique des sensations, qui présuppose le concept de stimulus, les sens ne sont pas des récepteurs passifs, mais des mécanismes actifs (qui activent l'intelligence du dehors ou la mémoire externe), et dont les phénomènes sensoriels sont des sous-produits plus que des éléments constitutifs. (J.J. Gibson, 1966) Autrement dit, nos sens ne sont pas des "canaux", ce sont des *détecteurs*. L'analogie tactile nous conduirait plutôt à les concevoir comme des tentacules ou des sondes. Du coup, la fonction du cerveau, ce n'est ni de décoder des signaux, ni d'interpréter des informations, ni d'enregistrer des images. Les systèmes perceptifs sont des dispositifs de recherche et d'extraction de l'information écologique, c'est-à-dire de l'information déjà "nichée" dans un environnement, à partir du champ fluctuant de l'énergie ambiante.

On comprend donc que l'écologie de la perception est tout à la fois réaliste et pragmatiste: l'"*affordance*" est une propriété qui ne saurait s'attribuer ni à l'environnement ni à l'agent mais à la relation qu'ils entretiennent dans l'action. C'est la propriété phénoménale - la valence - d'un objet ou d'un espace perçus en tant qu'ils sont disposés ou disponibles pour l'action. Le concept d'affordance, emprunté à Kurt Lewin qui parlait en 1929 de l'*aufforderungscharakter*, terme traduit en anglais par "invitation-character", est donc le concept central d'une théorie unifiée qui aurait pour objet le comportement finalisé d'une créature vivante dans un environnement significatif. Le terme désigne à la fois une prise ou une invite, la disponibilité dans l'univers perceptif. L'affordance, dit Gibson (p.285), est un substitut au terme de valeur: il désigne ce que les choses nous offrent pour le meilleur ou le pire, ce qu'elles présentent comme traits distinctifs pour un observateur. L'apprentissage est donc le processus par lequel on apprend à distinguer les traits d'un donné déjà riche et non la manière dont on enrichit les données nues et dépourvues de signification. Ce n'est pas l'extension des associations mais l'éducation de l'attention.

Le fait que la discrimination précède l'association se comprend encore une fois à partir de la position paradigmatique du toucher dans l'organisation des systèmes perceptifs. Avec les mains nous pouvons explorer l'environnement et l'altérer, de sorte que l'homme (ou l'animal) percevant n'est pas seulement un être de locomotion, c'est au sens propre et non seulement au sens figuré, un manipulateur.

III-4 Le papier et l'écran

Les observations conduites au PCC de Météor avec Olivier Thierry ont mis en lumière la complémentarité de deux types de support dans le travail des superviseurs d'exploitation. Le support papier peut fonctionner de plusieurs manières :

- comme *pense-bête*, il accompagne l'activité et permet à l'agent de réviser sa connaissance du contexte ("ça bouge tout le temps") en cours d'action. Par exemple, le support papier indique la position des équipes à un instant t et permet de jouer des couleurs pour visualiser le suivi des équipes et leur activité qui n'est planifiée que partiellement.
- Le superviseur établit par ailleurs un relevé des incidents et des faits marquants, qu'il s'agisse de problèmes de matériel ou d'interventions anti-tags. Le papier fonctionne alors comme *trace* de l'activité au sein de l'équipe.
- Enfin, le superviseur utilise le support papier pour les fax et les dépêches qui repartent tout de suite vers les services concernés.

En revanche, c'est à partir de leurs consoles que les superviseurs d'exploitation, tout comme les superviseurs de maintenance peuvent gérer un certain nombre de dysfonctionnements concernant les escaliers mécaniques, les lignes de contrôle, les caméras, les ascenseurs. A chaque début de service, le superviseur de maintenance fait un télé-diagnostic des équipements et consulte la liste des dépêches en cours. Par exemple, le 14/11 à 15 h 55, les assistants de ligne qui se trouvent à Pyramides signalent une horloge en retard de 7 à 8 minutes. Aussitôt, le superviseur signale le problème au service (GTMH) qui a la même console. Le fait que les dispositifs de communication soient partagés (même consoles entre le PC et les stations pour ce qui concerne certains équipements électriques, entre le PC et les entreprises sous-traitantes, même canal radio entre l'exploitation et la maintenance) constitue un facteur de "coopération forte" et de visibilité mutuelle des actions. C'est ce que nous avions appelé, il y a quelques années, un *plan de travail commun*. C'est ce type de coopération assistée par des équipements qui permet de produire de l'information sur l'activité conjointe et des commentaires sur l'activité. Ils permettent de spécifier des conditions d'apprentissage, de débattre sur des rôles professionnels à tenir en situation, sur des compétences requises pour interpréter correctement des directives. La proximité active que produit la circulation des documents et le partage des équipements peut s'interpréter en termes de mise en réseau ou de ce que Georges Amar avait appelé "formatage récursif". Forme nouvelle de la formation sur le tas, elle combine la formation de l'agent et le formatage de l'outil et les dynamise tous deux en tablant sur leur réflexivité dans l'action.

Les écrans de contrôle permettent d'établir un *historique* des équipements et de ses défaillances. Ils permettent également de produire des *états*, c'est-à-dire de mesurer le volume des interventions en attente ("Dès qu'on a le temps, on s'occupe de solder les dépêches"). *Entre la transparence des procédures et la normalisation des classements*, les ordinateurs renforcent les initiatives tendant à homogénéiser l'espace de la communication interne et la signalétique interne des documents. Ces initiatives sont prises sur la ligne 14 et ailleurs (par exemple, le travail sur le rangement des recettes lancé par E. de Maria, sur la 6). On peut comprendre que la normalisation des classements est importante aussi bien du point de vue de l'offre de service dans la mesure où elle organise l'espace du "back-office" que du point de vue de la planification des activités individuelles ou collectives puisque fluidifie les relèves et rend accessible et disponible à des équipes différentes la mémoire de leur activité commune.

III-5 L'orchestration des présences et l'alternance des territoires

On s'attardera moins ici sur l'organisation des briefings comme mode de gestion réflexive des activités que sur les fonctions par lesquelles se met en place le mode de présence à elle-même d'une équipe polyvalente et sur les modalités de circulation et de déterritorialisation des compétences. En effet, les briefings peuvent - c'est du moins le sentiment que nous avons pu en avoir à observer leur fonctionnement - ne pas échapper à la logique prescription/contrôle. Ils sont alors une forme d'attachement à la ligne, le moment d'échange confirmant la localisation de l'équipe, moment au cours duquel les consignes sont transmises, de la maîtrise aux agents, avec plus ou moins de fluidité des deux côtés de l'estrade hiérarchique, avec son rituel d'échange d'expériences assez vite routinisé, et la distance au rôle de ceux ou celles qui se plient au rituel mais n'en pensent pas moins. Reste que ces moments de co-présence entre l'équipe d'assistants de lignes et l'équipe de maintenance méritent d'être décrits. Les agents de maintenance arrivent groupés, ce sont des hommes, habillés autrement et manifestement plus à l'aise dans leurs baskets, s'assoient au fond de la salle comme des élèves avertis qui se défient de la parlotte et des chouchouteries du dialogue. Leur activité est plus cernée, les choses à faire sont moins sujettes à discussion, ce ne sont pas des experts en interactions mais en interventions.

En réalité, l'orchestration des présences passe ailleurs; elle est distribuée dans les différentes activités des équipes de ligne et de maintenance. Le moment de briefing est la *mise en scène de la coopération* et la caricature des réunions de service où le responsable fait état des informations dont il dispose *par ailleurs*, celles qu'il tient des étages supérieurs ("le président a tenu à vous offrir la cassette vidéo du centenaire"). Parfois ce sont des commentaires d'un incident qui réécrivent l'histoire après-coup et prodiguent des conseils à ceux qui veulent bien les entendre. Peut-être s'agit-il de moments d'apprentissage pour des nouveaux venus, mais plus dans le registre des manières d'être que sur celui des façons de faire. Il faudrait pour en juger véritablement rétablir la connexion entre ces moments de formation sur le tas et le cycle de formation au sens strict auquel les agents travaillant sur la ligne 14 se sont pliés. On a du mal en tout cas à se laisser convaincre par ce régime normatif de bonnes paroles et la régularité instituée de ces échanges formels.

Beaucoup plus importante à nos yeux est l'opportunité offerte aux équipes mobiles de s'approprier la discontinuité territoriale dans laquelle elles évoluent, c'est-à-dire de pouvoir *changer de perspective* sur les territoires qu'elles arpentent, de savoir ce que le PCC voit de ce qu'elles voient. En somme, de *combiner attachement et détachement*, vision rapprochée et vision distante, action sur le terrain et télé-action. Ce sont les co-présences qui se réorganisent et apprennent ainsi à s'ajuster, aussi bien celles des agents entre eux que celles entre agents et usagers. Ce sont les explorations successives et le *network* qu'elles fabriquent qui unifient le *patchwork* des territoires et orchestrent les présences qu'exige l'offre de service. D'une certaine manière, ce qui se tisse dans cette mobilité des agents et dans cette mobilisation de leurs perspectives, c'est un *langage*, le langage de la société de contrôle penseront certains, ou le langage de la régulation de proximité, un langage avec sa redondance, ses recouvrements de sens, ses zones d'évidence et d'opacité. Il est significatif que ce qui ne se voit pas (ce qu'on a tenu à ne pas exposer) à partir du système de vidéo-surveillance, ce sont les guichets de agents de station. Comme si le "poste de travail" méritait une certaine discrétion pour ne pas alimenter les fantasmes de Big Brother. Les autres lieux de travail, c'est-à-dire les espaces de déambulation des stations et des rames, sont exposés aux caméras parce que tout le monde peut se trouver des deux côtés des caméras, s'exposer au regard et suivi à la trace ou veillant de loin à ce qui se passe sur le terrain. Non pas visibilité mutuelle, mais visions alternées.

IV - METTRE EN SERVICE : L'HYBRIDATION

IV-1 Le verrou social et la reconstruction d'un accord : les postes et la place

En termes d'effectifs, Météor, on l'a dit, pariait sur une formule *additive* plutôt que *substitutive*. Mais surtout le lancement d'une nouvelle ligne reposait sur un contrat de confiance entre la direction de l'entreprise et le personnel, notamment les conducteurs concernés par l'automatisation. Ce contrat impliquait d'une part un engagement et, d'autre part, une procédure d'implication. L'engagement consistait à élever la qualification des emplois et à offrir des débouchés qualifiés maîtrise pour les conducteurs. Or ces débouchés se trouvaient non pas dans les bureaux mais sur le terrain. Telle était la procédure sociale d'implication: parier sur un changement de rôles simultanément avec une modification du statut, compenser par le statut ce qu'on souhaitait modifier sur le terrain, dans les rôles de l'agent.

Il n'est donc pas étonnant que la phase actuelle de généralisation de l'innovation - l'émancipation de Météor de sa minorité héroïque dans l'univers du réseau - s'accompagne d'une renégociation portant sur les effectifs d'abord, mais aussi sur les termes de l'accord. C'est la phase actuelle, dite de *déverrouillage*, pour reprendre le vocabulaire d'un des éclaireurs affectés à cette tâche. Elle doit prendre la mesure de ce qui relève des effectifs et des statuts et se décline en termes de *postes*, et de ce qui relève des dispositifs technologiques et de la nouvelle configuration de l'exploitation telle qu'elle a été inaugurée sur Météor et qui se décline en termes de *places* dans le procès de travail, c'est-à-dire d'implication dans les chaînes de coopération et de délégations d'autorité.

Nous revenons plus loin sur le vocabulaire de la confiance tel qu'il opère dans ces moments où l'enjeu d'une innovation est mesuré à partir de critères statutaires et dans une négociation sociale. Néanmoins, nous pouvons dire tout de suite que la réduction d'incertitude, à quoi se résumerait la construction d'un accord "en confiance" dans une lecture stratégique des compromis sociaux, ne suffit pas à décrire ce qui se passe réellement. A trop focaliser l'analyse sur les intérêts déclarés des acteurs collectifs, on peut réduire la négociation à un *arrangement*, fragile par définition, mesuré en termes de compensations dont la signification et la portée peuvent constamment être remises en cause. Les témoignages de ceux qui se sont déclarés partants dans l'aventure de Météor et qui y ont trouvé leur compte, soulignent la dimension d'*opportunité* de l'offre qui leur était faite d'une nouvelle formation et d'un nouveau métier. C'est dans la mesure où ils étaient « partants », c'est-à-dire prêts à

redéfinir leur situation de travail, qu'ils ont joué le jeu. Autrement dit, quelle que soit la logique des négociations syndicales et sa traduction en termes d'effectifs, la construction de la confiance est affaire de *croyances*, c'est-à-dire selon une logique pragmatique, *d'habitudes d'action*. S'engager dans un processus nouveau, c'est parier sur une conversion ou une reconversion, s'imaginer dans d'autres rôles et anticiper sur leur robustesse et leur durabilité pratique, notamment ici sur le terrain des rapports avec les usagers comme sur celui des rapports hiérarchiques.

Visibilités, positions et jeux de cadrage.

La ligne 14 a, de ce point de vue, bouscule l'ordre des *positions* dans la chaîne de coopération de la prestation de service. On entendra, par ce terme de position, la manière dont les individus prennent pied dans un cours d'action ou participent à un jeu de langage, par exemple comme *auteur* au sens strict d'un message, simple *interprète* ou *animateur*, ou encore comme *responsable* en dernière instance. (E. Goffman: "Positions", in *Façons de parler*, Editions de minuit, 1989). On prendra à titre d'exemple de ce changement de positions qui affecte les relations hiérarchiques, la forte présence de l'encadrement sur le terrain. Cette présence renforcée, devenue à la fois plus visible et plus efficace, est à la fois la conséquence de ce qu'on pourrait appeler "l'arrangement-conducteurs" et un contexte vécu par les agents comme une singularité de la ligne.

La forte présence de l'encadrement peut être perçue avec les lunettes du vieux monde, évaluée au regard des pratiques habituelles d'un encadrement traditionnellement en charge de l'élaboration de plans avant l'action et perçu comme un monde « à part » avec lequel le métier doit apprendre à s'arranger pour circonscrire des territoires d'autonomie et d'invisibilité. Le nouveau cours du service et la multiplication des dispositifs de visibilisation "offerts" par la technologie, embarqués avec elle, conduit au contraire à penser la *plan dans l'action*. Les ressources, notamment les ressources humaines, ne sont plus des "réserves", maintenues en marge de l'activité, mais des présences à activer, disponibles à tout moment et astreintes à la logique de réactivité. La régulation devient alors simultanément préfiguration de l'action et configuration des moments d'action. Il est inévitable dans ces conditions que l'encadrement soit plus présent, que ce soit *sur le terrain ou derrière les écrans*. La télé-action introduit une strate d'activités qui sont bel et bien de terrain et qui sont assurées tour à tour par des agents en position, d'auteurs (d'une dépêche), d'animateurs (d'une équipe mobile), de responsables (d'une consigne). Dès lors que les chaînes de coopération sont "assistées" par les nouvelles technologies de la communication, il est inévitable que la présence de chacun à l'activité de l'autre soit à la fois moins "verticale" et moins hiérarchique et plus constante virtuellement. Le personnel d'encadrement n'est plus (ou plus seulement) l'auteur de la pièce ou celui qui rappelle la règle du jeu, il joue chacune des parties, depuis la séance de débriefing jusqu'à l'occupation de l'espace public de transport, passant de l'énoncé des "tâches" à la gestion du tout venant des problèmes en situation.

Le fait que l'encadrement ne soit plus séparé du terrain mais présent physiquement ou virtuellement sur le terrain transforme la *ségrégation des rôles* traditionnelle et conduit à une redistribution des délégations d'autorité, c'est-à-dire à une réaffectation de la confiance et de la crédibilité entre les différents statuts. Outre le fait que tout le monde est "embarqué" dans une même aventure globalement gratifiante, le présupposé de visibilité constante produit ses régulations immanentes: l'encadrement se doit de faire crédit aux agents de leur activité. D'où le fait que l'on n'ait pas installé de caméras de surveillance des guichets pour bien signifier aux agents qui occupent ces postes qu'ils ne sont pas "fliqués" et que leur visibilité pour le PCC n'est pas simplement une mesure de contrôle. En revanche, la crainte de la part de ces mêmes agents d'être victimes d'agressions lorsqu'ils sortent des guichets a conduit à installer des caméras aux abords. Dans ce nouveau théâtre des opérations, se développent donc de nouvelles régulations civiles, et une nouveau répertoire de la solidarité: faire semblant de ne pas avoir vu, mobiliser discrètement, être vu dans les situations à risque, demander une couverture discrète, etc....

Outre la mobilité des équipes d'agents de station, le rapprochement exploitation/maintenance contribue à redéfinir les modes antérieurs de contrôle de l'activité. Ce rapprochement, confirmé par la présence des agents de maintenance aux séances de débriefing, introduit une dimension de technicité professionnelle qui autorise l'agent à bénéficier des latitudes propres aux métiers de la réparation: on ne peut pas être « sur le dos » de celui qui est chargé de s'occuper d'une panne d'escalier mécanique. Le mainteneur, comme tous les réparateurs a besoin de voir avant de juger et réclame d'être juge en première instance, gardien du temps de la réparation.

On peut généraliser cette nouvelle complémentarité des figures de la maintenance et de l'exploitation et y voir la tension vertueuse entre une logique technologique et une logique du service. La maintenance obéit à une *logique de la disponibilité* des équipements soumise aux deux principes de l'autonomie du diagnostic et de l'évaluation par le résultat ("pourvu que ça marche"). Logique de la disponibilité réduite ou aléatoire, rythmée par les

incidents de fonctionnement, elle implique une responsabilité en réseau où la part du back-office est décisive: tout problème sur les ADUP, par exemple, est signalé automatiquement au PCS. Ce que l'on attend des agents sur le terrain et au PCS de ce point de vue c'est d'activer un réseau de réparateurs. L'exploitation obéit plutôt à une *logique des règles de l'art* qui implique bien plus le front-office seul à pouvoir juger de ce que suppose la satisfaction d'un client et seul apte à se montrer réactif en conséquence. Logique de la disponibilité et logique des règles de l'art se distinguent donc dans les nouvelles technologies de la prestation de service : d'un côté l'activation des ressources connectées entre elles d'un réseau d'équipements, de l'autre la réactivité d'une prestation, attachée à une situation singulière.

Il est possible que cette tension nouvelle, fabriquée par le rapprochement entre l'exploitation et la maintenance, soit seule capable d'offrir une issue aux problèmes récurrents (ils ne sont pas nouveaux et se posent à l'entreprise depuis les années 80) des métiers de la présence en station. Il faut pour cela revenir à la définition des métiers de la tournée et à la dialectique résolument frustrante de la *visibilité* et de la *reconnaissance*. L'agent se doit d'être visible et se veut considéré. D'un côté il est une des ressources de l'offre de services... au même titre que les équipements et les objets de la station. De l'autre, il est en attente d'un respect et prétend à la considération. Nous pouvons rappeler ici le travail de Denis Bayart sur l'activité des agents mobiles en gare du Nord (in *Villes en gares*, Editions de l'Aube, 1999) :

Le cheminement continu, tel celui du piéton, est ce qui, finalement, caractérise le plus intimement la tournée. Le cheminement introduit la contrainte que le trajet effectué est continu, et non une série de sauts de puce ; ce qui implique, pour l'agent, exposition à des situations non prévues ou non recherchées. Pour se rendre à un endroit déterminé, il faut passer par d'autres endroits qui se trouvent sur le chemin, ce qui expose aux événements qui peuvent se produire en cours de route. Ainsi, l'agent qui est appelé par radio en gare souterraine, alors qu'il se trouve en surface, doit passer par la mezzanine et s'exposer aux demandes d'information des voyageurs qui se trouvent sur son chemin. Le *simple déplacement* n'est pas possible pour l'agent d'accueil : dès qu'il se déplace, il se trouve engagé dans son activité publique d'accueil. On pourrait alors définir la tournée comme un mode particulier de parcours de l'espace, à opposer au simple déplacement : la tournée suppose une exploitation de l'espace *comme ressource*, afin de produire une confrontation à certains événements, ceci étant le but visé. Engager une tournée, c'est *s'exposer délibérément* à des rencontres avec des personnes ou avec des incidents techniques. La finalité de la tournée réside dans la recherche de telles rencontres, au moyen d'un parcours tracé dans l'espace.

Partant de cette caractérisation de la tournée, on peut construire une typologie des différentes formes de tournées en fonction de la manière dont l'espace est couvert ou parcouru. Trois types formels semblent pouvoir être distingués : couvrir l'espace, se mêler aux usagers, intervenir sur appel.

a) relier des points pré-déterminés ou, ce qui est le problème dual comme on dit en théorie des graphes, passer par des chemins pré-déterminés. Le type en est l'inspection de matériels techniques, le dual étant plutôt appelé une "battue". On peut appeler *géométrique* cette conception de la tournée car l'espace qui en est le principal support est représenté soit par des points, soit par des chemins (ou arcs, sur un graphe). La tournée est définie en premier lieu par le support spatial, non par ce qui s'y passe. La manière dont l'espace est habité n'intervient pas en premier. C'est la tournée du facteur : il faut visiter une série de points définis à l'avance sans se laisser détourner du trajet prévu. Les tournées de ce type sont de caractère déterministe et planifié. Le trajet lui-même n'est pas supposé amener des rencontres, de l'imprévu. Il est *sans valeur* par lui-même. Il porte même une valeur *négative* : on vise généralement à minimiser la distance parcourue, considérée comme une dépense improductive. C'est d'ailleurs une question classique en recherche opérationnelle (problème du voyageur de commerce, par exemple). Faire une battue, c'est aussi parcourir un espace entier à la recherche de quelque chose : battue de campagne pour retrouver un enfant perdu ou un blessé, aide aux sans-abri (Armée du Salut, BAPSA...). Généralement, on sait ce que l'on cherche. Le trajet peut être défini de manière systématique, de façon à couvrir l'espace le plus économiquement possible compte tenu des ressources disponibles, mais il peut aussi être orienté par des indices trouvés en cours de route.

b) se montrer, s'exposer aux demandes d'intervention : pour l'agent d'accueil, *être parmi les usagers*. C'est l'opposé de la conception géométrique : la tournée est orientée d'abord par l'activité sociale, l'espace n'en étant que le théâtre. Être présent dans un espace, notamment pour se faire voir et répondre aux sollicitations, ce sont les rondes de policiers ou d'îlotiers. Le trajet est alors choisi pour amener à visiter les points qui sont préjugés sensibles. Une telle tournée revêt en principe un caractère probabiliste, mais elle peut aussi être une simple routine (si, par exemple, elle dérive d'une stratégie probabiliste optimisée).

c) intervenir sur appel : en urgence, le bouche-trou, l'ambulance. Il y a ici recours à des technologies (radio, téléphone) qui pallient l'éloignement initial de l'intervenant, et cela suppose que l'espace soit couvert par un champ physique rendant possible la transmission à distance. On peut parler de *tournée virtuelle* : il n'y a pas réellement de tournée dans l'espace, mais des agents supposés capables d'intervenir en tout point de l'espace. C'est le mode de fonctionnement des pompiers, du SAMU, et de la police dans beaucoup de cas.

La ronde de l'agent d'accueil tient des quatre variétés identifiées : il visite un certain nombre d'équipements, varie ses trajets entre deux mêmes points de façon à passer dans des lieux différents à chaque fois, se montre dans les lieux où il pense que les gens auront besoin de lui, est muni d'une radio par laquelle il peut être appelé en un lieu précis. Il lui est donc possible de doser ces quatre possibilités de façon à obtenir différentes stratégies de ronde.

(...)Nous proposons l'hypothèse selon laquelle un dosage déterminé des quatre aspects se traduit par un certain *style* de l'agent. En effet, ce terme renvoie à une "allure", une présentation de soi, une manière de s'offrir (ou de se refuser) aux interactions qui forme un ensemble hautement personnel. Et comme l'agent est totalement exposé au public, sans guérite ni guichet, c'est bien par le seul moyen de cette présentation de soi qu'il peut arriver à attirer ou tenir à distance les voyageurs, à examiner une machine en panne sans être trop interrompu, à établir avec les commerçants des rapports coopératifs plutôt qu'indifférents. Il y a nécessairement une forte relation entre le mode d'organisation de la tournée et le style personnel de l'agent ; un agent novice, qui contrôle encore mal sa présentation de soi, sera entraîné dans une succession d'interactions qu'il aura du mal à maîtriser, alors qu'un expérimenté sera plus capable de maintenir certains principes d'organisation de sa tournée, grâce à un savoir faire sur la présentation de soi."

A partir de cette description fine des styles de l'agent mobile, on peut aisément comprendre à la fois *l'aisance des équipes de maintenance* - ils sont plus maîtres de leur temps, se déplacent en équipes plus réduites, chaussés pour arpenter *un espace d'intervention* - et *le malaise des équipes d'accueil* - contraints à la présence exposée et préposés parfois à la "convivialité en navette", situations typiques dans lesquelles ils exécutent un plan élaboré avant l'action qui encombre le métier et le devoir de présence du métier.

IV-2 Requalifier l'accessibilité

L'expérience de Météor ne s'est pas présentée comme un élargissement mais plutôt comme une requalification de l'offre de services. D'une certaine manière, on pourrait dire que la ligne 14 est d'abord et surtout *un espace de transport*. La réussite sociale du projet est peut-être explicable partiellement dans cette perspective : Météor est une "star" ou un "bijou" du point de vue des professionnalités du transport, capable de les mobiliser comme telles en leur fournissant un équipement renouvelé et des standards nouveaux. C'est donc sur la base d'un accord renouvelé, d'une nouvelle alliance entre les faveurs des usagers et la fierté des agents, que l'histoire de Météor peut se présenter comme une "success story".

Ce repositionnement doit être rappelé parce qu'il ne correspond pas à l'évolution générale du métier de transporteur ces vingt dernières années. Celle-ci a été marquée plutôt par des interpellations venues de l'extérieur des métiers du transport les invitant à élargir la gamme des services connexes, à ouvrir l'espace de transport sur la ville ou à le réanimer commercialement.. Il n'est pas question ici de contester le bien fondé des politiques qui se sont données pour objectif de relever ces nouveaux défis. En revanche, si on s'interroge sur la réussite de la ligne 14 et sur ses conséquences, il est indéniable que sa conception épurée de l'espace et du service transport mérite d'être notée. Faut-il la considérer comme un préalable à toute conception extensive du métier? Comme une confirmation que c'est le vocabulaire de base de la modernisation que décline Météor? Et, en ce cas, que devient le modèle expérimental dès lors qu'il se généralise au réseau tout entier et dans l'architecture du métro existant? On pourrait comparer ici le plébiscite de la ligne 14 et les sentiments mitigés que produit la rénovation de La Défense. Cette station apparaît comme *normalisée*, reprise selon les normes d'une station de cette envergure, ajustée à l'offre commerciale qui avait proliféré dans son espace. La ligne 14 accueille moins de ce point de vue – elle est moins « peuplée » commercialement mais elle accueille mieux.

Les enseignements que tirent certains des promoteurs des innovations récentes dans le métro méritent d'être commentés ici. Les bouquets de services ne seront sans doute pas généralisés, leurs formes et leurs composantes internes varieront sans doute, tout comme les partenariats qui les ont portés à l'origine. En revanche, l'expérience qu'ils ont permis de faire, aussi bien en termes d'équipements - bornes et liaisons internet - que de présence des agents, indique qu'ils ont *requalifié la gratuité*. Cette formule, que nous empruntons à Jean-Pierre Texier, correspond à un dilemme auquel est confronté un transporteur ayant une mission de service public: sa politique d'accessibilité urbaine est parasitée par d'autres logiques d'accessibilité - celles des centres commerciaux

notamment - et demeure talonnée par une politique de l'espace public qui a pour modèle la rue. Or, de même qu'il s'agit aujourd'hui de "reprenre la rue", de la réoccuper (notamment pour lutter contre l'insécurité, mais aussi pour la rendre aux piétons), de même l'espace du transport ne peut demeurer accessible sur les mêmes bases et avec les mêmes qualités indifférenciées.

Les bouquets de service sont, de ce point de vue, un signe de l'entreprise adressé sur certains points du réseau et à certaines catégories d'usagers. C'est une offre en effet, mais qui attend d'être reformulée en extension. Le sens de cette offre est déjà clair (voir l'étude de Frédérique Chave à ce sujet): une maîtrise "douce" du territoire, une requalification de la gratuité mise au goût du jour des autoroutes de l'information et, plutôt qu'une offre d'assistance indistincte et généralisée, une *assistance sur rendez-vous*. Monsieur Tout-le-monde, usager du métro n'a en effet pas besoin d'assistance tout le temps et en toute circonstances. Et, comme le client du Club Méditerranée qui dit: "Le bonheur, si je veux", il n'est en quête que de disponibilité *occasionnelle*. La transformation de l'espace transport en galerie commerciale est une réponse lourde (infrastructurelle) à une demande occasionnelle qui suggère plutôt une offre discrète et ponctuelle. Les réflexions actuelles sur les agences commerciales et les points de proximité vont dans le sens d'un ajustement de cette offre de services après la phase d'innovation expérimentale qui s'est traduite par l'implantation des bouquets de services.

Ces réflexions s'inscrivent dans un contexte nouveau que l'expérience de Météor permet d'éclairer. S'il est incontestable que les transporteurs ont fait de sérieux efforts, ces dernières années, pour s'émanciper d'une logique de l'incident et ont tenté de requalifier les espaces par une politique commerciale, la traduction spatiale de cette politique rencontre des limites architecturales, à la fois fonctionnelles et esthétiques dans le réseau existant, si elle ne fait pas fond sur les ressources interactives et communicationnelles qu'offrent les nouvelles technologies. Le principe d'accessibilité, qui vaut aussi bien pour l'espace de déplacement que pour l'offre de services ne va pas sans contraintes fonctionnelles et sans rites d'accès. Pour spécifier ces contraintes, on pourrait reprendre une distinction connue dans l'univers des interactions et distinguer celles qui sont *systémiques* et celles qui sont *rituelles*. La généralisation sur Météor de technologies de la communication interactive ainsi que l'équipement des agents mobiles sont la préfiguration d'un ordre communicationnel sur lequel la requalification des politiques d'accessibilisation des services doit pouvoir compter à l'avenir pour *couvrir* l'espace transport d'un espace de communication adéquat à des demandes occasionnelles.

Les *contraintes systémiques* définissent l'espace fonctionnel des interactions selon une série de critères (Erving Goffman, *Façons de parler*, p. 20-21):

- 1- Une capacité bidirectionnelle à transmettre et à recevoir des messages acoustiquement adéquats et aussitôt interprétables.
- 2- Des capacités rétroactives permettant de renseigner sur la réception en même temps qu'elle a lieu.
- 3- Des signaux de contact permettant d'annoncer la recherche d'un canal, de ratifier le fait que le canal cherché est désormais ouvert, de fermer un canal jusqu'alors ouvert (s'y incluent les signaux d'identification-authentification).
- 4- Des signaux de rotation permettant d'indiquer la fin d'un message et la reprise du rôle d'émetteur par le locuteur suivant.
- 5- Des signaux de préemption permettant d'inviter à une redite, de suspendre une demande d'ouverture de canal, d'interrompre un locuteur en action.
- 6- Des capacités de recadrage, autrement dit des indices permettant de distinguer des lectures spéciales applicables à des segments parenthétiques, de reconstruire des sens par ailleurs conventionnels (apartés ironiques, citations, plaisanteries, etc.), à quoi doivent s'ajouter des signaux de l'auditeur indiquant que la transformation résultante a bien été suivie.
- 7- Des normes obligeant de répondre honnêtement, au moyen de tout ce qu'on sait être pertinent, et rien de plus.
- 8- Des mesures à l'égard des non-participants visant à limiter les indiscretions, les bruits parasites et le blocage des voies de passage des signaux oculaires.

Les *contraintes rituelles* correspondent à ce que nous avons décrit comme étant les compétences civiles de la relation de service. Variables selon les cultures et les contextes de la communication, elles ne se contentent pas de définir les participants comme des transmetteurs-récepteurs, elles les qualifient comme des personnes capables de formuler une requête, de s'excuser, de se conduire avec tact, etc.

La redéfinition probable des champs de compétences des agents du métro qui sera consécutive à la nouvelle donne qu'introduira la télébillétique doit pouvoir s'inspirer de l'expérience de la ligne 14, notamment sur la

définition des "points de proximité". La volonté exprimée par la direction du métro de contrôler le développement de l'offre de services pour ne pas "scotcher les voyageurs" dans des espaces de stations qui n'ont pas été conçus pour les accueillir, devrait conduire à privilégier le modèle de bornes interactives jalonnant l'espace de mobilité et secondant l'effort de présence humaine des agents mobiles. Autrement dit, la requalification de l'accessibilité doit s'entendre, sur le plan « systémique », comme un nouvel agencement des qualités de présence (parfois virtuelle ou distante) et de disponibilité (sur « rendez-vous ») et, sur le plan civil et rituel, comme un élargissement du vocabulaire de la communication (au delà du face-à-face, en direction de l'écrit et de la voix).

IV-3 Fabriquer des hybrides et reprendre la rue

Le lancement du projet Météor, à la fin des années 80, est contemporain d'une série d'actions baptisées "Station 2000" par lesquelles la RATP entendait reconquérir ses espaces, à la fois comme espaces de gestion au quotidien et comme espaces publics. Prenant acte de l'ouverture à la ville et des nouveaux problèmes qu'elle devait affronter, l'entreprise se donnait les moyens (NSS, politique de propreté et de contrôle itinérant, mais aussi réhabilitation du patrimoine du métro) de reconquérir les espaces du transport.

Aujourd'hui, à l'heure où l'ancrage de la ligne 14 dans l'ensemble du réseau est à l'ordre du jour, l'entreprise s'interroge sur le défi que représente pour elle le renouvellement du contexte politique à Paris et dans la région Île-de-France. Les stations du métro sont, dans cette perspective une nouvelle frontière et le lieu d'une nouvelle alliance possible avec la ville, sous le signe d'une écologie urbaine confirmée par les deux partenaires de la ville et du transport.

La mairie de Paris quant à elle, s'engage dans une série d'actions visant à réduire la place de l'automobile et à aboutir à un nouveau partage de la voie publique au profit du piéton et des transports en commun. La définition de l'espace de déplacement qui est à l'œuvre dans cette politique va bien au delà de la voie publique qu'il suffirait de partager entre différentes "unités véhiculaires". Elle implique:

- la prise en compte des conflits d'usage inhérents aux pratiques de l'espace public en général et à ses variations dans le temps;
- le traitement de seuils et des relais de la ville aux différentes échelles du quartier et de l'agglomération.

Une telle approche de l'espace de déplacement dans sa continuité et sa complexité commande que l'on combine une conception fonctionnelle de la voirie et une analyse écologique et multidimensionnelle du paysage urbain et des usages de la rue. Elle conduit également à focaliser l'attention sur les points de densité constitutifs de la dynamique des espaces publics.

Dans cette perspective, il s'agit tout à la fois de lutter contre la dévitalisation, d'accompagner la diversité fonctionnelle et culturelle de certains quartiers en la rendant supportable et confortable, d'aller au delà du "façadisme" en requalifiant les ambiances visuelles et sonores. Certaines composantes de cette politique sont déjà à l'œuvre dans les programmes en cours ("quartiers tranquilles", "quartiers verts", "espaces civilisés"). Mais la reconquête de la rue parisienne passe sans doute par une guerre d'usure pour laquelle *les seuils entre la rue et les espaces de transport* constituent à la fois une épreuve de vérité et une ressource.

Les bouches de métro (comme les stations d'autobus ou de tramway) sont, avec leur environnement immédiat, des points de densité et des relais de l'espace de déplacement que le piéton doit pouvoir reconquérir. Proposer de les traiter comme des *parvis* aurait l'avantage d'insister sur *l'offre d'espace* nécessaire aux rassemblements, aux rendez-vous ou même à la simple coordination des flux de déplacement. On peut également, dans certains cas, les considérer comme des *pôles de services à la mobilité*. Ce qui doit être souligné, dans tous les cas, c'est qu'ils supposent une *coopération forte* entre les services de la ville et la RATP, ce qui implique que la ville se réapproprie l'espace du piéton dans sa continuité et que le transporteur confirme son souci pour les territoires du déplacement au delà de son domaine propre. Pour résumer l'orientation de travail, on pourrait dire que cette coopération est la condition pour transformer un "point-de-réseau" en un espace public à part entière, plus lisible dans le paysage urbain qu'une simple bouche de métro dans laquelle on s'engouffre et mieux traitée en termes d'accès et de rituels d'accès. Dans la perspective d'une "intensification" de la ville sur des mini-centralités, ces seuils sont les *ressorts d'une accessibilité* affirmant la nouvelles priorités du piéton.

Cet axe de travail peut être développé concrètement dans deux directions: on peut considérer que la ville et la RATP ont avec ces seuils, l'occasion de traiter l'ensemble de l'agglomération avec *un seul et même langage* qui ne distinguerait pas les quartiers du centre à vocation touristique et commerciale des quartiers périphériques d'habitat; on peut également focaliser l'attention sur les points critiques de partage de la voie publique entre la voiture et le piéton et traiter les *carrefours* comme des zones prioritaires d'une nouvelle politique d'accessibilité; on peut enfin élire la ceinture aérienne du métro ou encore une *ligne*, notamment la ligne 2, comme une zone où les problèmes d'insertion urbaine et les conflits d'usage liés à l'affectation des espaces au déplacement ou à d'autres activités (terrains de basket, marchés, brocantes, etc.) pourraient être traités dans une certaine continuité formelle.

L'expérience de Météor est précieuse de ce point de vue, notamment pour ce qui concerne la future station Saint-Lazare. Les discussions avec la Mairie de Paris, au milieu des années 90, ont montré combien la visibilité des interfaces du transport sur l'espace public de la ville faisait problème : l'intermodalité, conçue comme une ressource de l'espace de mobilité, peine à être acceptée dès lors qu'elle se traduit par la présence perçue comme encombrante, des équipements qui la rendent possible et disponible. Cela est vrai des terminus de bus dans certains pôles multimodaux (Saint-lazare, mais aussi Gare de Lyon), mais plus généralement de tout ce qui marque un espace réputé noble, historique ou protégé (par exemple le parvis de La Défense) d'une bouche de métro. La requalification architecturale et formelle, mais aussi culturelle et patrimoniale des seuils du transport implique un accord sur les priorités politiques en matière d'écologie urbaine et co-production du paysage urbain comme chose publique. La rénovation réussie de la Gare du Nord banlieue montre que le parti audacieux et robuste de *mettre en scène l'interconnexion* peut combiner la visibilité formelle des espaces du transport et l'accessibilité perceptive du paysage de la mobilité pour les usagers.

IV-4 Interfaces de la métropolisation

La mise en œuvre du projet Météor est contemporaine d'une réflexion d'ensemble à la RATP qui entend se mettre à l'heure de la société de services. De ce qui précède on peut déjà déduire que mettre en service, c'est notamment mettre en scène et mettre en vue les espaces et les équipements, mettre en commun les ressources disponibles, rapprocher l'encadrement du terrain. Ce que l'opération Météor met en œuvre ce sont des modalités et des formes nouvelles de coopération forte, entre les hommes et les équipements, entre les membres d'une même équipe de travail, mais aussi coopération entre l'exploitation et la maintenance, entre le PCC et le PCS. C'est à partir de ces *nouveaux plans de travail commun* que s'invente la nouvelle ligne.

L'invention – et c'est ce qui en fait une traduction - n'est pas séparable des questions posées et traitées partiellement par les différents chantiers de l'entreprise depuis le milieu des années 80 : Ecologie Urbaine, Relation de service, Nouveau Service en Station, Pôles multimodaux, Village Services de La Défense, Bouquets de services. Deux questions semblent traverser le moment d'action dont Météor est le banc d'essai, comme des éléments de la traduction qui lui est propre et comme des questions qui devront orienter le travail de la relève, faire contagion dans l'ensemble du réseau ou s'épuiser dans le laboratoire de la nouvelle ligne : la question de la présence humaine et des nouvelles modalités de la présence d'une part et, d'autre part, celle de l'environnement sensible, des ressources de la perception et du traitement des ambiances.

Le passage à une logique de services a pris plusieurs formes plus ou moins innovantes dans la période qui a vu la mise en œuvre du projet Météor : pratiques coordonnées de services en relais dans le nouveau "village-services" de La Défense ; "bouquets de services" dans les stations Mirosmesnil et Basilique Saint-Denis; chaînes de coopération et d'intervention dans les nouveaux métiers du public pour les emplois-jeunes ; animations événementielles, irruption des nouvelles technologies dans les services d'accueil et d'information. Toutes ces expériences sont significatives des mutations actuelles des métiers liés directement ou indirectement aux espaces publics de transport et confirment la nécessité d'une série de redéfinitions de leurs référentiels de compétences.

Dans le nouveau contexte partenarial de reconquête de certains territoires de la ville et de la banlieue, les nouveaux services mis en place ont eu une mission majeure dépassant la simple professionnalisation de telle ou telle catégorie d'agents. Ces nouveaux services s'inscrivent dans une politique globale d'accessibilisation conçue à l'échelle de la métropole. En ce sens, ce sont des interfaces à plusieurs titres à la fois: en termes d'exploitation, de politique territoriale et de mobilisation civique.

Interfaces de l'exploitation

Selon les principes d'une multimodalité qui tend à devenir l'orientation majeure d'intégration des différents réseaux de l'entreprise, ces nouveaux services doivent être considérées comme des *unités en réseau*, coordonnant les activités et les informations de plusieurs services de transport d'une même entreprise ou d'entreprises différentes. Analyser les nouveaux métiers du public c'est donc tenir compte aussi bien des missions impliquant un équipement technologique et un système d'objets sophistiqués de coordination des activités et d'action à distance, que de celles dont la dimension coopérative entre équipes différentes est décisive. A titre d'exemple de la première forme d'intégration on peut citer le PCS de Météor, à titre d'exemple de la deuxième le rapprochement exploitation/maintenance ou le nouveau service tram et la coopération entre anciens machinistes et membres de la brigade de surveillance.

Interfaces de territorialisation

Dans le prolongement des politiques destinées à lier développement et territoires, les nouveaux services sont tenus de s'adapter *localement* notamment à l'élargissement du domaine dans lequel leurs compétences s'exercent. Les lieux-mouvements de la ville articulent le plus souvent des systèmes de transport et des centres commerciaux, des lieux de transition et des lieux de transaction (L. Gille). Dans la périphérie des métropoles, les gares sont le plus souvent à l'épicentre d'une commercialité de proximité. Ces nouveaux services ont alors pour mission d'accompagner l'effort "d'équité territoriale" et de continuité des services, en fonctionnement et en qualité, dans certains territoires "sensibles". De ce pont de vue Météor s'inscrit dans une configuration singulière : la comparaison des investissements de toute sorte (et de ce que Laurent Thévenot appelle des "investissements de forme") dont bénéficie la nouvelle ligne par rapport à ceux qui sont accordés à la ligne T1, souligne *l'échelle centrale et la valeur de mobilisation de l'ensemble du réseau* attribuées à Météor. Ce n'est pas tant le développement territorial qui mesure la mise en service de la ligne, sauf à considérer que le territoire de la ligne c'est le réseau lui-même. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une opération d'introversion, d'un projet de développement par introversion.

Interfaces civiques

Le caractère productif d'un dispositif de traduction innovante tient à sa capacité à modifier l'apprentissage et *l'usage régulé* d'un langage, d'un système d'activités ou d'un ensemble de ressources. Pour un espace public de transport, il s'agit de sa capacité à énoncer plus clairement une règle, à prendre en compte la diversité des champs normatifs et des contextes locaux, à organiser en quelque sorte le jeu éducatif de l'hospitalité urbaine et des normes d'usage de la ville. L'enjeu de ces nouvelles missions du transporteur tient à la demande qui les a fait naître: *recréer de la centralité civique* dans la ville-archipel, fabriquer de l'instruction civique dans les cadres mêmes de l'expérience citadine et, pour un gestionnaire des espaces publics de transport, dans l'expérience et le cours d'action du voyageur, c'est-à-dire dans les dispositifs cognitifs et pratiques du déplacement. Dans les domaines de la propreté, de la maintenance des équipements, de l'information des voyageurs, il est clair que Météor modifie notablement l'expérience de la mobilité, aussi bien le paysage perçu que les ambiances dans lesquelles se déroule la relation de service et ses attendus civiques.

La mise en service de Météor c'est d'abord et surtout *l'orchestration de la présence et la mobilisation organisée des équipes et des équipements dans l'intervention*. Plusieurs dispositifs organisationnels de la présence, jouant à plusieurs échelles temporelles convergent dans la mise en œuvre d'un modèle de mobilisation et de sociabilité au travail qui s'inscrit dans un jeu du détachement et de l'attachement. C'est ce jeu dans sa complexité qui orchestre la présence des agents sur la ligne et leur disponibilité pour les usagers.

- Le détachement des agents sur la ligne fait de leur appartenance à l'équipe Météor *une étape et un enjeu de leur carrière* et une séquence à durée déterminée. Cette séquence s'ouvre sur un temps de formation apprécié comme tel et ouvrant une période qui sera vécue comme une *opportunité*. De sorte que le moment d'*attachement* à Météor est à la fois une mise à l'épreuve sur un temps limité de leurs compétences et une occasion à saisir dans leurs projets de reconversion ou de reclassement. En termes de distance au rôle, la règle du détachement a pour conséquence de qualifier le rattachement à la ligne sous la forme d'une mission, c'est-à-dire d'une *présence active*.
- Le fait que les équipes de la ligne aient un seul point d'attachement est plébiscité par les agents. Il assure la proximité de l'encadrement, la transparence des initiatives et rend possible la *présence à soi de l'équipe* qui est la condition d'une gestion réflexive et en temps réel de ses activités. Cette présence à soi est réactivée en continu par les *débriefings* où se retrouvent régulièrement les équipes d'exploitation et de maintenance. A l'attachement commun en un seul lieu, s'ajoutent ainsi des temps de mise en commun des activités.

- Pour les superviseurs d'exploitation, le partage du temps de travail entre le PCS de Lyon-Bercy et les stations de la ligne représentent une alternance entre deux formes de présence et d'action. Tantôt au contact des usagers ou des équipements à contrôler, tantôt agissant à distance en visualisant les bornes d'appel, les superviseurs d'exploitation sont à la fois dans une position d'intervention et de régulation, en charge d'un problème ponctuel et capables de se représenter les ressources contextuelles dont ils disposent. Dans une sorte de double attachement au cours d'action, ils peuvent aussi bien mobiliser le cadrage de la co-présence et se mettre à la place de l'utilisateur (voir les choses comme il les voit) que changer de code et passer de la réciprocité des perspectives à la vision d'ensemble de la ligne et des équipes mobiles, c'est-à-dire à l'organisation des perspectives telle qu'elle se donne à voir au PCC.

IV-5 Ambiances, seuils et présences dans les espaces de déplacement

Les dispositifs de contagion de la ligne 14 vers l'ensemble du réseau sont, on l'aura compris par ce qui précède, propres à l'espace et à l'organisation de la nouvelle ligne, aux innovations qu'elle introduit dans l'offre de service et liés à ses interfaces avec le métro. Ce sont des dispositifs esthétiques et des dispositions pratiques qui, ensemble, reconfigurent l'espace de déplacement, ses formes et ses frontières, ses ressources disponibles pour l'utilisateur et l'écologie des activités de l'agent.

C'est dans ce cadre que la cellule "Innovations" du département commercial a souhaité lancer en juin 2000, un programme de recherche sur les esthétiques et les professionnalités du déplacement dont nous donnons ici les attendus et les axes de travail.

Les nouvelles cultures du service dans les espaces publics de transport

Il y a une quinzaine d'années, lorsqu'il avait été envisagé de travailler sur la station de métro comme espace public, dans le cadre de "Station 2000", la Mission Prospective avait proposé de commencer par l'interface guichet et les interactions entre agent et usager. Cette approche qui faisait la part belle à la *conversation* et à l'ethnographie de la communication, prenait acte, par ailleurs, d'une évolution de la station qui, disait-on, la rapprochait de la ville et donc de la rue. A l'époque, il avait semblé nécessaire de souligner la part de langage dans l'activité des agents et des compétences communicationnelles dans la définition des prestations de service. L'espace public n'était pas seulement l'affaire des aménageurs et des gestionnaires de flux. Ce n'était pas seulement un espace de circulation mais aussi un espace de communication. Bref, la gestion des espaces publics devait savoir articuler la rue et la conversation.

Une série de recherches se sont développées dans cette direction et beaucoup de choses ont changé dans le cadrage conceptuel sur lequel nous avons travaillé pendant quinze ans. Le travail sur l'accessibilité urbaine et la relation de service, la prise en compte d'une écologie des espaces de déplacement, les recherches sur les gares et sur les pôles d'échange ont alimenté, et alimentent encore d'une manière ou d'une autre, les projets de l'entreprise (Bouquets de service, Mobilité, Télébillétique).

Il s'agit aujourd'hui de reconfigurer cette approche, c'est-à-dire d'imaginer les espaces publics qui serviront de cadre pour les activités (traditionnelles ou nouvelles) des agents, qu'il s'agisse des emplois-jeunes ou des agents statutaires. On retiendra, de manière provisoire quelques éléments de problématique:

- les métiers de l'espace public sont des métiers mobiles, conjuguant disponibilité et visibilité. Observateurs et acteurs, les agents sont des corps en *mouvement* qui se signalent par des uniformes et des actes de présence, par une organisation des apparences et un langage corporel.

- La mobilité de ces agents n'est ni abstraite (elle est inscrite dans une topographie des lieux), ni complètement détachée. *Distribuée dans la station*, la présence des agents est rattachée à un point qui fonctionne comme un point de ressource.

- Dans ce point, comme sur leur parcours, les agents disposent d'équipements. Ils ne sont pas seulement plus ou moins bien disposés: ils *manipulent* des dispositifs (d'assistance, d'information, de traitement des incidents, etc.)

- L'espace public d'activité aura beau être "humanisé", il est peuplé de "non humains" qui assurent une place importante dans la prestation de service: automates, escaliers mécaniques, mobilier, bouquets de service, etc.

C'est de cette triangulation des métiers des espaces publics - *corps, objets, espaces* - qu'il faut partir pour penser la "nouvelle relation de service".

Quels espaces publics pour cette nouvelle relation de service ?

Quels métiers durables dans cette nouvelle configuration des espaces de transport ?

On peut avancer dans la réflexion en essayant d'articuler des évolutions de la perception qui sont à la fois "culturelles" (au double sens: noble et ordinaire) et esthétiques. Pour reprendre le titre d'un récent livre de Jacques Rancière, on raisonnerait sur l'idée d'un *partage du sensible qui serait esthétique et politique*. Autrement dit, la perception de l'espace public de transport change, ce changement est esthétique au sens large et donne une indication sur le type de démocratie à l'œuvre dans ces espaces. Les interventions artistiques ou les artistes eux-mêmes (qu'ils conçoivent, agencent ou animent l'espace ou qu'ils le choisissent pour telle ou telle performance ou installation) prennent pour terrain et enjeu ce partage du sensible.

A la lumière des recherches récentes dans le domaine et en tenant compte de l'acquis des études déjà réalisées par la RATP, on pourrait se donner trois orientations de travail :

- une réflexion renouvelée et robuste sur la notion d'ambiance dans les espaces de déplacement,
- une analyse fine des métiers de la tournée et des conditions d'une bonne articulation entre visibilité et disponibilité,
- une relecture des travaux récents sur les sociabilités du mouvement.

Ces trois interrogations sur l'esthétique des espaces, la durabilité des métiers et l'évolution des usages des voyageurs doivent être menées de front et se nourrir les unes les autres dans un programme d'ensemble.

Ambiances

Une des manières d'aborder l'esthétique des espaces consiste à souligner combien elle est un vecteur de *considération du voyageur*. Un espace (physique, visuel et sonore) est ce qui "regarde" le voyageur et lui indique qu'on prend soin de lui ou que le service est attentionné. Par exemple, la nature de l'éclairage ou le type de musique d'ambiance sont des "messages" adressés au voyageur qui marquent l'espace dans lequel il s'engage.

De ce point de vue, il serait judicieux de revenir sur la notion d'ambiance. On résumera les propositions de recherche les plus récentes et les plus prometteuses (JP Thibaud, CRESSON), en disant que la notion doit agencer les approches en termes de *paysage* et celles en termes de *situation*. Il y a plusieurs raisons à cet agencement.

- Parce que le paysage du déplacement (visuel, sonore) est un monde en patchwork, en archipel où la perception et l'action se font par explorations successives et segmentées qui se déclinent en situation, selon une succession de points de vue et en construisant des espace-temps différenciés (la nuit et le jour, les heures creuses et les heures d'affluence, la semaine et le week-end, etc.)

- Parce que la notion d'ambiance permet de demeurer dans un *registre écologique*, en se défiant des politiques dites d'animation qui supposent toujours que l'espace est mort ou à réanimer. Il s'agit donc de relever les dimensions actives et *interobjectives* par lesquelles un espace public opère un partage du sensible.

- Parce qu'on pourrait définir des *genres* qui seraient comme des langages institués de ce partage (genre chorégraphique, dramatique, plastique, cinématographique). L'espace du métro et du bus, l'espace des gares sont très fréquemment pris comme supports et illustrations d'une vision culturelle de la vie urbaine. On pourrait ainsi repérer des "genres" possibles pour esthétiser la perception du voyageur dans ses parcours ordinaires et les décliner dans des configurations spatiales et temporelles différentes.

Dans tous les cas, il faudrait prendre l'animation telle qu'elle a été conçue dans les années 70 à rebours, c'est-à-dire désencombrer l'espace perceptif plutôt que chercher à le remplir.

Présences

Les projets de télé-billetterie accélèrent un processus engagé avec le lancement de la carte intégrale et redéfinissent les métiers commerciaux des transporteurs en ajoutant aux compétences du guichet celles de l'avant-vente et celles de l'après-vente, c'est-à-dire les compétences de conseil ou de traitement des dysfonctionnements et de l'évolution du contrat. Dans la mesure où la vente proprement dite sera assurée probablement par des automates, c'est tout le domaine des services d'accueil, d'assistance qui devra se développer en station pour répondre à la crainte de déqualification des agents au contact du public. Ces derniers, qui sont aujourd'hui visibles sans être toujours disponibles seront appelés à devenir des *agents mobiles et des agents d'information et de médiation*.

Il faut entendre cette fonction de médiation non pas seulement au sens de la résolution de conflits locaux, mais plutôt comme une fonction de *gardien des seuils*. Un espace de transport, notamment lorsqu'il remplit des fonctions multimodales, est une superposition de *seuils physiques*, marqués au sol ou par des péages, de *seuils sensibles* avec des conventions différentes régissant l'espace sonore, de *seuils normatifs* régissant les comportements autorisés (propreté, droit de fumer, etc.). En ce sens il n'y a pas de médiation sans une certaine *autorité* de l'agent qui l'exerce. La question est de savoir comment cette autorité est mise en scène pratiquement, comment elle est recevable et acceptable.

La *métaphore de la concierge*, gardienne des seuils, des usages et des normes du passage entre espace privé et espace commun est utile de ce point de vue. Elle est parlante également dans la mesure où elle permet de concevoir l'équilibre à trouver entre *attachement et détachement*, entre *visibilité et disponibilité*, entre *point fixe d'information et parcours d'activité* (la concierge est soit dans sa loge, soit dans... les escaliers). Cet équilibre à trouver entre les deux territoires d'activité de l'agent, entre la bulle de visibilité et l'espace d'observation, est décisif si l'on se préoccupe de la durabilité du métier.

Parmi les objections suscitées par cette métaphore, la plus sérieuse est sans doute celle qui consiste à dire que, dans la sphère résidentielle, la fonction de concierge est en voie de disparition, remplacée par une série de fonctions assurées par des agents de propreté ou par des "non humains" (boîtes aux lettres, digicodes, visiophones, etc.). A cet argument, on peut répondre de deux manières, sur le fond et sur les circonstances:

- sur le fond, on peut dire que nos sociétés urbaines découvrent l'enjeu et la vulnérabilité des espaces publics parce qu'elles sont plus "ouvertes" ou parce que ces espaces sont réputés accessibles à toutes sortes d'usagers "incompétents" (touristes, enfants, personnes handicapées, non habitués) ayant besoin d'une assistance ponctuelle ou constante, ou encore parce que les normes d'usage de ces espaces ont besoin d'être réactivées ou consolidées dans certaines zones urbaines face à des usages "incivils". Les concierges sont alors la figure métaphorique de l'assistance de proximité, gardienne et régulatrice des accès à l'espace public.

- les circonstances dans lesquelles la RATP doit penser la redéfinition des actes de présence de ses agents sont particulières. Les 4000 agents de station constituent une ressource lion négligeable - c'est une force de vente de l'entreprise - qu'il serait curieux de ne pas exploiter. D'autre part la reconversion en cours des espace et des métiers de la station est un processus, nécessairement participatif, qui doit être conduit avec des agents réputés polyvalents. On peut donc se dire que cette reconversion doit être accompagnée socialement, comme un projet de coopération socio-technique. La modernisation de l'entreprise n'est pas la refonte immédiate ou définitive des métiers mais la reconversion participative, la co-production de nouvelles missions.

Usages

L'utilisation que nous venons de faire de la métaphore de la concierge témoigne de nos difficultés à penser le présent et l'avenir des espaces et des activités du transport en nous libérant des figures et des vocabulaires du passé. Tout usager du réseau routier ou ferré sait s'affranchir des visions réductrices du transport collectif qui serait tantôt le territoire de voyageurs anonymes, tantôt celui de l'homme des foules, "non-lieu", etc. La confusion des langages utilisés récemment encore ("l'homme moderne" serait un nouveau nomade, ou alors il serait en attente de services comparables à ceux qu'il pouvait trouver naguère sur une place de village) confirme que les métaphores servent à penser ce que nous avons des difficultés à penser. C'est leur avantage et leur limite.

Il vaudrait sans doute mieux partir de l'idée que l'espace public de transport est aussi différencié que celui de la ville et que la mobilité des usagers ne transforme pas toutes les sociabilités urbaines partout et en même temps. Ceci veut dire que nous devons penser la diversité des publics et la pluralité des sociabilités que sont susceptibles de proposer les espaces-temps du transport.

Outre le développement des espaces commerciaux dans l'enceinte de l'espace public de transport, les campagnes de publicité récentes ouvrent la voie d'une vision explicitement romancée et confortable (un couple qui s'embrasse ou un voyageur qui sommeille) qu'on peut décliner dans d'autres registres de l'univers des rencontres: le lieu de rendez-vous, le salon de lecture, le bistrot de quartier, l'espace de défilés de mode, la galerie artistique, etc. Même s'il est prématuré d'envisager une extension de la ville souterraine à la manière japonaise, on peut imaginer le développement localisé d'îlots de sociabilité fonctionnant comme embrayeurs de mobilité, nœuds de familiarité locale ou pôles d'affinités de réseaux, points d'arrêt pour des pratiques de cabotage, etc.

C'est dans cette perspective de recherche qu'ont été conçues une série de rencontres sur " les esthétiques de la mobilité ". Ainsi, la première séance des " rencontres de l'innovation " était consacrée à *la notion d'ambiance*. Nous joignons ici :

- le compte-rendu de cette première séance du séminaire,
- un texte de François Loyer extrait des conclusions de l'ouvrage qu'il a consacré à *L'histoire de l'architecture française. De la Révolution à nos jours* Editions du Patrimoine, 1999, p. 374-375

Jean-Paul Thibaud propose, pour commencer de revisiter la notion de contexte sans dissocier le donné de l'improvisé. A partir de deux fragments, il montre que le contexte est tributaire d'une temporalité relativement longue où les différents sens sont convoqués, et d'autre part, qu'un contexte est toujours lié à l'activité en cours. On distingue deux embrayeurs d'ambiance : l'environnement construit et l'activité sociale. La difficulté consiste à penser l'interaction de ces deux éléments. L'environnement est toujours un milieu qualifié à partir duquel s'agencent des pratiques mais à leur tour les pratiques ont un pouvoir expressif et les citoyens savent " donner de l'ambiance " aux lieux.

Les ambiances urbaines sont donc au croisement de deux axes.

De l'efficace sensori-moteur du site aux pouvoirs expressifs des activités.

Des ressources de l'environnement construit aux pratiques sociales.

A partir de ce schéma général, Jean-Paul Thibaud distingue trois dynamiques constitutives ou trois *régimes d'emprise* des ambiances. Ces dynamiques, toujours enchevêtrées, permettent de construire une grammaire générative des ambiances : elles nous indiquent comment une ambiance se forme, se déforme ou se transforme : *régime d'acclimatation, de qualification et de recomposition*.

- 1) *Le régime d'acclimatation* est celui dans lequel le monde dans lequel nous nous trouvons est vécu comme *en accord*. Il y a mise en résonance des ambiances et des conduites, de manière immédiate et non réflexive, dans un "lâcher prise". On fait corps avec le lieu et l'ambiance met le corps dans une certaine disposition, marquée par l'ampleur du geste, comme si l'environnement avait une capacité à ouvrir ou dilater. Dans ce régime d'emprise on se prend d'affection pour le lieu, on se fonde dans le paysage dans une relation de syntonie et dans un temps partagé. Ce type d'ambiance engage des tonalités affectives, des sentiments d'arrière-plan qui colorent la situation et mettent les sens en synergie.
Interroger l'espace public dans ces "accords", c'est faire référence à une *esthétique du geste*.

- 2) *Le régime de qualification* est celui où le monde est *modulé*. L'environnement construit *donne prise* à l'expression. Les actions et les perceptions actualisent ou neutralisent certaines ressources de l'environnement et l'activité des citadins opère comme un filtre. La marche par exemple est ce qui donne le temps ou le ton : elle qualifie l'espace ou le module elle fait retentir l'espace. D'où le rôle des *surfaces de contact* - sols et revêtements de sol, lisses ou rugueux, aux sonorités mates ou réverbérantes sur lesquels on fait traîner les pieds, que l'on fait claquer, grincer, couiner, etc. Les *portes* sont aussi des éléments modulateurs des ambiances qui produisent des courants d'air, des odeurs.

Nous sommes ici dans le registre de la trace et des actes de présence (odeurs, parfums, cigarettes, chaleurs, sons). Le public fréquentant un lieu amène ses attributs avec lui et se distingue par des traces plus ou moins durables. Il met à l'épreuve l'espace, le territorialise et le partage, produit des niches et des espaces de rencontre ou au contraire des espaces désaffectés.

Analyser ces qualifications de l'espace public c'est étudier *l'économie de ses ressources*.

- 3) *Le régime de recomposition* est celui où l'ambiance est *formatée*. Le contexte est reconfiguré par une mise en condition du lieu ou par les activités du public qui donnent la mesure au site en modifiant l'étendue du regard ou la portée de l'oreille. Par exemple, la percée tonitruante d'une moto qui démarre. "Avoir prise" c'est alors faire preuve de discernement dans un espace d'observabilité, cadrer et recadrer ses activités, traiter les incongruités et les décalages. Dans les espaces souterrains, c'est traiter l'ubiquité sonore. Prendre place en public suppose ces modifications de l'attention dans un espace d'exposition.
Ces recompositions constantes de l'espace public renvoient à une *pragmatique du paysage*.

En conclusion, l'ambiance doit être conçue comme un potentiel de contextualisation. La part d'indétermination d'une ambiance est variable selon les lieux : elle conduit à lâcher prise, elle donne prise ou permet d'avoir prise. Le traitement des ambiances doit s'inscrire dans une écologie de la souplesse qui respecterait des potentialités non engagées de changement. Tout espace public possède un caractère propre et, en même temps est ouvert au changement. Plutôt donc que d'animer l'espace public de manière trop volontariste il faudrait penser comment il se laisse animer.

Discussion

La présentation d'un vocabulaire des ambiances incite les opérationnels à s'interroger sur les outils dont ils disposent pour formuler leurs ambitions et se mettre d'accord sur un programme de traitement des ambiances toujours soupçonné d'en faire trop ou pas assez. Un tel programme devrait définir un degré d'intervention, trouver une "basse continue" qui convienne, et prendre en considération des attentes différentes, voire opposées, des usagers.

Plusieurs intervenants notent l'importance d'un schéma d'analyse tenant compte des modifications de l'espace par le public qui le traverse. Pour les espaces publics de transport, il faudrait également prendre en compte l'activité des agents qui y travaillent.

Jean-Paul Thibaud propose un principe de sauvegarde du lieu et de la mémoire de ce qui s'y passe. Concernant les agents travaillant dans les espaces souterrains, il note que s'ils sont producteurs d'ambiances ils en pâtissent également.

Enfin, pour penser un programme de traitement des ambiances, il propose la constitution *d'un répertoire des effets d'ambiance* sur le modèle du *Répertoire des effets sonores*, publié en 1996 aux éditions Parenthèses.

Après avoir invité l'architecture contemporaine à se tourner vers son public pour retrouver sa légitimité sociale, à répondre aux attentes que déçoit la production actuelle à force de "se draper dans une marginalité héroïque vis-à-vis de la médiocrité bourgeoise", François Loyer considère comme significative l'orientation actuelle vers l'étude des ambiances -"un terme moderne pour une notion déjà ancienne, celle de confort (mais à un autre niveau d'ambition)", et ajoute ceci:

"On a vu longtemps l'architecture comme l'expression d'un système constructif, puis on l'a décrite comme un outil - la réponse à une fonction définie de manière abstraite. On l'analyse maintenant comme la constitution d'un lieu, produit d'un équilibre entre le geste de construire et les contraintes de l'environnement. Sont convoquées à ce titre les techniques de production d'ambiances artificielles (le chauffage est la plus primitive) : on cherche à régler l'air, la lumière, le rapport au dehors, la sonorité, le toucher... On en revient donc au plaisir du sens comme instrument essentiel du dialogue de l'être avec son contexte naturel ou artificiel, avec le rythme de la vie - la lumière, les saisons, les générations..."

IV-6 Information, invitation et cognition distribuée

Nous joignons à ce document, quelques éléments extraits d'une récente étude menée à l'initiative de Georges Amar (Mission Innovation) et avec Claude Braunstein, designer, et Sylvie Galame. (avril 2002)

Les pages qui suivent prennent acte du fait que, depuis vingt ans, *le regard de la RATP sur sa clientèle a changé*. Il nous semble inévitable que l'entreprise s'interroge sur l'adéquation de ses dispositifs d'information destinés à une clientèle de voyageurs singuliers et, en même temps, solidaires du point de vue de la sécurité. A nos yeux, il est significatif que les campagnes de communication les plus récentes donnent des images opposées et pourtant également pertinentes de l'expérience du voyage : d'un côté le voyageur est présenté comme ayant un droit à la distraction, dans une ville apaisée - *Esprit Libre* - de l'autre, sa vigilance est sollicitée, pour un *bien commun – Attentifs ensemble*. D'un côté, l'invitation au voyage - *un bout de chemin ensemble* -, de l'autre l'évocation du risque que court le "corps commun" des voyageurs et la nécessaire coopération entre usagers.

Les langages de la communication et ceux de l'information doivent donc être sinon homogènes ou convertibles au moins coordonnés. Un des objectifs des réflexions qui suivent - objectif qui rejoint la refonte du schéma directeur de l'information-voyageurs et l'accent qu'elle veut mettre sur la dimension structurante de l'information sur les espaces du transport - c'est de réfléchir aux conditions d'un *renouvellement, lisible par les voyageurs, des rapports entre l'information délivrée par les exploitants et la communication élaborée par la direction de l'entreprise*.

Nous nous sommes interrogés sur le vocabulaire permettant de décrire efficacement une *ingénierie de la mobilité*. Nous proposons de distinguer *l'infomobilité* comme intelligence systémique, *l'infomotion* comme empathie avec le réseau et les usagers du réseau et *l'infotainment* comme accessibilité cognitive et accès à la cité. Ces termes pourraient préfigurer une nouvelle architecture de l'information qui devrait se substituer au doublon information/communication. Plutôt que de penser une strate intermédiaire, il faudrait imaginer une triade fonctionnelle productrice d'urbanité en trois sens :

- *l'infomobilité* est ce qui correspondrait à la carte ou au *plan d'organisation* des différents dispositifs de transport. Elle actualiserait, dans le registre de l'information, le territoire de la carte orange. Elle dirait ce qui, avec la carte orange, est "possible", par une *ingénierie de l'information urbanisante* ;
- *l'infomotion* est résolument du côté de l'affect, de l'émotion, de la singularité des situations de voyage. C'est le *plan de consistance*, dirait Deleuze, qui fait que la relation entre le voyageur et l'opérateur de transport tient, qu'elle repose sur du liant, qu'elle est robuste sur le plan interactionnel. A ce niveau, il s'agit d'urbanité au sens qualitatif de civilités, de rituels, de respect, de service attentionné. Le vocabulaire de l'empathie ou de la sympathie est à décliner dans ce registre.

- *l'infotainment* est le résultat, pour l'usager, de l'ingénierie et de l'empathie conjuguées. Ce serait la *maîtrise d'usage* de la mobilité. En même temps, c'est ce qui transforme le voyageur en citadin et le conforte dans son droit à la ville. *L'accessibilité cognitive* ainsi produite est ce qui fait de la ville une puissance invitante et du citadin un hôte. Urbanité donc encore, au sens de "chez soi en ville".

On admettra à titre d'acquis des recherches antérieures menées au sein de la RATP sur l'écologie des transports, sur les espaces publics urbains ou sur la relation de service, que l'information dont il s'agit de renouveler les conditions de production et de réception est *au cœur d'une écologie des activités*, en entendant par ce dernier terme aussi bien les activités de déplacement de l'usager que les activités de service des agents. C'est dans ce cadre que peut être validée l'information. Autrement dit, toute information s'inscrit dans un type d'accès au contexte orienté par l'activité de déplacement ou l'activité de service.

L'environnement dans lequel se déroule l'activité (de déplacement, pour l'usager et de service pour l'agent) est fait de significations et de valeurs *perceptibles*. La perception, visuelle ou auditive est la voie directe d'accès au monde du transport, où sensibilité et signification sont indissociables.

Dans cet environnement, les ressources perceptibles comme les supports de l'activité cognitive sont le fait des humains et des non humains, des équipements et des activités de service, des artefacts et des annonces. C'est cet égale importance des ressources tant humaines que techniques que résume l'idée d'une *cognition distribuée*, telle qu'elle a été soutenue et analysée aussi bien dans les travaux récents des chercheurs que dans certaines études menées au sein de l'entreprise.

Les valeurs d'interactivité et de réactivité qui se développent avec le développement des services, tout comme le principe d'une validation écologique de l'activité, conduisent à examiner à nouveaux frais les catégories de l'action planifiée comme compétence d'un acteur rationnel pour leur substituer les compétences *d'opportunité* et *d'habileté* qui sont les dispositions d'un acteur pragmatique agissant en situation. Dans ce nouveau modèle, l'information intervient dans un processus de *création continuée* et soutient ou réoriente l'activité selon les exigences de la situation et pour satisfaire, en situation, les normes de l'action.

L'information, définie de manière générale est ce qui permet d'inférer un état du monde. (Voir Louis Quéré : "Au juste, qu'est-ce que l'information?" *Réseaux*, n°100, p 331-357) Cette inférence peut être conçue comme la traduction d'une relation causale, par exemple entre la girouette et le vent, le thermomètre et la température ou le clignotant et le changement de direction d'un véhicule. Il s'agit alors d'une *relation d'indication*, c'est-à-dire d'un enchaînement entre phénomènes régis par des contraintes systémiques ou conventionnelles. L'information aboutit à un *savoir* ou modifie les attitudes et les croyances de celui à qui elle est donnée et qui s'attend à, croit ou imagine que...

Les orientations écologiques proposées plus haut conduisent à remettre en cause ce modèle de l'information pour la libérer du schème technologique de la transmission. Dans le vocabulaire de l'écologie de la perception, l'information est une *invitation, une prise* offerte dans et par le monde. En situation, une information a un caractère d'appel à faire ou à penser telle ou telle chose et, en ce sens, *prédispose* à l'action. Plutôt que de regarder les dispositions (perceptives ou cognitives) d'un sujet perdu ou jeté dans le monde, l'écologie de la perception considère le monde comme peuplé, riche de ressources exposées ou disponibles. L'information est alors ce qui spécifie et sélectionne, dans cet univers de ressources, celles qui orientent son activité.

Cette approche, résolument fonctionnelle et adaptative, fait de l'organisme percevant ou agissant un être environné de propriétés organisées qu'il polarise par son activité et pour les rendre pertinentes. Tout organisme explore et met en forme cette "cognition distribuée" dans l'environnement polarisé et rapporte l'information à une situation donnée pour la rendre moins problématique, c'est-à-dire pour réduire son indétermination. L'information, définie comme invitation du milieu est un aspect du processus par lequel la situation est individuée dans un moment d'action.

Dès lors que l'on traite d'un processus de communication et d'une expérience *publique*, ces *qualités* de l'information - émergence, intensité, tonalité, prosodie - relèvent du vocabulaire de l'événement de langage. Elles font de toute communication, ordinaire, institutionnelle ou commerciale une "socialisation des surprises", selon le mot de Niklas Luhman repris par Louis Quéré. Ce principe peut se vérifier non seulement dans la propension de la communication publicitaire à préférer le "nouveau et intéressant", mais aussi dans la communication institutionnelle à rafraîchir les rappels de la norme ou dans le "flux de complaisances" de la conversation ordinaire selon Goffman :

“Quelle que soit l’activité en cours, aussi profane et aussi matérielle qu’elle apparaisse, elle peut être l’occasion de multiples petites cérémonies, dès lors que d’autres personnes sont présentes. L’observance de ces pratiques, régies par les obligations et les attentes cérémonielles, fait qu’un flux constant de complaisances traverse la société, et que l’entourage ne cesse de rappeler à chacun le devoir qu’il a de se tenir fermement et de respecter le caractère sacré d’autrui. Les gestes que parfois nous nommons vides sont peut-être, en fait, les plus pleins de tous.” E. Goffman *Les Rites d’Interaction*, 1974 p. 81

Pour le problème qui nous occupe, on insistera sur deux points :

- 1) le "rapprochement discret" que décrit Frédérique Chave dans son étude du service attentionné dans les "Bouquets de service" du métro. Cette méthode spontanée des agents (l'ethnométhode de l'agent d'accueil qui d'ailleurs se vérifie dans d'autres contextes et, par exemple, dans le travail des agents d'accueil de La Poste) indique bien la nécessité pour l'information d'être en quelque sorte sous tension: information de proximité qui ménage par précaution et par habileté le voyageur comme unité discrète et la singularité de la situation dans laquelle il se trouve; information attentive qui ménage la surprise de l'offre et veille à la rendre acceptable.
- 2) l'écart entre la communication de la RATP qui a su depuis longtemps introduire le jeu et le sens de la surprise dans son vocabulaire de campagne et la timidité de l'entreprise dès lors qu'il s'agit de créditer ses agents d'un pouvoir d'engagement personnel dans les situations ordinaires de travail. Curieusement, on a assisté récemment à une fuite en avant dans l'idéologie de l'animation: après avoir voulu "animer" les espaces du transport en supposant qu'ils étaient vides ou morts, dans les années 80, on a incité les agents à endosser la tenue de l'agent commercial sans pour autant modifier leur position d'énonciation dans le tout venant des situations d'exploitation.

Les réflexions actuelles sur la dimension structurante de l'information en matière de mobilité s'inscrivent dans un contexte politique nouveau marqué les changements intervenus à la mairie de Paris - et, notamment, par l'accent mis dès le départ par la nouvelle équipe sur l'écologie urbaine - et dans les rapports nouveaux avec la Région IDF.. Pour résumer ces changements, on peut souligner que les nouveaux partages de la voirie sont concrètement de *nouveaux partages de l'espace public*. Ils se traduisent, notamment dans le rapport de l'APUR (*Paris 2001. Analyse économique, sociale et urbaine. Bilan analytique*) par le souci de lutter contre l'encombrement de l'espace public, de traiter les rapports entre "vie quotidienne et voie publique", d'apaiser les grands itinéraires et de multiplier les "espaces civilisés", de prendre acte de la cohabitation massive et régulière entre la population parisienne et des concentrations touristiques, de traiter les interfaces entre les grandes gares et les quartiers de gares, etc.

Ces orientations ont des conséquences sur la manière dont est repensée l'information dans l'entreprise. Le vocabulaire de l'apaisement est sans doute à reprendre, mais il doit être compris comme une nouvelle *considération* accordée aux *seuils* de l'espace de transport. Moins que jamais, l'information ne peut être confinée dans l'univers du métro, quelle que soit sa spécificité. L'urbanité qu'il s'agit de conforter et la qualité d'invitation de l'information concernent tout autant les rapports du souterrain et de la surface, la ritualisation à réinventer de l'accès à l'univers du transport, la mission du réseau et des points de réseau chargés de faire découvrir la ville. C'est en termes de *pauses publiques* ou de *parvis* qu'il s'agit de penser ces espaces d'accès ou d'articulation des espaces de transport et de la ville.

L'information est donc structurante pour autant qu'elle parvient à conjuguer la *pluralité des modes* de déplacement et la *contiguïté des espaces* de la mobilité. C'est dans la capacité du nouveau partenariat de la ville et de la RATP à créer des *hybrides* - dans le domaine des aménagements, des objets, des services, de la signalétique - que se jugera l'innovation et le défi d'une reconquête de la ville contre la toute puissance de l'automobile.

La RATP a de ce point de vue un territoire reconnu et des *sites propres* qu'elle devra redéfinir avec ambition. Ce sont les nouvelles mobilités ludiques ou sportives, individuelles ou collectives qui sont le ressort d'une politique de développement dans ce contexte. Les attentes qu'elles font naître en matière de services connexes ou d'offres modulables, mais aussi le fait qu'elles présupposent une multimodalité généralisée, distribuée sur tout l'espace de l'agglomération renouvellent le défi, structurant pour l'entreprise, d'être un acteur majeur en matière d'accessibilité urbaine.

Au-delà du message : attention, confiance et émotion

Nous avons repris ici trois termes en usage chez les opérationnels du service, de l'information et de la communication dans l'entreprise pour les analyser au regard de recherches récentes dans le domaine des sciences sociales. L'exercice n'a de valeur qu'heuristique et vise à aider à la redéfinition des enjeux et des jeux de langage de l'information-voyageurs.

Attention

L'idée centrale ici serait qu'il nous faut sortir des conceptions de l'attention où celle-ci ne serait que le fait de l'individu et à sa seule charge. Les problématiques de l'accessibilité avaient déjà inversé le regard, des dispositions du sujet aux dispositifs et aux ressources qui l'assistent dans le travail cognitif ou pratique qu'il doit accomplir. C'est ce mouvement qu'il faut poursuivre pour penser l'attention d'un point de vue pragmatique.

La remarquable campagne "attentifs ensemble" fait des usagers les co-producteurs de la sécurité des espaces de transport. Il est significatif que la dernière campagne mette en scène la *chaîne* des usagers dans leurs diversités, ou le fait de *se donner la main*. Ce geste d'accompagnement, en dépit du fait que les personnages posent, est celui de la marche, de la *mobilité conjointe*. Se donner la main et marcher d'un même pas, c'est faire *corps commun*. L'expérience du métro, c'est précisément cela: non seulement le partage d'un bien commun, l'espace public de transport, mais le corps commun des usagers. Non pas le régime des foules et des masses, mais celui des files dans lesquelles on se place pour avancer d'un même pas, qui ouvrent la marche et le rythme. Ce que protège le plan Vigipirate, c'est précisément ce corps commun des usagers, l'ordre public non comme ce qui transcenderait le plan des usages mais comme ce qui l'organise de l'intérieur, sur un plan d'immanence, dirait Deleuze. Le corps commun de la campagne "attentifs ensemble" signifie aussi l'indifférenciation du risque, la porosité et la vulnérabilité interne de cette société civile qui utilise les transports en commun. Être attentifs ensemble, c'est être attentifs à tout un chacun, faire de n'importe qui son prochain et, en même temps, compter sur la vigilance de l'autre, sur ses yeux et sur l'information dont il dispose.

Le service attentionné est un dispositif intermédiaire qui souligne essentiellement la singularité de l'utilisateur. Il rompt avec l'interdit propre au service public qui consiste à ne pas faire de faveurs, à traiter "Monsieur-Tout-le-Monde" sur un pied d'égalité. Au contraire, il généralise, dans un autre vocabulaire, l'injonction commerciale à faire de chaque client un personnage singulier. Mais en introduisant l'attention dans la relation de service, il déplace le regard sur la situation.

Ces deux orientations opérationnelles renvoient à deux théories de l'attention. La première, la plus classique, veut qu'elle soit un moment de retrait de l'action, un moment de réflexivité. L'attention est alors l'expérience qui contredit les postulats de la psychologie sensualiste réduisant l'esprit à une matière passive: l'attention est une *mobilisation* de l'esprit, l'indice de sa capacité constructive et de sa plasticité. La deuxième théorie fait de l'attention une focalisation, une concentration de la perception, l'opposé exact de la distraction qui est le régime ordinaire de l'habitude et de la croyance. L'attention est alors une *réorganisation* du champ perceptif et des habitudes d'action. Tout se passe comme si nos premières dispositions nous immergeaient dans un ordre symbiotique de contiguïtés, de co-présences non triées dans lesquelles l'attention individualise des traits et des indices pour résoudre un problème ou une situation problématique.

On remarquera en outre que "attentifs ensemble" et le "service attentionné" renvoient à deux cadres d'action différents de construction des publics et des collectifs. D'un côté, l'*action collective* proprement dite qui suppose que ce qui me regarde est parfois ce à quoi je ne suis pas attentif mais qu'un autre que moi a perçu. Dans ce cadre, c'est la responsabilité qui est distribuée. De l'autre, l'*action conjointe* qui suppose une coopération non seulement sur ce qui intéresse autrui, mais sur le cours d'action dans lequel il est pris. C'est dans ce cadre que se situe le rapprochement discret évoqué plus haut., c'est celui du principe de réciprocité des perspectives.

Confiance

La RATP, par ses plans de réseau et de lignes produit des guides conçus comme des *modes d'emploi*, c'est-à-dire des introductions à une technologie ou un équipement réputé solide ou robuste mais complexe. Typiquement, un mode d'emploi doit se *plier* aux exigences de la technique et introduire le profane à un univers sacralisé et mystérieux. On peut pourtant définir un guide également comme un *dispositif de confiance*. Les dispositifs de confiance (Lucien Karpik dans *Sociologie du travail*, 4/96) correspondent à une *économie de la qualité*, marquée par plusieurs traits: il s'agit d'un univers de *singularités* à la limite incommensurables dans lequel la primauté est accordée à la *qualité* pour laquelle on est prêt à consacrer du temps, de l'argent - la qualité vaut le détour; d'un

univers marqué par l'*opacité*, soit parce qu'on ne dispose pas d'un système d'information publique, soit parce qu'il demeure une incertitude sur la qualité du produit ou du service.

En suivant les analyses de Karpik, on peut distinguer des *dispositifs de promesse* et des *dispositifs de jugement*. Les dispositifs de promesse sont des mécanismes de protection sur un marché dominé par l'incertitude. La confiance est alors ce qui garantit que le partenaire de l'échange n'agira pas de manière opportuniste. Les dispositifs de jugement sont liés à un marché menacé par les singularités incommensurables des biens et des services. Les deux dispositifs de confiance présupposent que les personnes (les usagers en l'occurrence) ont des croyances qu'ils cherchent à conforter. Dès lors que l'échange est problématique ou qu'il n'y a pas de réciprocité entre les partenaires de l'échange, ils *délèguent*, ils s'en remettent à une autorité qui garantit cette réciprocité. Sont ainsi élus à la dignité de délégués des institutions, des dispositifs techniques, des personnes. On peut s'en remettre aussi bien à des délégués personnels - agents ou réseaux d'agents - ou impersonnels - cartes, guides, classements, appellations contrôlées, etc.

On retiendra de cette problématique

- que les opérateurs de confiance sont des dispositifs cognitifs collectifs qui supposent et entretiennent un savoir commun ou des préjugés efficaces;
- que la confiance est distribuée le plus souvent sur la qualité des personnes, des réseaux sociaux et des normes techniques;
- que la confiance est une réalité vulnérable et intensive qui comporte des degrés.

Emotion

Cette notion fait également partie du vocabulaire de l'information-voyageurs tout comme elle imprime ses exigences dans les langages du marketing et de la communication politique. Elle est associée à juste titre à la qualité d'un message dont on sait qu'il ne peut être crédible s'il a éradiqué, au motif de satisfaire à la règle d'impartialité, toute émotion.

On peut penser que l'espace public de transport, comme espace de déplacement et de communication, est suffisamment défini par des conventions d'usage et du strict point de vue fonctionnel du contrôle des flux et de la coordination des conduites qu'il rend possible ou confortable. A ce titre, il devrait demeurer libre de toute manifestation de compassion, de sympathie ou d'évaluation morale et échapper à toute analyse en termes d'émotion. En effet, c'est pour autant que nous accordons une valeur morale à des conduites ou à des personnes que nous nous autorisons des émotions en public: tristesse, joie, colère, humeurs, indignation, etc. La communication de la RATP confirme ce choix non seulement en se donnant comme mission de rassurer et de maîtriser les paniques, mais aussi en offrant au voyageur un contrat "esprit libre", par lequel il abandonne ses soucis (avec la voiture, les embouteillages ,etc.), dort tranquillement, rêve ou aime d'amour tendre, dans l'indifférence au monde qui l'entoure.

Pourtant, il serait curieux d'imaginer un espace public sans manifestations collectives ou individuelles de l'émotion. Et nous savons aussi que face à certains événements ou dans certaines circonstances, l'absence d'émotion est considérée comme une offense (Paperman, 1995) ou le signe d'une déficience morale. Ceci est vrai des conduites des hommes politiques en particulier et des personnages publics en général. D'eux nous attendons certes qu'ils contrôlent leurs émotions (qu'ils "ne craquent pas") mais qu'ils les manifestent ou les laissent transparaître. Face à un accident grave ou un heureux événement, il y a des répertoires d'émotion attendus, une grammaire disponible que nous savons mobiliser pour participer à l'émotion diffuse. De ce point de vue, *la RATP demeure sans voix*. Elle ne sait pas faire que l'émotion ressentie soit audible, elle protège la continuité du service en assurant, dans le registre des émotions...le service minimum. Or, même un bulletin d'information à la radio ou à la télévision, confronté à la difficulté d'enchaîner des nouvelles graves et anodines, contrôle le ton général, les silences intermédiaires. Tout présentateur de télévision est attentif aux "parenthèses rituelles".

Les travaux récents sur ce sujet montrent qu'il y a deux conceptions de l'émotion qui ont des incidences sur la communication et l'information des voyageurs ou sur le lien entre les deux.

- l'émotion peut être considérée comme une forme d'attachement à un groupe ou une communauté. On peut penser ici aussi bien à la "communauté " des voyageurs ou à la communauté des agents (et se dire qu'il n'y a aucune raison que les agressions d'agents soient verbalisées devant le psychologue ou rendues publiques par la presse et la télévision et qu'elles n'aient pas leur registre d'expression dans l'espace public du transport).

Manifester son émotion, c'est alors acquitter une charge, remplir son mandat, être un "fonctionnaire de la conscience collective", comme le disait Durkheim.

- L'émotion est également ce qui permet de ratifier le cadre dans lequel on se trouve: grave, alarmant, normal, autorisant les débordements (sur un stade par exemple) ou le soulagement. Les conduites émotionnelles, loin d'être irrationnelles, font alors partie de l'intelligence sociale d'une situation. Ce sont des ressources qui permettent de participer à l'événement, des informations pertinentes sur ce qui se passe. C'est en ce sens que l'absence d'émotion est parfois une offense, c'est-à-dire ...une incivilité.

Rappelons que ce registre de la voix avait été travaillé il y a quelques années dans le cadre des études de la Prospective sur les annonces et "l'urbanité sonore". Depuis, il a été laissé en friche, dans le bruit d'un système acoustique d'un autre âge, contre lequel la meilleure bonne volonté informative des agents ne peut rien.

CONCLUSION

Serge Lagrange disait avant de quitter la direction de la ligne 14 pour rejoindre le métro, que Météor ne serait un opérateur de transformation de l'entreprise qu'en sachant se montrer plus "sympathique". Autrement dit, la relève qui s'amorce et la contagion espérée de la ligne 14 à tout le réseau sont affaire d'environnement partagé, c'est-à-dire d'ambiance et de savoir inviter. La formule peut paraître courte mais les pages qui précèdent ont tenté de montrer qu'elle résume une série d'efforts pour confirmer les choix déjà anciens d'une *écologie urbaine* attentive au confort des sens et à l'intelligence des espaces, d'une *écologie des activités* soucieuse de coordonner les dispositifs participant de l'offre de service aux dispositions des agents qui la mettent en œuvre, et d'une *politique des innovations* qui ne se contente pas d'enregistrer les effets des nouvelles technologies. Si le métro doit se penser comme un espace public - autre consigne de la politique d'entreprise depuis près de vingt ans - il lui faut accompagner les vecteurs de cette contagion dans les réseaux de circulation et de communication qu'il maîtrise. Comment penser cet accompagnement? Si l'on adopte, comme le propose Dan Sperber dans le texte cité au début de ce travail, un point de vue naturaliste sur la culture de l'innovation, on dira qu'elle est affaire de propagation et de transmission et que toute idée innovante (comme tout comportement et toute technologie) peut avoir des descendances qui lui ressemblent en bien ou en mal. L'essentiel est de comprendre qu'il n'y a pas de "génie" (celui d'un homme ou d'un peuple) pas d'intuition géniale (individuelle ou collective) qui par leur seule force feraient contagion. Gabriel Tarde, auquel se réfère Sperber, comme ses contemporains pragmatistes américains du tournant du siècle, se défiait aussi bien de la prétendue puissance d'une volonté que de l'idée de développement. Dans chaque processus censé se développer de manière endogène, il repérait un travail d'association et de propagation, d'opposition et d'adaptation. La "matière culturelle" qui se propage ainsi produit bien une intelligence sociale et c'est d'elle qu'émerge le véritable génie (d'un espace, d'un moment d'action, d'un système d'activités), la féerie des croyances partagées et des convictions simultanées. Le génie ou la force à l'œuvre dans la dynamique des innovations est lui-même un composé, une combinaison de croyances et de désirs. Le projet Météor est le résultat, la co-production d'un désir de paysage et d'une croyance en la technologie. *Désir de paysage* qui s'est traduit par une vision surplombante et évidée, anticipatrice et maîtrisée des espaces. Michel Corajoud dirait que c'est un paysage perceptible dans le sens de la marche, le paysage architecturé par l'œil de l'architecte visionnaire ou du voyageur averti. Il est possible que le moment de la relève qui s'annonce, la passage du projet à la mise en service de la ligne 14 dans son environnement, suppose un autre désir, une autre façon de découvrir le paysage, à contresens, en se laissant prendre à reculons par la vision du nouveau. Et c'est bien ce que l'encadrement et les agents qui ont rejoint le métro après avoir été détachés sur la ligne 14 sont chargés d'entreprendre: voir Météor *s'éloigner* dans leur champ de vision et trouver des prises dans le paysage qui se découvre en s'élargissant, des prises leur permettant d'accueillir le nouveau sans forcément l'anticiper. Quant à la *croyance en la technologie* elle gagnerait, elle aussi, à cette inversion de la vision. L'anticipation répétitive du grand chambardement est d'autant plus lassante qu'elle masque mal les avatars des nouveaux produits et des nouveaux "concepts" qui se substituent moins aux anciens qu'ils n'en prennent la relève peu à peu par bifurcation, superposition ou écartement. Les technologies se recouvrent les unes les autres comme les dossiers et les priorités qui encombrant nos bureaux attendant la prochaine résolution de rangement ou le prochain nettoyage de printemps. Le métro, de ce point de vue, ce n'est pas encore Météor.

**Les modes de certification, de capitalisation et de
généralisation des innovations de service : Le cas de
la ligne 14**

**Olivier Thiéry
CSI (Centre de Sociologie de l'Innovation)
ENSMP**

SOMMAIRE

I LA DEMARCHE QUALITE SUR LA LIGNE 14	66
I-1 Rappel des enjeux et caractéristiques.....	66
I-2 Deux versions de la qualité.....	67
I-3 Le cas de la ligne 14.....	69
I-4 Qualité et certification.....	73
I-5 Conclusion.....	75
II ETENDUE, FORMATS ET RESSORTS DE LA RELATION DE SERVICE SUR LA LIGNE 14	75
II - 1 Les équipes mobiles.....	75
II - 1.1 : Les équipes mobiles et le service attentionné	76
II - 1.2. Les agents mobiles et la disponibilité des objets de station	79
II - 1.3. Adaptations de l'organisation et ajustements aux situations	
Evénementielles	
... 82	
II - 2 La maintenance	85
II - 2.1. L'introduction d'une culture du service et de l'usager jusque dans la maintenance préventive.....	85
II - 2.2. L'organisation du travail, les outils de visualisation et la qualité des	
Interventions	
86	
II - 3 Le Poste Central des Stations	89
II - 3.1. Le PCS comme outil d'organisation.....	90
II - 3.2. Le PCS et le service attentionné	92
II - 3.3. Le PCS et la disponibilité des équipements.....	93
III CONCLUSION	96

I - LA DEMARCHE QUALITE SUR LA LIGNE 14

Cette première partie concerne la démarche qualité mise en place sur la ligne. Dans un premier temps je vais rappeler les enjeux et caractéristiques de la démarche qualité tels que le texte écrit au mois de juin avait tenté de les identifier. Puis je vais essayer de qualifier le cas de la ligne 14 par rapport à deux interprétations modélisées de la démarche qualité, l'une qui fait de celle-ci un assemblage de dispositifs permettant de supporter et de favoriser les innovations, l'autre qui, à l'inverse, y voit un puissant appareil de freinage pour l'enrichissement de la relation de service. A ce stade, j'essaierai de poser les termes du débat entre qualité et certification, ce qui permettra de terminer par plusieurs remarques concernant les observations faites en octobre lors de l'audit de la ligne par trois représentants de l'AFNOR.

I-1 Rappel des enjeux et caractéristiques

La démarche qualité peut être définie comme une économie des inscriptions. Elle a pour point de départ au niveau de l'entreprise un référentiel négocié en amont par la RATP, le STP et les associations de consommateurs sur la base d'une norme AFNOR concernant le transport de voyageurs, valant pour toutes les lignes de métro engagées dans le processus de certification. Ce référentiel définit 22 critères de service. Chacun d'entre eux est lui-même décliné en trois parties : le service de référence (défini par une phrase dont le voyageur est le sujet), le niveau d'exigence chiffré, les situations inacceptables. Première étape, le travail d'écriture comprend la rédaction des procédures d'action correspondant au service de référence, aux méthodes de mesure employées, ainsi qu'aux procédures de traitement des situations inacceptables. L'ensemble de ces textes, ainsi que les documents qui leurs sont corrélés (par exemple, une grille de saisie pour les mesures), constituent pour chaque critère le dossier qualité.

En outre, au-delà de la production des textes stricto sensu, la démarche se caractérise par le fait de prévoir les modalités d'irruption et de circulation de ces documents dans le collectif de travail, essentiellement de deux manières. Tout d'abord en pensant les formes de territorialisation et d'attachement des documents, ainsi que des procédures devant permettre leur évolution. Où faut-il placer les classeurs et les fiches ? A qui rendre ces outils disponibles afin qu'ils soient utilisés, mais sans en faire trop ? Comment permettre aux opérateurs d'en proposer des modifications ? C'est le rôle de la gestion documentaire qui a fait l'objet d'un soin particulier sur la ligne 14, prévoyant des plans d'attachement local des documents ainsi qu'un système de fiches de modification des dossiers. En second lieu, la démarche qualité développe des espaces de confrontation des expériences, centrées sur les documents, appelés ailleurs "cercles qualité". Ils se nomment "groupes de travail" sur la ligne 14, et sont constitués par thèmes de critères regroupant différentes personnes de tout niveau hiérarchique.

Premier point évoqué en juin, prendre au sérieux le travail d'écriture associé à la mise aux normes. On peut partager en deux groupes les critères de service : ceux pour lesquels on peut considérer que l'on fournit déjà le service voulu par le référentiel, et ceux au contraire où cela n'est pas le cas. Dans ce second groupe, la mise aux normes est alors plus qu'une "officialisation" de ce que l'on sait déjà faire : elle est une occasion d'innover, de fabriquer du nouveau avec la contrainte que constitue le référentiel normatif, qui n'indique jamais comment faire mais toujours ce que le voyageur doit éprouver. Le cas des critères 12 et 13, concernant l'information en cas de situation perturbée depuis le PCC, apparaît typique de cette

seconde configuration. Au-delà de cette distinction, on peut toutefois considérer que la démarche qualité, en faisant peser sur les pratiques - nouvelles ou anciennes - une forte exigence de transparence et de visibilité, tend à transformer l'ensemble de celles-ci.

En second lieu, la démarche qualité et le référentiel normatif sur lequel elle s'appuie tendent à fournir un cadre à la relation de service, en écrivant, décomposant et rendant visibles 22 critères qui sont autant de points constitutifs de celle-ci. Le référentiel, concernant tant les aspects de transport que ceux de disponibilité des équipements et d'accueil, invite ainsi à considérer une relation de service qui, ne se limitant pas aux seules interactions de face-à-face entre les agents et les voyageurs, intègre nombre de médiations techniques et de décalages temporels. Par ailleurs, le référentiel fournit un "scénario du voyage", une mise en scène écrite de la relation, définie en chaque point par une offre comprenant l'action coordonnée des hommes et des machines, ainsi qu'un voyageur-type doté de compétences, besoins et qualités spécifiques, saisi par l'intermédiaire du "service de référence". Cependant sur ce point, il faut prendre en compte la relative indifférenciation des voyageurs, malgré l'existence de 22 critères, et surtout l'exigence d'évolution des scripts qui est au cœur des principes d'assurance-qualité.

Enfin, parmi les effets de la mise en visibilité, on avait identifié les termes d'un débat sur l'évolution des pratiques de travail dans un cadre transformé par l'écriture du process : le rôle de stabilisation de l'environnement que peuvent jouer les procédures, la nécessité de faire de celles-ci un usage souple - c'est-à-dire reformulable dans les termes des situations localement rencontrées -, enfin la capacité de saisir dans l'environnement des éléments susceptibles d'être engagées dans une procédure. Par ailleurs une piste corrélative concernait l'ambivalence des transformations produites dans le champ des formes de contrôle : l'écriture et la mesure de la relation permettant à la fois une reconnaissance et justification publique de l'activité, tout en fournissant de nouvelles prises à son évaluation.

I-2 Deux versions de la qualité

Selon ces premières investigations, on peut compléter notre définition de la démarche qualité : c'est une économie des inscriptions qui cadre la relation de service et transforme l'activité de production en faisant peser sur celle-ci une exigence de transparence. Mais ceci est une définition très générale, qui nous dit peu de choses sur la qualité de ce qui est produit par l'ajout de procédures et de calculs dans l'activité. Autrement dit, il semble nécessaire à ce stade de poser la question suivante : comment qualifier et différencier "bon" et "mauvais" montage ? Les débats autour de la démarche qualité, à tous niveaux (entre les agents, entre les agents et les cadres, entre les cadres, ...) se cristallisent bien au tour de cette opposition dont il va nous falloir identifier les frontières. Je propose de visualiser celles-ci à l'aide du tableau suivant :

VERSION ¹	1	2
OBJECTIF	Conformité Niveau d'exigence-mesure- Traitement des Situations inacceptables	Espace de la non-conformité Amélioration et décomposition du service de référence
REFERENTIEL	Statique	Evolutif
PROCEDURES D'ACTION	Non engagées dans l'action- incorporées Ecrites à la fin par le Responsable qualité	Saisies et ajustées aux situations locales Ré-écrites collectivement
FICHES ET DOCUMENTS	Obstacles/Contraintes	Repères
GROUPE DE TRAVAIL	Pédagogie/Formation	Confrontation/ré-écriture
USAGERS	Discutés/Indifférenciés	Matérialisés/Progressivement différenciés

Dans la première version, la démarche qualité, tout entière tournée vers la conformité, est un frein à l'innovation. Son objectif est double : il s'agit à la fois d'éviter les situations inacceptables, et d'obtenir de bons résultats à l'issue des mesures. C'est donc à la fois un nivellement par le bas (focalisation sur les situations inacceptables) et une soumission au formalisme. Dans ce cadre, le référentiel n'est pas appelé à évoluer, en tout cas son éventuelle évolution n'émane pas de l'entreprise elle-même qui n'a aucune raison de l'enrichir si les résultats obtenus sont satisfaisants. Les procédures d'action (logigrammes, scripts, scénarios) ne sont pas engagées dans l'activité : elles sont écrites par le responsable qualité seul, sont consignées dans des dossiers qui ne sont pas destinés aux opérateurs. Ceux-ci tendent à les trouver naïves et surtout inutiles pour leur travail, sachant qu'elles représentent des habitudes et des pratiques incorporées et routinières que tout un chacun sait parfaitement mettre en œuvre. Les fiches de mesure et autres documents produits par la démarche qualité leur apparaissent comme autant de nouvelles contraintes car, à la différence des procédures d'action, elles se trouvent bien engagées dans l'activité, ajoutant à celle-ci des tâches d'écriture de compte-rendu dont on ne voit pas trop la valeur ajoutée : prendre des notes, faire des signalements, remplir des tableaux. Les groupes de travail ont dans cette première version une double fonction : outre qu'ils concernent essentiellement les systèmes de mesure et les situations inacceptables, leur forme est de l'ordre de la pédagogie en ce qui concerne l'usage des documents. Les agents y viennent pour apprendre à se servir de nouveaux outils et à rendre compte de ce qu'ils font, pour acquérir les compétences nécessaires à leur alignement dans un réseau de traçabilité. Enfin, et peut-être surtout si l'on s'intéresse à la relation de service, les usagers restent indifférenciés dans ce modèle : leur qualification se limite aux définitions données par le référentiel, aucun élément saisi dans les situations locales ne "remonte" et ne fait l'objet de codification supplémentaire.

¹. Notons que nous détachons ici la question des formes de contrôle de ce modèle, ce qui n'est pas sans poser problème, cf. note 16.

La seconde version s'oppose point par point à ce premier modèle. Elle correspond plutôt à l'hypothèse que nous avons fait au début de la thèse, qui envisage la démarche qualité comme un agencement de dispositifs permettant de favoriser l'innovation. Les procédures d'action sont engagées dans l'activité, sans que cette dernière ne se calque complètement sur le script : les opérateurs s'en servent comme d'un outil cognitif capable à la fois d'asservir l'environnement et l'ajustent aux situations locales, toujours décalées du texte. L'ensemble des documents tels que fiche de relevé ou grilles de saisie participe de cet asservissement et de cet ajustement, en fonctionnant comme repère pour l'action. Les groupes de travail ne sont pas pédagogiques mais confrontent des points de vue : le responsable qualité ou le cadre présent y joue le rôle de coordinateur, mais en aucun ne substitue un point de vue transcendant à celui des agents présents, car sa fonction est de prendre en compte la pluralité des points de vue qui s'expriment sur les situations locales pour les composer dans le cadre d'une ré-écriture des textes. Le contenu de l'activité de ces groupes ne porte pas sur l'enseignement de la conformité, mais sur le recensement de toutes les situations qui, sans relever de l'inacceptable, ne sont pourtant pas prises en compte par le service de référence. Ainsi, c'est dans les marges de la non-conformité que s'opère le travail de recodage permis par l'explicitation publique des situations éphémères et locales ; et ce recodage, prenant la forme d'une ré-écriture des documents, implique une démultiplication, un dépliage, une segmentation de l'usager chez qui on voit ainsi apparaître de nouvelles qualités, besoins ou compétences. Sur ce dernier aspect, outre les différentes postures des usagers qui " remontent " dans les groupes de travail par l'intermédiaire des agents, des investigations fréquentes sur les publics, matérialisées dans un certain nombre de supports, sont prises en compte et induisent ré-écriture et ré-organisation.

I-3 Le cas de la ligne 14

Il faut à présent essayer de qualifier le cas de la ligne 14 par rapport à ce modèle. Les observations faites depuis plusieurs mois concernent les différents aspects évoqués pour catégoriser chacune des versions : écriture et usage des procédures et des documents qui leur sont corrélés, groupes de travail, modes de prise en compte des usagers. La réalité est composite, chacune des deux versions y est présente. Ce qu'il s'agit d'identifier ce sont des formes de dosage et d'agencement. L'analyse doit donc se garder de tout jugement hâtif, trop tranché, peu nuancé, et au contraire essayer de montrer les contrastes, les hybridations des deux versions dans le réel.

Nous allons essayer de montrer, en nous appuyant sur des observations de terrain, que si la démarche qualité mise en place sur la ligne 14 comprend des aspects appartenant aux deux modèles en ce qui concerne l'utilisation des documents annexes et les groupes de travail, en revanche elle reste encore proche du premier modèle pour ce qui relève de l'utilisation des procédures et de la prise en compte des usagers.

Hybridation des deux modèles : documents annexes et groupes de travail

Les documents annexes développés dans le cadre de la mesure des critères, tels que grille de saisie, fiches de relevé, modes d'emploi d'utilisation, tendent à fonctionner sur un double mode : imposés aux opérateurs, nouveaux venus dans l'activité des agents, ils fonctionnent tantôt comme un repère pour ces derniers, tantôt comme une contrainte.

Par exemple, on peut citer le cas des documents développés dans le cadre des critères de service concernant l'information-voyageurs en cas de situation perturbée depuis le PCC. La démarche qualité a développé deux différents documents. Le premier est une sorte de mode

d'emploi ou procédure (distincte de la procédure de mise en œuvre du service) recensant les différents types de message à diffuser conformément aux exigences posées par les critères, et proposant à l'opérateur des choix possibles de message en fonction des situations rencontrées (train en interstation ou à quai, durée prévue de l'incident,...). Le second est une fiche de relevé des messages qui doit permettre de fournir des données pour la mesure des critères : à chaque fois qu'il diffuse un message, le Superviseur doit noter l'heure de la diffusion, le type de message dont il s'agit, ainsi que le lieu où il a été diffusé (secteur de ligne, train isolé...). Ce que montrent les observations que nous avons fait sur l'utilisation de ces deux documents, notamment lors des séances de formation, c'est que les superviseurs restent tout d'abord très détachés du mode d'emploi. Les choix de priorités sont faits de façon indépendante de ce que suggère l'outil. Si l'un des choix principaux faits par le superviseur consiste à concentrer son attention sur la seule navette bloquée en interstation comme certains aspects de l'outil le suggèrent, en revanche, toutes les pistes proposées par celui-ci en termes de contenu des messages, en particulier la possibilité de communiquer aux voyageurs des éléments sur la cause du problème rencontré, celle de donner aux voyageurs des estimations de la durée de l'incident, voire même celle leur indiquer - tout du moins pour ceux se trouvant à quai - les moyens de substitution possibles, sont peu, voire pas du tout utilisées². Les utilisateurs peuvent soit remettre en cause la lisibilité de l'outil³ (mal présenté, trop de symboles, de couleurs,...) soit critiquer les principes incorporés dans l'outil pour formater l'information⁴. En tout état de cause l'outil est bien utilisé, mais il ne semble pas permettre de susciter grand-chose face à la situation rencontrée. En revanche, la fiche de relevé des messages semble bien quant à elle fonctionner comme un repère pour l'action. Le superviseur connaît l'intervalle requis entre chaque message, qui est de trois minutes. Le fait d'avoir sous les yeux la fiche sur laquelle il a noté l'heure précise de diffusion du dernier message lui permet d'économiser de la mémoire et du calcul mental pour décider du moment où il doit diffuser une nouvelle information. La fiche fonctionne comme une mémoire externe, jugée utile par son utilisateur pour qui elle fait sens : ce que l'on en retient, c'est moins la contrainte de devoir tout noter que l'avantage que procure le fait d'avoir à disposition l'historique de la diffusion, qui permet de mieux savoir quand il faut à nouveau relancer l'opération.

L'exemple des groupes de travail donne également à voir la présence des deux versions de la qualité. J'ai eu l'occasion d'observer plusieurs groupes de travail (sur la propreté/netteté, sur l'information notamment), ainsi que les "comités de lecture" des procédures organisées dans le cadre de la dernière phase de préparation de la certification, qui relèvent du second modèle. On peut y voir tout une mise en scène centrée sur les procédures, tous les participants étant notamment équipés d'une photocopie du logigramme discuté, sur laquelle ils peuvent prendre des notes, faire des observations. Il s'agit d'une véritable confrontation des expériences personnelles des agents avec le support écrit. Elle peut susciter des tensions, par exemple lorsque le contenu de la case précisant qui fait le contrôle propreté suscite une vive discussion entre une Assistante d'Exploitation et un Superviseur d'Exploitation. Les rôles respectifs de chacun, en étant donnés à voir par le texte, peuvent être ainsi précisés. Et surtout, lors de ces groupes, les cadres présents ont un rôle de coordination et non un rôle d'imposition du bon point de vue.

². Tout du moins dans le cas du traitement de l'incident que nous avons observé au simulateur.

³. Et on voit bien que dans ce cas, ce que pourrait faire un groupe de travail, c'est précisément de travailler à l'amélioration ergonomique du document, en tirant parti de l'expérience des utilisateurs.

⁴. On peut entendre par exemple : les voyageurs se fichent de savoir si ça vient de l'électricité ou de l'informatique embarquée, on ne doit pas leur donner de temps d'attente parce que si jamais c'est plus long que prévu ils seront encore plus mécontents...

A la différence de ces groupes de travail⁵, il y a eu tout une campagne, en juillet et août, dite d'information des agents sur la certification. Là aussi les séances étaient placées sous la responsabilité d'un agent de maîtrise. Ces séances se sont déroulées sur un mode pédagogique. Au lieu d'être distribuée à chacun et discutée, la procédure est visualisée par rétroprojecteur et commentée par l'agent de maîtrise. Les agents sont là pour apprendre, ils ne peuvent que poser des questions à quelqu'un qui leur apporte des réponses précises sur ce qu'ils doivent faire.

Pré-éminence de la première version : procédures et usagers

Je passe assez rapidement sur la question des procédures d'action développées par la démarche qualité (logigrammes de mise en œuvre du service de référence, de traitement des situations inacceptables). Ces procédures ont bien fait l'objet d'une relecture dans les groupes de travail, elles sont donc confrontées aux expériences des agents telles qu'ils les expriment lors de ces réunions. Ceci est valable pour toutes les procédures dont j'ai pu observer la ré-écriture lors des groupes : critères propreté, critères information notamment. Ceci dit, une fois ré-écrites par le responsable qualité à l'issue du groupe de travail, ces procédures ne m'ont pas semblé être engagées dans l'activité. A la différence des procédures de sécurité ferroviaire, que le SPE du PCT a l'obligation de consulter et de suivre dès lors qu'un incident débute, il me semble que la très grande majorité des procédures d'action liées à la qualité restaient dans le dossier⁶. En revanche, elles peuvent être consultées lors de la formation.

Ceci peut être lié au fait que ces procédures concernent d'une part l'action coordonnée de plusieurs acteurs, d'autre part des tâches très largement incorporées par ceux à qui elles incombent. Le fait qu'elles concernent une coordination les rend difficile à utiliser parce qu'elles ne scénarisent pas une séquence d'activité qu'une même personne aurait à effectuer, comme dans la sécurité ferroviaire où les procédures consignent les actions que doit réaliser seul le chef d'incident. D'autre part, la très grande majorité des logigrammes ne concernent pas des séquences "à problème" mais au contraire des pratiques courantes, qui sont simplement mentionnées comme devant être réalisées mais dont le déroulement n'est que très rarement décrit. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'indiquer que les équipes mobiles "parcourent la station" pour vérifier l'absence de dysfonctionnement des équipements, on voit bien que la difficulté ne réside pas tellement dans le fait de savoir que l'on doit "faire un petit tour", mais

⁵. Je ne développe pas d'exemple ici car ce point serait trop long à décrire et que mes notes doivent être remises au propre.

⁶. Sur ce point, une mise en contraste intéressante serait de comparer les procédures liées à la démarche qualité et les procédures de sécurité ferroviaire. Celles-ci constituent l'extrême inverse du premier modèle. En situation incidentelle, tout est fait, au PCC, pour que l'on s'aligne sur la procédure prévue. Le classeur consignant les procédures de sécurité et de traitement des incidents est bien en évidence sur le PCT ; lors d'un incident, c'est le SPE, c'est-à-dire le chef de salle et d'incident, qui a l'obligation de le consulter et de suivre. Les autres personnes travaillant au PCC, et chargées d'autres tâches que la résolution de l'incident (gestion du service provisoire pour le SE du PCT, information voyageurs pour le SE du PCS) ont pour consigne de ne pas gêner le SPE dans son traitement de l'incident, c'est-à-dire de lui permettre de concentrer suffisamment pour suivre la procédure à la lettre. On le voit : l'ensemble de la résolution de l'incident est soumis à l'exigence de strict respect du script, ce dernier ne laissant l'opérateur aucune marge de manœuvre.

Donc si l'on rebondit sur cette mise en contraste on aboutit à trois catégories de procédures : les procédures qualité version 1 (pas utilisées, c'est de la rationalisation a posteriori destinée à contenter l'organisme certificateur), les procédures de sécurité (strictement utilisées), les procédures qualité version 2 (engagées et ajustées selon des formats variables aux situations). Les deux premières réactivent un partage strict des compétences entre conception et action, la troisième s'écarte de ce modèle.

dans celui de savoir comment l'on fait ce parcours, à quoi l'on est attentif et comment on est équipé : tout cela reste le plus souvent, nous a-t-il semblé, absent de la procédure.

J'en viens à présent au point essentiel, celui qui concerne les formes de prise en compte des usagers. C'est, me semble-t-il sur ce point, pourtant fondamental si l'on souhaite faire de la démarche qualité un outil d'enrichissement de la relation de service, que la situation en est encore réduite à un état de balbutiement. Je développe deux sous-arguments pour étayer ce point, nourris de deux exemples précis.

Tout d'abord, dans les groupes de travail, les usagers ne sont pour l'instant saisis qu'au travers de ce qu'en disent les membres du groupe eux-mêmes. Il y a bien eu une enquête sur la clientèle, mais nous n'en avons pas constaté de traduction ou d'utilisation dans le cadre de la démarche qualité. Une des spécificités de la RATP, et plus généralement du secteur des transports publics, est que les exploitants sont aussi usagers. La conséquence de cela, dans les groupes de travail, est que le point de vue de l'utilisateur, loin de faire l'objet d'investigations particulières destinées à différencier la population des voyageurs, et se matérialisant dans des supports, en reste au stade de l'anecdote racontée par telle ou telle personne présente. Prenons l'exemple des groupes sur l'information aux voyageurs en situation perturbée. Deux questions parmi d'autres ont été posées lors de ces groupes. Premièrement, faut-il différencier les voyageurs en interstation des voyageurs à quai lors d'un incident ? Et deuxièmement, est-ce que le matériel de sonorisation dont l'on dispose en navette est performant ? Ces deux questions sont évidemment centrales lorsque l'on souhaite prévoir le contenu des différents messages à diffuser : la seconde, parce qu'au cas où " l'on n'entendrait rien ", il est peut être moins utile de se donner tant de peine à travailler le contenu des messages que de concentrer les efforts fournis vers la mise en place d'un plan d'amélioration du matériel ; la seconde, parce qu'au cas où l'on puisse identifier des différences de comportement, d'attentes, chez les voyageurs à quai et en interstation, alors on peut fabriquer les messages-types en fonction de ces données. Or, sur ces deux aspects, aucun dispositif de sondage ou d'enquête n'a été pour le moment mis en place. Ce qui serait faisable, c'est par exemple de prévoir une enquête par questionnaire à l'issue d'un incident d'exploitation relativement long : cela permettrait d'identifier où se trouvaient les voyageurs lors de l'incident, dans quel type de parcours ils étaient engagés (très pressés pour aller au travail, en vacances,...), s'ils ont eu ou non des difficultés à entendre les messages, ce que ces derniers leur ont apporté,... Tout cela pourrait constituer un savoir stable sur les voyageurs et leurs caractéristiques, réutilisable par l'organisation, permettant d'identifier précisément ce qui doit faire l'objet d'un travail d'amélioration.

Deuxièmement, il existe un certain nombre de cas où les agents de terrain développent une connaissance segmentée et typifiée des usagers de la ligne, mais dans lesquels cette connaissance, n'étant pas inscrite, dite ou rendue collectivement visible, reste locale et incorporée. Le jour où j'ai suivi une équipe mobile nous nous sommes rendus à la station Cour Saint-Emilion pour la phase d'accueil. J'ai longuement discuté avec les deux agentes et l'une d'elles m'a expliqué que beaucoup de jeunes travaillant au Club Méditerranée fraudaient depuis l'ouverture de cet établissement à proximité de la station. De même, quelques minutes plus tard nous nous sommes rendus à la station Bibliothèque, la même agente m'a expliqué que ce lieu était particulier sur la ligne, notamment en raison de son architecture spécifique, qu'il existait des recoins peu visibles dans lesquels on savait bien que des dealers de drogue exerçaient leur activité. Ce que nous suggère ce double exemple, c'est que les agents développent une capacité à reconnaître des caractéristiques aux usagers en fonction, ici, de certains lieux. Mais dans ces deux cas, on voit également que cette connaissance reste

implicite (il faut être dans un dispositif d'enquête où la personne est questionnée pour que cela s'excorpore), qu'elle ne fait pas l'objet d'une catégorisation.

Enfin, et plus largement, ce que nous avons observé tend à se limiter aux frontières définies par le référentiel de service. Or, on peut le souligner à nouveau, si ce référentiel est bien "centré client", puisqu'il est construit sur la base d'un service de référence formulé dans la perspective du voyageur, les usagers y restent malgré tout assez indifférenciés. Par exemple, si l'on doit désormais tenir compte du fait que " le voyageur peut obtenir son titre de transport auprès de chaque distributeur ", on ne tient pas compte des inégalités de compétence de ces mêmes voyageurs face à l'ADUP, de leurs capacités différentielles à se servir correctement de l'appareil, au-delà du bon fonctionnement de ce dernier. De la même façon, s'il n'y a pas de segmentation à l'intérieur du service de référence défini, il n'y a pas non plus d'extension de la codification au-delà de ces frontières, même pour des catégories d'usagers aussi évidentes que " touristes " ou " personnes à mobilité réduite ". Et pourtant si l'on prend ce dernier exemple des PMR, on sait que la catégorie existe dans les dispositifs (présence de péages spéciaux destinés à cette catégorie de personnes), et on sait aussi que les agents en tiennent compte en pratique⁷ : ce qui semble encore manquer sur ce point, c'est la capacité à capitaliser, à fabriquer des supports permettant de faire circuler les savoirs-faire dans l'organisation.

I-4 Qualité et certification

L'ensemble des observations que j'ai faites concernent une période tout à fait particulière de la démarche qualité, où celle-ci est tout entière assimilée à l'obtention de la certification. L'audit de l'AFNOR ayant eu lieu, la certification ayant été obtenue, se pose donc actuellement à la ligne la question de savoir comment poursuivre sa démarche qualité sans être tirée par cet objectif précis et mobilisateur. Dans cette dernière section, je vais revenir sur l'audit, en essayant d'en proposer une description synthétique, notamment en insistant sur la façon dont il interroge l'organisation. Cela permettra d'essayer de poser les termes du débat entre qualité et certification, à la fois par rapport à l'opposition entre les deux versions de la qualité et par rapport aux remarques que nous avons commencé à élaborer au sujet de la ligne 14.

Lors des deux journées passées sur la ligne, les auditeurs de l'AFNOR se sont essentiellement intéressés aux systèmes de mesure des critères. Leur objectif était ainsi de vérifier l'authenticité et l'exactitude des documents utilisés lors des mesures, ainsi que la justesse des calculs effectués grâce à ces derniers pour dresser le tableau de bord concernant l'ensemble des résultats affichés. L'audit consista donc à interroger successivement chacun des pilotes des critères, qui ont dû se livrer à une démonstration de la mesure, présenter les documents, leur système d'archivage, de recensement, puis leur méthode de calcul proprement dite. A un degré moindre, les auditeurs se sont également penchés sur le cas du traitement des situations inacceptables. Les auditeurs se sont très peu rendus " sur le terrain " : ils sont allés visiter le Pôle de Maintenance des Navettes⁸, se sont rendus très brièvement au PCC, et le seul agent interrogé fut l'assistante commerciale de Madeleine chargée de répondre aux lettres de plainte. La certification a été obtenue sans difficulté, l'audit n'ayant relevé aucune " non-conformité ". Celui-ci a permis d'apprendre deux choses essentielles :

⁷. Lors d'une observation au PCS : une équipe de maintenance appelle : " on nous a signalé la présence d'une vieille dame qui a l'air perdue sur le quai à Gare de Lyon, pouvez-vous envoyer une équipe pour l'aider ? ". Le Superviseur contacte aussitôt l'équipe du secteur concerné qui se lance à la recherche de la personne âgée. On pourrait faire la même remarque en ce qui concerne les ADUP, où semble-t-il les agents sont parfois présents pour aider les voyageurs qui ne comprennent pas l'automate à acheter leur titre de transport.

⁸. Je n'étais pas à cette visite

a) Premièrement, l'AFNOR n'intervient pas pour apporter des solutions pratiques ou pour suggérer des pistes d'amélioration. Son rôle semble se cantonner à l'évaluation des formes d'organisation mises en place. Toutes les "remarques"⁹ qui ont été faites dans le rapport d'audit concernent non pas le traitement des situations inacceptables, ni même les mesures entièrement prises en charge par l'Unité Opérationnelle Ligne 14, mais la coordination entre l'UO et le Département Métro. La plupart des mesures sont réalisées en effet sous la responsabilité du Département, et c'est à cause d'incorrections concernant ces documents produits en central que la ligne 14 se voit pénalisée. D'où une certaine incompréhension de la part des membres de la ligne, qui ont souvent eu l'impression que durant ces deux jours c'était plus le département qui était audité que l'Unité Opérationnelle. De ce point de vue, l'évaluation de l'AFNOR interpelle directement l'organisation de la qualité à niveau plus large que l'entité certifiée elle-même.

b) Deuxièmement, et c'est le point essentiel, les représentants de l'AFNOR ont suggéré qu'eux-mêmes étaient engagés dans une démarche d'amélioration sur plusieurs années. Ainsi, si l'audit a pu sembler très décevant à ceux qui s'étaient investis sur la version innovante de la démarche qualité, en mettant en place des groupes de travail notamment, c'est, d'après les auditeurs, parce que ce premier audit avait pour objet de contrôler "les bases" de l'organisation de la qualité, c'est-à-dire la bonne réalisation des mesures et le traitement des situations inacceptables. On sait que la certification est obtenue pour un an et qu'elle doit être reconduite chaque année. Selon les auditeurs, c'est lors des ces prochains audits que l'AFNOR devrait s'intéresser aux autres aspects de la démarche qualité.

Il nous a semblé révélateur qu'à l'issue de l'audit, et dans le contexte d'un renouvellement de l'équipe d'encadrement de la ligne 14, notamment marqué par le départ de son responsable qualité, la question de savoir s'il fallait ou non reconduire ce dernier poste ait été évoquée. Ce ne sera finalement pas l'option retenue, mais le fait que le débat ait été effleuré semble symptomatique. La question est bien celle de savoir si l'obtention de cette première certification constitue, du point de vue de la démarche qualité, un point de départ ou, à l'inverse, un aboutissement. Se ranger du côté de la seconde option revient à accepter l'assimilation entre qualité et obtention de la certification, et rabattre l'ensemble de l'organisation sur la première version identifiée. La démarche qualité, c'est dans ce cas se conformer, viser le résultat chiffré et éviter de sombrer dans l'inacceptable. L'audit achevé, il n'y a plus désormais qu'à entretenir les bons résultats de la ligne, et à continuer de faire vivre les circuits de traitement des situations inacceptables. En revanche, considérer cette première certification comme le véritable point de départ de la démarche qualité, c'est non seulement adopter un point de vue similaire à celui de l'AFNOR, mais également se donner les chances d'aller progressivement vers un modèle favorisant l'innovation : considérer les résultats chiffrés comme un outil plus que comme un objectif-en-soi, faire évoluer les frontières du référentiel, agir dans les marges du non-conforme.

I-5 Conclusion

J'ai essayé de montrer ici, en m'appuyant sur un modèle théorique et sur des exemples qui demandent à être complétés, que si la démarche qualité développée sur la ligne 14 présente

⁹. les remarques faites par l'AFNOR relèvent des dysfonctionnements, mais, à la différence des non-conformités, elles n'impliquent pas une remise en cause de l'obtention de la certification.

des traits se rapprochant de la première version, notamment en ce qui concerne les aspects organisationnels (documents et groupes de travail), elle en est encore éloignée sur d'autres aspects, particulièrement la capacité à différencier les usagers. Nous faisons l'hypothèse forte que ce dernier point est imputable au caractère bloquant de la phase de préparation de la certification, qui tend à tirer l'ensemble de la démarche qualité vers un modèle de la conformité et du résultat statistique. Nous aboutissons à la conclusion que la ligne se trouve actuellement à un carrefour important dans l'histoire de la qualité de service qu'elle entend promouvoir : soit estimer que l'essentiel est fait et entretenir les résultats, soit se servir du travail effectué pour obtenir la certification comme d'un point de départ vers une prise en compte des situations non couvertes par l'actuel référentiel¹⁰.

II - ETENDUE, FORMATS ET RESSORTS DE LA RELATION DE SERVICE SUR LA LIGNE 14

Cette contribution au rapport de recherche présentant les résultats des travaux menés sur la ligne 14 a pour objectif de synthétiser et de faire le bilan de l'enquête ethnographique que nous avons réalisée, et dont l'objectif est d'identifier les formats et le contenu de la relation de service sur la ligne 14.

Pour ce faire, nous allons présenter les résultats d'une enquête de terrain concernant trois objets d'étude distincts : les équipes mobiles de la ligne 14, les services de maintenance et le PCStations. Pour chacun de ces exemples, nous montrerons jusqu'où s'étend le service aux usagers sur la ligne 14, les différents formats que prend la relation de service, ainsi que les compétences, les formes d'organisation et de coordination qu'elle requiert.

II-1 Les équipes Mobiles

Souhaitant renforcer la présence des agents dans les stations, la ligne 14 a mis sur pied une organisation du travail qui prévoit la présence d'équipes d'agents mobiles sur le terrain.

Précisons tout d'abord que la ligne 14 est divisée en trois secteurs : le secteur Ouest allant de Madeleine à Gare de Lyon, le secteur central de Gare de Lyon à Bercy, le secteur Est de Bercy à Bibliothèque. En permanence, le secteur Ouest et le Secteur Est sont couverts par une équipe d'agents mobiles, et ceci pour une raison simple. Les navettes de la ligne 14 tournent grâce à un système automatique, mais il peut arriver que celui-ci tombe en panne. Or chaque équipe d'agents mobiles est dirigée par un Superviseur (ou un Superviseur Principal) d'Exploitation, souvent ancien conducteur de métro, formé pour reprendre le train en conduite manuelle. La présence, en permanence, d'un agent de maîtrise compétent pour pallier aux problèmes que peut rencontrer le SAET est donc un gage de la rapidité à rétablir le trafic en cas de problème sur le système automatique¹¹.

Etant donc entendu que la présence renforcée d'équipes mobiles en station correspondait à la fois à la volonté de prévoir des moyens de pallier aux dysfonctionnements éventuels du SAET

¹⁰. Cette conclusion reste malgré tout provisoire et intermédiaire dans notre travail. Elle appelle à poursuivre nos observations afin de regarder comment va évoluer la démarche qualité sur la ligne dans les mois à venir, ainsi qu'à systématiser la topographie actuelle de la démarche qualité pour plus de critères et en suivant les catégories d'analyse que nous avons utilisées ici.

¹¹ Pour le secteur central, la reprise d'un train en conduite manuelle est de toute façon rendue possible en permanence par la présence d'agents de maîtrise au Centre Exploitation Maintenance de Gare de Lyon et des agents du PCC et d'au moins un cadre de permanence à Bercy.

et à celle de renforcer la présence humaine dans les espaces voyageurs, nous pouvons présenter très rapidement l'organisation du travail des équipes mobiles.

Ces équipes sont composées d'un agent de maîtrise chef d'équipe (SE ou SPE), et de deux ou trois Assistants Commerciaux. Elles se réunissent au Centre Exploitation-Maintenance de Gare de Lyon, à chaque prise de service, afin d'assister à un briefing destiné à les informer des secteurs dans lesquelles elles seront affectées par tranche horaire, et de l'état de la ligne 14 au moment où elles vont devoir travailler (indisponibilité de certains appareils, événements du jour,...). Lors de leur service, les équipes peuvent soit déambuler dans les espaces, soit effectuer des opérations de vérification des installations prévues à l'avance, soit encore des séquences de "convivialité en navette" consistant à parcourir les trains peuplés de voyageurs, soit s'arrêter dans les stations, devant les lignes de péage, afin d'effectuer les plages "d'accueil". Par ailleurs, il faut mentionner que ces équipes peuvent s'éclater à l'intérieur du secteur qu'elles occupent en fonction des besoins¹², l'agent de maîtrise se consacrant à une activité précise tandis que les Assistants Commerciaux peuvent faire autre chose. Enfin, insistons sur le fait que les équipes mobiles sont en liaison directe et permanente par talkie-walkie, avec le PCStation, qui note leurs déplacements à l'intérieur des stations du secteur quasiment en temps réel.

Nous allons à présent montrer ce dont sont capables les équipes mobiles en insistant sur trois aspects différents de leur activité /

- au niveau de la relation de service : les formes de service attentionné dont elles font preuve au niveau du contact direct avec les usagers
- au niveau de l'introduction d'une logique de prise en compte des objets dans les métiers d'exploitation : les nombreuses interventions qu'elles réalisent sur les équipements de station
- au niveau de la capacité d'adaptation de l'organisation : les ajustements aux situations événementielles dont elles font preuve

II-1-1 Les équipes mobiles et le service attentionné

Nous allons donc à présent nous intéresser aux formes de la relation de service que les équipes mobiles de la ligne 14 font exister, à leur capacité à rendre aux usagers un service attentionné. Nous montrerons trois formes de service attentionné :

- la capacité des agents à repérer un usager ayant un problème qu'il ne signale pas de lui-même et à aller l'aider en conséquence ;
- la capacité des agents à dépanner un usager signalant un problème et à fournir à cet usager les informations nécessaires pour que son problème ne se reproduise plus dans l'avenir ;
- la capacité des agents à quitter les espaces du métro pour aider un voyageur, à s'ouvrir sur la ville.

Anticiper et aller au devant des problèmes des voyageurs

Ce sont les séquences de convivialité en navette qui nous permettent d'illustrer le premier aspect du service attentionné. Ces séquences ont été beaucoup critiquées et discutées pour leur inutilité. Certains agents présents sur la ligne depuis son ouverture considèrent que ces séquences étaient utiles au début, lorsque la majorité des voyageurs ne connaissaient pas vraiment la ligne, mais qu'à présent elles n'apportent pas grand-chose. D'autres agents trouvent par ailleurs le dispositif un peu gênant, car ils parcourent tout le train face au voyageur, et,

¹² C'est plus rarement le cas en nuit où l'équipe reste le plus souvent groupée pour des raisons de sécurité des agents

lorsque aucun de ces derniers n'a de difficulté, ils ont l'impression que leur travail est inutile, voire que les voyageurs peuvent les suspecter de ne rien faire. Nous avons cependant assisté à des séquences de convivialité en navette utiles.

Ce fut par exemple le cas lorsque nous avons observé un agent qui a traversé toute la navette la tête haute en regardant discrètement mais attentivement chacun des voyageurs. Il remarqua alors deux touristes japonaises qui étaient en train de consulter un plan de métro et qui lui semblèrent inquiètes. Il s'avança vers elles et engagea la conversation. Après quelques secondes de discussion avec les deux touristes au cours desquelles il prit connaissance de la destination qu'elles souhaitaient atteindre, il put déjà les informer qu'elles empruntaient la ligne dans le mauvais sens. Consultait avec elles un plan de métro, il leur conseilla donc de sortir à la station suivante, de reprendre la ligne 14 dans l'autre sens, et leur indiqua la station à laquelle elles devaient descendre pour emprunter une correspondance.

Ici, nous repérons donc une première compétence permettant de faire du service attentionné. L'agent s'est montré capable de repérer un voyageur en difficulté sans attendre que celui-ci n'exprime son problème ou vienne demander le renseignement dont il avait besoin. Il a été capable d'anticiper, grâce à une attention à la fois discrète et efficace, un problème que le voyageur ne serait peut-être jamais venu porter de lui-même à sa connaissance.

Résoudre un problème et fournir de l'information pour éviter sa reproduction

La seconde forme de service attentionné dont les agents mobiles se montrent capables consiste à résoudre le problème du voyageur et à assurer, en plus, quelque chose de l'ordre d'un petit "service après-vente".

Nous avons pu observer ceci à plusieurs reprises lors des phases d'accueil à propos des problèmes rencontrés par les usagers munis d'un coupon de carte orange au passage des péages. Dès que les portes du péage refusent de s'ouvrir, les agents mobiles présents devant cette ligne, attentifs au bruit émis par l'appareil lorsqu'il refuse le coupon ou bien voyant l'incident se produire, s'avancent vers le voyageur, se saisissent du coupon et en examinent la validité. Si celui-ci n'est plus valide, par exemple parce qu'il est trop ancien – cela arrive souvent les premiers jours de chaque mois –, les agents indiquent au voyageur la direction du guichet ou de l'ADUP afin qu'il se procure un nouveau coupon. Mais il arrive également que le péage ait refusé de s'ouvrir alors que le voyageur y avait introduit un titre de transport tout à fait valable.

Les agents savent qu'il existe deux types de cause de non-ouverture du péage quand on y introduit un coupon de carte orange valide. Le titre peut tout d'abord être démagnétisé par suite d'un contact prolongé avec un téléphone portable ou dans les sacs à main des dames. Ensuite, le péage peut ne pas s'ouvrir parce que le voyageur s'est avancé trop tôt vers les portes de sortie du péage : l'appareil dispose en effet de capteurs situés à hauteur de l'endroit où le ticket ressort de l'appareil après que la lecture magnétique ait été effectuée. Or, si, un corps est détecté par le capteur avant que le titre n'ait été lu par le péage et reconnu valide, l'appareil s'oppose à l'ouverture des portes. Un tel dispositif a évidemment pour objet la lutte contre la fraude. Mais si le voyageur introduit son coupon puis s'avance trop rapidement et est repéré par le capteur avant que le titre n'ait été lu par le péage et reconnu valide, alors les portes ne s'ouvrent pas.

C'est pourquoi l'agent, lorsqu'il s'aperçoit que le coupon est valide, cherche à déterminer la cause de la non-ouverture des portes du péage. Il glisse pour cela une nouvelle fois le coupon dans la fente du péage sans chercher à passer de l'autre côté des portes. Si le titre est accepté et que les portes s'ouvrent, l'agent en déduit que le voyageur s'est initialement avancé trop vite et a atteint trop tôt les capteurs. Dans ce cas, l'agent que nous avons pu voir travailler a expliqué au voyageur le principe des capteurs, et lui a recommandé, à l'avenir, de ne pas aller

trop vite vers les portes après avoir introduit son titre. Si le titre est en revanche une nouvelle fois refusé par l'appareil, l'agent en conclut qu'il est démagnétisé, invite le voyageur à se rendre au guichet pour qu'on lui procure une contremarque, et lui recommande de mettre le coupon dans un petit plastique qui le protège des risques de démagnétisation.

A travers ce cas, nous pouvons remarquer une nouvelle forme de service attentionné que pratiquent les agents mobiles de la ligne 14 lors des phases d'accueil. Le service qu'ils rendent aux voyageurs ne consiste pas seulement à résoudre les problèmes que ceux-ci peuvent rencontrer, mais à leur expliquer un petit point technique sur le capteur ou sur la démagnétisation afin qu'ils soient eux-mêmes capables de s'adapter et que le problème ne se reproduise plus. Le service attentionné consiste dans ce cas à être la fois à être disponible près des péages pour intervenir immédiatement dès qu'un problème se présente, mais également à fournir de l'information pour doter l'usager de nouvelles connaissances qui permettront à celui-ci d'éviter à l'avenir de rencontrer à nouveau le problème en question.

Etre capable de sortir des espaces du métro et de s'ouvrir sur la ville

En dernier lieu, nous avons pu constater que le service attentionné délivré par les équipes mobiles de la ligne 14 allait jusqu'à se montrer capable de sortir des espaces de la RATP proprement dits et d'accompagner le voyageur perdu à l'extérieur des stations. Lors des phases d'accueil, nombre d'agents disponibles pour les rencontres se voient demander des renseignements sur le quartier dans lequel ils se trouvent par les usagers. C'est notamment souvent le cas à la station Madeleine, beaucoup de voyageurs cherchant à se rendre aux magasins Darty ou Décathlon particulièrement difficiles à trouver. C'est également le cas à Bercy des voyageurs cherchant à se rendre à la nouvelle gare SNCF afin de prendre un train en partance pour l'Italie. Mais dans ces exemples, les agents se contentent, et cela constitue déjà une réelle compétence de service nécessitant d'avoir connaissance des lieux alentours, d'indiquer le chemin à emprunter aux usagers. Nous avons eu l'occasion d'observer des cas où les agents mobiles de la ligne 14 sont allés plus loin.

Ce fut le cas par exemple d'un agent en phase d'accueil à la station Saint-Emilion lors du service de nuit. Une dame, non parisienne et chargée de lourdes valises, arriva dans le hall visiblement complètement perdue. Elle s'avança vers l'un des agents présents. Elle cherchait un hôtel se trouvant dans les environs et était visiblement pressée et peu débrouillarde. L'un des agents l'emmena tout d'abord vers le plan du quartier se trouvant à quelques mètres de la ligne de péage et identifia la rue de l'hôtel que la dame avait réservé. Mais celle-ci n'avait pas confiance en son propre sens de l'orientation. L'agent prit une des valises de la dame et emprunta l'escalator. Une fois sorti, il l'accompagna jusqu'à la rue de l'hôtel qui se trouvait à une centaine de mètres de la station.

Cette relation de service attentionné nécessite plusieurs conditions que l'organisation de la ligne 14 et des équipes mobiles rend possible : d'abord le fait que les agents travaillent en équipe, ce qui permet à l'un de s'absenter quelques minutes tandis que les autres restent en phase de l'accueil devant la ligne de péage ; mais surtout ici, une bonne formation de l'agent, qui connaît le quartier de la station Saint-Emilion et qui n'hésite pas à sortir du métro pour accompagner un voyageur perdu.

Cet exemple montre jusqu'où le service attentionné s'étend sur la ligne 14 grâce aux équipes mobiles. Non seulement, ceux-ci sont capables de renseigner les voyageurs, de consulter le plan avec eux, mais, en cas de besoin exprimé par l'usager, ils connaissent suffisamment le territoire et disposent du temps et des moyens nécessaires pour sortir des espaces de la RATP quelques minutes et aider l'usager à se repérer dans le quartier sans passer par les plans ou les indications orales.

II-1-2 Les agents mobiles et la disponibilité des objets de station

Nous allons à présent quitter le domaine du service attentionné et de la relation directe entre les agents mobiles et les usagers singuliers. En suivant les équipes d'agents mobiles, nous nous sommes en effet aperçus qu'une part essentielle de leur travail consiste à intervenir, de différentes façons, sur les objets de station et à construire leur disponibilité. Ces interventions sur les objets peuvent être effectuées soit lors des phases d'accueil, soit lors des moments de déambulation dans les espaces, soit encore lors de rondes routinières et planifiées à l'avance.

Nous allons donc montrer ce que font les agents mobiles en matière d'intervention sur les appareils sous trois aspects différents :

- la capacité des agents à anticiper de futurs problèmes des appareils et à y remédier ;
- la capacité des agents d'exploitation, en cas d'observation d'un dysfonctionnement, à effectuer des réparations in situ
- la capacité des agents à repérer des problèmes présents ou futurs qu'ils n'ont pas les compétences de réparer, mais qu'ils sont cependant capables de signaler

L'anticipation de futurs problèmes sur les appareils

Lors de leur service, une part importante de l'activité des agents mobiles consiste à effectuer des vérifications des appareils. Ces vérifications sont prévues à l'avance, planifiées et généralement annoncées lors des briefings. Elles s'effectuent selon un protocole précis. Grâce à l'exemple de la vérification de la monnaie des ADUP, nous allons montrer que les agents mobiles sont capables de détecter, sur des appareils parfaitement disponibles, des risques de dysfonctionnement à venir, et à y remédier à l'avance.

Ce sont les deux Assistantes Commerciales qui, seules, ont dans ce cas effectué la tournée de tous les appareils de distribution des billets de la station Bercy. L'objectif est à la fois de vérifier qu'aucun de ces appareils n'est en panne, mais surtout de s'assurer que chaque catégorie de pièces de monnaie est en nombre suffisant dans l'appareil. Pour mener à bien cette vérification, les deux assistantes se munissent d'une part de rouleaux de pièces, d'autre part d'une petite carte qui va leur servir à visualiser le nombre exact de chaque type de pièce présent dans l'appareil. En introduisant cette carte dans la fente où les usagers glissent habituellement leur carte bancaire, et après avoir tapé sur le clavier un code d'accès qui leur est personnel, elles peuvent éditer un petit ticket, ressemblant comme deux gouttes d'eau à un ticket de métro standard, qui indique le nombre de pièces de chaque catégorie. A l'époque où nous avons fait nos observations, le franc était encore en vigueur et l'augmentation du prix du ticket à l'unité, passé de 8F à 8,5F, avait causé beaucoup de problèmes d'approvisionnement en pièces de 50 centimes. Les deux assistantes s'étaient donc largement munies de rouleaux de pièces de cette catégorie, et avaient rechargé plusieurs ADUP de la station.

Ce que montre cet exemple, c'est que, sur la ligne 14, on n'attend pas que les appareils tombent en panne et soient indisponibles pour les voyageurs avant de s'en occuper. Les vérifications et les rondes témoignent que les agents mobiles semblent pris dans une sorte de logique de maintenance préventive. Il s'agit ici, non pas de traiter un problème ou de réparer un dysfonctionnement, mais d'intervenir très en amont de celui-ci, d'anticiper les indisponibilités futures.

Ces anticipations, on le voit, témoignent déjà d'une hybridation entre logique d'exploitation et logique de maintenance. Soulignons qu'elles ne sont possibles que parce que la ligne 14 a mis en place une organisation qui les rend possibles : des briefings systématiques afin de prévoir

les rondes et de penser à se munir de la carte ; la mise à disposition des rouleaux de monnaie dans le bureau des Assistants d'Exploitation¹³ ; enfin la capacité d'éclatement de l'équipe, les deux assistantes commerciales effectuant ces vérifications seules tandis que le chef d'équipe est au PCC pour tout autre chose. Grâce à la rigueur organisationnelle et à une flexibilité dans la composition de l'équipe, les agents mobiles de la ligne 14 se montrent donc capables de traiter très en amont les dysfonctionnements des appareils de station.

Rafistolages in situ et signalements, pannes et indisponibilités

Notre second exemple concernant les compétences des agents mobiles à contribuer à la disponibilité des objets de station implique les activités qu'ils effectuent lors des plages d'accueil. Lors de celles-ci, rappelons que les agents sont debout devant la ligne de péage et qu'ils sont attentifs à tout ce qui se passe sur cette ligne, mais aussi dans la salle de distribution des billets. Nous avons vu qu'il arrive que les usagers rencontrent fréquemment des problèmes lors du passage de leur titre de transport dans les péages et les compétences que les agents de la ligne 14 se montraient capables de développer afin de produire du service attentionné, dans les explications techniques qu'ils étaient capables de fournir au voyageur malheureux afin que son problème ne se reproduise plus. Mais les agents sont aussi capables de réparer, sous un certain mode, les appareils. Ou plutôt, ils ne sont pas capables de réparer les pannes, de rentrer très en détail dans les replis techniques du problème, mais ils savent improviser, in situ, quelque chose qui est de l'ordre du rafistolage, une sorte de réparation de surface de l'appareil, qui permet de maintenir sa disponibilité pour les usagers. Voici donc encore un exemple de fabrication de la qualité de service qui passe par l'intervention sur les objets, par une hybridation des logiques d'exploitation et de maintenance.

Nous disposons par exemple de ce cas de dysfonctionnement du SAS PMR de la station Bibliothèque. Ces appareils ont été spécialement créés pour la ligne 14 afin d'inscrire dans la matérialité même de la ligne le souci d'une politique d'aide à la mobilité réduite – sachant que par mobilité réduite, il ne faut pas entendre simplement les handicapés mais tout voyageur ralenti, que ce soit de façon irréversible par le handicap ou de façon temporaire, par exemple par le port d'une valise. Or ces appareils sont très fragiles, très sensibles et tombent fréquemment en panne¹⁴. Lors de l'observation d'une plage d'accueil, nous avons ainsi pu constater que les portes du SAS, après la sortie d'un voyageur, ne s'étaient pas correctement refermées et que le voyant rouge signifiant l'indisponibilité de l'appareil s'était allumé. L'agent de l'équipe – il s'agissait ici non d'un membre d'un agent d'exploitation classique mais d'un

¹³ L'assistant d'Exploitation de la ligne 14 (généralement des femmes), outre son rôle dans les contrôles propreté, joue un rôle essentiel dans l'organisation du travail, et notamment dans celle des équipes mobiles. C'est lui qui fait les plannings, qui répartit les agents dans les équipes, qui remplit la fiche dont dispose le chef d'équipe et qui formate une partie de ses déplacements et activités. C'est lui qui récolte l'argent des recettes à fin de service. C'est encore lui qui reste en permanence présent au Centre Exploitation Maintenance de Gare de Lyon.

¹⁴ Ce ne sont pas des péages habituels, avec deux portes latérales en sortie, mais des SAS. L'utilisateur appuie déjà sur un bouton qui ouvre les portes latérales en entrée. Puis il entre dans le SAS, les portes d'entrée se referment derrière lui. L'appareil calcule ensuite le volume occupé à l'intérieur du SAS avant d'autoriser l'ouverture des portes permettant de sortir. Ce calcul du volume est destiné à lutter contre la fraude, à éviter que plusieurs voyageurs n'entrent en même temps dans le SAS. Or les capteurs volumétriques sont très sensibles et les calculs sont notamment souvent faussés par les courants d'air, ce qui cause de nombreux retards dans l'ouverture des portes de sortie. Celles-ci ne s'ouvrent d'ailleurs pas par un mouvement latéral mais sont montées sur des cylindres et s'ouvrent ainsi en arc-de-cercle. Ces cylindres sont eux aussi très sensibles et il est fréquent qu'ils se referment mal et que l'appareil se mette alors en indisponibilité.

assistant de ligne¹⁵ – s'est avancé vers l'appareil, l'a éteint puis l'a rallumé. Le voyant lumineux est passé au vert, les portes de sortie ont pu être rabattues et l'appareil était à nouveau disponible. Par contre, il était évident pour l'agent que le risque d'une nouvelle indisponibilité n'était pas nul et que le problème technique qui avait causé le dysfonctionnement quelques instants plus tôt n'était pas résolu. C'est pourquoi l'Assistant de Ligne passa un signalement par dépêche grâce à son talkie au PCS-PCM, afin que cet appareil soit pris en compte lors des prochaines visites de la maintenance.

Dans cet exemple, nous avons donc trois éléments. Nous avons tout d'abord quelques informations sur ce que font les Assistants de Ligne, qui sont une des formes d'incarnation, à travers la création d'un nouveau métier, du rapprochement exploitation-maintenance sur la ligne 14. Ceux-ci sont capables ici de fabriquer un petit ajustement intermédiaire : le Superviseur, selon ses dires, ne sait pas intervenir sur le SAS PMR et se serait contenté de constater l'indisponibilité de l'appareil et de la signaler. La compétence de l'AL permet en revanche un petit rafistolage de plus, le maintien de la disponibilité quelques instants supplémentaires. Mais bien sûr, comme tous les techniciens aiment à le dire, et comme nous aurons l'occasion de le voir un peu plus bas, panne et indisponibilité sont deux choses fort différentes. La panne c'est le point de vue de l'objet technique ou le point de vue du technicien qui connaît tous les organes de la machine. L'indisponibilité, c'est le point de vue de l'utilisateur : le SAS ouvre ses portes ou non. Dans cette intervention, les agents fabriquent donc de la disponibilité, même si cela ne consiste pas à remédier aux causes techniques de la panne. Eteindre et rallumer sont somme toute des opérations assez basiques. Mais cette intervention se couple du signalement systématique de la panne possible, grâce aux moyens de communication, et de sa prise en compte par le PCS et le PCM, qui permettra l'édition d'un ordre de maintenance, et ainsi l'assurance de sa prise en compte rapide dans le calendrier des interventions correctives à faire par les équipes de maintenance.

La capacité à signaler les dysfonctionnements

Notre troisième exemple concerne à nouveau les rondes de vérification, qui ne sont pas seulement l'occasion pour les agents mobiles d'agir sur les appareils afin d'anticiper de futurs problèmes comme c'était plus haut le cas de l'ADUP. Elles peuvent être aussi l'occasion de détecter un dysfonctionnement qui n'avait pas jusque là été remarqué, et de le signaler.

Ce fut par exemple le cas lors d'une ronde de gestion des lieux effectuée dans la Mezzanine de la station Bercy. Ces rondes de gestion des lieux sont non seulement rappelées au briefing, mais leur déroulement est également prévu dans une fiche que les assistantes commerciales appliquent une fois sur place.

Celles-ci ont testé les différents appareils ou équipements impliqués dans la procédure : les lampes, les interphones reliés au PCS, tous en parfait état, et puis l'ascenseur qui permet de descendre aux quais depuis la mezzanine. Celui-ci fonctionnait parfaitement, mais l'interphone qui s'y trouve était en revanche en panne. Les assistantes, épousant le point de vue du voyageur, considérèrent qu'il s'agissait là d'un réel problème : à leurs yeux, si l'ascenseur tombait en panne alors qu'un voyageur l'occupe, ce dernier n'aurait plus de moyen de communiquer à distance avec le PCS et courrait peut-être le risque d'y rester enfermé plusieurs heures. Les deux assistantes ne savent pas réparer les interphones. Par contre, dès qu'elles remarquèrent ce problème, elles en avertirent immédiatement le PCS, qui se chargea par la suite de transmettre l'information au PCM situé à ses côtés et ainsi pu ouvrir peu après un ordre de maintenance pour la réparation de l'interphone.

¹⁵ En matière de présence et de déplacement des AL, la flexibilité organisationnelle est ici aussi de rigueur : les AL peuvent très souvent, comme c'est le cas dans cet exemple, accompagner les équipes mobiles. Mais ils peuvent aussi se déplacer de façon autonome en fonction des besoins.

Ce cas montre très bien une nouvelle compétence des agents mobiles en matière de traitement des objets. Non pas la capacité à anticiper les problèmes, comme le montrait notre premier exemple, ni celle de réparer comme nous l'avons vu pour le cas du SAS PMR ; mais simplement à détecter un dysfonctionnement que personne n'avait vu et à le signaler. Si les agents peuvent détecter, c'est grâce au fait que l'organisation a mis en place toutes ces rondes de gestion des lieux codifiées dans des fiches et planifiées à l'avance ; si elles sont capables de signaler le problème c'est qu'elles disposent des moyens de communication nécessaires – on voit par exemple ici l'importance des talkie-walkies – mais aussi qu'à l'autre bout de la ligne le dispositif PCS-PCM, dont nous dirons plus bas quelques mots, est disponible en permanence pour recueillir le signalement et enclencher la réparation.

II-1-3 Adaptations de l'organisation et ajustements aux situations événementielles

Dans cette dernière section consacrée aux équipes mobiles, nous allons être plus bref, mais insister cependant sur un point qui nous semble tout à fait essentiel et qui tient à la capacité de l'organisation mise en place par la ligne 14 à s'adapter de façon très fine aux situations particulières. Ces adaptations ne s'incarnent pas seulement dans le travail des équipes mobiles : par exemple, dans le cas de la mise en place d'un dispositif particulier pour les sorties de concert à la station Bercy, le Superviseur du PCTrafic et les cadres sont également mobilisés. Mais, dans tous les cas, les équipes d'agents mobiles sont cependant l'un des maillons essentiels de ces ajustements à des situations événementielles. Nous avons pu observer un cas d'adaptation sur la ligne 14 correspondant à une situation événementielle très courante, à laquelle il est fort probable que la grande majorité des lignes de métro soient confrontées : la vente des cartes orange le premier jour du mois, où les problèmes liés à une forte demande en matière de coupons ont fait l'objet d'une prise en compte particulière et d'ajustements nombreux. Ici encore, nous procéderons en insistant sur deux points : d'abord, en montrant quelle est la nature de ces ajustements, tout ce que les agents mobiles de la ligne 14 sont capables afin que cette journée de vente chargée se passe bien ; mais également en insistant sur l'organisation que la ligne 14 s'est montrée capable de mettre en place et qui rend possible la qualité de service.

En ce qui concerne cette organisation tout d'abord, et avant d'en venir au contenu du service, nous avons pu constater le premier jour du mois où nous avons fait nos observations la réelle utilité des briefings au moment de la prise de service. Avant d'entrer dans la salle de réunion et d'assister au briefing du service mixte, nous avons tout d'abord pu discuter avec l'une des Assistantes Commerciales du matin qui était au guichet à la station Saint-Emilion et apprendre que des problèmes d'encombrement du guichet s'étaient produits toute la matinée. Les appareils de vente de titre n'acceptaient pas les cartes bancaires : du coup, tous les voyageurs sont venus au guichet et la file d'attente n'a pas cessé de se maintenir à un niveau important. L'agente du guichet était exténuée, n'ayant pas pu prendre de pause pendant tout le service, et a dû affronter plusieurs usagers particulièrement désagréables à son égard. Lors du briefing du service suivant, le Superviseur d'Exploitation insiste donc sur les problèmes de lecture des cartes bancaires de certains ADUP : c'est notamment le cas de l'un des appareils situés dans le hall de Bibliothèque, ainsi que d'un autre situé à Madeleine. Ce problème est répétitif, on le rencontre quasiment au début de chaque mois. Le SPE rappelle également quelques règles, notamment que les équipes mobiles peuvent s'éclater et que l'un des Assistants Commerciaux qui la compose peut venir en renfort au guichet. Nous voyons là l'importance du briefing : tout d'abord, il permet de rendre visible la disponibilité des équipements, d'informer les agents sur les dysfonctionnements de tel ou tel appareil ; il permet ensuite de prévoir les ajustements de l'équipe, de préparer certaines adaptations qu'elles peuvent faire.

Nous avons ensuite pu observer, en suivant l'équipe des agents, comment ceux-ci s'ajustaient lors des phases d'accueil à cette situation particulière. Ils vont en fait intervenir sur l'ensemble des éléments qui composent le dispositif de vente des cartes orange, ce dernier associant donc les ADUP et les guichets.

- premièrement, lors de la phase d'accueil, l'une des Assistantes Commerciales est donc allée renforcer sa collègue se trouvant au guichet, afin de permettre un écoulement plus rapide de la file d'attente et de permettre à celle-ci de prendre quelques pauses.
- en second lieu, les agents sont allés accoler, dès la fin du briefing, une petite affichette sur les ADUP qui ne prenaient plus la carte bancaire afin d'en informer les usagers

- ensuite, le Superviseur d'Exploitation, se tenant dans l'espace intermédiaire entre le guichet et les ADUP, s'est efforcé d'inviter les usagers faisant la queue au guichet, lorsqu'il estimait que ceux-ci étaient trop nombreux, à utiliser les ADUP qui fonctionnaient.
- L'agent s'est également montré attentif à l'utilisation individuelle de l'ADUP par tel ou tel voyageur. En regardant fréquemment l'écran, il a plusieurs fois proposé son aide et assisté le voyageur dans l'utilisation de l'automate.
- L'agent était muni d'un stylo qu'il a plusieurs fois prêté à des usagers qui avaient acheté leur coupon au guichet et qui devaient y inscrire le numéro de leur carte orange.
- Par ailleurs, l'agent a effectué à plusieurs reprises des échanges de monnaie entre l'ADUP et le guichet

La ligne 14 est ainsi capable d'aller très loin dans les ajustements fins aux usagers et aux situations particulières. Vendre des coupons de carte orange peut sembler quelque chose de très simple. Mais dès que l'on suit une équipe mobile, on peut voir cette activité s'enrichir et se démultiplier : répartir le flux, aider les usagers à utiliser les ADUP, changer la monnaie, apposer des affichettes sur les appareils hors-service, c'est tout cela vendre des cartes orange ou si l'on préfère ce que la ligne 14 est capable de faire pour faciliter la vente. Ces ajustements sont permis à la fois par l'organisation collective de la ligne – briefings, équipes qui peuvent s'éclater, planification des plages d'accueil... - et par les compétences individuelles des agents en matière d'attention, de disponibilité et de préparation de leurs interventions.

Synthèse équipes mobiles :

1) La Relation de service sur la ligne 14 telle que l'observation du travail des équipes mobiles la donne à voir peut ainsi être définie comme relevant à la fois du service attentionné dans la co-présence avec le voyageur, mais également comme médiatisée par le soin apporté aux objets techniques.

2) Qu'il s'agisse d'agir auprès des usagers singuliers ou sur les équipements, l'activité des agents mobiles sur la ligne 14 peut être définie comme comprenant à la fois des anticipations de problèmes, de la réactivité dans les réparations, et des ajustements à des situations singulières

3) Enfin, cette activité est réalisée grâce à un travail de coordination et d'organisation, qui passe par les briefings, par les fiches de procédure, par la maîtrise des outils de communication, par le travail d'équipe.

II-2 La maintenance

Nous allons à présent nous intéresser aux activités de maintenance, sans prétendre cependant sur ce point être aussi exhaustif qu'en ce qui concerne les équipes mobiles. Sur la ligne 14, la maintenance est intégrée à l'unité opérationnelle. Cette intégration se fait selon plusieurs formes. Tout d'abord, mainteneurs et exploitants ont le même attachement, au Centre Exploitation-Maintenance de Gare de Lyon. Ensuite, les mainteneurs participent systématiquement aux briefings des équipes mobiles, afin de les informer des problèmes que peuvent rencontrer les appareils. Enfin, comme nous le verrons, au niveau du PCC, le PCStation et le PCMaintenance sont coordonnés et collaborent. Comme sur les autres lignes, les activités de maintenance sont divisées entre le préventif (des visites régulières et planifiées à l'avance sur tel ou tel appareil), et le correctif qui consiste à aller réparer des appareils dont des dysfonctionnements ont été détectés au préalable. La plupart des mainteneurs font à la fois du préventif et du correctif. La maintenance préventive s'effectue en équipe de deux ou trois, c'est ce qui s'appelle une "équipe travaux". Au Centre Exploitation-Maintenance, la ligne 14 dispose de son propre atelier, de son propre magasin avec tous les instruments nécessaires aux interventions, et de sa propre bibliothèque de documentation technique. La maintenance corrective s'effectue pour sa part grâce à une équipe d'agents de maintenance mobiles (comme les exploitants), en contact permanent par talkie-walkie avec le PCMaintenance : c'est l' "équipe dépêche". Tous les signalements font l'objet de l'ouverture d'un "ordre de maintenance" dans une base informatique qui, soulignons-le car il s'agit selon nous d'une innovation importante, est accessible et éditable non seulement depuis le PCMaintenance, mais également depuis d'autres terminaux installés notamment au Centre Exploitation-Maintenance.

Nous allons ici nous focaliser sur deux aspects sur lesquels la ligne 14 nous semble porteuse d'innovations. Nous insisterons tout d'abord sur l'introduction d'une culture de service et de prise en compte de l'utilisateur dans les activités les plus techniques comme la maintenance préventive. Puis nous ferons quelques remarques sur le rôle joué dans les activités de maintenance par les nouvelles technologies et les nouvelles formes d'organisation du travail.

II-2-1 L'introduction d'une culture du service et de l'utilisateur jusque dans la maintenance préventive

Le premier aspect que nous voudrions souligner concerne donc le fait que les interventions les plus techniques sur les appareils de station, notamment celles qui sont effectuées dans le cadre de la maintenance préventive, sont marquées sur la ligne 14 par la prise en compte du point de vue du voyageur.

Premièrement, on peut constater tous les ajustements au référentiel qualité qui ont été réalisés sur le plan de la planification des interventions de maintenance préventive. Ces interventions sont plus ou moins longues selon leur niveau (mensuelles, bimensuelles, semestrielles, ...) : une visite bimensuelle sur un escalier mécanique prend par exemple environ deux heures. La planification de ces interventions a été entièrement revue en fonction du référentiel de qualité de service. La disponibilité des escaliers est en effet mesurée par le passage fréquent et inopiné d'un voyageur-mystère. Or, un escalier faisant l'objet d'une visite est considéré par le voyageur-mystère comme indisponible, puisqu'il ne peut pas l'emprunter. D'autre part, plus cette indisponibilité est constatée à une heure de pointe et/ou dans un lieu où les voyageurs sont nombreux, plus le constat de l'indisponibilité fait baisser le chiffre de la mesure. Par exemple, l'indisponibilité de l'escalier mécanique situé dans le "puits" de la station Madeleine est très fortement pénalisée aux heures de pointe : on passe de 360 points en moins entre 15h et 16h30 à 1300 points en moins entre 16h30 et 18h. Nous avons pu constater l'adaptation des plannings de la maintenance préventive sur le système de mesure du critère sur la disponibilité. Les mainteneurs sont très vigilants à ce que leur intervention ne déborde pas par exemple sur les heures de pointe : pour le service du matin par exemple, soit on fait la visite

très tôt, entre 5h et 7h, soit on attend 9h30, mais rien entre 7h et 9h30. Pour la visite de l'escalier de Madeleine mentionné ci-dessus, tout le matériel nécessaire à l'intervention était retiré et l'escalier rendu au public peu avant 16h30.

Mais l'introduction d'une culture de l'utilisateur et du service au cœur même des opérations techniques va plus loin que la simple adaptation à la certification et à la mesure de qualité par le voyageur-mystère. Plus généralement, les mainteneurs de la ligne 14, tout en conservant leurs compétences techniques, semblent prendre en compte un autre point de vue que celui du fonctionnement idéal des machines. Nous retrouvons ici, après l'avoir déjà rencontrée en observant les équipes mobiles, la capacité de la ligne 14 à faire exister une différence entre la panne et l'indisponibilité. La panne c'est le point de vue de la machine, de la conformité de l'appareil aux spécifications techniques telles que peuvent par exemple les décrire la documentation fournie par le constructeur et soigneusement stockée au Centre Exploitation-Maintenance de Gare de Lyon. L'indisponibilité, c'est le fait que l'appareil ne rend pas à l'utilisateur le service que celui-ci attend. Un appareil peut avoir une panne sans être pour autant indisponible. Pour les mainteneurs de la ligne 14, la disponibilité des machines semble être devenue un critère essentiel, capable de définir ce qu'ils font, de hiérarchiser les priorités de leurs actions, sans pour autant supprimer les compétences techniques. La règle qui prévaut d'une façon générale sur la ligne 14, c'est ainsi que la disponibilité a la priorité sur le fonctionnement technique idéal. Cela ne veut évidemment pas dire que les mainteneurs se contentent de "rafistolages" et qu'un appareil sur lequel une panne a été détectée est laissé à l'abandon, mais simplement que la réparation de la panne peut être différée, en raison donc de la prise en compte de l'utilisateur. Il arrive ainsi très souvent, pour les appareils sur lesquels une panne a été détectée en semaine sans causer d'indisponibilité, que l'on attende le week-end pour effectuer une réparation qui peut parfois prendre beaucoup de temps.

Nous pouvons donc constater sur ce point une nouvelle forme de rapprochement entre l'exploitation et la maintenance que la ligne 14 donne à voir, et qui se fait au nom de la qualité de service. De la même façon que les agents de station, qui sont traditionnellement de "purs exploitants", interviennent de multiples manières sur les équipements, la maintenance préventive hybride une culture technique et une culture de l'utilisateur. Ceci est non seulement une conséquence de la mise en place de la certification ; mais la ligne 14 va plus loin, comme nous l'avons mentionné en différant certaines interventions sur les pannes d'appareils disponibles à des jours ou à des heures où les voyageurs sont peu nombreux de façon à gêner le moins possible les usagers.

II-2-2 L'organisation du travail, les outils de visualisation et la qualité des interventions

Nous allons ici brièvement quitter le domaine de la qualité de service et de l'hybridation des cultures de l'exploitation et de la maintenance pour signaler un point concernant les activités proprement techniques de réparation. Nous avons pu suivre une visite de maintenance préventive sur un escalier mécanique et il nous semble possible d'extraire de ces observations quelques points concernant la capacité de la ligne 14 à hausser le niveau de la qualité de cette activité. Qu'est-ce qu'une visite de maintenance préventive ? Il s'agit traditionnellement de l'exécution d'une check-list. Pour l'escalier mécanique, par exemple, exécuter la check-list revient à nettoyer certaines parties de l'appareil, à vérifier et/ou à tester le bon fonctionnement de certains éléments. Mais cela ne se passe pas tout à fait ainsi dans la pratique. Nous allons souligner tout ce qui est fait pour construire la qualité de cette intervention préventive.

- Cela passe tout d'abord par l'ajustement de la check-list. En réalité, les mainteneurs les plus expérimentés connaissent par cœur toutes les vérifications à faire, et il arrive bien souvent que la check-list reste au Centre Exploitation Maintenance de Gare de Lyon et qu'ils ne la remplissent qu'à l'issue de leur intervention¹⁶. Cependant, la check-list reste utile aux nouveaux. Il est important de noter que les mainteneurs de la ligne 14 ont organisé des réunions leur permettant d'ajuster cet outil à leurs pratiques de travail, et ont réécrit les listes que les départements centraux de la RATP leur avaient communiquées, car celles-ci étaient remplies de doublons et de tautologies.
- La construction de la qualité de l'intervention passe ensuite par la mobilisation du magasin qui montre ici toute son efficacité. Il faut souligner que l'intégration de la maintenance au Centre Exploitation Maintenance de Gare de Lyon permet une grande rapidité dans la mobilisation du matériel nécessaire. Non seulement le magasinier connaît bien le matériel nécessaire à chaque intervention sur des appareils souvent spécifiques¹⁷, mais en plus les équipes de mainteneurs ont créé une petite fiche standard correspondant à telle visite pour tel appareil, sur laquelle ils ne font que cocher les quantités de pièces souhaitées et qui peuvent varier.
- la qualité de l'intervention passe également ici, et c'est l'un des aspects essentiels, par la consultation systématique de l'historique de l'appareil dans la base informatique. La ligne 14 bénéficie d'un système informatique qui lui permet d'éditer, dès qu'un dysfonctionnement est détecté, un ordre de maintenance informatique. Ce système est celui du PCMaintenance que l'on trouve à Bercy, dans la salle du PCC. Or, nous devons insister sur le fait que, contrairement aux systèmes du PCT et du PCS qui sont entièrement centralisés, le système PCM est pour sa part distribué : il existe au Centre Exploitation Maintenance et dans d'autres locaux techniques des ordinateurs depuis lesquels on peut entrer un signalement et consulter tous les ordres de maintenance en cours. C'est précisément cela que font les mainteneurs avant chaque visite préventive. Ici, le mainteneur a pu consulter, dans les minutes qui précédaient son départ sur le terrain, tout ce qui était arrivé à l'escalier mécanique sur lequel il allait travailler depuis la dernière visite du même type. Il a ainsi pu constater que cet appareil avait en deux mois fait l'objet de 7 interventions pour un problème sur le capteur de levée de frein.

On voit ici ce que permet l'introduction d'une nouvelle technologie – la visualisation de l'historique des interventions de maintenance accessible pour les opérateurs – à condition d'être correctement maîtrisée. Grâce à la consultation de la base qu'il fait systématiquement, le mainteneur a pu redéfinir son activité de la journée : cela consistait non seulement à faire tous les tests, vérifications et nettoyages que demande la check-list, mais également à concentrer particulièrement son attention sur le capteur de levée de frein. La visite préventive, avant même de commencer, prend déjà des allures de corrective. Et bien sûr, un nouveau capteur avait été demandé au magasinier. Associée à l'habitude de consulter la base que le mainteneur a prise, associée à la proximité du magasin, bref, intégrée dans l'organisation, la nouvelle technologie ainsi appropriée permet l'anticipation du problème, l'amélioration du diagnostic sur le dysfonctionnement, l'ajustement et la qualité de la réparation. Dans le cas que nous

¹⁶ Ces check-lists sont en revanche très utiles pour les Assistants de Ligne qui effectuent les visites hebdomadaires et dont la connaissance technique des appareils est souvent moindre.

¹⁷ Les escaliers mécaniques de la ligne 14, par exemple, sont très particuliers. On les appelle "escaliers verts" car on n'est pas censé lubrifier leurs organes avec de l'huile. En fait ils sont très bruyants si l'on ne met pas d'huile. Mais surtout le groupe moteur y est particulièrement difficile d'accès car il se situe juste à l'intérieur du tapis de marche ce qui rend certaines interventions particulièrement délicates.

avons observé, il s'est avéré que la panne n'avait pas pour origine un dysfonctionnement du capteur mais un problème dans le dispositif de levée de frein lui-même : ceci étant, il n'en reste pas moins que la visualisation de la liste des ordres de maintenance concernant cet escalier a permis de focaliser l'intervention sur le capteur, puis, par extension, sur le frein lui-même et de détecter, après de longues et minutieuses manipulations, l'origine du problème qui résidait dans le dévissage d'un boulon du système de frein¹⁸.

- Dans le même ordre d'idée, mais en nous intéressant cette fois-ci non pas aux nouvelles technologies mais aux nouvelles formes d'organisation du travail, il faut également mentionner que les mainteneurs sont chacun pilotes d'un ou plusieurs appareils. Des agents pilotes assurent personnellement le suivi de chaque appareil, consultent régulièrement la base, mais essaient aussi de répertorier des types de panne qui n'avaient pas encore été signalées ou détectées, que la base informatique ne prend parfois elle-même pas en compte. Il n'est pas rare que, de la même manière qu'il consulte la base informatique, l'agent qui effectue la visite s'adresse au pilote avant l'intervention lorsque celui-ci est présent sur les lieux, afin là aussi de mieux préparer son intervention.

A travers le suivi de cette intervention, nous nous sommes quelque peu éloignés de la question de la qualité de service pour aborder le pur travail de réparation technique, et nous avons rendu visible la façon dont s'agencent et se coordonnent sur la ligne 14 les innovations techniques – la base informatique distribuée - et organisationnelles - la standardisation des check-lists, la présence du magasin sur place, les pilotes – afin de faciliter la résolution des problèmes techniques sur les appareils.

¹⁸ Il est important de signaler que l'escalier peut fonctionner même si le frein ne se lève pas. Cela crée du bruit et augmente le risque d'incendie mais cela reste transparent pour le voyageur. En revanche, dès que le capteur de levée de frein ne capte pas la levée du frein, l'automate programmable auquel il est relié crée un arrêt avec intervention de l'escalier qu'il faut venir réarmer à pied d'œuvre. Au niveau informatique, l'information reçue indique un problème sur le capteur de frein. Nous avons ici affaire à un cas complexe où, loin de faciliter la coordination, un nouvel outil technologique – l'automate programmable – est plus facteur de trouble qu'autre chose. Mais pour l'outil qui intéresse notre exemple – le système de visualisation -, le signalement des 7 arrêts successifs permet tout de même de focaliser l'intervention sur le capteur. Une fois constaté que le problème ne vient pas de celui-ci, l'opérateur en déduit logiquement que le problème doit concerner le frein lui-même et examine celui-ci en détail.

Synthèse pour la maintenance :

Nous n'avons pas observé en détail toutes les activités de maintenance mais le travail que nous avons réalisé nous a cependant permis d'insister sur deux points.

1) Tout d'abord, les activités de maintenance sur la ligne 14 nous semblent traversées par une logique de prise en compte de l'utilisateur. L'exemple de la planification des opérations de maintenance préventive, qu'il s'agisse de s'adapter aux critères de certification ou bien simplement d'inscrire dans les activités concrètes la différence entre panne et indisponibilité témoignent d'une autre forme de rapprochement entre l'exploitation et la maintenance facteur de qualité de service.

2) D'autre part, la centralisation de la maintenance au Centre Exploitation-Maintenance, la maîtrise par les agents des nouvelles technologies comme les visualisations des historiques, leur capacité à s'approprier individuellement un appareil, ainsi que leur compétence à reformuler les procédures de façon adaptée à leur environnement de travail - voire la capacité à se méfier parfois des surprises que leur réservent les automates programmables -, nous ont semblé être autant d'éléments qui fabriquent l'amélioration du travail technique de réparation.

Après ce petit détour par le travail technique sur les escaliers mécaniques, nous allons à présent revenir au thème de la qualité de service qui constitue l'axe principal de cette recherche en analysant quelques points forts du Poste Central des Stations ; nous aurons notamment l'occasion d'insister sur les atouts du dispositif incarnant le rapprochement exploitation-maintenance sur la ligne de la façon peut-être la plus évidente : le système PCS-PCM.

II-3 Le Poste Central des Stations

Le Poste Central de Commande de la ligne 14 est situé à Bercy. Il regroupe trois postes distincts : à gauche le Poste Central Trafic, face au Tableau de Contrôle Optique, qui s'occupe du mouvement des trains et du Système Automatique ; à droite, le PCStation et le PCMaintenance, très proches l'un de l'autre. Sur chacun de ces postes travaille un Superviseur, deux Superviseurs d'Exploitation pour le PCT et le PCS, un Superviseur de Maintenance pour le PCM. Enfin, un Superviseur Principal d'Exploitation est également présent dans la salle : il est chef de salle, installé la plupart du temps au PCT, mais n'est obligé de rester fixé à ce poste qu'en cas d'incident. Le reste du temps, il peut circuler dans la salle, voire en sortir quelques instants. De lourds investissements financiers et humains ont été réalisés pour construire une telle salle de contrôle, qui à bien des égards ambitionne d'être le cœur de la ligne. Nous espérons jusqu'ici avoir contribué à montrer, en décrivant certains aspects du travail des agents mobiles et des mainteneurs, que le Centre Exploitation-Maintenance de Gare de Lyon était également un lieu central et essentiel de la ligne 14,

véritable outil d'organisation et de coordination. Nous allons dans cette dernière section de notre texte aborder le cas du PCC, en nous concentrant sur le PCS.

Afin de montrer ce qu'apporte le PCS, nous aborderons trois points successifs. Nous montrerons tout d'abord que le PCS, comme le CEM, est de par son caractère central un outil d'organisation très important. Puis nous montrerons ce qu'il apporte en termes de qualité de service, et reprendrons pour cela notre grille d'analyse du travail des agents mobiles : tout d'abord la relation de face-à-face et le service attentionné, ici effectué à distance, puis la contribution du PCS à la disponibilité des équipements.

II-3-1 Le PCS comme outil d'organisation

Nous allons en premier lieu montrer en quoi le PCS constitue un point fort de l'organisation de la ligne 14, grâce à deux exemples : le premier concerne le suivi à distance des équipes mobiles, le second la possibilité de communiquer avec les Assistants Commerciaux se trouvant dans les stations.

Les capacités de la fiche de suivi et de la liaison talkie avec les agents mobiles

L'une des activités principales du Superviseur d'Exploitation se trouvant au PCS consiste à reporter en temps réel ou presque, les déplacements dans l'espace des équipes mobiles sur une fiche. Cette fiche n'est pas exactement identique selon les services. Pour le service mixte, cette fiche est divisée en deux parties. En haut du papier sont notés les positions des agents de maîtrise chefs d'équipe et en bas celles des Assistants Commerciaux. Rappelons-nous qu'une équipe mobile peut s'éclater au sein du secteur auquel elle est affectée pour une plage horaire précise, et que l'agent de maîtrise est tenu de bien indiquer ses mouvements afin que l'on puisse savoir où il se trouve en cas de problème sur les trains. Le premier atout de ce système de notation de la position consiste donc à construire les anticipations du traitement d'éventuels problèmes concernant le trafic ferroviaire.

Le deuxième rôle organisationnel du PCS et de son système de suivi par fiche des agents mobiles, c'est la contribution à la construction des ajustements que ces équipes effectuent et dont nous avons donné plus haut quelques exemples. Le PCS, nous le verrons plus bas, peut être directement interpellé par les voyageurs circulant dans les espaces des stations. Il reçoit également un certain nombre d'alarmes témoignant des problèmes rencontrés par les appareils. Comme nous le montrerons dans le paragraphe suivant, le Superviseur du PCS traite très souvent lui-même ces alarmes et ces interpellations. Mais dans beaucoup d'autres cas, il contacte l'équipe mobile du secteur et l'envoie sur place. Ici, le centre assume pleinement sa fonction de coordination : c'est bien parce que le PCS est doté de technologies de communication et de visualisation qu'il peut voir un espace beaucoup plus grand qu'un agent en phase d'accueil ; mais surtout, cet avantage du centre quand à la taille de ce qu'il permet de rendre visible s'incarne dans la capacité à piloter à distance les équipes de terrain, afin de les envoyer dans un lieu où ils ne se trouvent pas ou n'ont pas spontanément l'intention de se rendre afin d'effectuer telle réparation ou aider tel voyageur en difficulté. Donnons un exemple très simple : lors de l'une de nos observations des agents mobiles en phase d'accueil à la station Bibliothèque, le Superviseur d'Exploitation reçoit un appel sur le canal 1 de son talkie-walkie¹⁹ : le PCS a été alerté par des voyageurs se trouvant dans

¹⁹ Le canal 1 est la liaison avec le PCS, le canal 3 avec le PCT.

l'ascenseur se trouvant de l'autre côté de la salle des billets où l'équipe a pris place car l'appareil refuse de monter. Le Superviseur présent se rend sur place, fait descendre quelques voyageurs car l'ascenseur est selon lui trop rempli, et l'appareil fonctionne à nouveau. L'agent de maîtrise en profite pour rappeler aux usagers qu'ils ne doivent pas se tasser dans l'ascenseur qui a une limite de poids sécuritaire. Cet exemple montre très bien le rôle essentiel du PCS dans la coordination. Si l'agent mobile n'avait pas été équipé d'un talkie et d'une liaison permanente avec le centre qui récolte toutes les interpellations des usagers se trouvant à n'importe quel endroit de la ligne – il suffit qu'ils aient accès à un interphone - , jamais ce problème d'ascenseur n'aurait été visible et n'aurait pu être traité. Une chose est donc la compétence propre de l'agent mobile à faire descendre les usagers, à rappeler les règles de la bonne marche de l'appareil, une autre est de faire en sorte qu'il puisse se trouver dans les conditions qui lui permettent d'exercer cette compétence, et c'est là que le PCS intervient.

La communication avec les bureaux de station

Notre deuxième exemple permettant de caractériser le PCS comme outil d'organisation concerne cette fois-ci la liaison entre le PCS et les bureaux de station. De la même manière que le PCS est en contact direct avec les agents mobiles, il peut également être joint par les Assistants Commerciaux se trouvant au guichet.

Par exemple, nous avons pu observer une situation où le PCS reçoit l'appel d'une Assistante Commerciale. Celle-ci est complètement paniquée : une dame a voulu acheter un coupon de carte orange et payer par Carte Bancaire. L'appareil s'est arrêté au cours de la transaction et a transmis un message d' "annulation technique" qui s'est imprimé sur un bordereau. L'Assistante Commerciale est paniquée car elle ne sait pas si la cliente a été ou non débitée. Au PCC, c'est le Superviseur Principal d'Exploitation chef de salle, et non le SE du PCS, qui va résoudre le problème. Dans la salle de contrôle, personne n'est alors capable de dire avec certitude si la transaction a été ou non effectuée. Normalement, lorsque la carte bancaire du client n'est pas débitée, il y a une remontée d'annulation technique mais l'Assistante Commerciale indique que cela ne semble pas avoir été le cas à ce moment. Le SPE prend en charge au téléphone l'Assistante visiblement très tendue, l'invite malgré l'incertitude à assurer la cliente que sa carte n'a pas été débitée et lui explique que si tel est cependant le cas, la cliente aura tout le loisir de prendre plus tard contact avec l'agence commerciale afin d'obtenir un remboursement. Mais surtout, le SPE prend à ce moment deux décisions importantes. Il demande à son collègue du PCS d'envoyer un agent mobile se trouvant dans le secteur afin de prendre en charge la cliente, et d'essayer de déterminer calmement si oui ou non la carte a été débitée. D'autre part, il demande à ce qu'un des agents se trouvant au Centre Exploitation-Maintenance aille relever quelques minutes l'Assistante Commerciale à la caisse, car il estime, au vu de la tension et de la confusion dont témoigne son appel téléphonique, que celle-ci a besoin d'une pause de quelques minutes pour retrouver ses esprits.

Cet exemple est très riche et nous pouvons en extraire plusieurs points différents. Il montre d'abord, point sur lequel nous reviendrons plus bas, la coordination au sein du PCC entre les différents agents de maîtrise des différents postes. Il montre à nouveau la capacité du PCS à organiser le déplacement des équipes mobiles afin de permettre les ajustements. Il montre que les ajustements organisationnels que le PCS permet vont plus loin, puisque ce ne sont pas seulement ici les agents mobiles du secteur qui sont mobilisés mais également les agents de réserve du CEM. Enfin, il témoigne de l'importance de la communication en interne entre les différents lieux de la ligne et le centre : le PCS est non seulement, comme nous allons le voir, directement un outil de fabrication de la qualité de service, mais également un outil organisationnel permettant par exemple ici à l'Assistante

Commerciale en difficulté d'obtenir une aide très rapide de la part des agents de maîtrise afin d'affronter une situation très délicate.

II-3-2 Le PCS et le service attentionné

En dehors de son rôle comme outil d'organisation et de coordination, le PCS nous semble contribuer directement à la qualité de service attentionné, et de deux manières. La première consiste dans l'existence même du dispositif et le fait qu'il permet d'offrir à chaque voyageur, à tout instant et à n'importe quel endroit de la ligne, la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise. La seconde consiste en la possibilité d'ajuster en temps réel les objets de station à des catégories d'usager spécifiques et à des demandes individuelles, comme nous allons l'évoquer pour le cas des personnes à mobilité réduite.

Le système des interphones

Le PCS est directement accessible, à tout moment, par n'importe quel voyageur qui appuie sur l'un des très nombreux boutons d'interphone parsemés sur la ligne 14. Le SE du PCS dispose d'une ligne de téléphone spécifiquement réservée aux appels des interphones, ainsi que d'un écran sur lequel s'affiche automatiquement, simultanément au décroché du téléphone, la visualisation de la situation de l'usager.

La relation de service attentionné telle que nous avons pu l'observer en écoutant les conversations n'est pas très différente de ce qui se peut se faire ailleurs au niveau de son contenu : il s'agit de répondre à des problèmes rencontrés par les usagers en termes d'itinéraire, d'utilisation des objets se trouvant dans les stations, ou de contact avec les autres voyageurs. Lors de nos observations, nous avons ainsi pu observer une première conversation entre le SE du PCS et un voyageur anglais qui cherchait un ascenseur, une seconde avec deux usagers coincés dans un autre ascenseur à qui le SE a tenu compagnie en attendant l'arrivée d'une équipe venant débloquer l'appareil à pied d'œuvre, une troisième enfin avec un voyageur se plaignant d'avoir été victime d'un pickpocket et à qui le SE a indiqué le chemin de la recette afin qu'il puisse remplir un formulaire d'agression.

Ce que permet en propre le PCS, ce n'est donc pas tant de révolutionner le contenu du service que d'augmenter la fréquence des relations de service singulières. C'est aussi cela le service attentionné : non seulement, comme nous l'avons vu avec les équipes mobiles, s'ajuster de façon très fine aux situations particulières et aux usagers individuels, mais également augmenter la fréquence potentielle d'engagement de la relation. L'usager de la ligne 14 peut, à tout moment et où qu'il se trouve, joindre un agent de maîtrise de la RATP capable de lui fournir des renseignements immédiatement, de l'orienter, de le rassurer ou encore de l'assister dans l'utilisation des objets qui l'entourent. Grâce aux multiples interphones, l'usager de la ligne 14 n'est potentiellement jamais seul lors de son trajet : quelques pas et la simple pression d'un bouton lui permettent d'engager la conversation avec l'entreprise.

Les ajustements des appareils à distance pour les Personnes à Mobilité Réduite

La seconde forme de réalisation du service attentionné que permet en propre le PCS concerne cette fois-ci le contenu même de cette dernière : nous voici plongés au cœur même du service attentionné, c'est-à-dire de la capacité de l'entreprise de différencier ses publics et d'ajuster son offre en fonction d'une telle différenciation.

Premièrement, le PCS est très fréquemment contacté par des handicapés ou des parents d'enfants en bas âge transportés en poussette. Ces usagers ne savent pas toujours qu'il existe un SAS PMR spécifiquement prévu pour eux ou bien ils peuvent avoir peur de l'utiliser. Bien sûr, la ligne de péage étant visible depuis la recette, il arrive fréquemment que l'Assistant Commercial présent et disponible prenne en charge de tels voyageurs

démunis. Mais, lorsque cet agent est déjà occupé, essentiellement par la vente, le PCS est d'un grand secours. En général, il informe le voyageur sur le mode d'utilisation du SAS PMR en lui donnant quelques explications techniques si nécessaire. Mais il arrive fréquemment, nous l'avons déjà évoqué, que ces appareils soient indisponibles, et dans ce cas le SE du PCS ouvre à distance les portes situées sur le côté de la ligne de péage. Pour donner un ordre de grandeur, une telle relation de service attentionné a existé 5 fois lors d'un samedi après-midi où nous nous sommes rendus au PCS.

En second lieu, le PCS est également capable, en termes d'ajustements de l'offre aux personnes à mobilité réduite, de répondre aux attentes, non plus de handicapés ou de parents munis de poussettes qui ne connaissent même pas l'existence des Sas PMR, mais au contraire des personnes à mobilité réduite parfaitement habituées aux dispositifs de la ligne 14. C'est notamment le cas avec les ascenseurs. Certains peuvent être volontairement mis hors service par le PCS, comme par exemple dans le cas d'une panne d'interphone similaire à celle que nous évoquions plus haut en étudiant les interventions des agents mobiles, afin d'éviter qu'un voyageur ne reste prisonnier et ne puisse appeler à l'aide. Hors service, ces appareils peuvent dans certains cas être remis en service à la demande, pour le transport d'un seul usager qui en fait une demande spécifique : nombre de handicapés savent qu'un ascenseur non disponible sur la ligne 14 peut être remis en service à distance rien que pour eux, à condition qu'ils le demandent au Superviseur.

II-3-3 Le PCS et la disponibilité des équipements

Dans cette dernière section, nous allons quitter la relation de face-à-face à distance entre le Superviseur du PCS et les usagers, et nous tourner une nouvelle fois vers les équipements de station. Comme nous l'avons montré pour les équipes mobiles et pour les mainteneurs, nous allons ici encore insister sur la contribution du SE du PCS à la production de la disponibilité et des ajustements des appareils. Nous allons d'abord insister sur le traitement des remontées d'alarmes automatiques puis sur la coordination avec le PCM et les équipes mobiles.

Le traitement des remontées d'alarme automatiques et les réarmements depuis le PCS

En dehors des appels d'usagers via les interphones et des communications internes à l'organisation comme celle que nous avons évoquée avec l'Assistante Commerciale du bureau de station, une grande part de l'activité du Superviseur du PCS consiste à gérer les remontées d'alarmes automatiques provenant des ascenseurs, des escaliers mécaniques ou encore des péages.

Ici encore, nous devons insister sur le fait que l'outil technologique n'est pas à lui seul suffisant pour faire de la qualité. Le système des remontées automatiques, permis par l'installation d'automates programmables sur les appareils et par la possibilité de visualisation du type de problème sur l'écran d'ordinateur du PCS, ne peut être efficace qu'à condition d'être utilisé par un SE compétent, c'est-à-dire à l'aise dans l'utilisation des menus et des écrans que la "session PCS"²⁰ lui propose. En effet, les remontées d'alarme s'affichent automatiquement à l'écran : la technologie rend visible un problème. Mais le bon traitement de ce problème implique que le SE accède à plus d'information quant à la nature exacte de ce dernier : pour cela, il doit d'abord naviguer dans un menu qui présente le plan de tel espace (par exemple la salle de distribution des billets de Madeleine), repérer l'appareil, et cliquer sur l'icône qui représente ce dernier afin d'accéder à toute l'information sur le type d'indisponibilité dont il s'agit. Sur ce point, il est clair que le fait que les agents de maîtrise tournent, tantôt chefs d'équipes mobiles et tantôt en poste au PCC, est d'un grand secours.

Cette compétence des agents de maîtrise à utiliser les outils technologiques leur permet d'accéder à une information détaillée de l'état de l'appareil pour lequel l'alarme est remontée,

²⁰ C'est-à-dire le programme informatique qu'il utilise.

mais également de visualiser, grâce au système de caméras, l'appareil en question. S'il s'agit d'un escalier mécanique, le SE va ainsi tout de suite voir si celui-ci tourne ou non, si des voyageurs sont en train de l'emprunter... Ensuite, en fonction du type d'indisponibilité, les circuits d'intervention ne sont pas les mêmes :

-pour les pannes superficielles, le SE du PCS prend contact avec un Assistant de Ligne ; pour les pannes importantes, l'appareil est mis en entretien et c'est alors le PCM, situé juste à côté, qui le prend en charge, édite un ordre de maintenance, et prévoit l'action corrective de la maintenance. Dans ce cas, le PCS fonctionne à nouveau comme outil de coordination. Il ne peut lui-même rétablir la disponibilité, par contre il a permis de rendre celle-ci visible et d'enclencher le processus de remise en état en déléguant la réparation à ceux qui sont compétents pour l'effectuer.

-pour les Arrêts Sans Intervention (ASI), qui sont des indisponibilités passagères, ou encore, dans le cas des escaliers mécaniques, pour les arrêts d'urgence (provoqués par exemple, sur un escalier, par le pied coincé d'un enfant ou l'actionnement du bouton d'arrêt par un voyageur), le PCS peut remettre l'appareil en marche à distance. Ici, le PCS contribue directement à la disponibilité des appareils et le système des visualisations par caméra trouve son utilité : systématiquement, les superviseurs évitent de remettre un escalier en route alors qu'il est emprunté par quelqu'un car la secousse et la surprise pourraient alors provoquer la chute du voyageur.

Le cas du traitement des remontées d'alarme montre bien les différentes facettes du PCS. Ce dernier est un outil permettant de contribuer à la disponibilité des équipements de station. Pour cela, deux voies sont possibles : soit le PCS agit directement sur les appareils, soit il fonctionne comme un coordinateur. Le centre de la ligne est à la fois action à distance et redistribution. D'autre part, ce traitement des alarmes est inséparable des compétences des superviseurs à naviguer avec aisance dans l'interface informatique, c'est-à-dire à s'approprier l'outil technique.

La coordination PCS-Equipes mobiles/PCS-PCM

Nous allons en dernier lieu insister une fois encore, car cela nous semble essentiel, sur l'importance du PCS en matière de coordination des interventions sur les appareils. Pour cela, nous donnerons l'exemple d'un samedi après-midi qu'a connu la ligne de péage de la station Saint-Emilion, dans le contexte fort agité d'un afflux de voyageurs et la mise en place du système NAVIGO sur les péages.

- Le PCS a d'abord été contacté par l'Assistante Commerciale du Bureau de station afin d'inverser le sens de certains péages pour s'ajuster au flux voyageur particulièrement important en raison d'une manifestation extérieure : le " village Euro ". Ici, nous avons un exemple de ce que nous venons juste de montrer : la capacité d'ajustement à distance des appareils par le PCS.
- Quelques instants plus tard, la même Assistante Commerciale appelle à nouveau pour se plaindre de ne plus arriver à refermer le capot du péage avec sa clé. Le Superviseur de Maintenance des Installations Fixes (SMIF) installé au PCM, fournit immédiatement l'explication technique : tous les péages ont été récemment équipés par SIT de nouveaux câbles pour la télébilletique, malheureusement trop courts et trop rigides : des interventions correctives ont eu lieu, mais souvent mal réalisées elles perturbent la fermeture des appareils une fois que le capot a été ouvert. Une équipe d'agents mobile est immédiatement envoyée sur place afin de tenter une intervention. Ici, nous voyons deux choses : d'une part la coordination interne, la circulation de

l'information, au sein du Poste de Commande, entre le PCS et le PCM ; d'autre part la mobilisation par le PCS des équipes mobiles.

- Plus tard dans l'après-midi, suite à de trop nombreux dysfonctionnements des appareils de cette ligne de péage, une Vente Non-Contrôlée est mise en place, c'est-à-dire grosso modo que les péages sont mis hors d'usage afin de permettre des interventions plus poussées. C'est alors le PCM qui prend en charge entièrement l'opération, qui visualise sur ses écrans l'état des appareils, et qui est en contact permanent avec l'équipe dépêche de maintenance corrective envoyée sur les lieux. Nous voyons ici encore les formes de coordination et de complémentarité entre PCS et PCM en termes d'intervention sur les équipements.

Ce cas montre très bien les ajustements et la réactivité dont la ligne 14 se montre capable en matière de traitement des objets et, par leur intermédiaire, de qualité de service, mais aussi les modes d'organisation et de coordination qu'elle a su mettre en place pour arriver à de telles performances, les technologies ne faisant pas tout elles-mêmes.

Nous sommes un samedi après-midi, il y a beaucoup de monde dans la station en raison de la manifestation du village euro, et les péages sont fragilisés par les installations imparfaites du système Navigo par SIT. Premièrement, nous voyons ici les péages investis successivement par l'Assistante Commerciale, par les agents mobiles, par le SE du PCS, par le SMIF du PCM et par l'équipe dépêche de maintenance corrective. Deuxièmement, nous voyons, au sein du PCC, les informations circuler entre le SE du PCS et le SMIF du PCM, la complémentarité des deux postes étant par ailleurs permise par les " billes écrans " ²¹. Nous voyons enfin, en troisième et dernier lieu, la capacité du PCS et du PCM à organiser à distance l'intervention des agents de terrain, qu'il s'agisse d'en appeler à l'équipe d'agents mobiles ou à l'équipe dépêche de maintenance corrective.

Synthèse sur le PCS :

1)Le PCS permet une nouvelle fois de confirmer que la relation de service sur la ligne 14 est à la fois faite de relation de face à face avec l'usager, fut-ce à distance, et médiatisée par des objets techniques.

2)Ici également, nous voyons qu'une telle relation de service ne serait pas possible sans la présence d'outils technologiques ou d'artefacts comme les fiches de suivi, ni sans la compétence des agents à s'approprier et à maîtriser ces outils qui sont à leur disposition.

3)Le centre de la ligne, pour ce qui est de ses caractéristiques propres, fonctionne comme un puissant moyen d'action à distance au service des usagers et comme un outil de coordination essentiel qui concerne de très nombreux métiers.

²¹ Qui permet aux deux superviseurs de visualiser la même chose. L'architecture même des systèmes informatiques du PCS et du PCM est complémentaire, celle du PCM allant logiquement plus loin dans les éléments techniques.

III - CONCLUSION

Rendre visible et diagnostiquer ce que la ligne 14 invente

Dans ce texte synthétisant notre recherche, nous n'avons pas voulu caractériser ce qui se passe de façon systématique sur la ligne 14. A aucun moment, notre ambition n'a été de produire une photographie réaliste et objective de l'activité quotidienne de la ligne. Un tel projet est d'ailleurs selon nous utopique et irréalisable. Comment savoir si telle ou telle compétence, telle ou telle attention envers le voyageur, tel ou tel petit ajustement sur l'escalier mécanique ou l'ascenseur se répète systématiquement ? La réponse à cette question ne peut pas être obtenue par le travail de recherche ethnographique que nous avons mené. La seule possibilité de savoir, c'est de construire des systèmes de mesure de la qualité de service, comme la certification de service l'a fait sur certains critères. Le chercheur ne peut alors pas faire plus que de décrire jusqu'où vont de tels systèmes, ce qu'ils prennent en compte, et de prendre acte des résultats auxquels ils aboutissent. Pour le reste, pour tout ce qui n'est pas mesuré, il n'existe aucun point de vue – ni celui du chercheur, ni aucun autre -, permettant d'évaluer le degré de systématisme et de répétition de toutes ces petites innovations.

En revanche, nous avons pu identifier grâce au travail ethnographique jusqu'où allait la ligne 14, pour certaines activités, en matière de relation à l'utilisateur, de service attentionné, de rapprochement entre l'exploitation et la maintenance, de compétences, de modes de coordination et d'organisation. En cela, nous nous situons clairement dans une approche de Prospective du Présent qui cherche à utiliser la recherche afin de rendre visible un certain nombre de processus, de dynamiques, d'innovations et d'alimenter ainsi la réflexion sur les évolutions possibles. Notre texte est donc un diagnostic consistant à montrer ce qui est possible sur la ligne 14, de ce qu'elle a réussi à créer, au moins lorsque nous sommes allés faire notre travail de terrain. Il consiste à rendre visible des processus qui s'y inventent et dont elle témoigne. Nous allons à présent conclure ce travail et synthétiser les points qui nous semblent particulièrement remarquables.

La relation de service et ses formats

L'enquête que nous avons menée nous conduit en premier lieu à une caractérisation des formats de la relation de service tels que nous avons pu les observer sur la ligne 14.

Le premier est le "**service attentionné**", qui s'exerce dans une relation directe à l'utilisateur, dans la co-présence (équipes mobiles) ou à distance (PCS).

Le second est la prise en compte de l'utilisateur singulier ou du point de vue de l'utilisateur dans les actions exercées sur les **équipements de station**.

Le Rapprochement Exploitation-Maintenance

La ligne 14 nous semble avoir réussi **une concrétisation du rapprochement exploitation-maintenance**. Dans la mesure où nous avons montré que le soin apporté aux objets pouvait contribuer à la relation de service, ce rapprochement y contribue également et nous semble être un facteur important de la qualité de service de la ligne.

Ce rapprochement s'incarne tout d'abord dans **deux nouveaux dispositifs** : la création du métier d'AL, sur lequel nous n'avons présenté que peu d'éléments, et le système PCS-PCM qui nous semble être une des innovations majeures de la ligne en matière de réactivité dans les réparations et de production de la disponibilité des équipements.

Ce rapprochement s'incarne ensuite, au niveau des hommes et des métiers, par **des échanges réciproques de logiques culturelles** : les agents de station sont de plus en plus amenés à intervenir sur les objets, et de leur côté les mainteneurs ont vu leurs activités en partie redéfinies par la prise en compte du point de vue des usagers.

Les ressorts de la qualité : Anticipations, Réactivité et Ajustements

D'autre part, qu'il s'agisse de relation de service directe avec les voyageurs ou de soins apportés aux objets, la qualité du service rendu aux voyageurs par la ligne 14 nous semble reposer sur **trois fondamentaux**, que nous avons pu observer pour tous les métiers :

- la **capacité d'anticipation** des problèmes, qu'il s'agisse d'aller au devant des voyageurs ou de vérifier le bon fonctionnement des équipements ; la ligne 14 n'attend pas les incidents pour s'occuper des voyageurs ou des appareils.
- la **réactivité** dans le traitement des dysfonctionnements
- la **capacité à s'ajuster** finement à des situations événementielles ou à des usagers singuliers, comme nous l'avons montré pour la vente des cartes orange ou encore pour le traitement des personnes à mobilité réduite

Organisation, Coordination, Appropriation des Nouvelles Technologies

Enfin, il nous semble que la ligne 14 ne peut proposer à l'utilisateur tout cela que dans la mesure où elle a su mettre en place des modes d'organisation qui rendent possibles ces anticipations, cette réactivité et ces ajustements.

Au niveau purement organisationnel, la généralisation du travail en équipe, à l'exploitation comme à la maintenance, et la souplesse d'organisation interne de ces équipes semble un point fort. De la même façon, le regroupement des agents au Centre Exploitation Maintenance de Gare de Lyon est un atout, rendant à titre d'exemple possibles les briefings qui permettent de construire les ajustements ou de formater les anticipations.

En ce qui concerne la coordination, le PCS nous a semblé un outil puissant permettant de faire travailler ensemble les mainteneurs, les agents mobiles, le PCM, les Assistants de ligne, et même les Assistants Commerciaux des bureaux de vente. Il permet ainsi de contribuer à une circulation fluide des signalements et des informations, ainsi qu'à la mise en place rapide des interventions.

Enfin, nous avons pu montrer que la qualité du service offert sur la ligne 14 passait nécessairement par le développement des compétences relatives à la maîtrise des outils technologiques de communication et de visualisation par les agents.

L'innovation organisationnelle à l'épreuve de la culture maison

Mobilité, métiers, management sur la ligne 14

Jean-Pierre SEGAL
Cerebe

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble des agents de la ligne 14, et en particulier à ses Directeurs Serge Lagrange et Gérald Churchill, pour la confiance et l'esprit de coopération manifestés tout au long de cette recherche. Tous ceux qui ont participé à l'enquête trouveront ici l'expression de ma gratitude pour leur sincérité et pour leur franc-parler. Tous mes vœux accompagnent les agents de la ligne 14 dans la continuation de la démarche dans laquelle ils sont engagés. Puissent les analyses qui sont développées ici contribuer à mieux faire connaître et reconnaître la valeur et l'intérêt d'une entreprise dont ils sont les principaux contributeurs.

Mes remerciements s'adressent aussi à ceux qui ont suivi mon travail et aussi assuré son montage institutionnel avec le soutien des programmes ADAPT et PREDIT. Yves Bucas-Français, qui a été de longues années mon correspondant au sein de l'Unité Prospective et qui m'a précieusement accompagné dans les recherches que j'ai menées au sein de la RATP depuis 1991, puis René Darfel et Guy Salesse, qui sont devenus ensuite mes interlocuteurs m'ont apporté une aide précieuse tout au long de la démarche.

Ce travail n'aurait pas été rendu possible sans la coopération des Départements Métro, Bus et RER qui m'ont aidé à retrouver les anciens agents de la ligne 14, et sans celle des Directions de leurs nouvelles unités d'affectation.

Je remercie enfin tous mes collègues chercheurs avec lesquels j'ai pu discuter de ce travail et, tout particulièrement, les membres de mon laboratoire Gestion & Société.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	103
1. Le contexte de la recherche	
2. Un constat paradoxal	
3. Objet de la recherche	
4. Problématique	
5. Méthode	
6. Organisation du rapport	
I DE NOUVEAUX METIERS	110
I-1 L’agenda des concepteurs	110
I-1-1 L’héritage.....	110
I-1-2 Les projets « métiers » de METEOR.....	113
I-2 Les critères d’appréciation formulés par les agents	118
I-2-1 Pouvoir « bien faire » son travail.....	119
I-2-2 Se sentir à son aise dans son collectif de travail.....	121
I-2-3 Etre traité avec considération par son environnement de travail.....	123
I-2-4 Nouvelle organisation et défense des prérogatives catégorielles	126
I-3 Les projets « métiers » de METEOR au banc d’essai des agents de la ligne 14	131
I-3-1 Enrichir les métiers pour obtenir une meilleure implication des agents.....	132
I-3-2 Améliorer l’efficacité collective en rapprochant les différents métiers.....	137
I-3-3 Aller davantage au devant des voyageurs.....	138
II UN NOUVEAU MANAGEMENT	148
<i>II-1 Les projets des concepteurs du management</i>	148
II-1-1 L’héritage.....	149
II-1-2 Les projets « management » de METEOR.....	151
II-2 La construction de la légitimité de l’encadrement, envisagée du point de vue des agents	155
II-2-1 Un encadrement solidaire.....	156
II-2-2 Un encadrement en qui avoir confiance.....	163
II-2-3 Un encadrement réellement regardé comme compétent.....	169

II-3 Les logiques nouvelles d'encadrement au banc d'essai.....	173	
II-3-1 Formaliser et justifier un niveau plus élevé d'exigences.....	174	
II-3-2 Renforcer la présence de l'encadrement de proximité.....		181
II-3-3 Faire de l'encadrement de terrain le pivot d'une communication enrichie.....	184	

III L'APRES METEOR : RETOUR SUR LE RESEAU..... 190

III-1 Un retour délicat sur le réseau..... 192

III-1-1 Le choc du retour.....	193
III-1-2 Un accueil perçu comme mitigé de la part du réseau.....	199
III-1-3 Les anciens agents de la 14 peuvent-ils partager leur expérience avec leurs collègues ?	205
III-1-4 Les superviseurs issus de la 14 peuvent-ils « innover » en termes de management ?	208

III-2 La procédure de détachement au banc d'essai..... 210

III-2-1 Un déclin inattendu des vocations.....	211
III-2-2 Logiques des agents, logiques de l'organisation : pluralité des lectures possibles du détachement	214
III-2-3 La procédure de détachement à l'épreuve des valeurs sociales du réseau	220

CONCLUSION..... 227

1. Crédibiliser la présence sur le terrain des agents commerciaux et de leur encadrement
2. Gérer la contradiction entre d'anciennes stratifications statutaires et de nouvelles organisations « intégrées »

INTRODUCTION

1. Le contexte de la recherche

La RATP a dès 1990 placé de grandes ambitions dans la construction puis la mise en œuvre de sa première ligne de métro sans conducteurs. Il s'agit bien de mobiliser l'ensemble des compétences de son personnel au service d'une stratégie de développement de l'entreprise à la fois dans le domaine de l'ingénierie, de la maintenance et de l'exploitation de réseaux urbains de transport.

« METEOR est un vecteur de changement pour toute l'entreprise »²²

Au-delà de la valorisation d'un capital d'expériences et de compétences, au-delà de la démonstration d'un savoir-faire, l'enjeu est aussi pour l'entreprise de poursuivre différents processus déjà engagés, touchant à la fois à la modernisation technologique du réseau, à la poursuite d'une décentralisation au plan social et managérial, à la promotion enfin d'une véritable culture de service, plaçant les voyageurs au « centre » de l'entreprise. Dans un contexte où bien des réseaux ferrés de transport urbain, construits un siècle plus tôt, peinent à fournir la qualité de service attendue des voyageurs et souffrent d'une image désuète aux yeux du public et de leurs propres salariés, la RATP entend affirmer sa capacité à mettre en œuvre un véritable « métro du futur ».

« METEOR est en effet l'occasion pour la RATP de mettre en œuvre son expérience et son savoir-faire pour concevoir et réaliser... exploiter et maintenir... une nouvelle ligne de métro qui réponde aux besoins et aux aspirations des voyageurs du siècle prochain. METEOR doit préfigurer une nouvelle étape dans la modernisation du métro »²³.

METEOR n'est pas seulement dans cette perspective un prototype unique destiné à devenir la vitrine technologique de l'entreprise. C'est aussi une étape supplémentaire dans un processus déjà amorcé et destiné à se poursuivre. D'autres choix stratégiques ont été, en effet, parallèlement arrêtés qui annoncent d'autres évolutions²⁴ technologiques. Ils conduiront à transformer la nature du service à rendre aux voyageurs et donc les compétences et le contenu des emplois. METEOR constitue, à ce titre, un moment attendu d'expérimentation et de validation d'un ensemble de projets organisationnels propres à bâtir ce fameux « métro du XXIème siècle ».

« METEOR devra se positionner comme l'aboutissement des réflexions et évolutions actuelles et préfigurera le devenir du métro. C'est pourquoi il faudra viser dès la mise en service de METEOR une organisation et des métiers tournés vers le futur et destinés à durer, vers lesquels pourront progressivement tendre d'autres lignes »²⁵

Trois ans après la mise en service de la nouvelle ligne 14 en octobre 1998, la RATP est confrontée à une situation paradoxale : celle de la coexistence d'un sentiment de succès, reconnu aussi bien à l'extérieur que parmi les concepteurs, et d'un sentiment plus mitigé, ressenti au sein du monde des « exploitants », ceux-là même qui seront à l'avenir les acteurs de première ligne dans la mise en œuvre de ces nouvelles organisations.

2. Constat plutôt paradoxal

D'un côté, les motifs de satisfaction sont nombreux :

²² METEOR projet d'organisation présenté au CA. Janvier 1994

²³ METEOR ibid

²⁴ notamment la télé-billettique qui supprimera l'usage et donc la vente du traditionnel « ticket de métro »

²⁵ ibid

La nouvelle ligne, construite et démarrée dans les délais prévus, a tout de suite fonctionné avec le niveau attendu de performances techniques, là où d'autres réseaux avaient connu dans le passé bien des difficultés. Les voyageurs, dont on pouvait craindre qu'ils éprouvent quelques appréhensions à voir disparaître la figure familière et sécurisante du conducteur, ont plébiscité la nouvelle ligne, sensibles à la fois à la qualité de l'architecture des lieux et à l'élévation de la qualité du service de transport offert, en termes de fréquence et de régularité. Des touristes du monde entier mais surtout des représentants des autres réseaux de transport urbains, clients potentiels, ont visité la ligne, apprécié les performances du système automatisé d'exploitation des navettes, admiré la propreté, la luminosité et la qualité de l'entretien des lieux.

L'image de l'entreprise tout entière en a sans aucun doute bénéficié, notamment aux yeux de ses propres salariés qui ont pu ainsi être conforté dans la confiance en leurs capacités et en leur avenir. En Décembre 2001, le journal Le Monde a rendu compte en première page de la remise par le Ministre de l'Economie au Président de la RATP du premier prix de la modernisation publique, attribution récompensant l'effort accompli par l'entreprise en matière de conduite parallèle de réformes et d'un meilleur dialogue social. Celui-ci a notamment, entre beaucoup d'autres choses, permis à la ligne 14 de démarrer, en faisant l'économie de la confrontation musclée avec les conducteurs de métro que bien des Cassandres annonçaient comme inévitables.

De l'autre, un certain flottement apparaît perceptible au sein du réseau ferré.

Des réserves s'y manifestent quant à la portée véritable des performances réalisées, notamment au regard de la longueur de la ligne, de l'intensité de son trafic, de la nature de sa clientèle, de la nouveauté de ses équipements et du niveau de ses moyens matériels et humains de fonctionnement. La nouvelle ligne n'a pas pu dans le même temps asseoir sa réputation au sein du réseau où circulent des représentations plutôt péjoratives de ses réalisations, qui contrastent avec le niveau de satisfaction exprimé par les agents qui ont effectivement participé à cette fameuse aventure de la mise en service de METEOR.

Une certaine crise des vocations se manifeste, contrastant avec l'élan initial ayant conduit de très nombreux agents à se porter candidats au démarrage de la ligne. De nombreuses désaffections se sont avérées au sein du vivier de réserve, théoriquement constitué de l'ensemble des agents dont la demande n'avait pu être initialement satisfaite. Ces défections fragilisent le processus imaginé visant à favoriser l'accès à la nouvelle organisation au plus grand nombre possible d'agents du réseau, en limitant volontairement la durée de leur séjour, pour diffuser le plus largement possible les « bonnes pratiques » expérimentées sur METEOR. Une certaine discrétion se manifeste en matière de communication autour des choix organisationnels expérimentés, qui renvoie certes au souci légitime de ne pas froisser les susceptibilités des autres lignes, moins bien loties, mais qui n'est pas séparable d'une certaine incertitude sur l'exemplarité qu'il convient d'attribuer à la ligne 14. On mesure, au contraire, les difficultés, probablement inhérentes à la démarche innovatrice qui est empruntée, à fournir, trois ans après la mise en service, des réponses claires aux questions de fond suivantes :

METEOR est-il le prototype cohérent d'un nouveau modèle d'organisation, qu'il conviendra de transférer en l'état à la future partie automatisée du réseau ?

METEOR est-il simplement un lieu d'expérimentation d'un « kit d'innovations » dont seules les plus abouties mériteraient d'être appliquées ailleurs ?

METEOR n'est-il qu'un lieu d'exploration des potentialités des nouvelles technologies utilisées, un simple « exemple », riche d'enseignements dans la préparation des évolutions futures du réseau ?

3. Objet du rapport

L'objet du présent rapport n'est pas de répondre directement à ces questions. La recherche ne vise pas davantage à évaluer la performance de l'organisation²⁶ ni même à répondre, comme il est souvent attendu d'une enquête de terrain, à la question de savoir dans quelle proportion les agents de la ligne 14 ont été (un peu, beaucoup, pas du tout) satisfaits de l'expérience faite au sein de la nouvelle organisation²⁷. Admirateurs et détracteurs de

²⁶ c'est l'objet du bilan qui a été présenté aux différentes instances de l'entreprise au début de 2002.

²⁷ Une enquête de « satisfaction » a d'ailleurs été effectuée, au moment de notre première enquête de terrain en Mai 99, à laquelle un pourcentage exceptionnel d'agents ont répondu, qui offre une « photographie » de grande

l'organisation mise en place sur la ligne 14 trouveront peut-être dans ce rapport des nouveaux arguments en faveur de leurs premières convictions. Ce ne serait pas en faire un usage conforme à l'esprit dans lequel il a été rédigé. Nous souhaitons, au contraire, contribuer par notre travail à faire évoluer les représentations que les uns et les autres peuvent avoir des enjeux « métiers » et « management » de l'entreprise de transformation culturelle engagée à cette occasion. Notre travail aura atteint son but s'il contribue à une meilleure compréhension des « enthousiasmes des uns » et des « réticences des autres ».

Comme l'indique son titre « L'innovation organisationnelle à l'épreuve de la culture maison », l'objet de ce rapport est d'éclairer, à partir d'une approche sociologique, la question de l'acceptabilité durable de la nouvelle organisation. Cette question est clairement évoquée d'ailleurs dans le premier document présentant en janvier 1994 le « cahier des charges » auquel la future organisation METEOR devra répondre.

*« La dernière ligne de métro construite à Paris date de 1935 (ligne 11). METEOR représente donc une opportunité pour tenter de s'affranchir autant que faire se peut du poids de l'histoire ».*²⁸

Les « modernisateurs », qui ont conçu la nouvelle organisation, souhaitent se saisir d'une opportunité exceptionnelle, l'ouverture d'une nouvelle ligne, pour explorer et commencer à bâtir un « métier du futur », porteur de transformations plus ou moins radicales de l'existant. A travers l'analyse des réactions du corps social face à cet événement, des lectures qui sont faites de la nouvelle offre organisationnelle, la recherche se propose d'affiner la compréhension du sens que les acteurs de terrain donnent à cet événement, les raisons de leurs engouements ou de leurs rejets. Elle permet, aussi, d'aller au-delà des oppositions manichéennes entre « conservateurs » et « progressistes », innovation et résistances aux changements. Il s'agit de montrer, notamment, comment les logiques traditionnelles du réseau sont loin d'être absentes de la mise en œuvre du projet et comment, certaines des critiques qui lui sont adressées ne puisent pas toutes leurs inspirations dans une glorification idéalisant un passé révolu.

4. La problématique

La société du métro parisien est plurielle. Elle compte en son sein aussi bien des partisans que des adversaires du nouveau projet, des agents prêts à s'y investir et d'autres qui ne se sentent absolument pas concernés. Comment analyser dans pareil contexte la rencontre entre l'innovation organisationnelle bien spécifiée qu'est METEOR et la nébuleuse que constitue l'ensemble des représentations des agents ?

La question qui nous intéresse n'est donc pas celle de savoir si « la culture maison » veut bien ou non du projet METEOR, question vaine au regard du pluralisme observable des conduites et d'opinions, mais de savoir comment la « société du métro », dans la diversité renouvelée de ses composantes, reçoit, comprend, interprète cette innovation organisationnelle.

Ce que nous entendons par « culture maison » se construit dans le cadre du processus de recherche, au travers des réactions du corps social à cet objet nouveau. Celles-ci ne nous parlent pas seulement des conduites individuelles, qui sont à l'évidence très diverses, les uns « investissant » METEOR comme une opportunité à saisir, d'autres s'en désintéressant en invoquant toute une gamme d'arguments. Ces réactions nous parlent aussi de représentations collectives qui s'enracinent dans l'histoire, très auto-centrée, du réseau. Ce sont autant de productions collectives qui hiérarchisent symboliquement les différentes tâches à accomplir, et qui proposent des catégories d'interprétation des différentes conduites possibles de la hiérarchie ou des voyageurs. On fait l'hypothèse selon laquelle les « grilles de lecture » utilisées sont largement commune à l'ensemble des agents du réseau. La procédure de détachement mise en place, qui entend organiser un recrutement régulièrement renouvelé des agents de la ligne 14, puis leur retour au sein du réseau « classique », offre la possibilité rare de pouvoir confronter les diverses lectures possibles de l'organisation et d'identifier ce qui oppose et ce qui réunit les diverses interprétations qui sont faites de l'innovation METEOR.

qualité des « opinions » émises par les agents vis-à-vis de leur organisation. Il serait tout à fait possible de dupliquer périodiquement cette enquête et de suivre, à la manière d'un baromètre social, l'évolution des opinions et des attentes des agents. Ceci offrirait sans doute au management opérationnel de l'unité une information certainement utile mais demeurerait toujours d'interprétation délicate.

²⁸ METEOR projet d'organisation, présenté au CA du 14 Janvier 1994.

La « culture maison » n'est donc pas un « deus ex machina » qui viendrait expliquer le pourquoi et le comment des événements. La « culture maison » n'est pas non plus un ensemble de normes et de valeurs partagées qui viendraient en quelque sorte « formater » les esprits et guider les attitudes et les comportements des agents. La capacité à juger « par soi-même » et une certaine méfiance vis-à-vis du message des « autorités » ne sont-elles pas justement des composantes notables de cette culture commune, qui ne produisent en rien des attitudes et des conduites homogènes ?

Plus concrètement, les questions auxquelles cette recherche s'est efforcée de répondre peuvent être partagées en deux sous-ensembles :

Un premier axe de questionnement touche aux représentations de la nouvelle organisation que développent les agents de la ligne 14.

Leurs lectures constituent un élément important d'appréciation de la capacité des nouveaux contenus donnés aux métiers et des nouvelles pratiques de management à se faire comprendre et « valider » au sein du reste du réseau.

« L'organisation et les métiers de METEOR préfigureront dans certains cas, aux vues de milliers d'agents, leur propre devenir. L'écart avec leur situation actuelle, la perception d'un enrichissement dans le cadre d'un vrai métier RATP ou d'une déqualification, influenceront fortement et durablement sur le climat social de l'ensemble du réseau »²⁹

On voudrait approfondir la question de savoir dans quelle mesure les objectifs, mûrement pensés et préparés, des concepteurs de la nouvelle organisation ont été réellement appropriés par les agents ou simplement « retraduits » dans leurs anciennes catégories d'appréciation, au risque de prendre alors d'autres significations. Les catégories de jugement des agents, largement héritées de l'histoire du réseau, ont-elles pu rencontrer celles qui ont inspiré leurs projets ? Les concepteurs ont-ils, en d'autres termes, su réellement convaincre des agents, initialement attirés par le prestige d'une aventure exceptionnelle, du bien fondé de leur démarche ?

Un second axe de questionnement aborde la question de la transmission d'expérience entre la ligne 14 et le reste du réseau.

Cette question prend toute sa signification dans la perspective affichée de faire de METEOR non pas une réalisation isolée mais bien une étape dans un processus de modernisation concernant le réseau tout entier. On se place ainsi dans une perspective de plus longue haleine cherchant à éclairer la question des conditions de l'appropriation durable de la nouvelle organisation par la plus large partie possible des agents du reste du réseau.

5. La méthode

²⁹ Présentation au CA. Janvier 1994

Cette recherche poursuit et prolonge un travail de recherche mené au sein de la RATP depuis plusieurs années qui porte sur la refonte des métiers et les transformations du management au sein du réseau ferré depuis la mise en place de la décentralisation en 1990³⁰.

Les réactions des agents de la ligne 14 vis-à-vis de l'organisation leur ligne prennent davantage de significations si on prend soin de les rapporter à leurs expériences antérieures au sein du réseau. Et l'analyse des réactions du reste du réseau vis-à-vis de la ligne 14 gagne à tenir compte de l'histoire récente du réseau. Nous nous sommes efforcés d'y faire brièvement référence, chaque fois que pareil rappel était de nature à étayer les interprétations que nous faisons nos données d'enquête.

La recherche propose de se mettre à l'écoute du discours tenu par les agents sur leur expérience de METEOR, d'identifier les catégories dans lesquelles ils ordonnent les souvenirs multiples, parfois contradictoires, qu'ils ont gardé de leur expérience afin de pouvoir, ensuite, mettre en correspondance le contenu des projets portés par le management de la ligne et les significations données à ces projets par les agents.

Elle s'appuie sur deux enquêtes originales effectuées au Printemps 1999 et à l'Automne 2001 auprès d'un échantillon au total de 45 agents de la ligne 14, privilégiant les métiers d'exploitation³¹ et au sein d'eux les deux métiers quantitativement les plus représentés, ceux d'Assistant Commercial (12 AC) et de Superviseur d'exploitation (12 SE). Des entretiens individuels approfondis (entre une heure et demie et trois heures) ont été conduits, dont la conduite s'appuie à la fois sur notre expérience antérieure de recherche au sein du réseau et sur les observations participantes faites sur la ligne 14, avant les entretiens.

Des accompagnements sur l'ensemble d'un poste des différents métiers de l'organisation ont été effectués, aux différents horaires de travail. Nous avons, dans ce cadre, pu également observer les séances de briefings et de débriefings et dialoguer abondamment, de façon informelle, non seulement avec les agents accompagnés mais aussi avec leurs différents collègues de travail.

Nous avons réalisé en parallèle quelques entretiens en dehors de la ligne pour réunir de l'information sur la production des groupes de travail ayant préparé l'organisation, et utilisé l'ensemble de la documentation mise à notre disposition par l'équipe de METEOR. Mention particulière doit être faite ici du travail universitaire réalisé par Philippe Mancone³².

Nous avons, par ailleurs, continué, longtemps après la réalisation de notre premier travail de terrain sur la 14, à dialoguer avec différents membres de l'équipe d'encadrement de la ligne et participé à différentes réunions de restitution-discussion aussi bien avec la nouvelle équipe d'encadrement de la ligne 14 qu'avec nos collègues chercheurs travaillant au sein de l'Unité Prospective en charge du pilotage interne de ce travail.

6. Organisation du rapport

Le présent rapport est organisé en trois chapitres.

Les deux premiers chapitres analysent les lectures que font les diverses catégories d'agent de METEOR des aspects « métiers » (Chapitre Un) et « management » (Chapitre Deux) de la nouvelle organisation. Ces deux chapitres sont construits sur le même modèle.

On dégage, dans un premier temps, les priorités qui nous paraissent avoir inspiré les concepteurs de la nouvelle organisation dans leur nouvelle approche du contenu des métiers et des modes de management.

³⁰ J-P SEGAL La maîtrise polyvalente face à la décentralisation. 1991. De l'agent de maîtrise à l'agent d'encadrement. 1993. RATP. Collection Prospective.

³¹ Un travail analogue mériterait d'être conduit autour des nouveaux métiers de maintenance de la ligne 14. Le centrage de notre travail autour des métiers d'exploitation correspond à la fois à un souci de réduire le champ d'étude mais aussi au fait que des éléments comparatifs d'analyse nous faisait défaut, faute d'avoir déjà étudié ces métiers, tels qu'ils sont exercés au sein du reste du réseau.

³² P MANCONE. « Du néant au client » l'automatisation intégrale d'une ligne de métro à la RATP. Mémoire de DEA. ENPC (sous la direction de P. ZARIFIAN). 1999.

On se penche, ensuite, sur les grilles de lecture qui structurent à notre sens les attentes et les évaluations que font les agents de l'offre fait en matière de métiers et de management par la nouvelle organisation.

On s'efforce de montrer, à chaque fois, ce que ces priorités des concepteurs et ces attentes des agents doivent au contexte de travail dans lequel on se situe. On explore ainsi le contenu de cette fameuse culture maison telle quelle s'est forgée au travers de l'histoire du réseau, des contradictions qui le traversent et des contingences propres à l'activité du transport collectif urbain.

Cette démarche nous permet enfin, dans un troisième temps, d'analyser la façon dont les objectifs mis en avant par les concepteurs ont été reçus et compris par les agents de la ligne 14.

Ces deux premiers chapitres s'appuient à la fois sur les données de notre enquête du Printemps 1999 et sur celles collectées à l'Automne 2001 auprès des anciens agents de la ligne 14. Ce double éclairage permet de confronter les réactions recueillies à chaud et celles bénéficiant à la fois de davantage de recul.

Le troisième chapitre approfondit plus particulièrement la question des relations entre la ligne 14 et le reste du réseau, telles qu'on peut les appréhender à travers le prisme particulier que constituent les témoignages des anciens de METEOR ayant quitté la ligne.

Nous n'entendons pas tirer de ces témoignages une analyse comparée des mérites « objectifs » de l'organisation de la ligne 14 relativement à ceux de l'organisation d'une ligne « classique » ni apprécier, à partir d'un petit échantillon de témoignages, la qualité de l'écoute et de l'accueil réservé par le reste du réseau aux anciens agents de la ligne 14. Chacun peut imaginer la dispersion des situations observables en cette matière et la vanité du projet qui consisterait à « résumer » sans la « réduire » une telle variété.

Notre fil conducteur est ici l'analyse du fonctionnement de la procédure de détachement, initialement conçue pour susciter un cycle permanent de mobilité horizontale entre la ligne 14 et les autres lignes du réseau. Si les résultats produits n'ont pas toujours été à la hauteur des espérances initiales, cette procédure a le mérite de démontrer « expérimentalement » le caractère novateur de l'organisation de la ligne 14, ne serait-ce que par la virulence des réactions suscitées par la confrontation directe ou indirecte entre les expériences acquises sur le réseau et sur METEOR. Ce qui nous intéresse dans cette troisième partie est du même ordre que ce qui a été abordé précédemment. Il s'agit surtout de comprendre les ressorts des attitudes décrites, qu'elles soient le fait des « anciens de METEOR », par exemple leurs projets ou celles des autres agents du réseau, par exemple leurs représentations de la ligne 14 (telles que les « autres » la rapportent).

On insiste, dans la conclusion générale sur la valeur prospective de l'expérimentation en cours sur la ligne 14. On s'efforce d'y montrer combien les questions auxquelles l'organisation METEOR se confronte aujourd'hui, sont aussi celles qui se posent déjà, et se poseront demain, à l'ensemble du réseau. Ce rapport aura atteint son but s'il

parvient, d'un côté, à convaincre les différents acteurs de ce réseau de l'intérêt et de la valeur de l'entreprise en cours sur la ligne 14 et, de l'autre, à encourager les responsables de METEOR à enrichir l'expérience en cours, en continuant à faire évoluer leur organisation.

I- DE NOUVEAUX METIERS

I-1 L'agenda des concepteurs

Un retour en arrière est nécessaire pour mieux comprendre ce qui mobilise les concepteurs de la nouvelle organisation METEOR et les réalités par rapport auxquelles ils entendent situer leur action. Il s'agit de souligner ici la volonté de ces concepteurs de rompre avec un ancien ordre ferroviaire dont les effets dévastateurs sur l'implication au travail des agents ont été, de longue date, identifiés au sein de l'entreprise. Pour autant celle-ci n'a pas été jusqu'ici en mesure de transformer de façon significative les routines correspondantes, inscrites dans une conception historiquement datée du réseau. La perspective de pouvoir enfin réécrire les métiers et l'organisation constitue une opportunité exceptionnelle qu'il s'agit de saisir pour tenter de casser l'ancienne spirale liant négativement métiers routiniers, rapports difficiles avec l'encadrement et conflictualité sociale interne, au double détriment des agents et des voyageurs.

I-1-1 L'héritage

Ce n'est pas ici le lieu de faire ici un long historique des métiers du métro. On rappellera simplement les grandes caractéristiques de cet ordre ferroviaire qui a contribué à la construction d'un monde social toujours bien vivant aujourd'hui.

a) Une organisation marquée par les logiques de travail bureaucratiques

Spécialisation et cloisonnement ont longtemps constitué les deux piliers de l'organisation traditionnelle des métiers.

la spécialisation, maintenait l'agent au service de sa machine dans le poste pour lequel il a été qualifié, l'exposant à une routine génératrice d'usure professionnelle dans l'exercice prolongé d'un même poste, avec les risques attendant en matière d'inaptitude professionnelle³³ et de difficulté de reclassement dans un autre emploi. *L'attachement à une machine*, qu'il s'agisse de la loge du conducteur, de la console du régulateur ou du guichet de l'agent de station, exige la présence permanente de l'agent, bridant sa capacité d'assistance aux voyageurs et le rendant dépendant des relèves de ses collègues. *L'instruction*, assurée par un responsable hiérarchique direct, vise à contrôler et actualiser les connaissances réglementaires des agents, préalablement acquises dans le cadre des formations suivies pour accéder à leur emploi, sans que le contenu des tâches demandées aux agents ne s'en trouve modifié. Cette instruction a charge d'informer les agents des modifications intervenues touchant par exemple à la signalisation (enjeu de sécurité ferroviaire) ou à la tarification (réglementation, là encore, s'appliquant aux usagers).

Le cloisonnement entre fonctions et entre métiers, qui découle de cette spécialisation, entretient de solides rivalités corporatistes et constitue toujours aujourd'hui une des composantes majeures de la vie du réseau. Cette rivalité, institutionnalisée par des organisations syndicales spécifiques, contribue à séparer aussi bien le monde des mainteneurs de celui des exploitants, qu'au sein du monde des exploitants les conducteurs des agents de station. *Une hiérarchisation symbolique des tâches et des statuts* s'établit au bénéfice des métiers " techniques ", les seuls à être en mesure de faire valoir les attributs classiques de l'univers des métiers, à la fois comme communauté professionnelle et comme référentiel de compétence.

Ces caractéristiques qui peuvent paraître aujourd'hui bien obsolètes ont été longtemps contrebalancées par un ensemble de mécanismes sociaux qui permettent de mieux comprendre les raisons pour lesquelles nombre d'agents ont profondément « intégré » à leur vision de leur monde professionnel les caractéristiques de cet ordre social qu'un regard extérieur jugerait bien particulier.

³³ BUCAS-FRANÇAIS Logique de la concession et généalogie de l'inaptitude Réseau 2000 n°59

Les recrutements longtemps orientés vers des autodidactes, souvent issus de l'exode rural et préparés par leur éducation à accepter ces disciplines, a historiquement permis à l'entreprise d'offrir un statut et des promotions sociales très valorisées³⁴. Plus largement, *une forte intégration des agents*, favorisée par une politique sociale paternaliste, a produit des mécanismes forts d'appartenance à la structure sociale longtemps autarcique de l'entreprise.

*Une solidarité au quotidien*³⁵ a longtemps lié entre eux les agents, à l'époque bien plus nombreux dans le monde de la station, et y formant une micro société. Les syndicats jouent naturellement leur rôle dans cet univers, encadrant les procédures très égalitaires d'avancement, renforçant d'un côté les particularismes de chaque "corporation" mais faisant, de l'autre, prendre conscience de leur force collective à des individus isolés dans leur quotidien de travail.

b) La décomposition progressive de cet ordre à partir des années 70

³⁴ La figure du Directeur de ligne ayant « *commencé à la pince* » reste considérée encore aujourd'hui comme exemplaire.

³⁵ BOUVIER P Le travail au quotidien. PUF 1989.

La première vague d'automatisation, qui touche la régulation des rames et le compostage des titres de transport, date du début des années 1970. Elle contribue à une réduction importante des effectifs touchant le monde des stations et du train (poinçonneurs et chefs de train). Elle contribue aussi à isoler du reste du réseau les conducteurs du fait d'une centralisation de la régulation des trains. Le pilotage automatique modifie le contenu du métier de conducteur. Le travail isolé devient aussi la règle en station.

Plus fondamentalement, l'entrée de nouvelles générations, qui ne se reconnaissent plus dans les anciennes valeurs du réseau et développent des modes d'appartenance beaucoup plus distants et individualisés, a contribué à un délitement des anciennes régulations de cet ordre ferroviaire. Le développement urbain et l'éloignement du domicile amplifient le phénomène de dépérissement de l'ancienne sociabilité. Cette nouvelle donne s'exprime aussi bien dans les difficultés rencontrées par les organisations syndicales à trouver des nouveaux militants que dans les difficultés rencontrées par les hiérarchies intermédiaires à animer les lieux de travail. Les transformations des comportements des voyageurs, le développement de la fraude et des incivilités, contribuent, enfin, à détériorer les conditions de travail des agents et surtout leurs dispositions morales. Les prises de distances individuelles vis-à-vis du travail s'accroissent et renforcent la tendance, déjà existante, à rechercher dans l'organisation de sa vie hors-travail et/ou dans un niveau important d'absentéisme, des compensations aux monotonies du travail quotidien.

On voit alors se constituer ainsi une spirale négative associant aux insuffisances du contenu du métier (d'autant mieux perçues que le niveau de formation s'est élevé) la détérioration de l'environnement urbain et des rapports à une partie des voyageurs. Ceux-ci portent progressivement atteinte à l'image que les agents eux-mêmes se font de leur métier. Même si de nombreux agents restent mobilisés par la volonté " d'évoluer ", de " monter en grade " et sont prêts pour cela à " se remettre en question ", une usure menace l'implication dans le travail de tous ceux qui n'ont pas su ou pas pu saisir les " perches " que l'entreprise, à défaut de pouvoir agir sur le contenu même des métiers de base, s'efforce d'offrir au plus grand nombre. Un déséquilibre interne à la population du réseau menace alors de se constituer entre ceux qui " espèrent " encore, et sont en quête d'opportunités pour " s'investir " là où l'organisation le leur proposera, et ceux qui, progressivement, ont plus ou moins

consciemment renoncé et pris leur distance à la fois vis-à-vis de leur travail et de leur organisation.

Pareille évolution ne peut manquer d'interpeller les responsables du réseau, en particulier au moment où se développent de nouvelles exigences en matière de qualité de service, au nombre desquelles figurent en bonne place la qualité de l'accueil et la serviabilité des agents vis-à-vis de la clientèle.

c) de la difficulté de sortir de cet ordre sans " saut technologique " et " organisationnel "

" Pourquoi vos agents ne sont-ils pas plus souriants ? " demande-t-on aux responsables et " Que faites-vous en cette matière ? ".

Interpellés sur ce thème, les responsables n'ont certes pas négligé leurs efforts, en matière de formation et de sensibilisation à ces attentes des voyageurs, en direction des agents " directement placés au contact de la clientèle, s'appuyant notamment sur les " bonnes pratiques " des professionnels de l'accueil. De nombreux agents ont continué à mobiliser leurs capacités bien réelles (trop souvent sous-estimées) à gérer harmonieusement leur rapport avec ces fameux voyageurs qui nourrissent au quotidien leur travail. Mais les uns et les autres ont fait l'expérience des limites de telles initiatives aussi longtemps que perdurent pareilles limitations du contenu des métiers offerts aux agents. On voit alors émerger ainsi progressivement la conscience d'un certain archaïsme de l'organisation et formuler l'espoir de dépasser, grâce aux nouvelles technologies, une situation qui mobilise de façon si limitée les compétences d'agents. Ceux-ci ne sont-ils pas « technologiquement » enfermés dans la bulle de leur guichet ou dans leur loge de conduite, confinés ainsi dans des tâches sans grande valeur ajoutée, au regard de ce que pourrait faire un automatisme dûment fiabilisé ?

La mise en œuvre du " nouveau service en station ", la construction de nouveaux métiers de développement offrant aux agents des " carrières ouvrières " articulées à la modernisation des outils de communication interne (Opérateurs de Centre de liaison), la création enfin de nouveaux métiers de la sécurisation des lieux et de la lutte anti-fraude (ROC, CSA) ont successivement exploré les voies et les moyens de conjuguer un meilleur service rendu aux voyageurs avec un exercice plus professionnel et plus riche du métier. Néanmoins, au moment où apparaît la possibilité d'automatiser, à plus ou moins long terme, une large partie des métiers existants (ceux de la vente et de la conduite), tout le monde s'accorde sur l'opportunité de se saisir de ce levier pour tenter de faire franchir un « saut qualitatif » au contenu des métiers qui subsisteront. L'organisation METEOR peut s'appuyer sur ces réalisations antérieures qu'elle s'est efforcée de développer en insérant sa réflexion sur les métiers dans un projet plus vaste se voulant à la fois plus efficace, plus cohérent et au bout du compte plus mobilisateur.

Le métro du XXI^{ème} siècle doit faire appel à de nouveaux métiers qui utiliseront toutes les ressources de l'intelligence de l'homme et qui lui permettront de les mettre quotidiennement en œuvre dans le cadre d'une activité professionnelle responsabilisée... (Présentation au CA, 1994)

" Il en résulte la recherche d'une organisation qualifiante permettant au personnel d'être à la fois disponible et aimable pour accueillir le public, compétent dans son domaine de travail et motivé dans son travail " (ibid)

I-1-2 Les projets " métiers " de METEOR

a) les leviers offerts par METEOR

La nouvelle ligne dispose d'un nombre important de leviers propres à transformer la nouvelle organisation, jusqu'ici jamais simultanément rassemblés. METEOR est, à certains égards, une

utopie en cours de réalisation. On peut parler à son sujet d'une "deuxième naissance"³⁶ de l'organisation", bénéficiant d'un capital d'expériences et simultanément d'une grande liberté de conception et de réalisation.

Disposant du temps requis par la construction des infrastructures, l'entreprise a pu ainsi mobiliser au cours de la période 1991-1993 de nombreuses compétences transversales réunies au sein de groupes de travail, GTOM (groupe de travail sur l'organisation et les métiers) et GTEM (Groupe de travail Exploitation-Maintenance). Derrière ce travail de conception, la mise en œuvre et la direction opérationnelle de la ligne ont été confiées à un exploitant chevronné :

" J'ai mis vingt années d'expériences professionnelles dans ce projet " (Directeur de l'unité)

L'organisation METEOR ne dispose pas seulement de temps et d'expériences accumulées.

Elle dispose aussi d'importants moyens matériels et humains.

Au plan des locaux, qui font ailleurs si cruellement défaut au sein du réseau urbain, au point que la plupart des lignes ont dû, depuis la mise en place de la décentralisation, installer leurs bureaux à l'extérieur, la nouvelle ligne est en mesure de prévoir et de construire des lieux stratégiques spécialement aménagés. C'est notamment le cas du Poste de Contrôle, décentralisé au niveau de la ligne et rassemblant dans un même espace les régulateurs gérant l'activité des agents de maintenance, des agents d'exploitation et le mouvement des navettes. C'est aussi la création d'un Centre Exploitation-Maintenance (CEM) à la fois lieu d'attachement commun des agents d'exploitation et de maintenance appelés à travailler ensemble et lieu de réunion quotidienne (briefings et débriefings) permettant d'organiser et de nourrir cette coopération attendue.

Au plan des effectifs, le choix a été clairement affiché de ne pas faire de l'automatisation un vecteur de productivité cherchant à économiser au maximum le nombre d'emplois, comme le font aujourd'hui d'autres réseaux de transport urbain en Europe.³⁷ Est affirmé, au contraire, le souci de maintien d'une présence humaine au sein du réseau au service de voyageurs réputés demandeurs de cette présence. La suppression des fameux poinçonneurs au début des années 70, et ses effets sur la désertification des stations, sert aussi probablement de contre-exemple ayant largement marqué les esprits.

³⁶ On songe ici au pouvoir créatif de l'utopie de la re-naissance, dessiné en 1968 par Georges Wolinski, sous la forme d'un oiseau affirmant " *je voudrais être un œuf et savoir tout ce que je sais* ".

³⁷ J-P SEGAL Impacts sociaux, organisationnels et commerciaux de l'automatisation des métiers de conduite. PREDIT Ministère de L'Equipement du Logement et des Transports. 2001.

“ Si l'on y prend garde, une prise en compte irréfléchie de ces possibilités laisserait probablement le champ libre à un univers technologique déshumanisé induisant à terme des effets pervers redoutables. Toute l'organisation doit donc être repensée. METEOR ne sera pas un métro sans présence humaine ”³⁸

“ Dégagée de la contrainte d'avoir à affecter un personnel nombreux à la conduite des trains, la RATP va pouvoir consacrer davantage de moyens aux services de proximité des voyageurs, dans le cadre de nouveaux métiers plus valorisants et dont **la recherche** a commencé ” (ibid).

Au plan des outils et des équipements, enfin, les agents de la ligne 14 ont pu bénéficier des dernières générations d'équipements, éléments non négligeables de motivation pour une population toujours férue de “ technicité ”.

“ Notre formation était très bien. Quand je suis revenue en ligne, y avait eu des changements. Je savais me servir des équipements nouveaux. ” (AC)

Cet ensemble de moyens est mis au service d'un projet d'enrichissement des métiers des agents, propre à apaiser leurs craintes de voir l'automatisation appauvrir leur travail (les effets de l'introduction du pilotage automatique sur le contenu du métier des conducteurs de métro servant là de contre-exemple).

b) les trois principaux projets

S'appuyant sur l'opportunité offerte par l'innovation technologique représentée par le Système automatique d'exploitation (SAE), METEOR met en place une organisation où la conception des métiers prend à bien des égards le contre-pied de cette logique inscrite dans les infrastructures ferroviaires et que seule une nouvelle conception de ces infrastructures était susceptible de faire profondément évoluer.

On peut organiser autour de trois « projets » les différentes innovations introduites par l'organisation METEOR³⁹ :

-i) Le premier projet entend faire de l'automatisation un levier d'enrichissement des métiers des agents.

L'ambition est ici de prendre le contre-pied des théories classiques sur les méfaits de l'automatisation et d'affirmer un choix inverse des logiques classiquement décrites, « sur-qualifiant » quelques emplois et « déqualifiant » tous les autres⁴⁰. Le potentiel “ émancipateur ” de l'automatisation, au regard des contraintes de l'ancienne organisation, est au contraire affiché.

“ Nous sommes passés d'une logique substitutive où l'homme est progressivement remplacé par des automates à une logique additive démontrant que le progrès technique peut être synonyme de progrès social. Dans cette perspective, une idée forte s'est progressivement imposée. La valorisation d'un système utilisant une technologie de pointe entraîne une élévation du niveau des compétences requises. Elle se traduit notamment par un renforcement de l'encadrement de premier niveau, ce qui offre une opportunité pour dessiner un avenir attractif pour la catégorie conduite ”. ⁴¹

-ii) Le second projet veut « décloisonner » l'ancienne organisation et mieux « intégrer » les compétences « exploitation » et « maintenance ».

Il s'agit d'obtenir davantage de réactivité et d'efficacité collective de la part des agents face aux incidents d'exploitation susceptibles d'affecter la bonne marche des navettes ou la qualité du

³⁸ METEOR Une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs. Document RATP

³⁹ On trouvera une présentation complète de l'organisation METEOR, et notamment les différentes fiches « métiers » qui ont été formalisées et détaillées, dans les publications de la ligne 14.

⁴⁰ Voir les travaux de Michel Freyssenet

⁴¹ METEOR. Une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs. 1997.

service en station. L'enjeu est notamment de réussir l'intégration au sein d'une unité d'exploitation de la maintenance de premier et de deuxième niveau. Il s'agit là d'une nouvelle étape d'un processus déjà engagé⁴², METEOR joue ici un rôle pilote dont il est beaucoup attendu, compte-tenu des insatisfactions récurrentes liées, de part et d'autres, à une coordination problématique entre ces deux mondes professionnels, porteurs à la RATP comme ailleurs, de logiques d'action bien différenciées.

“ La ligne directrice de la réflexion a été de considérer qu'il n'y a plus lieu de maintenir les cloisonnements et les rigidités actuelles pour ce qui concerne l'exploitation des trains et l'exploitation des stations, l'exploitation et la maintenance de premier niveau et la maintenance de premier niveau des différents équipements ”⁴³.

L'automatisation accrue d'une partie des équipements donne un argument supplémentaire aux concepteurs :

“ Le déplacement des frontières conduisant à un effacement, lié aux automatismes, de la distinction entre l'exploitation et la maintenance courante va être profondément accentué dans METEOR. La qualité reposera de plus en plus sur la disponibilité des équipements ».⁴⁴

Il s'agit aussi de dépasser les séparations qui existaient traditionnellement entre les différents métiers de maintenance, en sorte de disposer d'agents à même d'intervenir sur l'ensemble des équipements de l'unité, sachant que les opérations plus lourdes de maintenance, qui exigent à la fois des installations et des savoir-faire spécifiques, continueront d'être effectuées, comme auparavant, au sein d'unités spécialisées.

“ Les agents sont “ pointus ” dans un domaine (celui de leur département d'origine) et compétents dans l'ensemble des autres secteurs. Cette polyvalence apporte une meilleure efficacité, car les agents se transmettent leurs expériences et élargissent de ce fait leur savoir-faire ”.

Au-delà de ce renforcement de l'intégration entre les deux grandes familles de métiers de la RATP, il s'agit, à travers l'élargissement du contenu de tous les métiers, le développement de principes de polyvalence et d'alternance entre différentes activités, de rendre possible une plus grande efficacité collective, composante majeure de la qualité du service offert... Et cet élargissement touche aussi bien le contenu des métiers des agents de stations (Assistants Commerciaux) que celui de leur encadrement direct (superviseurs d'exploitation).

Communication et coordination deviennent les maîtres-mots de l'organisation pour mieux rompre avec l'ancien héritage de cloisonnement des métiers :

Toute une tradition, une culture ferroviaire vont être modifiées ”⁴⁵.

-iii) Le troisième projet entend faire de la ligne 14 un lieu exemplaire en matière d'accueil et d'approche du voyageur.

Il est attendu de la nouvelle organisation qu'elle fasse la preuve de sa capacité à enrichir le service offert aux voyageurs. C'est bien là la condition d'une légitimation durable des choix effectués en faveur d'un maintien global du niveau d'emploi et d'une élévation du niveau de qualification des postes offerts. Au moment où, un peu partout en Europe, on voit les différents réseaux réduire substantiellement les effectifs déployés dans les espaces de la station⁴⁶, c'est le réseau parisien tout entier qui est interrogé sur ce thème, notamment au moment où l'arrivée prochaine de la télé-bilétique pose à nouveau la question du niveau d'effectifs requis et des conditions optimales de leur utilisation.

⁴² On a parlé d'abord prudemment de “ rapprochement ”, et destiné à s'étendre et à se poursuivre (une réorganisation de la Maintenance étant en parallèle engagée dans ce sens).

⁴³ présentation au CA.Janvier 94.

⁴⁴ ibid

⁴⁵ ibid

⁴⁶ L'automatisation de la vente et la vidéo-surveillance sont dans ces contextes regardées comme des solutions présentant un meilleur rapport coût-efficacité.

L'enjeu "métier" correspondant est bien de sensibiliser l'ensemble des acteurs (et donc des fonctions) de la ligne à la problématique de l'accueil et du service, en sorte qu'ils produisent la qualité de service attendue. Il s'agit, compte tenu du nouvel agencement des locaux et des efforts architecturaux qui ont été faits, de bâtir une complémentarité nouvelle entre l'ensemble des dispositifs matériels mis en place "pour le voyageur" et le travail spécifique des agents.

"L'accueil, c'est d'abord la qualité des espaces... mais c'est aussi le personnel RATP dont la présence rassurante correspond à une attente forte des voyageurs...et permet au maximum d'éviter les dégradations..." (présentation de METEOR. Janvier 94)

Il s'agit aussi de promouvoir une véritable culture collective de service, relayant et prolongeant, en tant que repères communs, l'ancienne culture technique et sécuritaire du transport :

"L'accueil ... il ne s'agit pas d'une procédure ou d'un mode opératoire à appliquer mais bien de l'adhésion individuelle à un état d'esprit qui, partagé par l'ensemble des acteurs, génère un comportement d'accueil collectif".⁴⁷

Au carrefour de ces trois préoccupations, d'élargissement des contenus, de décloisonnement des missions et d'accueil des voyageurs, la création de « nouveaux métiers » hybrides, servant de passerelle entre des univers jusqu'ici séparés, synthétise à la fois les ambitions de la nouvelle organisation et sa volonté de bousculer l'ordre antérieur: les Assistants de Ligne (AL) et les Assistants d'Exploitation (AL) participeront à la fois à l'accueil des voyageurs et à des missions de Maintenance de premier niveau (AL) ou de gestion administrative des agents (AE).

c) Mobilité et formation, au service de la promotion des nouveaux métiers

Comment créer un tel état d'esprit collectif et transformer durablement des métiers sans modifier les conditions dans lesquelles s'élaborent les savoirs correspondant et s'organise leur transmission ?, En ces matières également, METEOR se veut porteur de logiques innovantes, tant en matière de « formation » que de mobilité horizontale.

Dans cette perspective, la nouvelle organisation introduit une procédure nouvelle, le détachement sur la ligne 14 des agents d'exploitation et de maintenance, pour une durée fixée à l'avance. Ce choix obéit à plusieurs logiques :

il s'agit d'abord, c'est la raison mise en avant au moment de son introduction, de répondre à l'afflux des candidatures suscitées par l'ouverture de la nouvelle ligne (1028 pour 242 postes à pourvoir) en affichant la volonté d'ouvrir la ligne au plus grand nombre d'agents possibles, ce qui implique d'installer une rotation selon un calendrier tenant compte de l'importance des formations spécifiques requises (les formations les plus longues impliquant pour être rentabilisées un séjour prolongé). Par ailleurs la nouvelle ligne acquiert ainsi la possibilité de maîtriser son recrutement et, innovation supplémentaire, d'y associer les futurs managers de terrain, qui seront de ce fait impliqués dans la sélection des agents dont ils assureront aussi la formation.

Il s'agit aussi de sortir des difficultés posées au management d'une ligne, notamment du point de vue de la stabilité des équipes, par le système de mutation autorisant les agents à postuler à l'époque tous les deux mois pour un autre poste équivalent qui soit plus à leur convenance (par exemple, en termes d'horaires de travail ou d'éloignement du domicile) ou simplement qui offre à l'agent la possibilité de renouveler tout à la fois son cadre de travail, la clientèle, ses collègues et sa hiérarchie.⁴⁸ Le dispositif ainsi constitué a au moins deux conséquences importantes en matière de gestion des itinéraires professionnels :

D'une part, le caractère original du contenu des métiers et des objectifs de fonctionnement de la nouvelle ligne est ainsi clairement affiché. Ceci fournit un argument pour sortir de l'ancienne logique bureaucratique qui établissait un postulat d'équivalence entre tous les postes relevant d'une même qualification, quelle qu'en soit la localisation, la clientèle ou les exigences particulières, et qui veillait au respect de règles impersonnelles de

⁴⁷ ibid

⁴⁸ Cette question était déjà posée en 1984 par un des premiers groupes de réflexion de réseau 2000 sur l'organisation. « Le second visage de l'organisation ». Prospective RATP.

mutation. Seule l'ancienneté de candidature faisait alors foi, tout autre critère d'aptitudes spécifiques requises par le poste (par exemple maîtrise d'une langue étrangère dans une station touristique) venant contredire le premier postulat d'équivalence entre affectations.

D'autre part, est créé pour la première fois au sein du réseau un lieu créatif d'apprentissage et de perfectionnement professionnel en ces matières stratégiques que constituent pour l'entreprise la gestion des espaces de transport et la construction d'une meilleure relation de service avec les voyageurs, lieu ouvert à l'ensemble des catégories professionnelles existantes. On sort là aussi d'une conception fondamentale de l'ordre bureaucratique faisant précéder la prise d'emploi d'une formation, censée apporter une réponse unique à l'ensemble des questions susceptibles de se poser, à la sortie de laquelle l'agent est déclaré " apte " à l'exercice de son poste et seulement redevable ultérieurement d'un complément d'instruction.

S'ouvre ainsi la possibilité pour les agents, sans passer par la voie ordinaire de l'accès à une qualification supérieure, d'expérimenter d'autres outils techniques et d'autres modes de fonctionnement dans un autre cadre de travail, l'entreprise espérant qu'ils puissent, au terme de leur période de détachement, contribuer à la diffusion de ce nouveau capital d'expérience individuelle et collective.

*" La dernière ligne de métro construite à Paris date de 1935 (ligne 11). METEOR représente donc une opportunité pour tenter de **s'affranchir** autant que faire se peut du **poïds de l'histoire** ".*

On entre bien ce faisant dans une autre logique de développement des compétences des agents, suffisamment protégés dans le cadre d'une nouvelle unité des pesanteurs bureaucratiques qui inhibent ailleurs le potentiel existant d'innovation, mais suffisamment proches et insérées dans le réseau pour que l'expérimentation ne soit pas trop artificiellement " isolée " de son environnement et que la capacité de la nouvelle organisation à faire école, conformément à sa vocation, puisse ainsi être mise à l'épreuve du jugement des agents, issus du réseau et destinés à y revenir.

A travers la mise en place de cette nouvelle forme de « mobilité », offrant aux agents de découvrir d'autres modes d'exercice de leur métier, METEOR entend apporter sa contribution à la modernisation du réseau tout entier :

" METEOR doit préfigurer une nouvelle étape dans la modernisation du métro ".

I-2 Les critères d'appréciation formulés par les agents

Trois dimensions nous paraissent essentielles à prendre compte pour bien saisir les attentes " métiers " des agents vis-à-vis de la nouvelle organisation mise en place, Elles ne correspondent pas seulement à des " besoins ", au sens des psychosociologues⁴⁹, qu'on pourrait identifier dans n'importe quel contexte professionnel, mais aussi à un ensemble de réactions aux difficultés spécifiquement rencontrées par ces acteurs pour se faire reconnaître et respecter, dans le contexte de travail du métro.

La première dimension renvoie à un idéal professionnel toujours fortement exprimé, en particulier dans le contexte social et culturel français, celui d'être placé en position de " bien faire son travail " ⁵⁰.

La seconde dimension correspond à la nécessité d'être " bien intégré dans son collectif de travail ", condition d'autant plus importante dans l'exercice⁵¹ des métiers du transport urbain, que les agents sont placés dans un contexte bien particulier (environnement souterrain, horaires atypiques, enjeu de sécurité).

La troisième dimension fait référence au fameux besoin de " considération ", si souvent mis en avant par les sondages réalisés auprès des salariés de base des grandes organisations pyramidales, particulièrement prégnant dans les métiers directement au service du public.

⁴⁹ On pense à Maslow, Mc Gregor et surtout à Frederic Herzberg

⁵⁰ d'IRIBARNE La logique de l'honneur. Seuil. 1989.

⁵¹ voir notamment les travaux du courant socio-technique et par exemple ceux du Tavistock Institute sur le travail dans les mines (Trist & Bramforth).

I-2-1 Pouvoir “ bien faire ” son travail

Tous les sociologues travaillant sur l'entreprise ont entendu, à de multiples reprises et dans bien des environnements professionnels différents, la phrase suivante : “ *On ne demande qu'à bien faire notre travail, mais on ne nous en donne pas les moyens* ”. Les tracts syndicaux la reprennent bien souvent à leur compte, notamment quand il s'agit de répondre aux critiques émises (par la clientèle et/ou par la hiérarchie) à l'encontre de la qualité du travail fourni par la base. Cette notion de “ moyens ” est naturellement toujours relative, mais elle prend toujours sens notamment dans les situations de changement organisationnel où il est d'usage d'entendre dire que “ *l'idée est, peut-être, bonne* ” mais que “ *l'intendance n'a pas suivi* ”.

Tel est par exemple ce que déclare un agent de station, opposant l'expérience vécue sur METEOR avec celle faite au sein du réseau au moment de la mise en place du Nouveau Service en Station.

“ *Pour moi, N2S à l'époque sur mon ancienne ligne, c'était plus de travail avec moins de moyens. Faire du commercial sans en avoir les moyens pour moi c'est aberrant ! Il y avait moins de personnel et plus d'absentéisme parce que les gens en avaient assez ! Ça tirait sur la ficelle on ne faisait plus que de la caisse, il n'y avait pas de relève, on mangeait devant les gens !* » (AC) .

a) des moyens adaptés aux objectifs

Nos enquêtés s'accordent tous à le reconnaître, le lancement de la nouvelle ligne 14 a bien bénéficié de moyens accordés au niveau des ambitions affichées, pour la plus grande satisfaction des agents. Ceux-ci se sont sentis valorisés par la qualité des équipements mis à leur disposition,

“ *Ils ne sont pas mécontents par rapport à une ligne classique crasseuse, d'avoir des équipements neufs* ” (SE)

“ *En caisse, c'est mieux sur la ligne 14 que sur les autres lignes* ” (AC)

“ *Le TPV (terminal point de vente) c'est fantastique ! Il fait tous les comptes. C'est un plus pour le guichet, on arrive à être plus commerciale* ” (AC)

“ *Les caméras, on était pas habitués. On se sentait en sécurité* ” (AC)

et confortés dans leur projet de produire collectivement une performance à la hauteur des moyens mis à leur disposition, comme l'illustre la citation suivante, où la fin de la phrase (“ *on fait ce qu'on doit faire* ”) fait écho (“ *ils se sont donnés les moyens* ”).

“ *Ici ils se sont donnés les moyens... nous avons le même effectif que sur une grande ligne, c'est dommage de ne pas faire cela pour tout le réseau, ça fonctionne bien, on fait ce qu'on doit faire* ” (AC)

“ *C'est tout neuf, c'est euphorisant y avait pas mieux, on avait de la fierté. On allait de l'avant* ” (AC)

Une opposition est ainsi faite par les agents entre “ l'ailleurs ” où il faut “ *se débrouiller* ”, “ *quémander* ”, “ *bricoler* ” et “ l'ici ” où les choses sont comme “ *normalement* ” elles “ *devraient être* ”, s'agissant aussi bien des facilités accordées aux agents (se voir accorder un congé, être relevé de sa caisse) que des moyens “ *pour le travail* ”

« *Ici les relèves sont mieux organisées et l'ambiance entre les agents est bien meilleure* ” (AC)

“ *On avait tout ce qu'on voulait sur la ligne 14. Y avait les moyens. Avoir une journée, c'était rarement refusé. Si on avait besoin de quelque chose pour le travail, un outil, tout de suite... en caisse les équipes mobiles étaient à notre disposition. Ailleurs faut se débrouiller !* ”

Des critiques sont naturellement formulées, malgré tout, par la partie la plus exigeante des agents. Elles incriminent, en fait, davantage des imperfections dans la conception des infrastructures ou dans

le calendrier accéléré de la mise en service. Elles sont le reflet d'une culture maison contestataire et autocentrée mais aussi la traduction du haut niveau d'exigence et d'implication de ces agents.

« La marche à blanc n'a pas eu lieu. Dans les débuts, beaucoup ont été déçus. Il aurait fallu que ce soit nickel tout de suite. Y avaient aussi des ronchons mais même après y avait des choses qui nous mettaient hors de nous, des choses qui marchaient pas avec tous les moyens qu'on avait mis dedans...les ascenseurs, c'étaient conçus pour un autre usage ; pour les handicapés, pas pour que tous les voyageurs s'en servent tout le temps...A Madeleine, c'était trop étroit, on voyait des gens qui faisaient la queue pour sortir et c'est nous qui avons les remarques sur le terrain. On le faisait remarquer on nous disait « on est au courant »(AC).

b) une formation adaptée

La formation approfondie dont ont bénéficié les agents de la ligne 14, recueille l'approbation des exploitants et des mainteneurs pour son “ sérieux ” (on avait le temps, les gens avaient de vraies compétences de formateur).

“ J'ai une approche différente des voyageurs, la gestalt, le côté physionomie...j'ai appris ça en formation. J'ai une vision élargie des buts de la RATP. On vous en parle à l'entrée et puis on n'en parle plus jamais. La RATP change dans l'intervalle. ”(AC)

“On a eu une formation très très pointue, très bien faite, parfaite. On avait le temps d'exprimer nos craintes. Ces gens répondaient bien, ils avaient de vraies compétences de formateur ” (AL)

Les agents sont sensibles aux gratifications symboliques qui s'attachent aux efforts faits par l'entreprise pour leur donner “ les moyens de bien faire leur travail ».

“ L'entreprise a essayé d'apporter un bien être aux agents dans leur fonction ». (SE)

c) plus d'efficacité dans l'assistance aux voyageurs

Les agents sont aussi très concrètement concernés par l'amélioration des relations avec les voyageurs que permet un “ bon usage ” de “ bons moyens de travail ”. Et, même si les relations entretenues avec la clientèle de la ligne suscitent, nous le verrons plus loin, des réactions parfois mitigées de leur part, beaucoup soulignent l'impact positif de leur nouveau cadre de travail sur le rapport aux clients.

“ Je suis peut-être plus aimable parce que j'ai ce qu'il faut pour travailler. ” (AC)

Ils se réjouissent chaque fois qu'ils peuvent tirer un parti efficace⁵² des nouvelles facilités offertes par la conjugaison d'une présence renforcée sur le terrain des équipes mobiles et la qualité des communications reliant ces équipes au Poste Central de Service (PCS) installé au PC.

I-2-2 Se sentir à son aise dans son collectif de travail

Il n'existe pas naturellement de niveau « standard » d'intégration des agents à leurs collectifs de travail au sein d'une entreprise de la taille de la RATP. Autant de métiers, autant de lieux, autant d'ambiances de travail. Autant de trajectoires individuelles, autant de personnalités, et autant de facultés ou de difficultés à “ trouver sa place ”. Ceci vaut aussi bien pour la ligne 14. Chaque agent y a plus ou moins bien réussi son insertion en fonction de ses aptitudes personnelles et de ses ressources pour y parvenir. Au final, néanmoins, la grande

⁵² Nous avons été le témoin d'un épisode particulièrement réussi d'assistance aux voyageurs : un collégien, descendu à la station Bercy, s'aperçoit qu'il a laissé son cartable dans la navette. Utilisant les boutons d'appel mis à la disposition du public, il alerte le PCS qui, sachant parfaitement localiser les équipes mobiles sur le terrain, demande à celle qui se trouve à Bibliothèque de récupérer l'objet et de le rapporter à son jeune propriétaire, ce qui sera fait quelques instants plus tard, au grand étonnement de l'intéressé et à la satisfaction générale, agents et voyageur réunis dans la célébration de cette nouvelle forme de “ progrès partagé ”.

majorité des agents de la ligne 14 gardent en mémoire le souvenir d'une grande cohésion collective, rarement expérimentée dans leur parcours professionnel antérieur.

a) l'esprit d'équipe

Plusieurs éléments de l'organisation METEOR ont été spécifiquement bâtis pour renforcer cette cohésion d'équipe. La mise en place d'un attachement commun (le CEM, Centre Exploitation - Maintenance de Gare de Lyon) et la généralisation d'horaires dits "à plat" (par opposition aux horaires décalés) en sont les éléments les plus marquants.

Si l'adoption des horaires à plat (par opposition aux horaires tournants) n'emporte qu'une petite majorité de suffrages dans l'enquête interne réalisée en Juin 98, notamment de la part des AC (55,7% des agents y voient un facteur de cohésion d'équipe), les témoignages recueillis dans notre propre enquête rendent compte de l'importance que lui accordent une partie des agents qui établit une différence nette avec les horaires décalés :

" Le service à plat, j'adore ! On arrive à avoir une organisation de travail. On se connaît. On travaille pareil. Les horaires décalés ça détruit un peu ça " (AC)

La première génération a aussi beaucoup apprécié le fait d'avoir fait tous ensemble, et tous logés à la même enseigne, leur stage de formation avant la mise en service.

" Le stage, j'en ai gardé un bon souvenir. On a appris à se connaître ". (AC)

" Sur ma ligne (lors de mes débuts à la RATP), on n'était pas tous ensemble au départ.. il fallait faire son trou " (AC)

Un agent de station, n'ayant pu retrouver son service d'origine à l'issu d'un congé de longue durée, fait part des difficultés éprouvées au retour, qui témoignent indirectement de son attachement à l'équipe qu'elle a du laisser :

" Quand j'ai du changer de service, je l'avais regretté. J'en avais les larmes aux yeux...Peut-être je n'ai pas fait les efforts. Au cours de mon EAP, j'ai fondu en larmes : j'arrivais pas à m'intégrer (dans ma nouvelle équipe). J'exécutais les consignes mais à reculons...j'en ai souffert. Je me mettais dans mon coin.. " (AC)

L'idée d'esprit d'équipe, leitmotiv du discours tenu par le management de la ligne, est reprise à leur compte par de très nombreux enquêtés, qui mettent en avant les notions de solidarité et d'égalité de traitement (par opposition aux divisions et jalousies pouvant survenir entre agents) mais aussi de convivialité et de sens de la fête (inséparable de la dynamique pionnière du démarrage de la ligne).

" Ici j'en parle beaucoup !C'est un souvenir que je ne suis pas prête d'oublier ! J'ai retrouvé une solidarité entre agents qui n'existe plus ailleurs mais qui existait à mes débuts à la régie il y a vingt ans. La 14 a accepté de mélanger les corps de métier, qu'on fasse les choses ensemble ! accepté qu'il n'y ait pas les petites, dehors, et les gros, bien au chaud dans les bureaux ! On discutait sur un pied d'égalité. Je trouve ça très bien. On faisait tout, tout le monde y passait ". (AE)

" Tout était bon pour fêter un anniversaire, on n'oubliait pas les agents dans les recettes Si on demandait 10 F à chacun, nous on hésitait pas... et le travail était fait derrière, même pendant les pauses. Y avait pas mal de jeunes, je ne me sentais pas en décalage avec eux"

b) recréer du lien social dans l'univers de la station

L'augmentation des effectifs obtenue de la tutelle ne relève pas seulement d'une anticipation du " besoin de présence " exprimé par les voyageurs ou d'un compromis avec les partenaires sociaux autour du thème de la modernisation négociée de l'automatisation. Elle prend sens également du point de vue de la construction d'un

certain lien social entre les différents agents de la ligne, nécessaire au bon accomplissement de leurs missions dans le contexte spécifique où celle-ci se déroule.

“ Si l'on y prend garde, une prise en compte irréfléchie de ces possibilités laisserait probablement le champ libre à un univers technologique déshumanisé induisant à terme des effets pervers redoutables. Toute l'organisation doit donc être repensée. METEOR ne sera pas un métro sans présence humaine ”⁵³

Le fait qu'une certaine “ culture des métiers de l'exploitation ” se soit construite et transmise, qui crée des codes de communication⁵⁴ entre agents et les encourage à se soutenir mutuellement⁵⁵, compense partiellement les difficultés du métier d'exploitants. Elle se manifeste notamment en cas de “ coup dur ”. Pour autant, certains agents, qui se sont isolés d'eux-mêmes ou qui se sont trouvés marginalisés malgré eux, ne parviennent pas à construire une intégration réussie et celle-ci fait alors cruellement défaut dans pareil environnement de travail aux agents.

“ Ailleurs chacun fait sa petite guerre. Ici sur ma ligne je ne connais pas les agents. Certains vont vous rentrer dedans. Sur la 14 ceux qui voulaient foutre la pagaille n'y arrivaient pas ” (AC)

La tentative de reconstruction d'une certaine convivialité et d'une certaine confiance entre les agents, qui est engagée sur METEOR, constituerait, si elle parvenait à garder durablement la ligne suivie dans le contexte favorable du démarrage, une innovation socialement importante, protégeant l'ensemble des agents du réseau d'un risque d'anomie qui, depuis longtemps déjà, les menace, et que l'automatisation ne pourrait qu'aggraver, si elle était synonyme de désertification du réseau⁵⁶.

I-2-3 Etre traité avec considération par son environnement de travail

Tous les managers le savent bien : il est plus facile, et probablement tout aussi efficace, d'identifier les multiples éléments susceptibles de démotiver les salariés qu'on a la charge d'animer, que de saisir toute la complexité des éléments qui entrent en jeu dans la construction et le renforcement de leur “ motivation ”. Il n'en va pas autrement de la fameuse revendication de “ considération ”, mise en évidence de façon récurrente par les baromètres sociaux à travers lesquels les grandes entreprises sondent les cœurs de leurs salariés. C'est pourquoi il est essentiel, si l'on veut saisir les raisons pour lesquelles les agents sont susceptibles ou non de trouver “ leur compte ” dans la nouvelle organisation qui leur est proposée, d'identifier les mécanismes sociaux qui peuvent porter atteinte à cette considération. Il s'agit, notamment, d'examiner les différentes situations de travail au sein desquelles les agents “ jouent » des éléments forts de leur identité professionnelle ”, en interaction avec les autres acteurs du système.

Trois dimensions méritent dans cette perspective un intérêt particulier :

- a) être ou ne pas être “ pris au sérieux ” par ses collègues ou par ses supérieurs
- b) être ou ne pas être traité avec un minimum de respect par les voyageurs.
- c) être ou ne pas être traité conformément aux prérogatives de son statut :

a) être pris au sérieux par ses propres collègues de travail

i) les enjeux identitaires de l'intégration Maintenance-Exploitation

Réunir dans une même unité mainteneurs et agents d'exploitation constitue un des enjeux importants de la nouvelle organisation METEOR. Cet enjeu a été affiché très tôt dans l'histoire

⁵³ METEOR Une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs. 1997.

⁵⁴ L'humour constituerait à lui seul un thème passionnant d'ethnographie du réseau métro.

⁵⁵ L SERVEL parle justement de ce temps de l'extérieur qui vient combler les creux du temps de l'intérieur

⁵⁶ C'est un des enseignements tirés des observations faites au sein du réseau Berlin. Voir la note 14.

du projet, par exemple avec la mise en place d'un groupe de travail spécialement dédié à cette question (GTEM).

“ Le déplacement des frontières conduisant à un effacement, lié aux automatismes, de la distinction entre l'exploitation et la maintenance courante va être profondément accentuée dans METEOR. La qualité reposera de plus en plus sur la disponibilité des équipements. Toute une tradition, une culture ferroviaire vont être modifiées ”.⁵⁷

L'enjeu n'est pas seulement de l'ordre de l'efficacité collective. Il est aussi de l'ordre de la mise à égalité symbolique de l'ensemble des parties prenantes.

La disparition du métier de conducteur, qui se situait lui davantage sur un pied d'égalité avec les mainteneurs dans la hiérarchie symbolique des positions, met désormais face à face deux « corporations » occupant des positions différentes sur cette échelle. Aussi diverses que puissent être les situations concrètes de coopération qui réunissent entre agents de station et mainteneurs au sein du reste du réseau⁵⁸, les agents eux-mêmes soulignent la position symboliquement inférieure, jusqu'ici occupée par les agents de station dans la hiérarchie maison de « grandeur des tâches et des positions ».

“ Entre exploitation et maintenance, il n'y a pas de problèmes de personnes, les gens s'entendent bien mais il y a une rivalité de caste... les agents de maintenance plaisantent leurs collègues, nous on a un vrai métier ” (superviseur maintenance).

Ces dures réalités culturelles sont souvent mal vécues par les agents, particulièrement par ceux qui ont abandonné en cours de route des projets “ techniciens ” et qui se sentent dévalorisés relativement à leurs collègues mainteneurs :

“ Je ne dis pas qu'il faut supprimer des métiers comme les leurs (les mainteneurs dédiés aux lignes) mais (pour eux) nous, on est des sous-m.... Eux, c'est du technique. Nous, on est des abrutis pour eux, des bacs G ”. (AC)

ii) de premiers résultats encourageants

Les résultats obtenus dans ce contexte par la nouvelle ligne 14 sont plutôt encourageants, offrant aux agents d'exploitation le sentiment d'être à la fois plus compétents dans leur demande,

“ Le travail se fait mieux. Ici on a 4 ou 5 personnes, trop d'interlocuteurs, ça n'est pas bon...On connaît plus ou moins les codes.... Sur la 14, on pouvait aller dans les répertoires du PC et par précaution appeler le PCM, ils n'ont pas le même langage que les exploitants, eux ont plus de codes. On peut se parler. Au briefing, ils nous expliquent comment appeler les choses, on peut s'expliquer avec eux ”(AC)

d'être mieux écouté et, surtout, d'être davantage “ pris au sérieux ” dans leur signalement :

“ La maintenance intégrée c'est hyper important pour les agents Ils sont plus motivés pour leur travail. Si c'est fait deux heures après le signalement, c'est encourageant. Sinon il faut leur dire pourquoi ça n'est pas possible ” (encadrement Maintenance)

Sans pouvoir transformer une situation héritée d'une très ancienne tradition professionnelle en France, datant des corporations⁵⁹, la ligne 14 plante ici des jalons qui, dans une vision prospective, sont d'une grande

⁵⁷ METEOR, présentation au CA. 1994

⁵⁸ voir sur ce sujet les travaux de R FOOT.

⁵⁹ SEWELL W.H Gens de métier et révolutions : le langage du travail de l'Ancien Régime à 1848. Paris. Aubier-Montaigne. 1983

importance en vue de la construction collective d'une réhabilitation des métiers de la station qui constitueront dans l'avenir un des piliers de l'exploitation du réseau métro.

b) Obtenir un minimum de respect de la part des voyageurs

L'enjeu de considération se joue quotidiennement aussi, sinon d'abord, avec les voyageurs, notamment pour les agents de station placés directement à leur contact.

La tonalité générale des témoignages est largement positive, au moins relativement aux situations antérieurement connues par les agents. Ceci apparaît comme la résultante de la bonne volonté manifestée par des agents volontaires et d'une attitude favorable d'une large partie de la clientèle, sachant apprécier la qualité du service proposé.

“ Les clients sont plus agréables, les lieux sont plus accueillants, les appareils de vente plus rapides...on nous a dit que nous étions même plus aimables, plus ouverts au dialogue par rapport à d'autres lignes.. Les gens croyaient que nous avions été recrutés pour cela ” (AC)

“ Je n'ai pas eu plus de contact avec les voyageurs mais plus de respect oui. Les gens c'est comme quand vous entrez dans une église Y a une ambiance solennelle Les touristes alors là ils sont un peu impressionnés. Un petit sentiment de fierté ? Alors oui, oh ! la, la ! A mon âge, oui. Y a un âge où on se dit qu'il ne faut plus qu'on me parle comme cela. C'est ça qui faisait qu'on arrivait à rester des heures debout ”

La situation n'est pas, pour autant, totalement idyllique. Les voyageurs de la ligne 14 ne sont pas différents des autres usagers du réseau. Les mêmes difficultés éprouvées avec une partie de la clientèle se retrouvent sur METEOR, interpellant le parti pris par la ligne de « changer la relation avec les voyageurs ». Quelques critiques sont exprimées notamment par des agents partisans, en dépit des bons résultats obtenus en matière de lutte contre la fraude, d'un contrôle plus strict des titres de transport. Ces agents ne se satisfont pas de la politique volontairement « soft » adoptée jusqu'ici par la ligne, dont abusent à leurs yeux une frange de la clientèle. Leur malaise n'est pas différent de celui éprouvé, dans d'autres secteurs de l'entreprise, par les brigades de contrôle.⁶⁰

“ Pour garder l'image intacte, il fallait lâcher même quand ça sentait le roussi Y avait des jeunes à Bibliothèque qui stagnaient là. On était au bord de l'affrontement. On connaît ça sur d'autres lignes. Ca ne nous dérangeait pas d'aller à la confrontation, même au contraire. On a la consigne de décrocher c'était frustrant Les individus en face, ils rigolaient ça les amusait. Même en phase d'accueil, ils nous titillaient. ” (AC)

c) Etre respecté dans les prérogatives coutumières de son statut

Etre « bien traité », à la fois par ses collègues de travail et par les usagers, constitue le socle nécessaire, indispensable de la construction et de la défense de la considération à laquelle tout agent a droit dans l'exercice de sa profession. Mais cette fameuse considération n'est pas seulement (peut-être même, pas principalement) une dimension mesurable de façon « quantitative », c'est d'abord une grandeur relative, faisant référence particulière pour chaque catégorie aux « égards » ou au « traitement » auxquels ses membres estiment avoir droit.

Cette troisième dimension prend sur la ligne 14 une importance toute particulière aux yeux des agents qui se sont portés candidats, notamment du fait du sentiment de « fierté » et de « promotion » qui les habite, du fait même d'avoir été « choisis ». Ils espèrent de ce fait accéder à des responsabilités professionnelles au moins égales à celles auxquelles ils pouvaient auparavant prétendre, au regard de leur statut, et, si possible, meilleures.

⁶⁰ Voir les travaux en cours du GIP « Mutations industrielles » sur les brigades de surveillance de BUS : La BS au tournant des réformes : le vécu de deux secteurs. D. BOURGEOIS et P. LEGUE. Janvier 2002..

« Faut créer des métiers de développement. Pour faire rêver un peu ceux qui rentrent comme agent de station » (AC)

Or, en tant que ligne nouvelle, METEOR n'entend pas s'enfermer dans la reproduction des usages antérieurs qu'il s'agit au contraire de « dépasser ». Pour autant, l'organisation définitive n'est pas seulement le pur produit des « concepteurs », c'est aussi le fruit d'une négociation sociale,

“ Nous étions tous d'accord pour faire un projet exemplaire, un projet qui soit beau, avec une contrainte, les 3400 conducteurs, très attentifs ” (Directeur de la ligne, chargé des négociations de la nouvelle organisation).

Qui incorpore différents compromis inter-catégoriels⁶¹ qui peuvent générer quelques ambiguïtés et/ou pièges à retardement.

I-2-4 Nouvelle organisation et défense des prérogatives des statuts faisant référence

a) plusieurs lectures possibles des positions tenues dans l'organisation

Les ambiguïtés tiennent, en premier lieu, à la pluralité des groupes de références que les agents de la ligne 14 sont susceptibles de prendre pour repère : doivent-ils se comparer, pour juger de l'équité de traitement et donc du respect obtenu des prérogatives de leur statut, avec leurs équivalents catégoriels du reste du réseau (par exemple, pour les superviseurs se comparer aux AMP chef de secteur) ou doivent-ils plutôt se soucier du sort réservé au sein de METEOR à leur catégorie, relativement aux autres catégories de la ligne 14 ? La nouvelle organisation peut-elle, à la fois, introduire une « nouvelle culture » et respecter l'ancienne hiérarchie implicite des tâches et des statuts ? La « ré-évaluation » de la position des Assistants Commerciaux, fers de lance de la politique d'accueil des voyageurs, pourra-t-elle résister aux anciennes grilles de lecture que les agents de la ligne 14 « emmènent avec eux » en quittant provisoirement le réseau ?

Les innovations qui sont introduites dans l'organisation sont, dans cette perspective, autant de pièges à retardement, confronté au moment de leur mise en œuvre non pas aux repères “ tournés vers le futur ” de leurs concepteurs mais plus souvent aux références, “ héritées du passé ” des agents. Demander à un agent administratif de “ revenir directement au contact du client ” est regardé, du point de vue des concepteurs, comme une offre de grandissement (puisque le service au client constitue théoriquement la nec plus ultra des finalités de l'organisation) mais peut être lu comme un “ déclassement ” par ceux à qui cette offre est faite, si ceux-ci continuent à se référer à d'autres repères. La question n'est pas différemment posée aux mainteneurs, fêrus de “ beaux problèmes techniques à résoudre ” que l'on s'efforce de convaincre de la “ valeur ” d'une intervention immédiate, techniquement plus simple mais d'une grande utilité pour le voyageur (par exemple la remise en fonctionnement d'un escalier mécanique).

⁶¹ Une place, en particulier, a été revendiquée par les conducteurs dont le métier était directement touché par l'automatisation. “ les conducteurs n'ont cessé depuis 20 ans de démontrer leurs capacités d'adaptation à l'évolution des technologies ... se priver des compétences des conducteurs sur METEOR serait une erreur à laquelle l'entreprise serait amenée à remédier rapidement... ” (lettre du Syndicat Autonome Traction au Président de la RATP). In P. MANCONE, opus cité.

L'appétit de reconnaissance, et donc de considération, des " nouveaux métiers " de la ligne⁶², qu'il s'agisse des assistants de ligne (AL) ou des assistants d'exploitation (AE), constitue une illustration parlante des difficultés qui surgissent dans pareille configuration sociale et organisationnelle, où chaque catégorie entend faire usage de son influence et de ses atouts pour tenter de " défendre ses positions " ⁶³. La cohérence même de la nouvelle organisation peut se trouver ainsi ébranlée par un processus où les (nombreuses) anciennes catégories d'une organisation pyramidale se mobilisent pour trouver toutes leur « juste » place au sein d'une nouvelle structure théoriquement aplatie.

La mise en place de **nouveaux métiers hybrides**, faisant alterner une présence significative sur le terrain au sein des équipes mobiles avec des fonctions en recul du terrain, (celle de secrétariat de ligne pour les AE, celles de maintenance de premier niveau pour les AL), représentent une innovation importante en matière de redéfinition des métiers et un pari difficile : il s'agit non seulement de convaincre les intéressés de la complémentarité entre les deux aspects de leurs nouvelles fonctions, en sorte que le dispositif ne paraisse pas artificiel, mais surtout combattre la division sociale des tâches instaurée par la culture ferroviaire traditionnelle. Celle-ci associe par tradition la progression dans l'échelle interne des statuts et l'éloignement du terrain, donc aussi des voyageurs. On comprend combien pareil héritage peut contrecarrer la promotion d'une culture de service, plaçant en haut des priorités et des vertus le sens de l'accueil et du contact avec les voyageurs.

La difficulté de la tâche transparaît au travers des discours recueillis auprès de ceux qui tiennent ces " nouveaux métiers " mais aussi auprès de leur environnement social, qui lui aussi, peut être déstabilisé par la nouvelle écriture du contenu des métiers.

b) les Assistantes d'exploitation (AE)

Métier dit de développement, proposé aux volontaires qui exerçaient auparavant des fonctions soit d'opérateur de centre de liaison soit de responsable de chefs d'équipes des agents mobiles du Nouveau Service en Station, la fonction d'AE inclut une variété de missions censée la rendre attractive et valorisante pour ceux qui la tiendront : montage des services pour les jours suivants, travail de suivi des entreprises de nettoyage des stations, encadrement des équipes mobiles plus ou moins partagé avec les superviseurs d'exploitation.

Dans la lecture « optimiste », faite initialement par les premières candidates⁶⁴, la fonction d'AE avait les allures d'une fonction, « professionnellement grandissante », d'assistante des responsables de chaque poste de travail.

" Théoriquement, nous étions les assistants des SPE ". (AE)

" En fait, ce n'était pas le cas. On ne savait rien de ce qu'ils faisaient. On était laissé à notre triste sort ... Il verrouille la gestion des congés. Avant de venir (dans les autres lignes du réseau où ces AE faisaient le secrétariat des secteurs ou des terminus), nous avions une large autonomie " (AE)

Dans la pratique, et compte tenu du nombre d'AE par équipe,

" Elles étaient trop nombreuses à mon avis par rapport aux postes à couvrir. C'était plutôt des B4 à qui on demandait de retourner au contact des voyageurs " "

⁶² La situation des superviseurs d'exploitation (SE), catégorie elle aussi nouvelle et sans équivalent dans le reste du réseau, est discutée dans le second chapitre consacré aux nouveaux modes d'encadrement.

⁶³ Nous avons observé, au début des années 90, pareille situation au sein du RER (projet REGARD) au moment de l'introduction des nouveaux métiers de développement. Voir SEGAL J-P " de l'agent de maîtrise à l'agent d'encadrement " RATP Collection Prospective n° 99.

⁶⁴ Les AE de la première génération de la ligne 14 sont toutes des femmes.

ce travail “ d’adjoint administratif ” leur est proposé en alternance avec des missions à leurs yeux plus “ ordinaires ” de simple présence au sein des équipes mobiles. Ces missions sont, à leurs yeux, difficiles à distinguer de celles des “ agents de base ”. Leurs anciennes responsabilités sont, en effet, désormais prise en charge par d’autres⁶⁵ ou réduite à la portion congrue⁶⁶.

Ces AE expriment au moment de la mise en service de la ligne 14 un sentiment d’avoir “ régressé ”, là où, pour les concepteurs, leur présence avait une réelle valeur d’assistance et de conseil aux (nouveaux) agents de maîtrise encadrant les équipes mobiles.

L’encadrement de la ligne prendra rapidement conscience d’un problème :

“ Les AE fallait les ménager. Pas leur donner un travail gênant vis-à-vis de leur groupe ”.

“ Les AE ne souhaitent pas tellement aller sur le terrain ” (encadrement)

qui paraît moins lié à une erreur de conception (on pourrait dire d’écriture de scénario) qu’au parti pris de “ faire une place sur METEOR ” à chacune des catégories du réseau, dans le cadre d’un processus qu’on pourrait qualifier de « re-engineering à l’envers ». De l’affichage légitime d’un besoin renforcé de métiers “ qualifiés ” pour gérer la complexité d’une ligne automatisée de transport urbain de masse, on a ensuite dérivé vers une codification des fonctions (métiers qualifiés = métiers de développement), puis abouti à une distribution des tâches (on pourrait parler de casting) conduisant à une situation finalement mal vécue sur le terrain par les catégories les moins armées pour se “ défendre ».

“ Il y a trop d’agents de maîtrise et c’est nous qui trinquons ! Ils sont obligés de faire des gens malheureux et c’est tellement plus facile que ce soit nous ! Le fond, c’est ça ! Et nous l’avons très mal vécu. Je me disais, Mince ! il faut que j’aie travailler ” (AE)

Le compte rendu de la commission paritaire de suivi du protocole d’accord (Avril 99) prend note de cette difficulté,

“ Une interrogation subsiste quant à la délicate répartition des rôles entre les métiers des superviseurs d’exploitation et d’assistant d’exploitation ”.

en même temps que les cadres de la ligne 14 s’interrogent :

“ Nous nous posons des questions sur le devenir des assistants d’exploitation. Pourquoi ne pas prévoir à l’avenir davantage d’agents commerciaux et un peu plus d’agents de maîtrise. Ceux-ci pourraient tout à fait monter les services grâce au logiciel Compère. Les AE ne sont pas au bon niveau hiérarchique pour discuter avec l’encadrement de l’entreprise de nettoyage (c’est une des missions qu’ils assurent au titre d’un “ enrichissement ” de leur poste) un agent de maîtrise serait mieux placé pour effectuer les contrôles propreté. Ce sont des questions qui

⁶⁵ Essentiellement les anciens conducteurs, promus superviseurs d’exploitation dans le cadre du compromis social passé avec cette catégorie influente du réseau.

⁶⁶ Les procédures en place prévoient que ces AE prennent la direction d’une équipe mobile, au moment où le superviseur intervient sur une navette ou si le superviseur décide de séparer en deux son groupe. « Si y avait pas de SE, on avait besoin d’eux pour piloter une équipe » (SE). L’AE (ou l’AL) se trouve alors « à la tête » d’un groupe comptant un ou deux autres agents. Une logique de fonctionnement hiérarchique héritée de l’ancienne tradition militaire s’expriment toujours, à propos de laquelle beaucoup d’AE et beaucoup d’AC s’interrogent.

ont été posées dans le cadre de la commission de suivi des accords signés. Les OS (organisations syndicales) eux-mêmes se posaient la question. Nous nous sommes donnés une année pour voir ” (Encadrement)

c) les Assistants de Ligne (AL)

La situation des Assistants de Ligne présente quelques analogies avec celle des Assistants d'Exploitation dans la mesure où il s'agit également de métiers, confrontés à cette fameuse question de la reconnaissance par les “ autres ” d'une nouvelle identité professionnelle.

Au regard de la hiérarchisation symbolique héritée de l'ancienne culture technique du réseau, qui place les tâches de maintenance “ au-dessus ” de celles d'exploitation, les Assistants de Ligne, venus du monde de l'exploitation et “ accédant ” à des tâches d'entretien de premier niveau, ont théoriquement davantage à “ gagner ” qu'à “ perdre ” dans cette affaire.

“ On travaillait pas en blouse blanche mais c'est valorisant, sans fierté incongrue ”.(AL)

Le fait que la ligne 14 n'ait pas réussi à recruter, comme imaginé au départ, des mainteneurs pour occuper ce poste, en fournit la confirmation.

“ Nous n'avons pas réussi à recruter des agents de Maintenance sur les postes d'Assistants de Ligne. Ils aiment faire de la technique. Faire de l'exploitation ne va pas dans le sens du vent ”. (Encadrement).

Les Assistants de Ligne sont confrontés à une double difficulté : Tandis que la hiérarchie d'Exploitation n'entend pas se priver de leur service, mais bien au contraire les garder à disposition,

“ Y a eu beaucoup de problèmes avec les AL. Les exploitants les voulaient pour eux. Ca s'est un peu amélioré... ” (SE)

Tandis qu'il leur faut “se faire reconnaître” des mainteneurs, en dépit du handicap de n'être pas, au départ, des « techniciens patentés ».

“ Les AL seront plus dépannage de base. On appelle ça nos petites mains. Ils ne font pas réellement une intervention avec une certaine continuité. Ils sont parfois déçus par le niveau de Maintenance demandé ”. (Superviseur maintenance).

“ J'ai fait faire un petit peu de dépannage aux exploitants, ces AL, pour sortir les voyageurs (des ascenseurs) Après on pourra revenir chacun à nos métiers ” (superviseur maintenance).

“ Ils pouvaient assister le mainteneur apporter sa caisse à outils l'aider dans les basses besognes quoi...le responsable, c'est le mainteneur ” (AC, parlant du rapport entre AL et Mainteneur)

“ Au début, c'est pareil on s'interroge c'est normal comment va être l'accueil des mainteneurs...sur la 14, le contact a été très bon, y a eu de la transmission de savoir, les AL participaient aux briefings de la maintenance. Tout le monde jouait le jeu même au PC Maintenance. Si le travail était faisable par l'AL c'était l'AL qui partait ” (AL)

Ces AL doivent aussi trouver avec eux des frontières de compétences, pour ne pas “ empiéter ” sur leur domaine de compétences, sans, si possible, rester confiné à la “ petite bricole ”.

“ Les mainteneurs travaillaient, on était entre deux...Y avait une petite ambiguïté où se positionner. Un mainteneur, il connaît son boulot Entre les deux, c’est moins évident.. Il fallait se placer. C’était à nous de définir notre boulot ”. (AL)

“ En formation, on n’est pas (jusqu’ici) allé assez en profondeur. Il faudrait aussi un discours plus clair sur nos frontières de compétences ” (AL)

Après avoir regretté, au départ, d’être limités dans leur champ d’intervention du fait qu’une large partie des équipements neufs relevait encore de la garantie du constructeur,

“ Les AL ne se trouvent pas assez utilisés dans leur compétence maintenance. Ils le seront peut-être à l’avenir quand la maintenance fera du préventif ” (SPE)

“ Tout ce qu’on a appris, on s’en est pas servi...le matériel était trop neuf et sous garantie ». (AL)

les AL semblent avoir ultérieurement amélioré leur situation, aussi bien avec les exploitants :

“ Il fallait trouver un équilibre entre les deux aspects de l’AL 50/50 c’était pas trop défini en termes de journées de semaines de mois...Y a eu des surprises : on était en tenue commerciale si on doit intervenir y a le risque de se salir. L’idéal aurait été d’être détaché la journée apprendre avec eux...sans son talkie je ne savais jamais où le mettre on était jamais complètement libéré dans l’une ou l’autre fonction ” (AL)

qu’avec les mainteneurs.

« Sur la fin, on a eu un peu plus d’intervention. Maintenant les AL sont bien en place. S’ils créent un nouveau métier de développement, ils sauront quoi faire. La grande majorité sont rester ”.

Les AL semblent finalement avoir réussi à convaincre mainteneurs et exploitants de l’utilité de leur rôle et de leur fonction :

“ Y a plein de choses à faire au niveau petite maintenance pour un bricolo une serrure de porte un ascenseur.. il n’y pas besoin d’immobiliser une équipe pour cela. Ils seraient plus utiles ailleurs. On créerait des métiers de développement mais le réseau ne veut pas évoluer ”(SPE)

“ C’est vrai que ça m’a permis de connaître d’autres gens... On tenait compte des exigences techniques, pas les mêmes que les exigences commerciales. En sous-traitance, on comprenait mieux pourquoi ils ne viennent pas...on sait les domaines de compétences de chaque département, savoir à qui s’adresser. Ca devrait faire partie de toutes les formations initiales ” (AL)

et contribuer à crédibiliser leur nouveau rôle, que les agents imaginent déjà voir se développer dans l’avenir au-delà de la ligne 14.

“ Ils envisagent de créer des postes d’AL en ligne .. ce serait très bien .. Les lignes vont améliorer leur réactivité quand elles seront certifiées...Ce doit être établi rapidement, pouvoir échanger des consommables vite fait le suivi des dépêches. Il faut connaître le monde de la maintenance ” (AC)

I-3 Les projets « métiers » de METEOR au banc d’essai des agents de la ligne 14

Le constat bien établi selon lequel une grande majorité des agents de la première génération ont largement apprécié⁶⁸ les conditions dans lesquelles s'est déroulée leur "expérience METEOR" ne permet pas de conclure⁶⁹ que les objectifs des concepteurs aient été, ipso facto, atteints. Ceux-ci n'avaient pas d'ailleurs pas pour seule ambition de garantir aux agents une "bonne ambiance de travail", même s'ils savaient fort bien que celle-ci constitue un puissant levier d'implication. Satisfaire les agents n'est donc pas la seule finalité, ni théoriquement la finalité principale, d'un projet visant d'abord à satisfaire les voyageurs empruntant la nouvelle ligne et, à plus longue échéance, à asseoir la réputation de l'entreprise sur "le marché du transport en commun du XXIème siècle".

Il est temps maintenant de nouer ensemble les deux fils que nous avons jusqu'ici dévidé séparément : d'un côté, celui qui s'efforce de suivre et analyser les projets des concepteurs et, de l'autre, celui qui s'intéresse à comprendre ce qui détermine l'accueil réservé par les agents à la nouvelle organisation. Cette nécessité de nouer ensemble ces deux fils n'est pas seulement un point de méthode. Elle renvoie aux questions de fond posées par METEOR au reste du réseau qui sont relatives à la mise en œuvre et à la diffusion, demain, à l'ensemble du réseau de pratiques innovantes. C'est bien là que se situe la véritable transmission que le reste du réseau attend de METEOR.

Nous allons donc examiner les perceptions que les agents de la ligne 14 ont eu des modalités de mise en œuvre des trois principaux objectifs "métiers" de l'organisation METEOR.

- 1) enrichir les métiers pour une meilleure implication des agents
- 2) accroître la polyvalence pour élever l'efficacité collective
- 3) aller davantage au devant des voyageurs.

I-3-1 Enrichir les métiers pour obtenir une meilleure implication des agents

L'automatisation n'a pas toujours eu bonne presse parmi les différents spécialistes du travail. Le projet METEOR affiche sa volonté d'en tenir compte. L'automatisation se voudrait ici à la fois « émancipatrice » et « ordonnatrice », élargissant le champ d'action des agents et coordonnant mieux leurs actions.

⁶⁸ ceci apparaît clairement au vu des résultats de l'enquête par questionnaire menée en Juin 1999 au sein de la ligne 14, à la quelle, fait exceptionnel, 80% des agents ont répondu.

Question 2. Nous avons souhaité favoriser l'esprit d'équipe. Ces éléments y contribuent-ils ?

	OUI	NON	Sans opinion
<i>L'attachement unique (le CEM)</i>	87,1%	10,0%	2,9%
<i>Le regroupement Exploitation/Maintenance</i>	70,0%	20,0%	10,0%
<i>Les briefings et débriefings communs</i>	77,1%	18,6%	4,4%
<i>Les services à plat</i>	55,7%	44,3%	0%

Question 4 : A titre personnel, votre séjour sur METEOR aura-t-il été l'occasion :

	OUI	NON
De travailler dans une bonne ambiance	87,1%	10,0%
D'exercer un métier intéressant	67,1%	28,6%
De vivre une expérience enrichissante	74,3%	21,4%

⁶⁹ On peut parfaitement concevoir (et même illustrer) une organisation qui soit à la fois peu efficace et au sein de laquelle des agents se satisfont de la large autonomie dont ils bénéficient, l'organisation pouvant être peu productive pourvu qu'elle soit bien protégée des rigueurs d'un environnement de marché.

Les premiers agents de la ligne 14 ont-ils été sensibles à cet élargissement et quel sens lui ont-ils donné ? Le bilan global qui se dégage de l'enquête par questionnaire, réalisé en 1999 auprès de l'ensemble des agents de la ligne 14, est positif.

Question 3 *Nous avons souhaité, chaque fois que possible, mettre en place une alternance sur différentes activités. Est-ce que cela permet ?*

	OUI	NON	Sans opinion
De créer un métier plus riche	55,7%	37,1%	7,1%
D'être plus efficace et plus réactif	62,9%	27,1%	10,0%
De cumuler personnellement plus d'expériences	64,3%	34,3%	1,4%
D'éviter la monotonie des tâches répétitives	67,1%	32,9%	0%

De l'analyse de nos données ressort une vision contrastée des lectures faites par les différentes catégories professionnelles de METEOR de cette alternance d'activité. Si globalement, les agents se satisfont de la formule proposée, ils n'y mettent pas tous le même sens.

- D'un côté, les métiers aux références professionnelles déjà solidement constituées semblent s'approprier assez spontanément l'élargissement proposé de leur champ d'action.
- De l'autre, les métiers, encore en instance de bâtir leurs propres références et de les faire pleinement reconnaître, ne semblent pas (encore) en mesure de donner à cette poly-activité une signification autre que celle d'une " diversification " ⁷⁰.

On peut sur ce registre comparer les situations des mainteneurs et des assistants commerciaux, les superviseurs d'exploitation pouvant être regardés comme occupant une position intermédiaire.

a) la réception de l'élargissement du métier chez les mainteneurs

Les agents de maintenance des installations fixes et leur encadrement se réjouissent d'accéder, à l'occasion de leur venue sur METEOR, à un large éventail de connaissances susceptibles de leur servir dans la suite de leur parcours professionnel.

" Les agents sont " pointus " dans un domaine (celui de leur département d'origine) et compétents dans l'ensemble des autres secteurs. Cette polyvalence apporte une meilleure efficacité, car les agents se transmettent leurs expériences et élargissent de ce fait leur savoir-faire ". ⁷¹

C'est même précisément ce qu'ils déclarent être venus chercher en se portant candidat, alors que de nombreux mainteneurs, craignant que ne s'instaure une dépendance dangereuse vis-à-vis des exploitants, voyaient à l'époque d'un mauvais œil le projet METEOR.

" Il y a heureusement pour nous quelques pistes de motivation pour les agents : la nouveauté du matériel, le cadre de travail qui est agréable... l'ouverture de la ligne et l'ambition de faire quelque chose de différent " (Encadrement).

" Nous sommes détachés pour quatre années. Au bout, toutes les connaissances, on les aura acquises jusqu'à un certain niveau... on risque de s'ennuyer... nous allons quitter la ligne pour intégrer tel ou tel département de notre choix " (superviseur Maintenance).

Confiants dans leur avenir, déjà dotés des formations préalables à même de leur faire apprécier les progrès accomplis par les outils qu'ils ont la charge de maintenir en bon état de fonctionnement, ces mainteneurs semblent avoir effectivement trouvé ce qu'ils étaient venus chercher.

⁷⁰ On touche ici au vieux débat entre job enlargement et job enrichment. La collection de fonctions diverses peut être bienvenue aux yeux des agents, rompant la monotonie de leur quotidien de travail, sans pour autant faire sens et leur donner le sentiment que l'ensemble est à la fois cohérent et conforme à " l'essence " de leur métier.

⁷¹ METEOR, projet d'organisation présenté au CA du 14 Janvier 1994

“ On a reçu des formations sur tous les équipements fixes puis on a suivi les chantiers. J'aime bien m'informer, savoir différentes choses, toucher à tout...Je voulais faire autre chose...Je ne suis pas là pour y rester. Je compte passer des modules pour accéder à la maîtrise... ”(mainteneur)

Il est dans cette perspective très significatif d'observer, à partir des données de l'enquête interne réalisée en Juin 99, que 72% des mainteneurs pensent que le retour dans leur secteur d'origine leur fournira l'occasion de valoriser leur savoir-faire et l'expérience acquise, à comparer au score des Assistants commerciaux (42%). En 2001, seul 33% des opérateurs maintenance ayant quitté la ligne sont d'ailleurs revenus à leur métier d'origine et 48% ont pu, à cette occasion, changé de métier au sein de l'univers Maintenance.

b) la réception de l'élargissement des métiers chez les agents de maîtrise d'exploitation

Les superviseurs exploitants, SPE ou SE, appartiennent à un univers qui se situe à la charnière de deux modèles professionnels : celui de la maîtrise de la technique, requise pour exploiter une ligne de transport, et celui de l'application de la règle qui fait d'eux un des rouages essentiels du fonctionnement de la structure bureaucratique à laquelle ils appartiennent. Leur identité professionnelle balance, elle aussi, entre ces deux repères, à l'image de celle de tant de “ hiérarchiques de premier niveau ”⁷² ayant à jouer de ces deux registres à la fois pour remplir les tâches que leur assigne l'organisation.

L'élargissement apporté au contenu de leur métier sur la ligne 14 porte sur cette fameuse dimension “ technique ” de leur rôle, leur offre la possibilité d'exercer leur “ métier d'exploitant ” d'un bout à l'autre de la chaîne, gérant successivement, selon qu'ils travaillent au sein du PC ou “ en ligne ”, l'ensemble des situations liées à l'exploitation. Celles-ci sont partagées, sur une ligne classique, entre plusieurs acteurs travaillant dans des lieux différents (le PC, les Secteurs et les Terminus). L'automatisation complète de la régulation permet ainsi d'exercer en alternance toutes les “ facettes ” du métier, en bénéficiant, dimension importante aux yeux de techniciens, de la dernière génération d'outils en la matière.

Comme chez les mainteneurs, on trouve un réel intérêt chez les superviseurs pour le fonctionnement du système d'exploitation de la ligne. La plupart d'entre eux, se réjouissent de pouvoir exercer un rôle de chef de régulation, position bien placée dans la hiérarchisation symbolique des tâches de leur métier et longtemps réservée aux agents jugés les plus fiables et les mieux expérimentés.

“ Le PCT, c'est intéressant pour savoir si on veut être chef de régulation. On était adjoint du SPE. Jusqu'ici pour être chef de régulation, il fallait une certaine ancienneté. Le SPE était chef d'incident on pouvait découvrir si on avait la vocation. On touchait à la technique ... ” (SE)

Le leitmotiv de l'agent de maîtrise courant après sa disponibilité pour pouvoir s'impliquer dans d'autres tâches, moins de court terme et potentiellement plus valorisantes, se fait aussi entendre parmi les SPE de la ligne 14, contredisant les représentations d'une exploitation monotone et sans souci d'une ligne automatisée.

“ Il y a des tas de petites choses insignifiantes qui font qu'on ne peut pas s'isoler. Il faudrait être (vraiment) disponible sur nos journées programme (destinée au travail personnel dans un domaine précis de responsabilité). Ce n'est (malheureusement) pas le cas ” (SPE).

Il ne semble pas, dans le même temps, que les superviseurs souhaitent réellement déléguer certaines de leurs tâches, notamment aux AE, hésitant eux aussi, comme les autres catégories

⁷²P TROUVE (dir) « Le devenir de l'encadrement intermédiaire ». Cahier Travail et Emploi. La Documentation Française. Mai 1998.

de la nouvelle organisation, à lâcher la proie (des tâches connues et concrètes) pour l'ombre (l'exercice d'un nouveau rôle de « communication » aux contours encore à préciser). Cette « défense de territoire » s'inscrit aussi dans un contexte où le chevauchement entre fonctions menace particulièrement cette catégorie, entre SE et SPE ou entre AE et SE.

« Même nous, les SPE, on se marchait sur les pieds. Pas assez pour s'investir sur les missions. Sur la ligne 14, les missions ont été découpées et re-découpées.. Sur une ligne classique, le chef de secteur faisait tout. Sur la ligne 14 on a inventé l'AM responsable de la présentation du bulletin de rectificatif. N'importe quoi ! Après c'est mon collègue, je ne vais pas marcher sur ses plates-bandes »(SPE)

Les superviseurs d'exploitation (SE), qui passent, eux, davantage de temps sur le terrain, regrettent de n'avoir pu accéder au même niveau de formation que les superviseurs principaux, autre indication qui confirme l'intérêt que la plupart d'entre eux portent à cette dimension, pour eux enrichissante, de leur métier.

“ Le seul regret vient de certains SE qui trouvent qu'ils ne font pas assez de PC.. Pour moi, il y a complémentarité entre ces deux rôles ” (Encadrement)

«La dichotomie SE/SPE, ça a pesé lourd la première année, on empiétait pas. On voulait pas, on avait pas le même niveau, la même formation au PCT ». (SE)

Les SE sont, en revanche, plus partagés sur l'intérêt du rôle à tenir au Poste de Commande Station. Certains le regardent comme purement répétitif et sans intérêt, mais d'autres y voient une position utile au fonctionnement global de la ligne, offrant une bonne visibilité sur l'ensemble des opérations en cours.

“ Au PCS, on avait un peu plus de pouvoir que dans un pôle du N2S... le pôle n'est qu'une courroie de transmission, nous on avait accès aux équipements de toute la ligne. Les agents n'hésitaient pas à demander de l'aide au PCS. C'était un travail prenant mais important. On servait d'interface pour tous les équipements de la ligne ”

Les superviseurs continuent d'exercer de la ligne 14 la gamme classique des fonctions dévolues à l'encadrement intermédiaire dans toute structure comparable. Ils sont toujours les indispensables rouages administratifs écoulant les dossiers en cours (d'incidents d'exploitation, de notation et de carrière des agents, d'étude sur tel ou tel projet en cours) en complément de leur rôle ferroviaire spécifique de “ pompier de l'exploitation ”. Leurs tâches dans ces registres ne changent pas, au-delà de cette alternance bienvenue entre leur fonction de régulateur au PC et leur fonction de « chef de secteur » en ligne.

“ Ce qui est positif c'est qu'il n'y a pas de lassitude.. après 42 jours de poste central, on est content de revenir en ligne et réciproquement. On est vraiment des agents de maîtrise polyvalents avec les différentes facettes du métier, techniques, commerciales ” (SE)

“ Faire différentes choses dans la même journée, c'est génial.. ça passe plus vite, c'est très bien ” (SE)

“ l'alternance des différents métiers, je trouve cela très très bien ! ” (SE)

Le morcellement du travail qui résulte de cette accumulation de tâches de court terme, (indispensables au bon fonctionnement de la “ machine ” mais pas toujours très gratifiantes ni reconnues), leur permet de rythmer leur activité quotidienne d’un enchaînement de tâches auquel ils se sont plus ou moins habitués, mais que certains d’entre eux jugent trop routinières :

« On est là pour prendre les trains parce qu’il n’y a pas de conducteurs. Qu’est-ce qu’on va faire le reste du temps ? On peut pas laisser tant d’encadrants à ne rien faire .On est pas arrivé à avoir des conducteurs qui fassent autre chose » (SE)

“ Je suis content sur le terrain mais il me faut autre chose ; La mission sort de la routine. Actuellement je m’y investi à fond, je prépare cela chez moi ” (SE).

c) la diversification des tâches dans l’univers des métiers de la station.

Comme on l’a souligné précédemment, les missions confiées sur la ligne 14 aux équipes mobiles sont fortement inspirés du modèle du Nouveau Service en Station (N2S). C’est d’ailleurs bien ainsi que le voient **les Assistants Commerciaux (AC)** . La diversification des tâches est pourtant reconnue par ces agents, qui représentent à eux seuls le tiers de l’effectif de l’unité,

« Ce qui change c’est le CEM (Centre Exploitation Maintenance où les agents prennent leur service) et la présence sur les navettes et le fait d’être plus présent sur le terrain. La gestion des lieux on ne connaissait pas non plus, c’était le travail du chef de station ”(AC)

mais elle ne produit pas le sentiment d’un vrai changement.

“ Ca ne me change pas tellement par rapport à ce que je faisais avant dans le N2S » (AC).

Certains AC, spectateurs de l’enrichissement du contenu des postes de leurs superviseurs, regrettent que cette logique de la polyvalence n’ait pas été poussée plus loin, en sorte de leur donner accès, à eux aussi, au Poste Central de Service⁷³ .

“ On pourrait faire monter quelqu’un au PC pour tenir le PCS . Pas forcément un SE. Les voyageurs posent toujours les mêmes questions... ” (AC)

Ces AC voient dans la nouvelle définition du contenu de leur fonction un aménagement bienvenu, source de diversité rompant la routine, sans pour autant y reconnaître ces fameux « nouveaux métiers », plus intelligents, dont rêvaient les premiers groupes de travail s’étant penchés sur l’organisation.

La poly-activité des nouveaux métiers de développement, Assistant d’Exploitation et Assistant de Ligne est différemment appréciée d’un agent à l’autre de la même catégorie, selon leur prédilection plus ou moins prononcée pour les tâches « spécialisées » qui leur reviennent.

⁷³ Cette hypothèse avait d’ailleurs été envisagée dans les premiers groupes de travail sur l’organisation des métiers ou GTOM.

Ceux qui, à l'image de certains AL et de certains superviseurs, cultivent un goût pour la dimension technique de leur poste, s'estiment " détournés " de leur " vraie fonction ".

" On a des problèmes avec les AL ce sont de nouveaux métiers. Ils prétendent être mainteneurs mais pour nous ce sont d'abord des exploitants " (cadre)

D'autres, comme les Assistants d'Exploitation, dont le rôle emprunte à beaucoup de registres à la fois, peuvent se sentir transformer en " bonnes à tout faire ", privés d'un " vrai travail à soi ".

" Notre poste habituel (secrétariat), nous le faisons beaucoup moins souvent : seulement deux jours et en dehors quatre jours en ligne (en équipe mobile). Nous avons eu le sentiment que notre métier avait régressé " (AE)

" ici, on dépanne tout le monde, je veux bien rendre service mais je régresse ... si j'avais su, je ne serais pas venue " (AE)

I-3-2 Améliorer l'efficacité collective en rapprochant les différents métiers

Un double constat ressort des témoignages recueillis sur le thème de l'intégration de la maintenance au sein d'une unité mixte⁷⁴ " Exploitation - Maintenance ", qui constitue, dès l'origine, un des objectifs majeurs de METEOR.

L'amélioration de la coordination avec les mainteneurs est plébiscitée par l'ensemble des exploitants. Les agents de base s'estiment, en particulier, davantage en mesure de se faire entendre et se sentent mieux considérés par la population des mainteneurs.

Pour autant, la cohabitation tend plutôt à renforcer les différences identitaires entre ces deux populations, qu'à les fondre dans une nouvelle identité hybride.

a) l'instauration d'une sociabilité nouvelle entre exploitants et mainteneurs

L'enquête par questionnaire menée au sein de l'UO ligne 14 en 1999 trouve chez les mainteneurs les mêmes évaluations positives que chez les exploitants, en termes de sociabilité et d'ambiance de travail. Le changement est particulièrement significatif pour les agents de maintenance qui, partageant les mêmes locaux que l'exploitation, peuvent élargir une sociabilité jusqu'ici limitée à leur propre groupe (masculin) d'appartenance.

Le regroupement exploitation/maintenance, sur lequel planaient quelques incertitudes, est donc bien accueilli. 76,5 % des agents d'exploitation y voient une contribution positive à l'esprit d'équipe. 88% des mainteneurs déclarent " travailler dans une bonne ambiance ", dimension qui ne peut que contribuer à l'instauration d'une meilleure coopération sur le terrain avec les exploitants dont ils étaient jusqu'ici le plus souvent coupés. Une fois brisée la glace qui pouvait initialement exister entre deux univers jusqu'ici très éloignés, les deux populations ont manifestement su communiquer et souvent fraterniser. 70 % des mainteneurs déclarent y voir un élément favorable à la constitution d'un esprit d'équipe.

" En tant que femme, rentrer dans un monde d'hommes, les mainteneurs, il fallait les apprivoiser en tant qu'agent de station... Ils étaient assez machos, différents jusque dans leur manière de parler en fin de compte, y en a qui venait me voir " j'ai mal à la tête, t'as pas quelque chose à me donner ? " De grands gaillards ! Eux, ils ont pas l'habitude de parler. En fin de compte, on a été plus vers eux que eux vers nous. Sur le reste du réseau, ça va pas si mal avec eux mais on ne comprend pas ce qu'ils font. On fait pas preuve de

⁷⁴ Il est symbolique dans cette perspective que le second directeur de l'unité ait été choisi au sein du Département Maintenance, succédant à un exploitant.

curiosité non plus. On pourrait savoir si on le demandait. Eux aussi avaient besoin de nous. Quand je suis partie, on arrivait à manger ensemble ! ” (AE)

b) inter-culturalité et renforcement des identités professionnelles

Cette bonne ambiance de travail n’a pas fait, pour autant, disparaître les différences d’identité professionnelle entre ces deux populations, comme le fait apparaître l’observation des briefings quotidiens qui les rassemblent :

Ainsi les opérateurs de maintenance prennent-ils ostensiblement leur temps pour s’installer, en général sur les tables au fond de la salle, tandis que les exploitants sont assis bien sagement sur leur chaise aux premiers rangs. Tandis que les mainteneurs poursuivent leur conversation, les superviseurs d’exploitation passent leurs consignes. La réciprocité vaut aussi bien et les mainteneurs ont souvent l’impression que leur propos ne recueille pas l’écoute qu’ils escomptaient. Les exploitants ne sont guère plus attentifs quand les superviseurs de maintenance s’efforcent de leur expliquer le pourquoi et le comment des interventions prévues sur la ligne.

“ Au départ, je me demandais comment les briefings allaient se passer. Avec un même niveau d’information, on peut discuter, mais apporter des éléments à des éléments non techniciens... on explique mais ils n’écoutent pas .. après c’est du savoir vivre. On avait le brouhaha des gens non concernés ”(superviseur de maintenance)

“ Les exploitants ne nous écoutent pas trop ” (autre superviseur maintenance)

Ceci conduit peut-être certains superviseurs de maintenance à s’exprimer avec un rien de condescendance en direction des exploitants (au moins dans une circonstance dont nous avons été témoin) :

“ Pour votre info et votre culture personnelle... ” (prise de parole d’un superviseur Maintenance, s’adressant doctement aux exploitants)

Mais il apparaît aussi bien qu’une partie seulement du chemin a été faite par les mainteneurs eux-mêmes dans l’appropriation des valeurs “ commerciales ” défendues par les exploitants. La camaraderie établie entre les différents représentants des métiers de METEOR ne signifie nullement qu’a disparue la façon de voir de chacun quant au contenu de son rôle, la légitimité de sa présence sur le terrain, sa logique même d’intervention (par exemple réparer vite et y revenir ensuite ou réparer bien, un peu plus tard), la proximité du client.

La présence simultanée des exploitants et des mainteneurs vise à favoriser des échanges directs d’information et à promouvoir une curiosité réciproque pour les activités de l’autre corporation. La mise en présence de ces deux cultures fortement différenciée semble plutôt conduire, comme souvent dans la constitution de groupes interculturels⁷⁵, à un affichage plus marqué des différences.

I-3-3 Aller davantage au devant des voyageurs

Concepteurs et exploitants ont l’ambition de faire de la ligne 14 un lieu exemplaire en matière d’accueil, de relation de service en direction des voyageurs. Dans un espace où le transport est désormais automatisé et suivi à distance depuis le PC, cette mission est désormais au cœur du rôle d’une grande partie des agents. Il s’agit ici de justifier les choix faits en matière de maintien d’un niveau conséquent d’effectifs “ placés directement au contact des voyageurs ” en faisant la démonstration de la valeur ajoutée de cette option, notamment en termes de supplément de service rendu aux usagers.

⁷⁵ CHEVRIER S Le management des équipes multiculturelles. PUF 2001.

Il s'agit notamment d'anticiper le besoin de sécurité du voyageur, en produisant une visibilité aussi large que possible (accueil aux heures de pointe, passage dans les navettes) au regard des effectifs ; Le repoussoir est ici le métro désert, où on ne voit jamais d'agents. Après la disparition du poinçonneur et de l'agent de train, celle du conducteur pourrait appeler un renforcement de la présence des agents, indépendamment des brigades de sécurité qui existent déjà dans les zones exposées, dont METEOR, dans son tracé actuel, ne fait pas vraiment partie.

Il s'agit aussi d'établir, chaque fois qu'il est possible, une communication conviviale avec les voyageurs, quitte à "prendre les devants", face à un voyageur hésitant cherchant son chemin ou simplement à dire "bonjour" aux passagers d'une rame, produisant ainsi un "accueil attentionné" destiné à terme à changer l'image même du rôle des agents aux yeux des voyageurs. La perspective est de créer dans l'action la lisibilité de "l'offre d'assistance" que signifie la présence des agents sur le terrain. A eux de faire, en quelque sorte, la démonstration des potentialités de la nouvelle organisation.

Les éléments réunis dans le cadre de notre enquête nous conduisent à faire un triple constat :

- Les agents, sont volontiers preneurs d'une telle évolution. On pourrait même ajouter, quitte à contredire bien des représentations péjoratives qui circulent à leur sujet, qu'ils ont, pour beaucoup d'entre eux, toujours été « partants » pour de telles évolutions de leurs missions.
- Les repères traditionnels des agents, construits autour du thème de l'assistance, ont été jusqu'ici déstabilisés par le contexte particulier du démarrage. La montée en charge progressive de la ligne, la qualité de la conception des infrastructures, destinées à faciliter les déplacements autonomes des voyageurs, leur ont jusqu'ici offert insuffisamment d'occasions de concrétiser leurs intentions en actions.
- L'établissement d'une relation "différente" avec les voyageurs apparaît encore aujourd'hui comme une utopie certes séduisante mais, jusqu'ici, peu insuffisamment explorée et donc insuffisamment travaillée. Les agents qui s'y emploient sont, de ce fait, exposés à "essayer les plâtres" de cette impréparation. Ils n'est pas surprenant qu'ils peinent à construire du sens autour d'une mission certes séduisante mais particulièrement complexe à réussir dans le contexte du transport collectif urbain de masse.

a) Les agents sont volontiers preneurs d'une meilleure relation au client

Comme dans tous les métiers de service, prestataires et clients nouent entre eux des relations qui, selon qu'elles se passent bien ou mal, participent ou non à leur mutuelle (in)satisfaction.

" Notre façon de répondre, ça dépend du client...Ils ne sont pas tous pareils.. il y en a de merveilleux, d'autres moins... des fois c'est difficile de juger sans avoir d'emblée tous les éléments. " (AC)

C'est le prestataire efficace qui fait le client satisfait mais en retour la satisfaction du client fait exister le prestataire dans une identité professionnelle positive dont il a profondément besoin. De même que les étudiants "font" le professeur, au sens où ils le confirment et le confortent dans son rôle, de même les voyageurs "font" les agents d'accueil et donnent du sens, pour le meilleur ou pour le pire, à leur activité. On comprend bien pourquoi, dans ces conditions, les agents de station, quoiqu'on ait pu dire à leur sujet, ont profondément besoin d'interactions positives avec les voyageurs.

Il n'en va pas autrement sur la ligne 14, d'autant moins que beaucoup d'agents se sont précisément portés candidat mus par un vrai désir de contribuer à faire évoluer les relations, souvent minces, parfois tendues, avec les voyageurs.

“ Avec les voyageurs quand le contact est créé ça peut être agréable mais c’est le fruit de toute une démarche. La première génération de METEOR a tenté de favoriser cela ”(SE)

“ Les voyageurs aimaient bien nous voir .. Je disais aux agents de ne pas passer dans les navettes à toute vitesse. Bien sûr le voyageur renfermé ça ne sera jamais son truc ...la majorité des agents de la ligne 14 ont été recrutés sur ce savoir être. Le plus mauvais là dedans des agents de la ligne 14, ce serait le meilleur ailleurs ”(SE)

Bien des actions lancées en direction des voyageurs ont donc recueilli le soutien actif d’une partie des agents :

“ On a distribué des dragées aux voyageurs pour le baptême de la ligne ; Une très bonne initiative venue des agents ” (SE)

“ Au début, c’était très bien les initiatives en direction des voyageurs. On était très utile. Je m’étais fait un petit bouquin...quand il y avait des travaux.. on donnait aussi des prospectus.. ” (AC)

L’idée selon laquelle le voyageur a besoin d’une présence visible au sein du réseau est pour beaucoup une évidence.

“ Les voyageurs veulent voir un agent si par exemple ils sont perdus.. On a réinventé l’agent de quai c’est le sentiment que j’avais ” (AC)

L’enquête interne par questionnaire, à laquelle nous avons déjà fait référence objective un niveau élevé de satisfaction des agents, en valeur absolue et relativement à une ligne classique. Elle fait cependant apparaître une certaine interrogation des agents commerciaux sur leur rôle :

57,1 % d’entre eux pensent que la présence renforcée des personnels contribue à la satisfaction des voyageurs, mais 30% pensent le contraire.. Ils sont largement plus nombreux à attribuer un rôle positif aux autres éléments matériels que sont la modernité globale de la ligne (95,7% des AC répondent qu’elle contribue à la satisfaction des voyageurs), la beauté de l’architecture (94,3%) ou la régularité et la fréquence des navettes automatiques (94,3%).

“ Le jour où on dira : « tu as vu les agents de Météor » au lieu de dire « tu as vu les navettes », ce jour-là on aura droit à l’existence ” résume un membre de l’encadrement qui pointe bien l’ampleur du défi à relever.

b) une tâche plus délicate que prévue

i) un contexte moins propice

Diverses théories sont avancées pour expliquer une situation particulièrement déstabilisante pour ceux parmi les agents de la ligne 14 qui s’étaient particulièrement investis dans le projet de “ changer leurs rapports aux clients ”.

La première met l'accent sur le contexte particulier du démarrage d'une ligne nouvelle, la montée en charge progressive, la nouveauté des équipements, soit une somme de facteurs contribuant à réduire l'occurrence d'événements mobilisateurs face auxquels la nouvelle organisation pourrait faire la démonstration de ses potentialités élevées, tout en rassurant les agents sur la pleine utilité de leur rôle.

“ Ce qui me satisfait moins, c'est qu'on soit encore dans une activité réduite. Ceci a pour conséquence de donner aux agents le sentiment qu'ils ne sont pas toujours utiles, compte tenu du nombre de voyageurs. Ce qui ne va pas pour l'instant, c'est que la ligne n'est pas confrontée à suffisamment de problèmes... les gens font un peu les moulins à vent... quand on aura plus de trafic ça ira mieux, déjà en Avril 2000. (En attendant) on s'emm... un peu. Notre taux de fraude est très bas. ” (Encadrement)

La seconde conduit à s'interroger sur la construction même de ces rôles et sur les conditions requises pour les voir durablement répondre aux attentes conjuguées des voyageurs et des agents, dans le contexte d'une ligne de transport collectif urbain.

“ L'idée METEOR, c'est du transport rapide, on n'attend pas. C'est pas un plaisir (pour le voyageur), même sur la 14. Y a pas de relations avec la clientèle. Vous donnez, c'est tout vu de l'autre côté. Comment faut-il se situer ? ” (AC)

Est-ce donc la rançon d'une ligne encore courte, drainant une clientèle plutôt sage et surtout d'une conception architecturale conçue pour favoriser l'autonomie des voyageurs dans la gestion de leur déplacement ? Les agents ont du coup le sentiment que leur action ne contribue que marginalement à la construction de la satisfaction des voyageurs.

“ Je ne vois pas ce que nous pouvons faire de plus pour les voyageurs... ” (AC)

En tant que contexte de travail, la ligne 14 se révèle à l'expérience un terrain offrant à la fois des facilités et des difficultés, liées au niveau d'activité de la ligne. Certes les agents se réjouissent chaque fois qu'ils peuvent utiliser les nouvelles facilités offertes par la conjugaison d'une présence renforcée des équipes mobiles sur le terrain et la qualité des communications reliant ces équipes au Poste Central de Service (PCS) installé au PC.

“ On ne traite que peu de problèmes concrets. On les aura à l'avenir à la station Bibliothèque quand il y aura du monde et pas que du beau! ” (AC)

“ La ligne est petite et nous sommes nombreux. On a tendance à compter les carreaux ” (AE).

On peut noter une opposition intéressante dans le langage des agents entre travail et activités :

d'un côté, les agents se plaignent de manquer de “ **vrai travail** ”, au sens de travail réellement utile qui soit conforme à la raison d'être du poste occupé ;

“ Au niveau du travail, nous n'en avons pas assez ” (AC).

De l'autre, ces agents déclarent ne pas manquer " d'activités ", dans le sens où ils sont sans arrêt " mobilisés " par un enchaînement de séquences programmées visant à " maîtriser le territoire " et être aussi " visible " que possible du voyageur.

" Ici en équipe itinérante on fait une heure de contrôle, une relève, une mission propreté, ça fatigue ! J'ai été une année chef de station à Châtelet, j'avais mes journées bien remplies, j'étais moins fatiguée ".. " (AC)

" On piétine toute la journée c'est très dur avec en plus les courants d'air c'était froid. Y avait aussi le bruit de la navette " (AC)

ii) une demande d'activités repérables

Cette situation tend à renforcer de la part des agents une demande visant à augmenter le poids relatif d'activités " classiques " et " répertoriées ", telles que la promotion commerciale ou le contrôle (en dépit d'un niveau de fraude peu élevé), au détriment d'activités nouvelles vécues comme insuffisamment " consistantes ".

L'intensification des activités de promotion commerciales (par exemple de la carte Imagin'R) est également réclamée par une partie des agents.

" On voudrait des opérations commerciales. Au début de la ligne, les voyageurs posaient plus de questions qu'aujourd'hui " (AC)

" Les agents sont venus sur METEOR pour ouvrir la ligne, d'accord, mais aussi pour faire un métier plus riche. J'ai discuté avec eux. Je vais leur offrir un stand, ils choisiront le thème d'animation. Il y aura des sièges pour discuter avec les voyageurs. Ils tourneront sur ce stand et le stand tournera sur la ligne. Il faut que nous fassions quelque chose de différent avec les clients " (Encadrement).

Au moment de notre présence sur la ligne, des demandes émanent des AC, qui souhaitent pouvoir constituer des équipes spécialisées, sans interrompre leurs efforts pour passer d'une activité à une autre, témoignage indirect des difficultés rencontrées. Les responsables comprennent le souhait des agents d'être bien occupés, mais ne souhaitent pas voir le système mis en place évoluer vers une telle direction.

" Nombreux sont les agents qui réclament des tâches concrètes. C'est une des raisons du succès du contrôle "(SE).

" Nous avons d'excellents résultats sur la fraude. Les résultats sont établis par un organisme indépendant qui effectue des comptages à différentes heures de la journée, dans différentes stations et sur l'ensemble du réseau. Nous avons d'excellents résultats, moins de 1000 fraudeurs par jour. Sur la ligne 4, nous en avons 52 000. Tout est une question de moyens. Les vendeurs à la sauvette, nous sommes passés de 750 à seulement 50 " (Encadrement).

" Je ne veux pas qu'on transforme le métier en tout contrôle. Mais si on ne leur donne rien à faire, ils vont s'ennuyer. Ils aiment le contrôle : « Tiens ! On en a attrapé trois ! comme à la

pêch ». L'agent de maîtrise dira " c'est pas mal ! ". Tandis que s'ils reviennent d'une mission d'ambiance, il dira simplement " ok " ". (Encadrement).

iii) des indicateurs d'alerte

On observe un niveau d'absentéisme qui se situe chez les AC à des niveaux comparables de ceux des autres lignes ; on aurait pu s'attendre à de meilleurs résultats, au regard des efforts qui ont été faits pour améliorer le contenu du métier et les conditions de travail des agents.

" Le phénomène n'est pas encore analysé selon le service, l'âge et le sexe, les cas que je connais ont apporté avec eux leur absentéisme d'avant.. nous serons plus vigilants dans l'avenir " (cadre).

On peut certes lire dans cette persistance de l'absentéisme une continuité dans les comportements " ordinaires " du réseau, encouragée par le niveau plus " confortable " des effectifs, qui pourrait donner aux agents qui s'absentent le sentiment que leur comportement n'est pas de nature à nuire à leurs collègues.

" L'absentéisme fait partie de la culture des agents. Là où il y a un effectif souple on n'a pas l'impression qu'on dégrade le service. On est largement dans la moyenne des taux. Pour une ligne neuve, ça n'est pas bon ". (cadre)

Mais on peut y lire aussi l'expression d'une réaction à une certaine pénibilité du travail, inséparable du contexte décrit de sous-activité et d'une certaine difficulté à donner du sens aux efforts demandés.

Certes ces agents, tous volontaires, se plient d'assez bonne grâce au programme qui leur est proposé. La question reste posée de savoir s'ils agissent ainsi pour maintenir la bonne ambiance de travail que le management de la ligne a su créer,

" Mais, même si nous sommes parfois mécontents, on n'en fait pas trop état. On ne veut pas casser l'ambiance " (AC)

par simple acceptation des demandes qui leur sont adressés par leur unité, vis-à-vis de laquelle ils se sentent redevables,

"On était plus utile à l'image de marque de la RATP. La RATP y a gagné le voyageur, lui, il voit des gens dans les stations, c'est bien pour nous comme agent . Virevolter d'un coin à l'autre, on peut se demander pourquoi. Pour moi, c'est clair, c'était pour l'image de marque "

ou, parce qu'ils se sont réellement appropriés la démarche qui leur est proposée, associant à une large dose d'actions préventives (maintenance et sécurisation des lieux) des tâches curatives ponctuelles, limitées aux situations que l'organisation n'aura pu anticiper et éviter.

c) la difficulté à donner du sens aux activités demandées

Nombreux sont les agents qui s'interrogent sur le caractère inachevé du nouveau rôle qui leur est proposé " au service du voyageur ". Ils le font d'une double façon :

- **d'un côté**, ils mettent en évidence, en s'appuyant sur leur expérience de travail, les difficultés concrètes rencontrées, aussi bien quand on entend " aller au-devant du voyageur " que si, ayant fait l'expérience de ces contraintes, on ne s'engage pas dans cette démarche.

- **de l'autre**, ils font apparaître un déficit de lisibilité, aux yeux des destinataires, du nouveau rôle qu'on entend leur faire jouer, analysant avec lucidité non seulement le poids exercé par les représentations "classiques" de l'agent RATP développées par les voyageurs mais aussi l'ambiguïté entretenue par la nouvelle organisation entre "anciens" et "nouveaux" rôles, entre la courtoisie d'autorité du contrôle et la courtoisie commerciale de l'accueil⁷⁶.

i) Le caractère frustrant de relations épisodiques avec les voyageurs

Beaucoup des agents commerciaux et des superviseurs s'interrogent sur l'utilité des "nouvelles activités" développées au sein de la ligne en vue d'aller "au devant des voyageurs".

"Je crois pas que c'est mieux (sur la 14). Les voyageurs sont sensibles à l'architecture, à la technologie... aux effectifs, je ne crois pas. La ponctualité au niveau des trains, oui, voir des agents qui poireautent... je ne sais pas". (AC)

Ces doutes concernent à la fois les phases d'accueil, où les équipes mobiles se tiennent "bien visible et à disposition des voyageurs" derrière les lignes de contrôle des billets,

"Au fur et à mesure on était moins utile sauf pour les poussettes ou le ticket coincé... L'accueil j'aimais bien au début puis après... ils (les voyageurs) n'avaient plus besoin de nous. On les embêtait plus qu'autre chose" (AC)

"On n'a pas grand chose à offrir en dehors des renseignements... peu d'objectifs clairs... être simplement présent, c'est difficile. A l'accueil je n'étais pas convaincu en dehors des périodes touristiques, ce sont des franciliens ça va pas loin, c'était de l'obligation...le plus grand souvenir, c'était St Emilion. Ca râlait en hiver avec les courants d'air... les cadres sont venus voir pour se rendre compte : les agents râlaient parce qu'on ne les occupait pas à des tâches valorisantes" (SE)

"Pour moi à l'accueil on ne servait à rien. Soit disant pour accueillir ou renseigner. Je parlais du principe que le voyageur était déjà renseigné à la vente. En tous cas, j'ai pas eu beaucoup de rencontres".(AC)

et les phases, dites de "convivialité navette", où ces même équipes circulent à l'intérieur des rames, une annonce lancée depuis le PC informant les voyageurs que des agents de la ligne 14 sont présents dans la rame, prêts à les assister.

"En convivialité navette, des fois il n'y a personne ! On a complètement épuisé la formule" (AC)

"En navette, personne ne m'a jamais rien demandé. On a une clientèle d'habitues. Les messages étaient inappropriés" (AC).

Les agents de la ligne 14 ne portent pas tous des jugements aussi sévères mais beaucoup témoignent du caractère complexe de la démarche consistant à aller au devant du voyageur,

"Dans les navettes, l'objectif poursuivi est que les voyageurs viennent nous voir, nous parler.. qu'ils puissent poser des questions... Le voyageur a du mal, c'est nous qui allons vers lui... Il nous voit comme des agents RATP pas comme des agents de la ligne 14" (AC)

des mécomptes auxquels on s'expose, tout en sachant que ceux-ci font partie du jeu,

⁷⁶ Cette distinction a été développée dans le cadre d'un travail réalisé pour le compte de la SNCF. D'IRIBARNE P et SEGAL JP. Les conditions d'exercice du métier d'agent commercial train en banlieue parisienne. SNCF. 1992.

“ J’ai eu une expérience avec un voyageur qui regardait un plan. Je me suis approchée...il me regarde de haut ! qui c’est celle-là ? ” (AC)

“ On sent la personne qui est perdue. On va vers elle, même si des fois on se fait envoyer sur les roses... ” (AC)

et de la gêne souvent éprouvée dans ces circonstances.

“ Au début, ça nous faisait rire... les gens nous regardaient ils croyaient que nous allions leur distribuer quelque chose... Maintenant certains sont un peu gênés et n’ont pas trop envie que notre présence soit bien identifiée ”.(AC)

“ On était un peu mal à l’aise mais comme les gens étaient assis, on avait plus de temps. Le but, c’était d’aller au devant des voyageurs ” (AC)

“ Personnellement, je dis facilement “ Bonjour ! ” ; j’ai des collègues qui devenaient tout rouge ! Ca se passe bien, il faut juste pouvoir le faire. (AC).

ii) un déficit de lisibilité de la nouvelle offre de service

On serait forcément en mal de convaincre les agents de METEOR qu’à l’image des hommes-sandwichs qui promènent de la publicité dans certains lieux commerciaux très fréquentés, la visibilité des agents constitue l’alpha et l’oméga de leur présence sur le terrain. Ceci mérite d’autant plus d’être souligné que cette présence renforcée sur le terrain des agents de la ligne 14 est plus souvent interprétée comme celle de contrôleurs ou « d’agent RATP » (en se demandant même la raison d’être de sa présence s’il ne contrôle pas) que regardée comme un signe d’attention et de disponibilité à leur égard.

“ Parfois, on nous prenait pour des contrôleurs ... on ne contrôlait pas, on ne faisait pas de PV mais c’était comme ça... ” (AC)

“ Le voyageur nous voit assimilé fonctionnaires ”. Il ne donne pas l’impression de nous respecter. Même dans ma famille, ils nous voient tous comme des fainéants. On ferait beaucoup pour les agents si on parvenait à bouger ses représentations ” (SE)

Pour échapper à ces interprétations peu encourageantes de leur rôle, les agents ne manquent pas d’imagination :

“ Les voyageurs se demandent pourquoi nous sommes là. Ils croient que nous ne faisons qu’attendre. On leur dit que nous sommes là pour une petite enquête. Ca les rassure ” ” (AC).

“ Tenir un talkie, style chef de chantier vérificateur, ça donne une contenance. Comme la cigarette dans la main du fumeur ” (Encadrement)

Ils aimeraient pouvoir prendre davantage d’initiatives pour améliorer la lisibilité de leur rôle.

“ Nous avons beaucoup de touristes à Madeleine, nous avons proposé de porter des badges indiquant si nous parlions une langue étrangère ”.(AC)

“ Dans l’esprit des voyageurs, nous ne sommes que des uniformes. Des contrôleurs, comme sur les autres lignes. Ils (les concepteurs, la ligne 14) voulaient un autre uniforme mais ils (la Direction générale) n’ont pas voulu singulariser la ligne 14 ” (AC).

“ Il faudrait développer des manifestations pour que l'on ne nous voit pas comme des agents répressifs, qu'ils (les voyageurs) nous considèrent plutôt comme un voisin que comme un agent RATP ” (SE)

Certains d'entre eux sont également sensibles au brouillage d'image qui s'attache à l'enchaînement permanent d'activités telles que le contrôle et l'accueil qui relèvent de registres de rôle difficiles à concilier pour celui qui les tient et difficile à lire pour les voyageurs.

“ C'est pas évident d'enchaîner.. J'aimais pas les phases de contrôle trop longues une heure et demie de répressif et ensuite vingt minutes de pause puis le côté commercial, je suis à votre écoute le contrôle sur la 14 est assez soft on oublie pas de renseigner ça j'ai eu du mal ” (AC)

“ C'est pas facile d'alterner le commercial et le contrôle il faut trouver le juste milieu ” (AC)

“ Ils ont essayé de faire un contrôle commercial ça marchait pas à tous les coups ”.(SE)

“ Le voyageur ne veut pas être dérangé le contrôle c'est dur, ils veulent pas s'arrêter ”(AC)

A l'image de tous ceux qui exercent des métiers d'accueil, les agents de METEOR savent devoir s'entourer de patience et surtout se protéger vis-à-vis des manifestations d'incivilités des voyageurs.

“ L'accueil au guichet, les gens ne sont pas toujours aimables. Ca n'est pas facile si les gens vous traitent comme des chiens... ” (AC)

“ Les gens, je les respecte mais je ne suis pas leur larbin. Y en a pour qui on est le bouffon de service ” (AC)

Leur situation est à cet égard comparable à celle de tous leurs homologues du réseau qui font, eux aussi, l'expérience de ces frustrations dans les rapports au public. Le fait que la clientèle de la ligne 14 soit réputée plus facile,

“ Y a une grande différence de clientèle, ça n'était pas comparable... caviar et beurre ” (AC)

ne doit pas laisser croire que les agents endurent mieux telle forme de mépris que telle autre d'incivilité

“ Sur certains points, on allait même trop loin à mon avis. On a récupéré la sacoche d'un voyageur à Madeleine, il nous a même pas remercié. Sur la 14, les voyageurs qui portent des costards, ils nous rabaissent On donne pas les limites c'est de l'assistanat à 100% le client est roi . On a des devoirs, il a lui aussi des obligations ”(AC)

“ J'ai entendu un vieux Monsieur en loden parler à sa petite fille à haute voix devant moi : “ si tu ne travailles pas à l'école, tu vois, tu seras comme cette dame ! ” (SE, au moment d'une relève d'un agent de caisse).

Surtout dans le contexte d'une ligne ayant fortement mobilisé ses troupes dans cette perspective :

“ Au bout de six mois on a fait un sondage pour l'accueil. Les voyageurs ont dit qu'ils ne nous voyaient pas beaucoup, alors qu'on se gelait aux sorties des stations. C'est pas très encourageant ” (AC).

Conclusion du premier chapitre

Quel accueil les agents de la ligne 14 ont-ils réservé à la nouvelle écriture des métiers préparés à la fois au nom du service à rendre aux voyageurs mais bien sûr aussi à leur intention ?

Le test est d'importance, notamment dans la perspective de diffusion de tout ou partie du modèle METEOR au reste du réseau. En dépit du manque de recul dont nous disposons, un certain nombre de conclusions, au moins provisoires, se dessinent :

Les agents de METEOR apprécient très positivement la qualité des moyens de travail mis à leur disposition, la plus grande efficacité produite par une meilleure coordination des acteurs, notamment exploitants et mainteneurs. Globalement considérées, les conditions de travail offertes leur paraissent attractives, indépendamment des gratifications offertes par la mise en service d'une ligne nouvelle.

Pour autant, leurs témoignages permettent aussi d'appréhender certaines des limites actuelles de l'organisation, telles que leur confrontation aux réalités du terrain les a fait apparaître, d'une façon qui ne remet nullement en cause la qualité du travail préalable de conception mais qui donne autant de pistes nouvelles de travail pour faire évoluer le premier design donné à l'organisation. Ces questionnements concernent principalement deux domaines : celui de la capacité d'une organisation « innovante » à « répondre » aux attentes « statutaires » des différentes catégories d'agents auxquels elle a fait appel, et celui de la construction d'une « autre » relation aux voyageurs dans le contexte spécifique du transport urbain de masse.

METEOR a souhaité faire la preuve que l'automatisation n'était pas forcément synonyme d'appauvrissement du contenu des métiers, mais pouvait au contraire s'accompagner d'une densification de l'organisation en emplois qualifiés. Les différentes catégories du réseau se sont trouvées objectivement en concurrence pour tenir ces fonctions nouvelles.

Les pilotes espéraient être nommés maîtrise protocole derrière après la mise en place de Magistère. Ils étaient capables de prendre des initiatives. Arès ils se sont retrouvés sur la ligne 14, avec un chevauchement. Qui va faire quoi ? A qui appartient la mission ? Ca ça a été un problème » (SE)

Des frictions sont apparues et des compromis ont été trouvés, qui se sont révélés plus ou moins judicieux à l'épreuve du terrain. Une partie des agents y ont trouvé leur compte, d'autres moins.

La volonté affichée de construire une autre relation avec les voyageurs paraît encore largement utopique aux yeux de ces agents. Ceux-ci sont clairement preneurs d'une autre relation avec les voyageurs, plus gratifiante à la fois pour ces derniers et pour eux-mêmes (les deux ayant bien partie liée dans cette situation). Les premières expérimentations mises en œuvre sur la ligne 14, aussi riches d'enseignements qu'elles puissent être si on veut bien les regarder comme telles, les ont jusqu'ici laissé quelque peu sur leur faim. Ceux qui ont quitté déjà la ligne auront pu au moins mesurer toute l'ampleur de la tâche que représente la mise en place des bons dispositifs et de la juste distance entre agents et voyageurs. Les autres devront continuer à travailler un sujet

II - UN NOUVEAU MANAGEMENT

Concevoir une nouvelle organisation, ce n'est pas seulement redessiner l'organigramme et rédiger de nouvelles fiches de postes. C'est aussi repenser les pratiques de management, en sorte de les rendre aussi cohérentes que possible avec le contenu renouvelé des métiers. La dynamique de projet qui anime la nouvelle organisation est un puissant moteur pour entraîner les acteurs sur des sentiers qu'ils n'auraient probablement pas empruntés dans d'autres contextes.

Les transformations apportées au mode de management concernent très directement tous ceux qui y participent, encadrants aussi bien qu'encadrés. Les premiers comme les seconds gardent souvent en mémoire les repères qui organisaient auparavant le fonctionnement de leur organisation et ne sont pas toujours prêts à changer brutalement de références. Ceci s'applique en particulier aux agents de la ligne 14 qui cumulent une longue expérience au sein du réseau urbain et qui s'approprient à y retourner au terme de leur détachement.

Pour analyser l'accueil réservé aux nouvelles formes de management introduites sur la ligne 14, on suivra une démarche analogue à celle empruntée pour l'étude de la refonte des métiers. On prendra pour point de départ les projets des

concepteurs, en insistant sur la volonté qui les anime de rompre avec un certain héritage hiérarchique, regardé comme contradictoire avec les fins poursuivies par la nouvelle ligne. On analysera, ensuite, les « logiques de lecture » des agents, en s'appuyant sur un examen de leurs attentes vis-à-vis de leur encadrement. Ceci nous permettra, dans un troisième temps, de décrire et d'analyser les réactions des agents à la nouvelle offre d'encadrement qui leur est proposée sur METEOR.

II-1 Les projets du concepteur du management

Un bref retour en arrière est nécessaire pour comprendre à la fois la singularité du contexte dans lequel s'insèrent les nouvelles pratiques de management qu'on étudie et les raisons sous-jacentes aux choix novateurs effectués sur ce thème par METEOR

II-1-1 l'héritage

a) l'ère militaro - ferroviaire

Le transport ferroviaire a produit historiquement une forme d'encadrement qui peut être qualifiée de militaro-ferroviaire.

La souche originelle de la culture des exploitants du ferroviaire est proche de celle du monde militaire, avec lequel existent des parentés multiples : Les grandes entreprises de transport ont repris à leur compte les logiques autarciques de l'armée, la coupure vis-à-vis du monde extérieur et la prise en charge élargie des agents (santé, retraite, vacances..). Comme l'armée, elles se sont efforcées d'offrir, en contrepartie des disciplines demandées, des carrières dont on a vu l'importance qu'elles revêtaient aux yeux d'agents souvent issus de milieux sociaux modestes. Historiquement, ces deux institutions ont d'ailleurs souvent recruté dans les mêmes viviers : beaucoup de militaires furent reconvertis après guerre dans des fonctions d'encadrement au sein du réseau, tandis que nombre des agents aujourd'hui en place ont envisagé de présenter leur candidature à d'autres services publics (police, poste, etc..), cousins de ces deux univers. L'une et l'autre doivent faire face à des variations importantes de leur niveau de mobilisation (temps de paix, temps de guerre, exploitation lisse, incident d'exploitation), tout en préparant par la formation et la qualité de leurs procédures le traitement réactif des situations relevant de leurs responsabilités.

Le rôle de la hiérarchie a longtemps consisté principalement à veiller au strict respect d'une réglementation dont on attend qu'elle apporte une réponse rationnelle et fiable aux problèmes

du monde de l'exploitation : sécurité ferroviaire, ponctualité des agents, occupation des lieux clés du réseau. Le rapport aux usagers est lui aussi conçu comme encadré par une réglementation ad hoc au respect de laquelle les agents doivent veiller. La règle est défendue à la fois par la surveillance et, le cas échéant, par la punition⁷⁷. La hiérarchie dispose, pour ce faire, d'un pouvoir de sanction (les fameux « bons de tabac ») qu'elle n'hésite pas à utiliser et dont le livret individuel des agents (toujours en vigueur) garde plus ou moins longtemps la trace. Comme à l'armée alternent des périodes de « mobilisation » face à des situations d'urgence et, plus souvent, des périodes de « routine » (armée en temps de paix, armée en temps de guerre). Dans ce contexte exigeant des métiers de l'exploitation, la hiérarchie parvient à trouver un rôle de soutien et d'encouragement pour autant qu'elle soit à même de gagner, par sa propre exemplarité, une certaine reconnaissance interne. Elle illustre dans ce cas positivement les vertus d'un système de promotion interne récompensant endurance et sérieux dans l'exercice de son travail. Le chef inspire alors, comme toutes les autres figures d'autorité de l'époque, un certain mélange d'intimidation et de respect dès lors qu'il est perçu comme à la hauteur de sa fonction. Il fait partie dans le même temps d'une même confrérie, celle des agents du métropolitain.

Cette logique réglementaire a historiquement produit une « culture de la faute » au sein de laquelle les agents de base se font surtout connaître en cas de manquement au respect des règles, tandis que les « bons agents », sont simplement réputés « sans histoires ». L'obéissance et la conformité devraient théoriquement primer largement l'initiative, ce qui ne signifie pas pour autant que les agents acceptent et se plient spontanément à cette discipline.

Là réside probablement la plus grande différence culturelle entre l'univers civil du ferroviaire et l'institution militaire. Cette rigueur disciplinaire et réglementaire n'a cessé, en effet, de produire du conflit et de la confrontation avec un contre-pouvoir syndical, longtemps inspiré par la tradition anti-autoritaire de l'anarcho-syndicalisme. La solidarité et la lutte revendicative ont constitué de longue date une des dimensions importantes de la construction d'un lien social fort entre les agents. Cet esprit frondeur n'a jamais porté atteinte, bien au contraire, à l'attachement et au sentiment général d'appartenance à « la

⁷⁷ BUCAS FRANÇAIS Y Logique de la concession et généalogie de l'inaptitude. RAP réseau 2000 n°59.

régie », regardée comme une institution à double visage, à la fois rude et bienveillante, sévère et protectrice.

b) la fragilisation de l'ancien ordre hiérarchique

C'est au cours des années qui suivirent l'automatisation de la régulation du réseau, date charnière de l'histoire du réseau, que s'effectua, à la fin des années 70, un renouvellement des générations d'après guerre au profit de recrutements à la fois plus urbains, davantage scolarisés et plus exigeants et critiques vis-à-vis de leur organisation. De la culture originelle de la dette vis-à-vis de l'entreprise qui intègre et promeut socialement, on est passé progressivement à d'autres formes d'appartenance, à la fois plus distancées et plus opportunistes, correspondant à des recrutements⁷⁸ souvent motivés davantage par la crainte d'un chômage alors en pleine expansion que par un choix positif, a fortiori par vocation. On voit même émerger une culture de la créance vis-à-vis d'une entreprise qui n'est pas en mesure d'offrir à ses salariés des métiers en rapport avec leurs aspirations, sauf à les encourager (ce qui est fait) à passer les concours internes permettant d'accélérer son déroulement de carrière.

Dans le même temps, les formes traditionnelles d'autorité, déjà profondément conflictuelles dans les années précédentes, sont progressivement devenues de plus en plus obsolètes, aussi bien aux yeux de ceux qui tiennent désormais ces rôles d'encadrement de première ligne

« Je suis pas là pour mettre des coups, aller vérifier si l'agent était bien là .. L'AMP c'est pas un flic...(seulement) la moitié sont contents de faire cela. Le cadre leur dit « tu passes mettre la pression pour le standard de service » ». (SE)

qu'à ceux des exécutants de base, n'hésitant plus à contester ouvertement l'autorité de leur chef direct :

« L'AMP on lui apprenait aussi son métier, comment ne pas se faire avoir par les agents, pareil à l'agent de station comment se méfier de l'AMP, planquer ou rattraper ses erreurs... Il n'existe plus cela... « J'ai fait une erreur ? et alors ? J'ai pas mon congé ? Demain tu me verras pas ! » (SE)

c) La mise en place de la décentralisation

La mise en place de la décentralisation a tenté d'apporter de nouvelles réponses à cette situation, tentant de susciter durablement de nouvelles dynamiques collectives autour de la conduite de projets et du travail en équipe. Des équipes d'encadrement se sont constituées au niveau des unités opérationnelles qui tentent avec plus ou moins de succès d'intégrer à cette

⁷⁸ TILLIE C Trajectoires sociales et cultures d'entreprise à la RATP. Réseau 2000 n° 29 1987.

dynamique les agents de maîtrise. De nouveaux outils ont été introduits qui renforcent le poids des évaluations professionnelles annuelles dans la vitesse d'avancement des agents. Ces tentatives ont produit naturellement des résultats contrastés à la fois dans le temps (entre la mobilisation initiale et le risque de banalisation dans la durée) et dans l'espace (chaque ligne étant responsable d'adapter localement ces projets transversaux). Une recherche⁷⁹ menée en 1998 au sein du Département Métro, portant sur les transformations comparées de la situation des cadres et des agents de maîtrise au sein des unités opérationnelles du métro, montre cependant que la dynamique de la décentralisation s'est souvent arrêtée au niveau des cadres et que beaucoup reste à faire pour sortir une large partie des AMP du métro de leur positionnement replié sur leur rôle technique, indispensable et reconnu, de « pompiers de l'exploitation ».

Si un important discours est produit sur le renforcement du rôle managérial de l'encadrement de proximité, force est de constater que sa mise en œuvre continue à se heurter à la fois à de fortes contingences antérieures à la décentralisation⁸⁰ et à un scepticisme solide de la part des acteurs directement intéressés.

II-1-2 Les projets « management » de METEOR

Volonté d'innovation et impératif d'exemplarité sont les deux leitmotifs des discours tenus par l'encadrement, qui entendent utiliser cette situation exposée au regard de toute l'entreprise pour mobiliser les énergies de la ligne énergies au service de la défense de sa réputation.

« La réputation de la 14, c'était d'abord qu'on soit une ligne sans conducteur. On nous regardait de travers. Si on avait pu chuter, beaucoup s'en seraient frotté les mains »(SPE)

*« On ne nous passe rien sur les standards. Une sorcière peut avoir une verrue sur le menton, c'est normal. Mais si on est une vedette de cinéma, on ne verra que la verrue. Je dis que nous sommes un bijou technologique dans un écrin architectural »
(encadrement)*

Il est donc difficile de parler du management d'une organisation, indépendamment de son contexte d'application, des opportunités et des

⁷⁹ JP SEGAL La coopération entre la maîtrise et l'encadrement dans le cadre de la décentralisation. 1998.

⁸⁰ SEGAL J-P La maîtrise polyvalente face à la décentralisation RATP Réseau 2000 n°53 1991

contraintes du moment, de la personnalité et du style de direction de celui qui a la responsabilité de la bonne marche de l'organisation. Quand le contexte change, quand le principal manager s'en va, il est naturel de voir se mettre en place une autre forme de management, fixant de nouveaux objectifs et proposant de nouveaux chemins pour y conduire. Peut-être conviendrait-il ici de faire la distinction entre un *style de management*, fortement singularisé d'un manager à l'autre, et des principes, des procédures intégrées au design de l'organisation, censées assurer la pérennité d'un certain nombre de choix structurants.

C'est à cette dernière définition de l'organisation du management que nous raccorderons notre présentation des projets de la ligne 14, sans omettre ni sous-estimer l'importance de la première dimension, forcément capitale dans la phase délicate du lancement d'une nouvelle organisation.

Les trois projets qui nous paraissent résumer la logique « management » de la nouvelle organisation sont étroitement liés les uns aux autres. Le premier tourne autour de la question des directives de travail. Les deux autres traitent de la question du « comment faire faire », à travers deux voies d'inspiration différentes, complémentaires dans l'esprit des concepteurs : la première, plus classique, enracinée dans l'ancienne culture ferroviaire, met en avant l'esprit de corps et la présence solidaire de l'encadrement à côté de ses troupes ; la seconde, plus moderne, privilégie un renforcement de la communication entre « opérateurs » et « concepteurs », donnant à l'encadrement intermédiaire une fonction clé dans l'instauration d'une coopération transversale entre les métiers et d'un dialogue permanent avec les agents de base.

a) Formaliser et justifier un niveau plus élevé d'exigences en matière de service à rendre aux voyageurs

Ce premier objectif puise son inspiration à la fois dans un bilan des expériences antérieures engagées au sein du réseau (et notamment de N2S) et dans l'observation des pratiques des entreprises publiques et privées de service, engagées dans des processus de certification de leurs méthodes de travail, introduisant de nouvelles normes et de nouveaux standards pour « objectiver » la qualité du service produit. METEOR entend faciliter cette évolution, qui gagne en parallèle le reste du réseau, en l'assortissant avec une procédure d'intéressement des agents aux résultats collectivement obtenus sur les standards.

La rationalisation des méthodes de travail est d'abord regardée comme le gage d'une efficacité supérieure à celle obtenue en privilégiant l'initiative :

« Sur NSS, j'ai prôné l'initiative. Je suis serein pour en parler. Je me suis rendu compte que c'était une connerie. On peut donner des initiatives, à condition que ce soit dans un cadre sinon, on obtient n'importe quoi. » (Directeur de la ligne 14).

Il s'agit bien de bâtir, à la manière des premiers « organisateurs » de l'ère de la rationalisation, un programme de travail produisant un niveau optimal de réactivité face aux incidents susceptibles d'entraver la bonne exploitation de la ligne et la qualité de service offert aux voyageurs. L'objectif est à la fois de maîtriser les nouvelles données (absence de conducteurs) liées à la l'automatisation complète du transport et d'utiliser le plus intelligemment possible les nouvelles ressources technologiques (réseau de communication, bornes d'appel, caméra de visualisation des quais) et humaines (équipes mobiles déployées sur le terrain), le tout au service d'une gestion globale (mais si possible personnalisée) des lieux et des flux de voyageurs.

« Par rapport à N2S, le travail est davantage planifié. C'est le choix de la ligne. » (Encadrement)

C'est aussi une façon d'objectiver la contribution demandée aux agents et une voie pour ceux-ci pour obtenir une reconnaissance matérielle et symbolique de leurs efforts.

« Il faut donner un contenu réel au travail, de manière qu'ils sentent qu'ils ont fait quelque chose. Ce sera une fierté pour eux de pouvoir rendre compte. Il faut un support pour dire, j'ai un boulot et je le fais bien » (Encadrement)..

Un travail didactique en direction des agents reste nécessaire pour les convaincre des nouvelles finalités de leur rôle et leur proposer des voies et des moyens pour commencer à agir en ce sens, en tenant compte des particularités de leur contexte d'action, différent à chaque heure de la journée et en chaque lieu de la ligne. On se situe, en effet, dans des logiques nouvelles d'anticipation organisée, bousculant les anciennes méthodes faisant appel à des savoir-faire individuels et à des initiatives isolées.

b) Repositionner l'encadrement comme garant de l'efficacité collective

Le repositionnement d'une autorité hiérarchique, responsable de la bonne exécution du programme d'activité des agents d'exploitation et de maintenance comme de l'entretien d'un climat de travail solidaire et coopératif, constitue une des clés de voûte du système de management que cherche à mettre en place la ligne 14.

L'adoption du principe du « roulement à plat » et la construction d'un local attachement commun, le CEM, qui permet aux agents de maîtrise d'exploitation de prendre leur service au même lieu et de travailler aux mêmes horaires que leurs agents, sont les premiers leviers sur lesquels compte l'organisation pour changer la donne traditionnelle. Les conditions minimales requises pour mettre en place un projet de renforcement du rôle de l'encadrement de terrain seront ainsi réunies. La disposition d'une salle de réunion et l'intégration dans la planification des horaires de travail des agents d'un temps spécifiquement dédié à l'établissement d'un dialogue avec les superviseurs offre à l'encadrant de terrain la possibilité de réunir l'ensemble de son équipe aussi bien pour lui fournir une information de première main que pour discuter avec elle des événements survenus dans le cadre du travail commun.

Ce souci de repositionner la hiérarchie de terrain tient compte des limites observées à ce niveau, tant en matière de suivi des équipes de maintenance des installations fixes de station que des équipes mobiles, dans le cadre du nouveau service en station. Il s'agit ici de pallier le manque d'autorité prêté, à tort ou à raison, aux agents placés à la tête des équipes mobiles. Promus « pilotes » dans le cadre de leur développement de carrière, sans avoir le statut personnel d'agents de maîtrise, ces agents semblent avoir rencontré fréquemment des difficultés à s'imposer vis-à-vis de leurs anciens collègues. Mettre un « vrai » agent de maîtrise est ici regardé comme un moyen adéquat pour « rétablir » une certaine autorité à ce niveau.

« Pour nous le superviseur donne le mouvement. Notre force, c'est qu'il soit un agent de maîtrise. Un pilote, les agents savent qu'il ne peut pas gratter (faire un rapport). Les agents font attention à cela » (Encadrement).

METEOR dispose par ailleurs d'une ressource humaine renforcée à ce niveau, relativement aux lignes classiques.

Source ⁸¹ :	Ligne 14	Ligne classique
Taux d'encadrement	28%	11%
% de métiers de développement	28%	17%

L'élévation de ce taux d'encadrement, comme celui du taux d'emplois classifiés qualifiés dits de développement, est le produit du compromis social créant sur la ligne 14 un ensemble de débouchés pour des postes classifiés « maîtrise » en direction des conducteurs, en sorte que cette catégorie, directement touchée par l'automatisation de son poste, ne soit pas « oubliée » dans la nouvelle organisation.

« Nous sommes passés d'une logique substitutive où l'homme est progressivement remplacé par des automates à une logique additive démontrant que le progrès technique peut être synonyme de progrès social. Dans cette perspective, une idée forte s'est progressivement imposée. La valorisation d'un système utilisant une technologie de pointe entraîne une élévation du niveau des compétences requises. Elle se traduit notamment par un

⁸¹ P MANCONE Du néant au client. Opus cité.

renforcement de l'encadrement de premier niveau, ce qui offre une opportunité pour dessiner un avenir attractif pour la catégorie conduite ». Juin 1997. L'organisation de la ligne Météor

L'articulation rhétorique entre la position de principe qui est affichée (élever la qualification des emplois) et le réalisme obligé du compromis social (créer des débouchés qualifiés « maîtrise » pour les conducteurs) est évidemment délicate (difficulté illustrée par le caractère très général de l'adverbe « notamment » souligné dans cette citation). L'élévation des qualifications au sein des « nouvelles organisations » est plus souvent associée à un renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des agents de base qu'à un renforcement du poids de la supervision rapprochée des agents. L'élévation constatée du niveau de qualification des postes dans l'organisation correspond généralement à un renforcement en techniciens des staffs techniques qu'à une augmentation de la présence des chefs d'équipe sur le terrain.

Or c'est bien ce dernier objectif qui est poursuivi sur la ligne 14 et affiché comme tel. Il s'agit de modifier les comportements de prise de distance par rapport au terrain prêtés à la maîtrise d'exploitation du métro, pour encourager les superviseurs de METEOR à reprendre l'ancien rôle, progressivement délaissé, de garant de la bonne exécution du programme de travail.

« C'est un vrai travail que de faire travailler les gens sur le terrain » (Encadrement)

Il s'agit bien de réhabiliter une fonction de présence sur le terrain, au contact direct des agents et du voyageur, dont on a dit qu'elle s'était, notamment du fait des logiques d'actions des AMP⁸², sensiblement raréfiée.

« Pour certains passer maîtrise, c'est avoir obtenu un bureau et si on n'y prenait garde, pour certains ce serait passer de la loge de conduite jusqu'au bureau des AM. Là (sur la ligne 14) ils sont confrontés au terrain et doivent régler des problèmes concrets sous le regard des agents. »

Les superviseurs (SE) devront savoir faire accepter leur présence inhabituelle au sein des collectifs de travail en sachant y tenir un rôle à la fois moteur et solidaire.

c) Faire de l'encadrement un « intégrateur », pivot d'une communication enrichie entre l'ensemble des acteurs de l'unité

Le management de la ligne connaît pertinemment les limites d'une approche purement « rationalisatrice » de l'organisation « station ». La bonne gestion d'un univers aussi complexe et changeant que celui de l'exploitation d'un réseau urbain de transport ne se résume pas à la bonne tenue des standards, même si ceux-ci prennent une importance grandissante du fait de la contractualisation des relations avec la tutelle publique de la RATP. Si une certaine forme de planification raisonnée des efforts des agents est nécessaire, elle est loin d'être suffisante pour répondre aux ambitions élevées qui ont été fixées en matière de service à rendre aux voyageurs.

⁸² SEGAL J-P La maîtrise polyvalente face à la décentralisation. Opus cité.

La qualité de la relation de service implique, en effet, une intégration en temps réel des contributions des différents acteurs. Ceci exige l'entretien d'une communication de qualité (pas seulement au sens technique), nourrie d'un travail réflexif continu de chaque partie prenante sur ses propres pratiques⁸³.

Cette dimension s'illustre dans l'organisation quotidienne de METEOR à travers la tenue des briefings communs à l'exploitation et à la maintenance et, plus largement, à travers un souci impulsé du haut de la structure et décliné à chaque niveau de l'encadrement d'instaurer un dialogue permanent que la taille réduite de l'unité certes favorise mais auquel les différents acteurs contribuent de façon volontaire. L'animation quotidienne des réunions dites de briefing et de débriefing, offre la possibilité aux superviseurs d'apporter aux agents les informations qu'ils attendent sur l'actualité de la ligne, de présenter le contenu des dossiers dont ils ont la charge ou de débattre avec eux de projets en cours.

Au final, le renouvellement des pratiques d'encadrement engagé sur METEOR, se nourrit d'un mot d'ordre affiché transversalement par l'entreprise proposant de « mettre le client au centre de l'entreprise », en passant de l'ancienne culture du pur transport, mélange de réglementation bureaucratique et de « contre-culture anarchique », à une nouvelle culture de la relation de service, associant interactivité entre agents et formalisation de repères communs propres à les aider dans leur action. On assiste dans cette perspective à une nouvelle formulation du rôle de l'encadrement, dont il est attendu qu'il sache à la fois tenir compte des compétences acquises par les agents à travers leurs pratiques quotidiennes et répondre au besoin de ces mêmes agents de débattre en commun de leurs expériences (a fortiori quand celles-ci se heurtent à des difficultés, notamment dans les rapports avec la clientèle).

Nous pouvons maintenant examiner la façon dont les agents de METEOR ont accueilli et compris cette nouvelle approche du management, en partant, comme nous l'avons fait à propos des métiers, des catégories traditionnelles de lecture qu'ils utilisent pour « jauger » la qualité de l'encadrement qui leur est proposé.

II-2 La construction de la légitimité de l'encadrement, envisagée du point de vue des agents

Les rapports d'encadrement sont partout tributaires de la « bonne entente » et de la « bonne distance » établies entre les protagonistes d'une situation de travail toujours délicate à gérer. Quels que soient les choix et les orientations adoptés à la tête d'une l'unité, ceux-ci sont ensuite déclinés de façon différente, d'un métier à l'autre, d'un niveau hiérarchique à l'autre ou d'une équipe de travail à l'autre. même selon les heures de la journée. Ceci vaut pour METEOR comme pour n'importe quelle organisation d'une taille équivalente. Il est, par exemple, notoire au sein du réseau que les rapports d'encadrement sont fortement influencés par les horaires des postes de travail. Le poste du matin, à l'heure de l'ouverture de la ligne, a la réputation d'être plus « carré ». Il s'agit de mettre tout le monde au travail. On peut voir plus facilement les cadres de ligne en poste de Mixte, qui couvre une plus large plage des horaires des bureaux. L'ambiance y est plus familiale et les agents, généralement plus anciens, y sont réputés plus faciles à encadrer. Le poste de Nuit vit quasiment en marge du reste de l'organisation qu'il voit peu. Cette situation particulière crée une certaine complicité entre les agents et leur encadrement. Les rôles hiérarchiques y sont moins affichés.

Notre recherche s'est plus particulièrement centrée sur l'analyse⁸⁴ des modes d'encadrement de terrain des métiers d'exploitation, pour au moins deux raisons : la première tient à l'importance accordée par l'organisation METEOR à la fois aux agents directement au contact de la clientèle et au renforcement de leur encadrement immédiat ; la seconde tient aux points de comparaison dont nous disposons pour analyser cette situation d'encadrement pour l'avoir étudiée précédemment dans d'autres contextes du réseau ferré de la RATP⁸⁵.

⁸³ MANCONE P. Du néant au client. L'auteur insiste beaucoup sur cette dimension, en s'appuyant notamment sur les travaux d'Habermas.

⁸⁴ Assistants Commerciaux (AC) et Superviseurs d'exploitation (SE,SPE) constituent environ les 2/3 de notre échantillon d'enquête.

⁸⁵ Mais aussi de la SNCF. Rapport MRT 1994. Les nouveaux rôles de l'encadrement de proximité. Application à trois métiers : Equipement, Transport, Traction.

Certains traits originaux des rapports d'encadrement observés au sein d'autres groupes, et notamment au sein de la Maintenance, nous serviront pour faire ressortir l'originalité des modes de fonctionnement des exploitants entre eux.

Trois dimensions nous guideront dans l'analyse à la fois des attentes de la population étudiée vis-à-vis de leur encadrement et de la façon dont, selon les témoignages recueillis, l'organisation METEOR y répond.

La première renvoie à l'expression par la capacité à bâtir une solidarité collective vis-à-vis des agents de base, à laquelle les encadrants de chaque niveau hiérarchique participent.

La seconde fait référence à la construction d'une (meilleure) confiance entre encadrants et encadrés,

La troisième renvoie à la compétence professionnelle de cet encadrement et à la « valeur ajoutée » qu'il apporte, en tant que ressort de sa légitimité.

II-2-1 Un encadrement solidaire

a) L'impératif de solidarité dans les métiers d'exploitation : importance et limites du rôle de l'encadrement

Tous les salariés de base, et pas seulement ceux de la ligne 14 ou du réseau métro parisien, attendent naturellement de leur environnement de travail l'expression d'une certaine forme de solidarité, notamment dans toutes les situations d'adversité qui peuvent survenir. Le contenu même de l'activité de transport ferroviaire, les horaires atypiques des agents, l'isolement des uns dans leur loge de conduite ou dans leur guichet de vente, l'exposition des autres à des rapports difficiles avec la clientèle, par exemple au contrôle, génère chez les agents de base une forte demande d'être soutenu.

Cette solidarité attendue est toujours plurielle, multiforme et multi-acteurs. Elle relève aussi bien des collègues immédiats de travail, avec lesquels se tissent des liens particulièrement étroits, que de l'encadrement de terrain, qui joue quotidiennement un rôle important en cette matière et des strates supérieures de la structure hiérarchique, vers lesquelles s'adressent toujours une forte demande de considération pour les efforts accomplis et de protection vis-à-vis des risques professionnels encourus. Ceux-ci doivent pas seulement être connus, prévenus dans la mesure du possible. Ceux qui y sont exposés doivent avoir le sentiment que leur hiérarchie se tient également symboliquement à leur côté. Les métiers du public sont exposés à un ensemble de difficultés, liées notamment aux rapports directs avec les usagers, aux horaires continus de travail, à l'isolement et/ou à la routine.

L'expression de cette solidarité est aussi souvent désordonnée. On peut attendre beaucoup de sa hiérarchie et simultanément la combattre. Des solidarités secondaires peuvent lier l'encadrement de terrain et sa base « contre » la hiérarchie supérieure. Chaque situation particulière de travail peut faire naître des coalitions et des oppositions différentes, entre métiers, entre niveaux, entre l'entreprise tout entière et son environnement. Dans les situations de crise, telles que les agressions subies par les agents ou les accidents graves de voyageurs, l'ensemble de l'organisation, tous niveaux hiérarchiques confondus, se mobilise à chaud conformément à une vieille tradition du réseau. Mais il n'en est pas toujours de même au quotidien, même si, à titre personnel, bien des responsables de terrain s'investissent dans l'écoute et le réconfort de ceux de leurs agents qui rencontrent de grandes difficultés dans leur vie personnelle.

i) Les attentes à l'égard des niveaux supérieurs de la hiérarchie

De fortes attentes sont adressées vers les niveaux supérieurs de la hiérarchie. On se situe alors dans une autre dimension, essentielle pour la construction d'une légitimité personnelle de l'encadrant, celle de « l'humanité » sans laquelle, dans la culture du réseau, un « chef » ne saurait réellement gagner le respect de ses troupes. On est bien alors dans un registre symbolique rétablissant, au-delà des différences de grades et de fonction, une égalité plus forte des personnes.

« J'ai eu des directeurs très humains. On pouvait discuter directement, sans passer par les sous-fifres... Souvent les directeurs ne connaissent pas les problèmes » (AC)

« Y en a qui n'ont pas le sens du contact. Un bon management, les gens on peut leur demander ce qu'on veut. Etre humain, avoir une certaine autorité » (SPE)

On peut noter une certaine évolution des comportements au sein du réseau, alimentée d'abord par la diminution des effectifs d'encadrement, parallèle à celle des effectifs de base dans le contexte de l'automatisation des années 70, puis, dans un second temps, par la logique de la décentralisation ayant conduit les cadres et une partie de la maîtrise à s'investir davantage dans la conduite de projets que dans le suivi quotidien du terrain. Une coupure symbolique menace alors de s'installer entre « ceux du terrain », identifiés aux « producteurs » ou aux « poilus » placés en première ligne, et « ceux des bureaux », se tenant bien au chaud à l'abri. La « haute hiérarchie » est alors assimilée à une forme d'état-major tandis que la « petite hiérarchie », soumise aux mêmes horaires et à la même exposition que ces troupes, partage plus ou moins la même vision du monde qu'eux en cette matière. L'évolution du profil de compétences attendues a, dans le même temps, renouvelé la sociologie d'un encadrement renouvelé par des apports extérieurs au monde ferroviaire.

« Au début, c'était bien... nos directeurs étaient compétents et humains. Le dernier que j'ai eu ne s'occupait que des trains. Juste avant mon départ, je l'ai croisé, il m'a dit « ah oui, vous êtes nouvelle ! » j'étais là depuis 7 ans ! Ca m'a choqué, j'étais contente de partir » (AC)

Ceux qui sont « issus du terrain » savent tout cela et ne doivent pas l'avoir oublié quand ils sont promus à des fonctions d'encadrement de ces métiers, s'ils veulent être vraiment respectés. Quant aux responsables hiérarchiques qui n'ont jamais (ou que brièvement) exercé ces métiers, il est attendu d'eux qu'ils trouvent le temps de se mettre « à niveau » et qu'ils sachent exprimer symboliquement leur souci des conditions de travail de leurs subordonnés. Tel Monsieur Jourdain faisant de la prose, beaucoup d'encadrants s'acquittent spontanément et quasi naturellement de cet aspect de leur fonction. Mais certains le font progressivement moins souvent et parfois plus du tout, soit du fait des contraintes qui pèsent sur leur emploi du temps, soit par simple mimétisme avec les comportements adoptés au sein de leur environnement, soit par pure ignorance des dégâts créés par leur comportement :

« A l'inauguration du nouveau bouquet de service, le nouveau directeur ne s'est pas présenté. Y en a qui ne nous regardent même pas quand ils nous serrent la main, c'est insupportable ! Un des cadres comme ça est rentré dans mon bureau. « On s'est déjà serré la main », je lui ai dit, « si vous regardiez les gens ça vous arriverait pas ! » A la limite j'aurais pas du pour mon avancement ! » (AC)

ii) les ambiguïtés traditionnelles de la position de l'encadrement de terrain

Il est clair, dans le même temps, que cette solidarité n'est pas attendue par les agents seulement (principalement ?) de leur hiérarchie. Elle doit à leurs yeux s'exprimer d'abord au sein même du collectif de travail dont elle constitue un des ciments profonds. Elle se construit souvent autour d'une opposition symbolique entre « eux » (la hiérarchie) et « nous », en particulier dans les contextes de travail marqués par des formes sévères de domination au sein desquels l'individu se sent isolé et démuné face au « système ».

La hiérarchie intermédiaire du monde ferroviaire se trouve ainsi placée dans une position intermédiaire entre la solidarité qui s'exprime assez naturellement au sein des collectifs élémentaires de travail et la position plus en recul d'une hiérarchie supérieure, honnie ou appréciée, selon sa capacité à exprimer sa solidarité et sa considération pour les agents de base. Cette position est rendue encore plus délicate, chaque fois qu'elle est sommée par sa propre hiérarchie de veiller au respect de la discipline réglementaire et sollicitée simultanément par ses troupes dans un registre tout à fait différent, celui de la compréhension, de « l'humanité » et de l'apport de ce fameux soutien, y compris « contre l'establishment » du « haut de la pyramide ». Bien des ambiguïtés sont nées du maniement simultané des registres de la « surveillance » et de « l'entourage » dans les métiers du ferroviaire, qui expliquent aussi le parti pris par certains agents de maîtrise de prendre délibérément du recul pour y échapper, par exemple en se repliant sur leur identité professionnelle de « technicien ».

iii) L'encadrement de proximité comme enjeu collectif de management

Mais la solidarité attendue des agents de base peut aussi se construire « avec » le concours de la hiérarchie, si celle-ci a construit une organisation cohérente et mis en place des dispositifs qui facilitent cette cohésion. On

assimile souvent de façon trop rapide la notion d'encadrement de proximité, concept synonyme d'entourage attentif et solidaire, et la catégorie « encadrement de proximité », désignant généralement la hiérarchie de premier niveau. La mise en application du concept de « management solidaire de proximité » n'inclut pas seulement la transformation du rôle des agents de maîtrise. Elle accorde un rôle symbolique non négligeable à la hiérarchie supérieure. Elle ne doit pas oublier non plus le fait, bien connu des sociologues du travail, que la cohésion des collectifs élémentaires de travail, on pourrait même parler la quête d'une forme solidaire d'auto-encadrement, participe au sentiment d'être « entourés » et souvent concurrence⁸⁶ ouvertement ou tacitement la fonction attribuée institutionnellement à l'encadrement de terrain.

b) *l'apport de l'organisation METEOR à la construction d'une solidarité transversale à l'unité.*

Un des grands mérite de l'organisation METEOR nous paraît précisément résider dans sa capacité à harmoniser assez habilement les contributions de ces différents acteurs qui ainsi, tous ensemble, ont su produire un sentiment de « solidarité interne » qui est très largement partagé par les agents de la ligne 14. C'est l'ensemble du dispositif de management qui a été mis en place qui est ainsi vécu comme « soutenant ». Le thème récurrent du discours interne du management, c'est à dire la promotion de « l'esprit d'équipe », est repris à leur compte par de nombreux agents :

« Les premiers mots qui me viennent à l'esprit à propos de la 14 ? j'étais très heureuse, contente ! C'est ce qui me vient à l'esprit. Ce qui me plaisait c'était l'ambiance de travail, la convivialité entre nous, la camaraderie et le fait d'avoir un projet ensemble. De l'encadrement jusqu'à la base on y allait tous » (AC).

i) Laisser s'exprimer la solidarité entre les agents

La ligne 14 n'a naturellement pas le « monopole » de l'esprit d'équipe au sein du réseau, comme se plaisent à le souligner une partie de ses agents,

« Aux CSA, l'esprit d'équipe est beaucoup plus fort. Y a plus de risque » (AL)

mais elle a incontestablement cherché à le promouvoir et semble avoir été entendue sur un thème, la qualité des relations entre collègues de travail, qu'il convient de ne pas idéaliser. L'existence bien réelle d'une solidarité profonde entre agents face « aux coups durs » ne doit pas dissimuler les difficultés quotidiennes propres à tous les collectifs de travail où l'on s'accorde plus ou moins bien et l'on se fait plus ou moins confiance, surtout quand on ne fait que se côtoyer.

« Moi je n'aime pas avoir des gens que je ne connais pas bien. Je suis stable. Et aussi sauvage. Si tu me parles pas, je te parle pas. Je n'ai pas tellement confiance dans les (autres) agents » (AC)

« Au bout de trois quatre mois, on va se détacher. Y en a quelques unes pour moi, c'est pas des collègues, ce sont devenues mes amies, on a de vraies discussions, même si on délire bien ensemble ». (AC)

On a déjà souligné le caractère bénéfique d'un effet « promotion » sur l'intégration des agents, notamment dans le cadre des stages initiaux de formation qui les ont placés tous « à la même enseigne ».

La présence d'un certain niveau d'effectif permet de prolonger cette cohésion initiale en rendant possible la relève régulière des agents isolés dans leur caisse et leur intégration dans le quotidien de leur équipe de travail.

⁸⁶ REYNAUD J.N les règles du jeu. A. Colin 1989.

« Tout était bon pour fêter un anniversaire, on n'oubliait pas les agents dans les recettes ».
(AC)

« Il faut de la bonne humeur. Je prends le café je suis heureuse » (AC).

Les réunions d'équipe qui sont tenues au commencement et à la fin de chaque poste de travail, peuvent, en certaines circonstances, ressouder utilement des collectifs de base fragilisés par un incident survenu dans le cadre du poste de travail.

« Le debriefing, c'est utile : s'il y avait vraiment un souci, un qui pleure ou pour aider un qui s'est fait insulter. On rentrait chez soi bien dans sa tête. Vous voyez des fois des gens qui partent en pleurant sans savoir pourquoi. On a besoin d'en parler » (AC).

ii) Un encadrement supérieur à visage humain

De l'avis général, le dispositif de management mis en place sur la ligne 14 a été fortement impulsé par l'équipe d'encadrement et, à la tête de celle-ci, par son Directeur. Les agents ont été sensibles à la façon dont l'encadrement de la ligne a su faire passer en direction des agents un message exprimant à la fois son implication, ses exigences mais aussi son ouverture d'esprit et sa capacité à dialoguer.

« Au plan de l'humain, y a eu aussi le directeur. C'est quand même aussi son bébé. Y a eu les entretiens ; Le mot équipe dans son langage. J'ai creusé ce qu'il voulait dire, c'était pas que sur le papier. Un mot très fort au boulot et en dehors, dès fin 97, un groupe soudé entre les cadres et les SPE. Et puis après le recrutement, très important avec le service à plat, on les formait, on travaillait avec eux après. Si on se trompait, on pouvait pas ne pas le voir »

La présence, ailleurs très inhabituelle, des cadres sur le terrain, au côté des agents, a été symboliquement très appréciée par ces derniers,

« En stage on nous a mis au parfum, les cadres seront sur le terrain. A l'accueil, même au contrôle, je trouve cela très fort ! »

« Ils sont très conviviaux, plein d'idées, proches de nous... on les voit d'ailleurs beaucoup ! le Directeur, sur les autres lignes, certains ne le connaissent pas là tout le monde le connaît. Il y a beaucoup d'efforts de fait » (AC)

au même titre que le souci exprimé (conformément à une certaine tradition du réseau qui n'est pas partout tombé en désuétude) par l'encadrement de reconnaître et récompenser le travail des agents travaillant les soirs de réveillon :

« Le 1^{er} Janvier, à 5 heures du matin on a vu arriver notre Directeur et le cadre commercial avec du champagne et du café. « Nous aussi, on est là, ils nous ont dit, on a pas non plus de réveillon ». Pour les agents de nuit, il y a eu un buffet avec de la langouste » (AC)

iii) Un encadrement de proximité expérimentalement dédoublé

Le rôle de l'encadrement immédiat est, on l'a dit, plus délicat à tenir. Certes, de par sa proximité même, cet encadrement est le mieux placé pour « vivre au côté » des agents et leur apporter son soutien en situation.

« Je trouvais ça bien d'avoir un supérieur avec nous, pour gérer un conflit avec un voyageur ou avec un collègue » (AC)

Mais, dans le même temps, sa présence au quotidien doit être aussi légère et ne pas prendre un caractère inquisitorial. Une bonne distance est à trouver entre deux écueils : être trop loin, « *planqué dans son bureau* » ou être trop près, « *toujours derrière notre dos* ».

Le dispositif mis en place sur METEOR, revu et corrigé par la négociation sociale ayant conduit à confier un rôle de chef d'équipe à la maîtrise issue du protocole conduite, a produit une construction originale qui, à défaut d'être tout à fait satisfaisante aux yeux de l'ensemble des parties prenantes, apporte un intéressant support de réflexion sur les modalités pratiques de mise en place de nouvelles formes d'encadrement, adaptées aux nouvelles activités demandées aux agents.

Une forme de dyarchie est mise en place constituée d'un premier niveau, celui des Superviseurs Principaux d'Exploitation (SPE), confiés à des AMP issus du réseau classique, et d'un niveau « adjoint », celui des SE, à qui l'on demande d'être « au plus près » des agents sur le terrain. La cohabitation entre ces deux niveaux s'est révélée à l'expérience complexe à gérer pour les intéressés. Les superviseurs ont inégalement vécu cette cohabitation, beaucoup d'entre eux s'étant crispés sur des questions de prééminence hiérarchique (qui a autorité sur qui ?)

« On voulait pas faire deux maîtrises. Le SPE et le SE, le parrain et le filleul, le SE était considéré comme un maître. Après on donnait des conseils. On marchait ensemble. C'était pas un sous AMP. Si ça a pu être ressenti par certains, ça a été notre erreur » (SPE)

plutôt qu'attachés à construire à la fois une bonne complémentarité entre les deux rôles et une transmission d'expérience entre SPE, agents de maîtrise chevronnés, et les SE, débutants dans la carrière et pressés de « faire leurs preuves ».

« Y a des SE qui ont bien compris, qui ont su profiter de l'expérience. D'autres qui disaient « je suis AMP comme toi ». (SPE)

Certains de nos enquêtés, interrogés après avoir quitté la ligne, ont relativisé la portée de ces querelles qui, au moment de notre première enquête, mobilisaient les différentes catégories d'agents de la ligne 14.

« On peut être SE ou SPE et être un « vrai AMP » on peut être SPE et pas être à la hauteur je me sentais bien dans ma peau d'AM ça ne m'a pas perturbé »(SE)

« Au départ, on avait une ancienneté. Eux, on ne leur reconnaissait pas d'ancienneté dans le métier de maîtrise. On avait peur qu'ils nous piquent la place. Avec le recul, c'était de la jalousie infantine. Je suis sereine, personnellement. J'ai fait ma carrière, je suis venue pour mon plaisir »(AE)

« Les AE, pour certains agents c'était un grade. Faut rester humble. On est agent avant tout. Les TC, les demander au SPE, ça m'a jamais gênée... si on me mettait trop souvent au deuxième horaire, je râlais... marcher c'était fatigant. Nous les AE, j'étais pilote avant sur le réseau, je gérais tout, les TC, les TA, les congés. On m'a dit tu ne gères plus je le savais, je n'en ai pas pris ombrage, au début on leur est rentré dedans aux anciens conducteurs... ça s'est vite rétabli on s'en est fait des alliés au début, on avait plus d'expériences on était tout de suite au-dessus de lui ça n'était facile pour personne on rentrait énervé au fur et à mesure on s'y est tous mis chacun a fait son bout du chemin ». (AE)

Les agents de base ont pu être occasionnellement les spectateurs de ces rivalités. Mais ils ont été surtout les « destinataires » ou les « bénéficiaires » d'une nouvelle offre d'encadrement de terrain, face à laquelle ils ont réagi de façon riche d'enseignements pour l'avenir.

Sensibles à la qualité générale de leur ambiance de travail, ces agents de base témoignent du rôle positif joué par les superviseurs.

« La hiérarchie, c'est fait pour qu'on se sente bien » (AC)

« L'encadrement est déterminant pour le management de proximité la communication...être considéré...Un petit bonjour, un merci. Sur la 14 on l'avait » (AC)

Il semble que davantage de connivence se soit établie entre ces agents et les superviseurs d'exploitation, précisément autour du quotidien de travail partagé au sein des équipes mobiles, plaçant les SPE dans un rôle plus en retrait, assimilé parfois par les agents à celui tenus par les AMP Chefs de Secteur dans le reste du réseau.

« On aimait bien que les SPE ne tournent jamais qu'ils soient vraiment dans leur travail à eux » (AC)

« les SPE. Eux aussi ne travaillent pas avec les collègues, comme nous les conducteurs. Ils étaient solitaires déjà avant. Y a pas de ruptures par rapport à leurs habitudes d'avant. En ligne, tu gères ton petit domaine pour le montrer à ton encadrement. Alors que nous, on devait travailler en groupe. Incorporer tout le monde » (SE)

« Les rapports avec les SE étaient plus agréables. Les SPE nous prenaient de haut, et ils prenaient les SE pour des pousse-manettes. Le SPE dans son bureau et le SE sans bureau. Eux voyaient les difficultés » (AL)

« La maîtrise en ligne (le langage du réseau urbain est ici utilisé pour désigner les SPE) se déchargeait sur les protocoles des sales tâches...Quand ils faisaient un rapport pour un retard de quelques minutes...tous le faisaient pas non plus... » (AC)

En quête de reconnaissance de leur nouveau rôle hiérarchique, de nombreux superviseurs d'exploitation (mais pas tous) semblent s'être investis (et différenciés des SPE) dans ce rôle de soutien

« Les SPE manquaient de psychologie. Eux ne travaillent pas avec les collègues, comme nous les conducteurs. Ils étaient solitaires déjà avant. Y a pas de ruptures par rapport à leurs habitudes d'avant. En ligne, tu gères ton petit domaine pour le montrer à ton encadrement. Alors que nous, on devait travailler en groupe. Incorporer tout le monde » (SE)

« Etre sur le terrain, connaître les agents, on peut répondre à leur question si on connaît leur travail.. connaître la dureté des horaires, comme les anciens directeurs qui avaient commencé tout en bas, ça restera mon cheval de bataille » (SE)

au risque d'adopter un positionnement jugé par certains de leurs propres collègues comme trop « fusionnel » avec leurs troupes.

« Le travail pendant la Coupe du Monde nous a aidé à nous affirmer comme maîtrise. On a jamais eu de relations hiérarchiques entre équipes, tous dans la même galère. Ca n'existe pas ailleurs dans le réseau ». (SE)

« Le plus, c'est qu'on obtient un meilleur suivi du travail, une réflexion plus pointue, on place mieux sa confiance. Le moins, ça crée des cellules de copinage. A la longue, ça permet de moins respecter le chef, il existe une dérive possible » (SE)

II-2-2 Un encadrement en qui avoir confiance

a) L'héritage de défiance envers la hiérarchie

Une longue histoire à la fois bureaucratique et ferroviaire a contribué à bâtir dans l'univers des métiers de la station, une méfiance consistante entre les agents de base et leurs hiérarchiques directs. Les agents de station ont à la fois peu de terrain professionnel commun avec leur encadrement (de culture plutôt technique par rapport à leur culture plutôt commerciale) et peu d'atouts de négociation à faire valoir collectivement. Leur situation est moins favorable que celle d'autres mondes professionnels de la RATP comme ceux de la maintenance et de la conduite, vis-à-vis desquels la hiérarchie sait qu'elle doit savoir « négocier » autant que « commander ». ⁸⁷

Cette situation place la population station dans une situation où il lui est difficile d'obtenir ce fameux ré-équilibre, matériel et symbolique, de la relation hiérarchique, qui constitue une condition importante pour construire une relation durable de confiance et de coopération, notamment dans le contexte professionnel français⁸⁸. Quand elle veut jouer son rôle d'écoute et de soutien, la hiérarchie est souvent mise à distance de façon défensive.⁸⁹

« Les conducteurs, c'est pas pareil c'est la Traction toujours, la même corporation une confrérie l'agent de station c'est bête, cette image qu'ils ont des bons de tabac quand on vient les voir. Pour un conducteur un AMP, c'est un collègue qui vient le voir » (SPE)

L'évolution générale des recrutements et des repères culturels des agents a naturellement fait sensiblement évoluer les rapports d'encadrement en l'espace d'une ou deux générations. La présence renforcée de femmes dans l'encadrement de terrain y a aussi notablement contribué. Mais dans le même temps, le développement du travail isolé des agents de station a fragilisé la situation de cette population aussi bien dans ses rapports aux voyageurs qu'avec sa hiérarchie. Le jeu asynchrone des roulements et le niveau fréquent de mobilité ont, en effet, multiplié les situations où, faute de bien se connaître, encadrants et encadrés sont exposés aux représentations réciproques développées de façon stéréotypée de part et d'autre. L'introduction récente des entretiens professionnels, donnant à la hiérarchie de proximité de nouvelles responsabilités dans l'avancement des agents de base, loin d'apporter la sérénité et la transparence attendue, n'a fait qu'ajouter une ambiguïté supplémentaire aux rapports entre agents, dans un contexte où l'encadrement a du mal à savoir réellement ce qui se passe sur le terrain.

Dans l'esprit des agents de base, l'encadrant en qui on peut avoir confiance est, d'abord, celui qui cumule une rectitude personnelle dans son comportement avec une vraie connaissance des « ficelles du métier » lui permettant de faire la part entre l'agent qui fait « vraiment son travail » et celui qui ne fait que soigner son image.

⁸⁷ d'ANGELO M, FRIEDBERG E, MUSSELIN C, « Dialoguer et non commander ». CAFI Novembre 1987.

⁸⁸ IRIBARNE d' P. « Vous serez tous des maîtres » Le Seuil. 1995.

⁸⁹ Il faut, enfin, ajouter au tableau un rapport de genre (une population majoritairement féminine encadrée par des agents majoritairement masculins) qui, dans un contexte culturel encore assez marqué par une culture « machiste », vient compliquer le rapport d'autorité.

« On touche au cœur du problème... on se méfie des réputations, des fayots, des carriéristes... on ne sait pas qui fait vraiment le boulot ». (SE)

La question était donc posée à l'organisation de savoir comment, à l'image du travail entrepris pour souder davantage les métiers de maintenance et ceux d'exploitation, agir en sorte de réduire l'influence de ces héritages culturels propres à entraver sérieusement ses projets.

b) L'apport de l'organisation METEOR

La ligne 14 semble être parvenue à modifier substantiellement cette situation foncièrement délicate, notamment à travers la promotion d'une certaine forme d'égalité symbolique entre les agents. Il s'agit, à l'image de ce qui a été tenté entre exploitants et mainteneurs, de casser les stéréotypes réciproques du hiérarchique répressif et de l'agent tire-au-flanc, en tentant de créer davantage de confiance entre des agents ayant appris à se connaître.

On verra cependant que cet investissement relationnel n'est pas toujours suffisant pour dissiper toutes les méfiances et les arrière-pensées que peuvent, en sens inverse, réactiver un certain nombre de circonstances où le jeu hiérarchique le plus traditionnel refait surface.

-i) Le rétablissement d'une égalité symbolique, génératrice de davantage de confiance

Vivant largement ensemble, au sein d'une unité de taille réduite, les différents agents de METEOR ont appris à mieux se connaître. Le fait d'avoir été recrutés puis formés par un encadrement avec lequel on travaille au quotidien a favorisé la cohésion au sein des équipes.

« Le roulement à plat et le stage de formation nous ont davantage soudés, il y a une meilleure confiance » (AC)

« Les rapports avec les agents n'ont rien à voir. (Ailleurs) on tutoie les conducteurs mais souvent on vouvoie les agents de station. Ici tout le monde s'appelle par son prénom. » (SPE).

Le défi que représente la réussite du lancement de la nouvelle ligne offre un formidable levier à la promotion d'une forme de « grandissement collectif » auquel chacun apporte sa contribution et duquel chacun peut tirer une égale fierté.

« Ce qui me plaisait c'était l'ambiance de travail, la convivialité entre nous, la camaraderie et le fait d'avoir un projet ensemble. De l'encadrement jusqu'à la base on y allait tous. Comme avant dans les premières années à l'embauche y en avait beaucoup à ce moment... J'ai retrouvé cela » (AC)

Cette situation favorise l'établissement d'une plus grande confiance dans une relation où les anciennes représentations stéréotypées perdent du terrain. Certains agents s'en trouvent, aux yeux de leur encadrement, profondément transformés dans leur rapport avec leur environnement de travail, libérés de leurs anciennes craintes et du manque de confiance en soi produit par la défiance des autres à son égard :

« Y a des gens qui se sont révélés sur la 14 qui sont sortis de leur coquille. On les a laissé être davantage eux-mêmes dans leur travail, c'est exactement ça » (SPE)

« Le contact avec les agents, ça c'est énorme ! Pouvoir répondre à des attentes en direct, les connaître parfaitement, suivre leurs évolutions, les diriger. Ils sont plus libres pour nous parler, y a un climat de confiance » (SE)

Les agents de base ne disent rien d'autre quand ils déclarent que « la hiérarchie se faisait moins sentir » alors qu'elle est simultanément omniprésente :

« La hiérarchie se faisait moins sentir, on la ressentait moins. La confiance de la hiérarchie, de tout le monde, ça créait de « bons rapports de travail » (AC)

Ceci est encore plus présent dans le discours des superviseurs d'exploitation qui, à l'image des agents d'accueil qui voudraient que les voyageurs ne les voient plus comme des « agents RATP », souhaiteraient ne plus être identifiés aux anciens « chefaillons ». Même s'ils ne se sont personnellement jamais reconnus dans ce personnage, ils savent qu'ils doivent porter cette image dans l'esprit d'une partie de leurs agents :

« Y a plus de barrière, l'image de chefaillon. On a les mêmes problèmes qu'eux, on est sensible aux mêmes choses » (SE)

« Le roulement à plat c'est important. Si on connaît la personne, on voit pas l'aspect galon. Pour sortir de ces stéréotypes, comme il en existe avec la maintenance, une cohabitation durable, ça aide ! » (SE)

« Notre directeur voulait qu'on comprenne pourquoi les gars voulaient pas travailler. On pouvait se le permettre. Sur une ligne classique, on ne peut pas se le permettre, il faut que ça tourne. On n'a pas le temps. Sur la 14, on pouvait convaincre ». (SPE)

Beaucoup d'agents de base se déclarent extrêmement sensibles à la confiance qui leur est manifestée :

« Sur la ligne 14, il n'y a pas cet état d'esprit, productivité, nombre de BIF. Il n'y a pas la même méfiance par rapport à une suspicion de glande » (AC)

Le fait que la plupart des SE issus de la maîtrise protocole fasse appel à leur expertise, créait une forme bienvenue de rééquilibrage de la relation hiérarchique et donnait aux agents le sentiment de participer en étant considérés :

« La relation entre la maîtrise et les agents fonctionnait malgré qu'il y en aient qui avaient plus ou moins le sens de la relation. On comptait beaucoup sur la maîtrise protocole. Pas évident pour eux de manager. En gros, ils avaient de bonnes capacités relationnelles. Ils étaient à l'écoute des idées pour faire évoluer. Ils nous consultaient, prenaient pas de décisions tout seuls. Si les idées étaient plutôt parallèles, ils cherchaient un compromis, on était jamais mis à l'écart comme ça arrive ailleurs » (AC)

Les comportements inverses de « chefaillon », qui ont bien existé également chez certains SE, n'ont pas été interprétés par les agents comme les révélateurs du « vrai visage de l'organisation » mais comme autant de fausses routes individuelles que le reste du réseau saura plus tard corriger.

« Certains SE voulaient revendiquer leur rôle de chefaillon. D'autres donnaient la priorité aux AE. C'était plus intelligent. Y en a dès qu'ils prennent un grade, ils se croient tout permis. C'étaient quelques uns surtout. Les autres s'appuyaient beaucoup sur les ROC. Les cadres n'étaient pas au courant. Les collègues voulaient peut-être pas en parler, des fois ils osaient pas, c'est un tort...c'était quand même une minorité mais qui peut vous pourrir la vie. Sur l'ancien réseau, ils verront ».

ii) la confiance à l'épreuve des ambiguïtés de la culture hiérarchique au sein du réseau

Contrairement aux représentations qui circulent au sein du réseau, la population des agents de la ligne 14 ne se place pas docilement sous l'autorité de sa hiérarchie. Certains agents de la ligne 14 arrivent en retard le matin, d'autres sont souvent absents, d'autres encore s'offrent une escapade en dehors de la ligne en certaines occasions, à l'image de leurs homologues du reste du réseau. Leur capacité de mobilisation au service de la réussite de la ligne n'est pas synonyme d'aplatissement devant leur hiérarchie. La confiance acquise en leurs capacités, attestée à certains égards par le fait d'avoir été choisis par la ligne, la confiance réciproque tissée entre les agents et la connaissance qu'ils ont de leur diversité, les placent au contraire dans une position de franc-parler vis-à-vis de leur hiérarchie qui vaut bien celle du reste du réseau.

« Sur la 14 par moment c'était chaud ! On a eu des superviseurs qui croyaient tout révolutionner ! En formation, on leur monte le bourrichon ! Ils connaissaient pas le métier de la vente et du terrain... Le management, ça ne s'apprend pas, y en a beaucoup qui se sont fait remettre à leur place » (AC)

Tous les agents de la ligne 14 n'entretiennent donc pas des rapports béats avec leur encadrement,

« Il y a eu des tensions avec certains gradés. On les a trouvés trop directifs. Quand il y a trois collègues sur cinq qui veulent s'arrêter, on s'arrête ». (AC)

et l'encadrement de la ligne 14 n'est pas toujours exemplaire dans son comportement vis-à-vis des agents :

« En mixte, les vélos ne sont pas autorisés. J'avais une voyageuse à vélo, je lui ai dit Non. Y a un SPE qui m'a contredit. Il m'a fait passer pour une conne...on met une règle pour tout le monde ou pour personne. Même avec un pneu crevé...si c'est commercial, faut expliquer. Moi j'applique les consignes » (AC)

Tous les agents n'adoptent pas des comportements parfaitement disciplinés :

« Le briefing de 7h15, je les ai jamais faits ! Le débriefing à 12h 05, on me forçait à y aller. ils nous prenaient la tête à 12h 15 je m'en vais ! On en revient à l'évaluation de ceux qui restaient jusqu'à 12h 30. Ils se faisaient mieux voir. Je leur disais quand j'étais en retard le matin, « je vais pas être en retard deux fois dans la même journée ! » Ils me disaient : « vous avez été choisie ! » Je répondais : « y a eu des erreurs et j'en fait partie ! » (AC)

L'encadrement, en retour, ne voit pas tous les agents comme exemplaires.

« Nous avons de bonnes équipes, mis à part quelques cas » (Encadrement)

Bref, on est en présence d'une situation beaucoup moins atypique que ne l'imaginent les détracteurs de l'organisation opposant les agents « modèles » de la ligne 14 aux autres agents du réseau. Le psychosociologue américain Mc Gregor a popularisé, voici longtemps, la distinction entre la théorie X, qui postule que les agents, fondamentalement allergiques au travail, doivent être surveillés et punis, et la théorie Y qui avance l'idée inverse selon laquelle leur motivation se construit autour de la confiance qu'on leur manifeste. Le réseau ferré a historiquement développé une « culture de la faute » et de la défense de la réglementation par la sanction, qu'on peut regarder comme assez proche de la théorie X. Cette influence n'a pas disparu. Sous l'influence du développement des « Ressources Humaines », la théorie Y, moins inadaptée aux attentes d'un environnement culturel en pleine transformation, s'est parallèlement introduite, le management « basée sur la confiance » décrit plus haut en constituant une illustration très représentative. Les rituels bureaucratiques tels que l'administration de sanction ou la tenue de dossiers individuels, gardant la trace de ces sanctions, continuent de fonctionner. Il en résulte une certaine difficulté à conjuguer sans ambiguïté les deux cultures qui cohabitent au sein du monde de l'exploitation.

« Les standards d'accueil, il faut toujours avoir le sourire. On va tomber un jour sur un cas de grincheux. Même s'il y a plainte c'est pas bon pour l'agent. Elle est dans ton dossier on m'a dit à une évaluation, y a pas

eu de plainte... il faudrait rentrer dans le dossier y a un moule c'est une série de constat l'avertissement j'en ai eu un il est là » (AC)

Si certains de nos enquêtés ont préféré mettre l'accent sur l'amélioration de la confiance avec leur encadrement, témoignant ainsi d'une certaine authenticité vécue du processus de « management par la confiance »,

« Le rôle de l'agent de maîtrise, sur la ligne 14, c'est mieux. Il voit la même chose que nous, il sait ce qui est pénible, ils peuvent toucher juste. J'en ai vu qui prenaient des notes, j'étais contente. Sur d'autres lignes, ils trouvaient que nous ne faisons pas assez de PV mais ils ne voyaient pas qu'on en avait pas les moyens, que les gens en avaient assez, qu'il n'y avait pas de relève et qu'on mangeait devant les clients sans sortir de notre caisse... J'avais eu un accrochage avec un gradé sur mon ancienne ligne qui m'avait signalé que j'étais mal placée par rapport aux voyageurs à l'occasion du contrôle...Je lui ai répondu qu'on ne le voyait pas souvent sur le terrain »(AC)

d'autres ont, à l'inverse, insisté sur l'autre côté d'une réalité à deux faces, celle d'une **contrainte disciplinaire incombant à la hiérarchie de premier niveau**, contrainte que reconnaissent ou revendiquent eux-mêmes certains cadres de l'unité,

« Pour nous le superviseur donne le mouvement. Notre force, c'est qu'il soit un agent de maîtrise. Un pilote, les agents savent qu'il ne peut pas gratter. Les agents font attention à cela » (Encadrement).

« Il y avait un risque de fliquer les agents. La liaison avec le PCS est permanente. Leur temps de pause est mieux contrôlé. Il y a plus de temps actif et moins de temps masqué » (Encadrement)

et que les agents de base gardent en tête, indépendamment des relations cordiales entretenues avec leurs superviseurs.

« Je savais très bien qu'ils pouvaient me gratter C'est pour cela que je le gardais à distance. Je supporte pas qu'un jour on m'embrasse et un jour on me gratte. Il doit y avoir des limites ». (AC)

Le rituel classique des passages de niveaux, difficile à vivre dans n'importe quelle organisation, a pris sur la ligne 14 une intensité particulière fragilisant l'harmonie et la confiance construites précédemment.

« L'ambiance était très bonne au départ. Ca s'est gâté quand certains ont vu qu'ils allaient peut-être prendre du galon . Dès qu'on met une carotte, ça se dégrade » (AC)

« Quand il y a eu le passage des niveaux, c'était terrible. On comprenait pas pourquoi tel ou tel et pas lui. Il n'y avait aucun reproche. Si on est pas sincère, si on explique pas ce qui s'est passé...peut-être que je suis un mauvais agent, si j'ai pas eu mon niveau ? »

« J'étais pas assez mouton, pas assez malléable. Les agents, on les motive avec des niveaux. Moi je m'en fous ! » (AC)

Certains superviseurs, très investis dans leur nouveau rôle d'encadrement de proximité,

« Ce serait bien on se connaissait réciproquement les forces et les faiblesses, ceux sur qui on peut compter ça permet de les manager autrement c'est l'idéal travailler une relation pour créer de la confiance » (SPE)

n'ont peut-être pas totalement pris la mesure des difficultés profondes qui s'attachent dans la culture du réseau à concilier « camaraderie » et « hiérarchie », sous le regard parfois impitoyable d'agents de base, parfois plus indulgents avec les cadres qu'avec les agents de maîtrise.

« On a chacun sa place... La convivialité, ce n'est pas ce qu'on demande. Etre simplement professionnel » (AC).

« On doit bien s'entendre mais attention ! on sanctionne, on recadre. On ne peut pas se comporter pareil avec eux (les superviseurs). Eux, ils se sont sentis intégrés, mais nous, c'est pas ce qu'on recherche. »(AC)

« Certains cadres étaient super, très humains. On pouvait discuter directement sans passer par les sous-fifres » (AC)

II-2-3 Un encadrement regardé comme réellement compétent

On pourrait s'étonner de ne voir venir qu'en troisième rang une dimension, celle de la compétence, qui est reconnue comme centrale dans la légitimation moderne de l'autorité⁹⁰. Nous n'avons certes pas voulu en minimiser l'importance, qui demeure bien présente dans l'esprit de tous les agents, mais insister plutôt sur les spécificités prises par cet enjeu de la compétence de l'encadrement appliquée à une nouvelle organisation comme METEOR.

Nous suivrons pour ce faire une démarche en deux étapes. Dans un premier temps, nous montrerons ce qui sépare sur cet enjeu de la compétence les « métiers techniques », aux référentiels de compétence bien constitués, des métiers émergents comme ceux de la relation de service où de tels repères, encore en cours de construction, n'ont pas la même reconnaissance sociale ni à l'extérieur ni à l'intérieur de la « profession » (l'utilisation des guillemets pointant précisément cet écart entre un « vrai métier » et un « métier en construction ». Le contraste spectaculaire offert par la nouvelle cohabitation entre exploitants et mainteneurs au sein de la ligne 14 nous permettra d'illustrer notre propos.

Nous examinerons, dans un second temps, l'impact d'une caractéristique majeure de l'organisation METEOR, qui est son caractère « explorateur » ou « pionnier », en montrant comment se trouve affectée dans pareil contexte, où n'existent pas encore de compétences constituées, la légitimation par les compétences de l'encadrement de terrain.

a) Exploitants et mainteneurs : deux modèles différents d'encadrement

L'intégration de la maintenance au sein de la ligne 14 offre au sociologue une formidable illustration des différences culturelles qui existent entre ce modèle professionnel et celui des métiers d'exploitation. Les briefings communs aux deux populations constituent, on l'a vu, un lieu où ces différences identitaires sont mises en scène. Les modes d'encadrement fournissent une seconde illustration d'une différenciation exemplaire, qui nous aide à comprendre l'originalité des régulations hiérarchiques du monde de l'exploitation et la place très particulière qu'y tient, aux yeux des agents, la notion de compétences de l'encadrement.

Ces différences ont frappé les encadrants eux-mêmes, en particulier ceux de Maintenance surpris par l'esprit de discipline propre à l'univers de l'exploitation, interprété en termes de « défiance » vis-à-vis des agents, par opposition à la « confiance » dans le « professionnalisme » qui fait référence dans leur culture professionnelle.

« L'exploitation est sur un mode de défiance avec les agents. Le responsable commercial est ulcéré s'il voit un agent assis. Ceci ne peut exister à la maintenance. La confiance exclut le contrôle. Si l'agent met 20 minutes pour une intervention théoriquement de 15, j'imagine d'abord qu'il a eu un problème supplémentaire. On a besoin de faire confiance aux agents, on aura toujours besoin d'eux pour une réparation urgente, qu'ils acceptent des heures supplémentaires. L'exploitation est organisée selon une autre logique. L'exploitation a la réputation d'être une organisation militaire. il n'y a pas la liberté dont disposent les métiers de maintenance et généralement pas la même urgence » (Encadrement Maintenance).

⁹⁰ WEBER M. Economie et Société. Paris. 1962

Elle n'a pas échappé non plus aux agents d'exploitation et à leur encadrement de terrain qui y voient, eux, plutôt de la « licence », par opposition à la « rigueur » mise en avant par leurs références à eux.

« La Maintenance, ils font un peu ce qu'ils veulent. Nous, nous sommes un peu l'armée ». (AC)

« C'est une bonne chose d'avoir les mainteneurs sur le terrain mais heureusement que les exploitants ne prennent pas leurs mauvaises habitudes. Nos agents, le matin, prennent le premier train, hors de question de dire aux mainteneurs de prendre ce train là ». (SPE)

Deux conceptions bien différentes du rôle de l'encadrement et des fondements de sa légitimité sont sous-jacentes à ces différences.

La régulation des rapports hiérarchiques au sein du monde de la maintenance repose sur deux principes forts : d'une part, la complémentarité des rôles entre niveaux successifs et, d'autre part, la valorisation du principe de compétences professionnelles.

Les superviseurs de Maintenance ne se sentent pas investis d'une mission de « surveillance » vis-à-vis de leurs agents. Ils savent pertinemment combien celle-ci serait mal perçue par les intéressés. *« La confiance, dit un cadre de Maintenance, exclut le contrôle »*. Leur rôle se situe à un autre niveau : celui de la préparation ou de la planification du travail et celui, stratégique pour leur légitimation, de la transmission des nouveaux savoirs requis pour effectuer le travail. Le rééquilibrage symbolique des positions, si crucial pour le respect de la dignité du subordonné, s'effectue dans ce modèle professionnel autour de la différenciation des rôles, chacun étant bien placé pour se faire reconnaître par la qualité professionnelle de son travail.

La légitimation de l'autorité des superviseurs s'inscrit à l'intérieur d'un référentiel commun, celui du métier : l'encadrement y joue un rôle majeur de transmission autour des idées d'apprentissage et de formation.

« Nos superviseurs viennent des différents départements ils ont plus de connaissances à faire passer. Ils ont du temps pour se former puis nous former nous » (opérateur)

« On a reçu une formation sur tous les équipements. Ce sont les superviseurs qui ont été eux-mêmes formés par les installateurs de nos équipementiers » (opérateur).

L'encadrement des métiers d'exploitation se trouve dans une position bien différente.

Ceci ne veut absolument pas dire que cet encadrement n'est pas tenu à être « compétent » professionnellement. Comme dans tous les mondes professionnels, des réputations se construisent qui font valoir les mérites de tels ou tels, en particulier dans les domaines techniques de l'instruction à donner aux conducteurs ou de la régulation des circulations des trains, au PCC ou en Terminus.

« Dans mon Terminus, j'ai deux collègues qui sont des cadors en matière d'instruction et d'exploitation. » (jeune AMP du réseau urbain)

Une grande différence avec le monde de la Maintenance tient dans le fait que cette compétence professionnelle s'applique à des domaines reconnus comme plus « nobles » par la culture maison et auxquelles leurs subordonnés n'ont pas accès. A la hiérarchisation symbolique des tâches, des plus

banales aux plus valorisantes, fait pendant une hiérarchisation sociale des grades et des rangs. La compétence du niveau supérieur est bien sûr reconnue mais elle n'a pas de valeur ajoutée pour le niveau immédiatement inférieur faute de pouvoir lui être transmise.

« Il y a des gens déçus. Il y a tellement d'agents de maîtrise, nous ne pouvons pas prendre d'initiatives. Ailleurs, on a le choix de montrer ce que nous savons. Ici il n'y a rien de tel. » (AC).

Il existe des exceptions, occasions rares données aux agents de « sortir des limites de leurs statuts, mais celles-ci sont potentiellement fragilisantes pour celui qui en bénéficie. Il s'expose, en effet, à être « renvoyé aux tâches conformes à son statut » dès que le hiérarchique « bienveillant » qui l'avait investi de sa confiance, aura quitté ses fonctions.⁹¹

On conçoit dans ces conditions que la question des compétences de l'encadrement soit jugée moins centrale dans la construction de leur légitimité aux yeux de leurs subordonnés, relativement aux autres dimensions, telles la solidarité ou la confiance, qui ont été déjà mentionnées.

D'autres facteurs jouent dans le même sens.

Une partie des « savoirs professionnels » de l'encadrement « exploitation » concerne la réglementation. Certes, celle-ci peut à point nommé aider un agent dans ses démarches administratives ou même dans le cadre d'un litige avec un voyageur, par exemple autour de la tarification. Peu de prestige interne s'attache à la maîtrise de ces compétences « bureaucratiques », souvent regardées par les agents comme « paperassières ».

A l'inverse, les agents d'exploitation des stations peuvent avoir le sentiment d'en savoir autant, sinon davantage, que leur encadrement en matière de gestion des rapports quotidiens avec les clients voyageurs. Les préconisations transmises en cette matière par l'encadrement, par exemple en matière d'accueil,

« on a recruté, on a formé le personnel dans notre optique » (SPE)

peuvent être tenues par eux comme « téléguidées du haut de l'organisation », là où s'échafaudent de « grandes théories » bien éloignées aux yeux des agents de base des réalités quotidiennes du terrain (ce dont certains de ces agents de maîtrise sont eux-mêmes convaincus).

b) contraintes et leviers de la position d'encadrants de proximité dans une organisation «pilote »

Le caractère « pilote » de la nouvelle organisation METEOR produit deux effets contradictoires autour de cette question de la légitimation par la compétence de l'encadrement de terrain.

D'un côté, elle produit une certaine déstabilisation des anciennes compétences d'exploitants. Dans une ligne sans conducteurs ni agents de manœuvre en Terminus, l'ancien cœur de compétence Transport des agents de maîtrise devient obsolète. Certes demeure la maîtrise du nouveau système automatisé d'exploitation depuis le Poste Central Transport, mais celle-ci n'a guère de pertinence au regard des subordonnés directs que sont désormais les agents de station.

De l'autre, le caractère totalement nouveau de l'organisation met à certains égards tout le monde sur un pied d'égalité dans l'inexpérience, tandis que les incertitudes qui planent au-dessus de la mise en service et des premiers mois de fonctionnement renforcent le besoin de sécurisation par des normes, des repères et des procédures, dont la conception incombe surtout aux responsables de l'unité (dont le rôle de guide est ainsi renforcé) mais dont la transmission et la mise en œuvre incombent précisément aux encadrants de proximité.

Le choix fait par l'organisation METEOR de confier la mission d'encadrement des équipes de lignes à des SE issus du protocole conduite et sans expérience antérieure du monde de la station est très symptomatique de cette situation. Personne n'ignore évidemment au sein du réseau que des considérations socialement stratégiques (trouver une place aux anciens conducteurs au sein de la première ligne « sans conducteurs ») ont également présidé à ce choix.

⁹¹ SEGAL J-P Hiérarchie et dignité in Cultures et Mondialisation. d'IRIBARNE et alii. Le Seuil 1998

« Le sort des AE, c'est une décision politique ! du business, quoi ! » (AC)

Mais celui-ci a été rendu envisageable de par la conjonction de deux facteurs :

D'un côté, l'impératif premier est de veiller à la bonne application des procédures de fonctionnement qui ont été mûrement élaborées par les concepteurs de l'organisation, l'encadrement de terrain étant associé à la finalisation opérationnelle de ce travail. D'anciens conducteurs, forgés aux rigueurs de l'exploitation ferroviaire, présentent dans cette perspective un profil adéquat.

De l'autre, l'alternative qui aurait consisté à confier ces responsabilités à un encadrement disposant d'une vraie antériorité professionnelle dans la maîtrise des enjeux « station » dans un contexte « automatisé », n'est pas réellement crédible. Il existe certes des métiers de développement au sein de la filière station, en charge d'une mission d'animation des équipes itinérantes. Mais l'expérience correspondante est largement construite autour de l'activité de la lutte anti-fraude (qui n'est pas la première priorité de la ligne 14) et ne s'applique pas à un espace totalement repensé comme celui de la ligne 14.

Une autre illustration du caractère encore émergent d'un référentiel constitué en cette matière nous est fournie par le témoignage des cadres de la ligne ayant participé aux recrutements des futurs agents, à la recherche de profils « commerciaux », ayant déjà une certaine réflexion sur le sujet.

« Dans les entretiens de recrutement des agents commerciaux on leur posait des questions : que faire avec un groupe de touristes anglais au milieu d'une file de carte orange ? Chacun avait son idée. Je me suis dit il nous faut des repères... La réponse pour nous était de ne pas hésiter à faire appel à une équipe itinérante pour prendre en charge ces voyageurs c'est à dire élargir l'espace des solutions. »

L'expérience de la première génération de SE issus du protocole conduite est à cet égard riche d'enseignements.

Sans doute ont-ils au départ pâti de leur inexpérience et du reproche formulé par les Assistants d'Exploitation se plaignant amèrement qu'ils empiètent ainsi sur leur ancien domaine de compétence.

« Il me fallait apprendre une population différente de la conduite, à connaître leur métier, les ADUP, faire du contrôle. Pour l'ancien conducteur, c'est une position pas évidente, la relation directe avec le voyageur ou le repositionnement de l'équipe »

« Des agents vivaient très mal que les agents de maîtrise soient issus de la filière conduite. Les agents de base trouvaient qu'ils n'avaient pas de valeur ajoutée »
(Encadrement)

« Ce n'était pas facile d'imposer des choses nouvelles à des gens qui avaient déjà un certain vécu » (SPE)

Mais beaucoup d'entre eux semblent avoir réussi au final leur « examen de passage »

*« Les SE n'avaient pas la connaissance de la mentalité station. Au départ. Ils ont appris depuis. Ils peuvent compter sur nous. Nous sommes tous des volontaires. »
(AC)*

« Est-ce qu'il y avait trop de hiérarchie ? trop de niveaux ? Peut-être au début. Accepter de nouveaux niveaux, les SE, qui prenaient notre place de pilote... En fin de compte, ça n'a pas posé de problème.. maintenant je le dis. A l'époque, on s'est senti toisé. On s'est adapté C'était parfait ». (AE)

s'appuyant à la fois sur la bonne volonté déjà soulignée des agents volontaires et informés du mode d'organisation prévu

« Dès le départ, je me souviens, il était affiché que les maîtrises seraient avec nous » (AC)

et sur le besoin de repères et de sécurisation éprouvés par beaucoup d'agents, préférant voir affichées des finalités et des principes plutôt que d'être « livrés à eux-mêmes » sans finalités ni mesures des efforts qui leur sont demandés.

« Ici (l'enquêtée parle de sa ligne au sein du réseau urbain), on voudrait savoir pour qui on bosse. Je ne dis pas le culte de la personnalité mais pouvoir dire tu bosses pour la RATP. Le bonhomme pour qui tu bosses, c'est qui... Ce sont les cadres qui doivent donner le tempo... Y pas de rail... C'est quoi le projet ? je vois pas bien... pourtant, ce serait facile de motiver » (AC)

II-3 Les logiques nouvelles d'encadrement au banc d'essai

« sur la 14, on demandait beaucoup, on offrait pas mal ! » (AC)

Ce propos d'un agent de base, s'exprimant après avoir quitté la ligne 14, résume bien deux des dimensions centrales du management voulu par les responsables de l'unité : d'un côté, une formalisation bien plus avancée qu'auparavant de ce qui est attendu des agents en matière de tâches à effectuer ; de l'autre, la mise en place d'un accompagnement très organisé lui aussi du travail, passant notamment par un souci de donner régulièrement un « retour » aux agents, objectivant le travail fourni et le récompensant à la fois matériellement et symboliquement.

Telle était du moins la pensée originelle des concepteurs, telle que nous l'avons brièvement exposée dans la première partie de ce chapitre. Nous allons maintenant examiner la façon dont les différentes initiatives prises par l'organisation METEOR en matière de management ont pu être reçues, comprises et finalement plus ou moins bien appropriées par les acteurs⁹² destinataires de ces mesures (les encadrés) ou chargés de les mettre en œuvre (les encadrants). Dans cette perspective, nous nous intéresserons plus particulièrement aux trois principaux axes du management présentés au commencement de ce chapitre :

-i) Formaliser et justifier un niveau plus élevé d'exigences en matière de service à rendre aux voyageurs, dimension incluant notamment la planification du travail et la mesure de la performance collective sur une batterie de standards de service.

⁹² Là encore, notre analyse se concentrera sur les métiers d'exploitation.

-ii) Repositionner l'encadrement comme garant de l'efficacité collective, dimension incluant le renforcement de la présence sur le terrain d'un encadrement de premier niveau, réputé garant de la bonne ambiance de travail et de la performance collective.

-iii) Faire de l'encadrement un « intégrateur », pivot d'une communication enrichie entre l'ensemble des acteurs de l'unité

II-3-1 Formaliser et justifier un niveau plus élevé d'exigences en matière de service à rendre aux voyageurs

Les agents de la ligne 14 sont assez partagés sur ce volet du management de leur ligne. Ils sont conscients du lien qui est fait dans ce management entre, d'un côté, une formalisation poussée du contenu attendu de leur travail que beaucoup d'entre eux trouvent excessive, et, de l'autre, la mise en place d'une reconnaissance matérielle et symbolique de leur contribution, jugée tout à fait légitime et bienvenue. Leurs hésitations constituent une bonne introduction au débat que le réseau tout entier ne manquera pas d'avoir autour des questions de standards de service et de mesure de la performance collective des agents.

a) Une formalisation poussée du travail attendu des agents

L'organisation METEOR s'efforce de rationaliser les méthodes de travail des équipes mobiles et de mieux coordonner leurs contributions. Elle peut s'appuyer pour ce faire à la fois sur l'écriture d'un programme de travail et sur le Poste Central Station qui joue un rôle pivot dans le suivi de sa mise en œuvre. Le changement est important, aussi bien pour les agents de base que pour les superviseurs, au regard des pratiques de travail qu'ils avaient pu antérieurement expérimenter.

i) Le point de vue des agents de base

Le caractère totalement nouveau de l'organisation renforce chez les agents le besoin de directives et de repères. Ceux qui sont proposés sont d'autant moins discutés qu'ils ont été clairement affichés au départ. La candidature en direction de la ligne 14 valait acceptation tacite non seulement de ces principes mais plus encore d'une certaine ouverture à d'autres méthodes de travail.

« Un acquis des agents de la ligne 14, c'est d'accepter cette remise en question de leurs pratiques et une bonne volonté par rapport à faire autrement » (SE)

Ces principes ont été défendus et illustrés dans le cadre des formations dispensées au moment du recrutement, sans prendre valeur de dogme absolu et en étant soumis à la discussion commune, encore que sur ce point les avis pussent être partagés..

« Le service de référence, on est pas chez Disney ce sont des repères , ce sont des directives pour l'action...Le standard n'est pas une lutte contre la flânerie »(Encadrement).

Les points de vue exprimés par les agents ne portent pas sur la méthode elle-même mais sur les résultats qu'elle produit dans le contexte particulier du démarrage de la ligne. On a vu précédemment que des difficultés sont apparues, liées notamment au manque d'événements significatifs permettant de tester, en situation, l'efficacité des méthodes proposées. Les rigueurs de la mise en application du programme de travail prendraient alors davantage de sens aux yeux des agents.

Les agents interrogés regrettent surtout de n'être pas en mesure de faire individuellement la preuve de leurs capacités, notamment du fait de la présence permanente de superviseurs à qui incombent, font-ils mine de croire, de prendre les décisions, dès lors qu'ils sont présents.

« Il y a des gens déçus. Il y a tellement d'agents de maîtrise, nous ne pouvons pas prendre d'initiatives. Ailleurs, on a le choix de montrer ce que nous savons. Ici il n'y a rien de tel. » (AC).

Le Poste Central de Service, est regardé par les agents comme un élément puissant et nouveau de contrôle de leurs actions, plutôt qu'une source « d' aide », au sens où l'encadrement veut l'entendre.

« Qu'est-ce que c'est contrôlé ! Ils peuvent savoir dès que nous ne sommes pas à notre place. Avant, on parlait et personne ne s'inquiétait. Le PCS, c'est un peu le Dieu des équipes mobiles ! Sur N2S on faisait un peu ce qu'on voulait, ça ne voulait pas dire qu'on faisait pas notre travail. Là il faut faire tant de navettes, y a les standards. C'est surtout en équipes mobiles» (AC)

On comprend comment une culture de l'initiative, permettant de sortir (même subjectivement) de l'anonymat du matricule et de se distinguer, est bousculée par la démarche ainsi construite. Certains agents, tout en louant la qualité et le confort de l'organisation, avouent, par exemple, avoir été en partie soulagé de reprendre ce qu'ils regardent comme leur « vrai travail » en retournant sur le réseau, en dépit des imperfections qui l'entourent.

« Bizarre à dire, je voulais retrouver le travail sur ma ligne.. d'autonomie... même si c'est vrai qu'on on était trop bien sur la 14. Mais tu te ramollis, tu ne prends aucune décision. Moi j'ai horreur d'être assistée, c'est dans mon tempérament » (AC)

ii) le point de vue des superviseurs

Contrairement aux agents qui s'accordent largement à trouver excessif le « téléguidage » des équipes mobiles, les SE émettent des sentiments plus variés et plus nuancés, selon la position tenue au PC ou en ligne, selon les horaires de travail ou selon leur itinéraire professionnel et leurs repères personnels en matière de management. Cette diversité des conduites et des repères de la hiérarchie intermédiaire n'a rien d'exceptionnel, elle constitue même une des composantes classiquement identifiées des comportements d'une catégorie « maîtrise » qui s'est notablement renouvelée depuis deux décennies.

Certains voient dans la tenue du poste au PC Station, une valeur ajoutée pour le contenu de leur fonction, au service d'une exploitation plus « professionnelle » de la ligne :

« Le PCS , c'est plus qu'un pôle sur le réseau urbain. On a un peu plus de pouvoir, je dirais un peu plus de choses à régler. Sur une ligne classique, le pôle c'est une simple courroie de transmission. Au PCS, c'est plus étendu. Les agents n'hésitaient pas à demander de l'aide au PCS, c'est un travail plus prenant » (SE)

D'autres SE ne sont, à l'opposé, pas loin de penser comme les agents, se sentant pareillement placés sous le contrôle du PCS.

« Le cadrage des équipes mobiles par le PCS cadre à mon point de vue le SE autant que les AC » (SE)

Certains ont souffert de devoir renoncer au projet d'être « les patrons d'un petit territoire » et de devoir suivre de près les consignes du PC.

« Je n'aime pas la promiscuité avec les collègues maîtrise. Ici (dans la ligne classique rejointe après la ligne 14), j'ai pas de collègue qui va interférer avec mes décisions comme sur la 14. Là bas, il fallait couvrir son secteur, voir où était son autre collègue » (SE)

Mais d'autres font état des importantes marges de liberté laissées par le système, notamment en équipes de nuit :

« En nuit, on a eu des libertés. On n'a pas été bridés. On a pas eu carte blanche mais il n'y avait pas le poids des directives » (SE)

D'autres superviseurs ont trouvé, au contraire, des vertus quasiment « ferroviaire » au caractère « carré » à la fois de l'organisation et de leur rôle. Peu familiarisés au départ avec le monde de la station, ces anciens conducteurs n'ont pas éprouvé d'états d'âme particuliers par rapport à un rôle rendu plus rassurant par la clarté de son écriture, rythmé par les rituels des briefings permettant de « passer les consignes ».

« Pour les SE, c'était une découverte. On venait de la conduite. J'ai jamais été sous-chef de ligne. J'ai découvert le monde de la station. On déclinait les objectifs aux BI par des briefings à prise de service » (SE)

Certains SE, notamment ceux issus du concours, ne se sont pas reconnus dans la posture hiérarchique proposée, se référant à une vision plus « spontanéiste » de l'organisation, encourageant les agents à prendre davantage d'initiatives et se projetant plus volontiers dans un rôle d'appui, plus en recul. Il n'est pas anodin de

constater que les voix qui s'expriment ainsi sont souvent celles des SE issus du concours et préalablement formés en dehors de la ligne 14

« Etre constamment sur le dos des agents, je ne pense pas que ce soit bien ! Ca ne me convient pas à moi non plus, j'ai l'impression d'être un métier de développement station, de faire un mauvais encadrement sans recul par rapport aux agents ». (SE concours)

b) Objectivation des résultats et reconnaissance interne du travail accompli

La formalisation opérée du travail demandé aux agents possède une autre vertu, celle-là plus facile à partager avec les agents : la capacité à reconnaître le travail des agents de base des stations. Elle contribue ainsi à faire exister davantage une activité, celle des agents de station, qui peinait jusqu'ici à se faire reconnaître, n'ayant pas de caractère objectivé comme les kilomètres parcourus par les conducteurs ou le nombre de procès-verbaux des contrôleurs. Les agents commerciaux décrivent souvent, en situation d'entretien, leur activité comme un « non-travail ». En cherchant à donner un contenu formel à cette activité, l'organisation fait donc bien plus que rationaliser l'activité pré-existante : elle contribue à la faire socialement davantage exister. Il s'agit là des premiers pas faits pour répondre à la vieille question de la reconnaissance interne sur laquelle pèse encore lourdement le poids de l'histoire culturelle du monde ferroviaire.

Cette composante du management de METEOR constitue une forme de greffe d'un modèle « importé », celui des normes de service que les anglo-saxons, toujours férus de transparence et d'explicitation des normes, ont introduits depuis déjà de longues années dans la sphère du service. A l'image d'une autre greffe managériale anglo-saxonne, celle des entretiens d'appréciation professionnelle, elle vient à la fois bousculer certains repères des agents et apporter des réponses originales à des problèmes que l'ancienne culture du réseau traitait mal ou pas du tout. L'initiative recueillie de la part des agents d'exploitation

à la fois quelques critiques, portant notamment sur la forme, et un certain assentiment sur le fond.

Les critiques sur la forme porte plus particulièrement sur l'absence de caractérisation de la figure du voyageur dans la définition de l'accueil. Aux yeux des agents du réseau, il est clair que la conduite du voyageur est une composante majeure de la situation qu'il faut prendre en considération pour juger de la qualité de l'accueil. Une américaine vivant en France depuis des années a consacré à ce sujet un livre entier⁹³ pour expliquer à ses compatriotes, souvent choqués par le comportement cavalier à leur égard des personnels de service hexagonaux, qu'il existait en France un art et une manière d'obtenir ce que l'on souhaite en sachant le demander.

« Notre façon de répondre, ça dépend du client...Ils ne sont pas tous pareils.. il y en a de merveilleux, d'autres moins. Des fois c'est difficile de juger sans avoir d'emblée tous les éléments. » (AC)

Un autre agent fait part de son étonnement devant la simplicité des questions posées par le fameux voyageur mystère, d'abord inventées par les compagnies aériennes, qui opère désormais au sein du réseau. Dans son référentiel de métier, une « vraie évaluation » devrait porter sur des questions « difficiles » et ne pas ambitionner seulement de vérifier la conformité à des standards « ordinaires » de comportements.

« le visiteur mystère, il aurait pu nous poser des questions qui sortent de l'ordinaire » (AC)

Un troisième agent voudrait, enfin, que les cadres, prompts à se mobiliser quand les résultats se situent en dessous des normes attendues n'oublient pas de venir commenter les bons résultats,

« Que les cadres viennent commenter les bons et les mauvais résultats » (AC).

Le reproche ne s'adresse pas nécessairement à la seule ligne 14 où les standards sont fortement investis par l'encadrement comme levier de management.

« Ici , on baigne dans la culture des standards. Les agents attendent qu'on leur dise qu'ils ont bien travaillé. Les compliments, c'est pas cher mais ça peut rapporter gros. Quelque part je suis un peu comme eux. C'est aussi pour quitter les vieilles méthodes ringardes des autres lignes qu'ils sont venus ». (cadre)

L'adhésion sur le fond n'en est pas moins largement distribuée parmi les agents.

⁹³ PLATT P , French or Foe, Culture Crossings. London 1994.

« Les standards je pense que c'est très bien ! ça ne me choque pas » (AC).

La correction d'une injustice antérieure, celle qui privait les agents de base de la reconnaissance matérielle et symbolique de leurs efforts par leur organisation, est la première des raisons invoquées par les agents.

« Ma femme est agent de station. Elle me dit mon cadre retire tout sans rien dire ! nous irons vers une prime indexée sur les standards » (cadre).

« Sur la 14, 90% des standards sont bons... y a la prime d'intéressement si les 6 standards sont satisfaits ils se battent là dessus...Ailleurs ils ont l'impression que c'est pour l'AMP » (encadrement)

Le « silence des voyageurs », évoqué dans le chapitre précédent, nous paraît une raison supplémentaire, les agents se trouvant de ce fait fortement demandeurs d'une reconnaissance interne des efforts consentis, à défaut de pouvoir recevoir des échos gratifiants de voyageurs pour le moment muets. Une autre forme perçue d'ingratitude, celle du reste du réseau que nous aborderons dans le prochain chapitre, pousse dans le même sens à rechercher l'obtention de résultats objectivement établis par des organismes extérieurs indépendants, attestant de la valeur de ce qui est entrepris sur la ligne 14.

« Il n'y en a pas un qui ne connaît les résultats. Ils sont fiers de la différence de résultats avec les autres lignes.» (encadrement)

c) comment articuler revendication d'autonomie des acteurs et besoin de régulation du système ?

Formalisation de l'organisation, suivi de son exécution depuis le poste central et mesure « indépendante » et « objectivée » des résultats constituent autant d'indicateurs du renforcement de l'hétéronomie du système. Cette évolution, assumée par les concepteurs, se trouve, on l'a vu, interpellée par la demande d'autonomie des acteurs du terrain, ouvrant ainsi un débat qui mérite d'être approfondi.

Au moment où s'opérait, au début des années 70, la première phase de l'automatisation du métro parisien s'ouvrait, autour des travaux d'Ivan Illich,⁹⁴ un débat intellectuel autour des conditions optimales d'articulation entre l'autonomie laissée aux acteurs et les régulations hétéronomes produites par le système au sein duquel ces acteurs évoluent. Illich soutenait, contrairement à la réputation de penseur rétrograde qui lui était parfois faite à l'époque, qu'une certaine dose d'hétéronomie, liée par exemple au progrès technique, permettait d'augmenter les possibilités de l'acteur et l'efficacité de son action. Mais il formulait l'hypothèse controversée qu'au-delà d'un certain seuil d'hétéronomie, la capacité d'autonomie de l'acteur se trouve irrémédiablement handicapée et l'efficacité de son action, trop « encodée par les régulations hétéronomes, fondamentalement entravée.

⁹⁴ Illich I Energie et équité. Ces travaux ont été popularisés en France notamment par Jean-Pierre Dupuy, par exemple dans « La trahison de l'opulence » (en collaboration avec Jean Robert). PUF. 1978

Ce débat peut apparaître assez éloigné de notre sujet. Il nous semble, au contraire, qu'il permet de lui donner une formalisation intéressante, à condition que l'on tienne compte des contingences spécifiques des métiers de l'exploitation.

Les concepteurs ont souhaité absolument accroître l'hétéronomie du système, en introduisant davantage de régulations formelles. Ils ont voulu les faire défendre par un renforcement de la présence de la hiérarchie et les piloter à distance par un système de mesure des résultats qui, dans sa conception, semble s'adresser davantage aux acteurs extérieurs (convaincre les voyageurs et la tutelle de l'efficacité de la gestion du réseau) qu'aux acteurs internes. On a du demander à ces agents internes de subordonner leurs actions à la fois aux directives des concepteurs et aux critères de performance de leur environnement.

Les acteurs du terrain, agents commerciaux ou superviseurs, ont de façon tout à fait prévisible, notamment au regard de l'héritage qu'ils ont reçu en termes de culture de travail liée à l'exercice de leur métier, été bousculés dans leurs repères traditionnels. Ils ont eu à la fois le sentiment que le système restreignait abusivement leur autonomie et que les critères de mesure de leur performance ne reflétaient qu'imparfaitement le contenu de leur contribution et la valeur sociale qui s'y attache.

Les deux parties ont incontestablement de solides arguments à faire valoir.

Les premiers tiennent davantage compte des données nouvelles introduites par l'automatisation complète de la conduite et la refonte de l'espace des stations. Ils accordent peu de crédits aux anciens « bricolages » à travers lesquels les agents du réseau s'ajustaient aux circonstances et traitaient les incidents station avec « les moyens du bord ». Plus d'organisation leur paraît nécessaire au regard des nouveaux enjeux que sont la maintenance des lieux, la réactivité par rapport à d'éventuels incidents dans les navettes pour un problème de sécurité au sein de l'espace des stations.

« La liaison avec le PCS est permanente. Leur temps de pause est mieux contrôlé. C'est toujours le même métier, mais il y a moins de temps mort, plus de temps actif et peu de temps masqué » (Encadrement).

Ils se placent volontiers dans une posture de planification et de prévention là où, pour les agents, l'imprévu constituait un facteur permettant de rompre la routine et de faire valoir ses capacités d'initiative. Ils ne peuvent également perdre de vue le cœur de leur métier que constitue la régularité et la sécurité de la circulation des navettes, contrainte structurante du système dont ils ont la charge. Ils insistent, enfin, sur la nécessité qu'il y avait de tenir une position claire et ferme au moment où l'organisation s'engageait dans la phase instable et délicate de la mise en service.

« Il faut laisser leurs chances aux idées. Ici, je me suis positionné davantage en taulier que sur la ligne 4, quand nous avons inauguré N2S » (Directeur de la ligne 14).

Les seconds font valoir, avec d'autres arguments tout à fait recevables, les limites auxquelles cette organisation trop redondante expose, dans la durée, la motivation d'acteurs demandeurs de plus de diversité. Ils peuvent donner en exemple les résultats paradoxaux des tournées successives assurées par les équipes mobiles à plusieurs reprises dans la journée, qui peuvent conduire les agents à ne plus signaler des équipements défectueux, imaginant que d'autres équipes sont déjà passées. Ils peuvent aussi mentionner le caractère routinier pris par certains briefings et suggérer que trop de communication parfois tue la communication. Ils peuvent surtout mettre en cause l'aspect régressif d'une organisation trop huilée qui conduit les agents à s'accoutumer au confort d'une prise en charge tout à fait à l'opposé des postulats de départ de l'organisation.

« Le rôle et les missions des agents de maîtrise devront favoriser la responsabilisation et l'apprentissage qualifiant des opérateurs »⁹⁵

« Si nous restons toujours avec les agents, ils se reposent trop sur nous. Il faut leur laisser des initiatives » (SE).

Tous, enfin, peuvent débattre des mérites qui reviennent respectivement aux nouvelles technologies, d'une part, et à l'usage qui en est fait, d'autre part, dans l'amélioration de l'efficacité du système. D'autres usages de ces

⁹⁵ METEOR, une conception.... Opus cité

mêmes moyens, plus attentifs à l'autonomie des acteurs, pourraient-ils favoriser l'obtention de résultats aussi bons sinon meilleurs, au regard d'un éventail élargi de critères ? La question mérite au moins d'être posée.

La problématique développée par Ilich nous semble intéressante dans l'optique d'une recherche de solution qui reformule la question en termes de niveau pertinent de régulations formalisées et de seuils au-delà desquels l'hétéronomie du système porte trop gravement atteinte à l'autonomie, à l'implication et à l'efficacité des acteurs (les trois dimensions sont étroitement liées). Les liaisons radio permanente entre le PC, les équipes mobiles et les guichets de vente renforcent à l'évidence les capacités de signalement des agents et les moyens de l'efficacité collective. Les caméras de visualisation permettent également au PC de mieux évaluer les situations dont ils peut être saisi, aussi bien par des voyageurs à partir des bornes d'appel que par des agents commerciaux déployés sur le terrain. Un niveau plus élevé d'effectifs permet également d'introduire des variantes intéressantes, les équipes mobiles étant susceptibles de se séparer, en fonction des circonstances et des besoins. Beaucoup de dispositifs peuvent être imaginés pour agencer ces différents éléments au service à la fois des voyageurs et des agents.

Il appartiendra aux futures équipes de la ligne 14 de se saisir avec imagination de ces potentialités pour trouver sur ce thème, probablement en comparant entre elles diverses variantes, un nouvel équilibre entre ces deux impératifs idéalement complémentaires mais souvent contradictoires.

II-3-2 Renforcer la présence de l'encadrement de proximité, pour mieux « accompagner » les agents

a) Trop de hiérarchie peut-elle tuer la hiérarchie ?

Comment légitimer la présence de « plus d'encadrement » au sein d'une organisation mieux formalisée ?

« Il y a un niveau hiérarchique de trop ! »(encadrement)

On pourrait s'imaginer, à l'inverse, que, précisément parce qu'elle est davantage formalisée, cette organisation réduise son taux d'encadrement et qu'elle laisse d'autant « plus d'initiative » à ces agents que ceux-ci sont mieux formés et disposent de repères communs explicités. Telle est, par exemple, la logique de l'entreprise allemande qui investit beaucoup dans la formation et l'organisation, mais limite la supervision directe. L'entreprise anglo-saxonne investit, elle aussi, à l'image de la ligne 14, beaucoup de matière grise et d'énergie dans l'élaboration d'indicateurs de performances objectivant les résultats et permettant de fixer et mesurer des objectifs aux agents à tous les niveaux. Mais, ayant fait cela, elle place en recul une hiérarchie recentrée sur le contrôle de gestion, laissant les collectifs s'organiser et se confronter, avec ou sans « team leader » continuant d'appartenir à la base, aux objectifs donnés et, en principe, acceptés.

Une ambiguïté continue de planer autour de l'origine du renforcement de cette fameuse présence de l'encadrement de proximité au sein de la ligne 14. S'agit-il (vraiment) d'un choix positif et assumé de déployer en permanence sur le terrain de « vrais agents d'encadrement », investis de l'ensemble des missions correspondantes et pas seulement du rôle ferroviaire classique de « trouble fighter⁹⁶ » ou bien sommes-nous en présence d'une situation de compromis social, ayant conduit les concepteurs à profondément modifier leur première copie qui parlait d'organisation qualifiante et de ligne hiérarchique raccourcie.

« L'organisation de METEOR sera une organisation responsabilisante de type décentralisé opérationnel avec une ligne hiérarchique courte.... »⁹⁷

Sans doute l'organisation METEOR s'est-elle activement employée à tirer le meilleur parti possible d'un compromis social conduisant à offrir à la filière conduite une présence, incarnée dans les superviseurs d'exploitation, au sein de la première ligne « sans conducteur ». Elle a cherché notamment à élargir les finalités de cette présence renforcée, se situant à la fois au champ symbolique

⁹⁶ c'est ainsi qu'on nomme les « pompiers de l'exploitation » dans le réseau londonien où ce rôle « technique » est séparé du rôle « managérial » confié à un « manager ».

⁹⁷ présentation de l'organisation Meteor au CA. Janvier 1994.

de la reconnaissance par l'entreprise d'une compétence conducteur⁹⁸ et sur celui d'offrir une formation exemplaire aux anciens conducteurs passant maîtrise sur la ligne 14.

« Avec la maîtrise protocole, on a eu du mal au début. Ils ont très bien compris que, dans leur carrière, c'est un apprentissage. Pour certains passer maîtrise c'est avoir un bureau et si on n'y prenait pas garde pour certains ce serait passer directement de la loge de conduite au bureau de l'AM. Ils ne voient pas tout ce qui leur reste à apprendre... on voudrait qu'ils soient autonomes en partant, ils ne se rendent pas compte de ce qui les attend.. là ils sont confrontés au terrain et doivent régler des problèmes concrets sous le regard des agents» (SE).

Comme nous l'avons vu un peu plus tôt dans ce chapitre, les agents issus des filières station ont relativement bien accepté ces nouveaux superviseurs d'exploitation, chaque fois que ceux-ci ont su, de leur côté, adopter une attitude adéquate en leur direction.

« Ils ont fait des efforts pour ne pas s'imposer comme des chefs à l'image des chefs qu'ils ont du avoir comme conducteur » (AE).

Beaucoup de ces SE ont su se faire reconnaître pleinement dans leur rôle aussi bien de la base que de l'encadrement. Le principe d'une présence hiérarchique renforcée auprès des agents a suscité, en revanche, plus de mise en question, aussi bien de la part des « encadrés » que des « encadrants »

Agents et superviseurs de la ligne 14 s'interrogent fortement, en tous cas, sur le bien fondé de cette présence renforcée de la hiérarchie.

« Pour nous, l'encadrement de proximité, c'est un succès. Pour eux, un peu moins. C'est le jour et la nuit par rapport aux autres lignes. On a mis un taux d'encadrement très élevé » (Directeur de la ligne 14)

b) le point de vue des agents et des superviseurs

i) Les agents de base

Ceux-ci sont demandeurs, on l'a dit, d'un encadrement plus solidaire et plus équitable, donc plus proche et davantage présent. Cet encadrement ne se résume nullement, dans leur esprit, à la seule figure du superviseur immédiat. L'esprit d'équipe appelle, aussi sur ce sujet, une participation équitable de tous les niveaux hiérarchiques. Mais il ne vient à l'esprit d'aucun agent de base que l'autorité du Directeur de l'unité, principal animateur local de la démarche, puisse être réellement déléguée aux superviseurs. L'intérêt que leur porte cet encadrement immédiat est certes bienvenu et apprécié, mais il ne peut, dans la culture maison, se substituer à l'attention manifestée par celui qui est reconnu comme le « vrai porteur » du projet. Ce dernier remplit avec un talent particulier cette dimension de son rôle dont il connaît l'importance aux yeux des agents.

Plus de superviseurs n'est donc pas synonyme d'un encadrement « plus proche » mais peut, en revanche, vouloir dire, un encadrement « trop » présent. A l'image du voyageur, qui souhaite trouver de l'assistance quand il en a besoin mais qui souhaite aussi une certaine discrétion dans la vigilance exercée à son intention, les agents se satisferaient volontiers d'un encadrement « à la carte », présent quand il le faut et sachant s'éclipser au bon moment. Un encadrement vécu comme trop proche ou trop présent risque de susciter des réactions négatives, se référant principalement à deux registres péjoratifs : celui de la défiance et celui de la promiscuité.

⁹⁸ « les conducteurs n'ont cessé depuis 20 ans de démontrer leurs capacités d'adaptation à l'évolution des technologies ... se priver des compétences des conducteurs sur METEOR serait une erreur à laquelle l'entreprise serait amenée à remédier rapidement... » (lettre du SAT au Président de la RATP. 1996.)

« La 14, y a trop de maîtrise qui font les ROC payé le double. T'as vu t'as trois galons ! c'est comme si tu allais balayer T'es rabaisé » (AC)

Nous avons insisté précédemment sur les différences marquées qui subsistent entre les modèles d'autorité professionnelle ayant cours chez les mainteneurs et chez les exploitants. La défiance traditionnelle à l'égard de la hiérarchie est, on l'a vu, difficile à faire disparaître, en dépit de la camaraderie chaleureuse généralement entretenue entre les AC et leurs superviseurs. Une supervision trop rapprochée peut susciter chez les agents de base un autre sentiment faisant facilement « boule de neige » avec cette défiance traditionnelle et ranimant de vieux souvenirs : le sentiment que la hiérarchie, elle non plus, ne fait pas réellement confiance aux agents, en dépit des nombreux discours tenus pour louer l'abnégation et la conscience professionnelle des agents.

«Ils veulent qu'on soit encadré. Ils nous font confiance, je ne dis pas.... » (AC).

Les agents insistent dans le même temps sur la nécessité qu'ils éprouvent de pouvoir rester par moments « entre soi », rappelant ainsi combien les agents peuvent souvent s'apporter mutuellement conseils et réconfort, le collectif de travail concurrençant souvent l'encadrement de proximité dans ce rôle de soutien moral.

« On est encadré à toute heure c'est sûr on est plus autonome ailleurs. Parfois c'est pesant la présence du superviseur, c'est certain, ça déteint sur l'ambiance... quand il n'y a pas de SE, on se regarde, on est contente on se fume une petite cigarette après la pause. Les SE, ça n'est pas pareil, ils ont ce passé de conducteur, le respect des horaires, ce zèle... » (AC)

« Mon ressenti, l'encadrement était trop là, un peu étouffant. On a besoin de parler entre nous du positif et du négatif. Casser du voisin ou du sous-chef. Celui-là il est con.. On peut pas être franc avec un sous-chef. Ca nous manquait à nous d'être entre agents »(AC)

Avec une certaine ironie, consciente ou non, certains AC s'accordent à penser que cette présence rapprochée d'encadrants, à défaut de leur être personnellement utile, est probablement bonne pour leurs superviseurs⁹⁹ :

« L'encadrement sur le terrain, ça peut être une bonne idée, mais pas tous les jours... Ca se fait aussi en ligne, les AM aussi. Mais ils ont aussi leur boulot dans les bureaux.. L'esprit de la 14 c'est de dire que l'encadrant fait aussi partie de l'équipe. C'est peut-être bien pour l'encadrement, savoir ce qui se passe » (AC)

ii) Le point de vue des superviseurs

Les superviseurs sont, là encore, assez partagés sur le sujet. Ils ont conscience d'être sur ce sujet à la fois juge et partie. Certains avouent bien comprendre les réticences des agents à l'égard de leur omniprésence :

« Quelle que soit sa fonction, on a pas envie d'avoir quelqu'un sur le poil. Ils étaient quand même bien contents d'avoir des gradés. Ils ne prenaient plus de responsabilités. »

D'autres encore parlent de leur propre inconfort dans l'exercice d'un rôle d'autorité qui suppose à leurs yeux une certaine distance vis-à-vis des agents qu'on encadre, distance mise à mal par un partage trop poussé du quotidien :

« Mes collègues superviseurs sont partagés là dessus. Pour certains qui avaient été conducteurs, cette organisation leur permet de découvrir l'univers de la station. Les autres comme moi qui ne sommes pas conducteurs, (nous pensons qu') être proche des agents c'est bien mais c'est aussi de grandes difficultés à se positionner » (SE).

Certains se refusent à regarder comme incompatibles ces deux approches. Ils parlent d'intelligence des situations et de délégation appropriée et donnent en exemple ceux qui ont su, disent-ils, faire la part des choses. Leur propos trouvent des échos favorables parmi les agents de base qui reconnaissent que les superviseurs n'ont pas tous adopté le même « style » et que certains ont trouvé cette fameuse « bonne distance » que d'autres ont, dans le même temps, méconnue.

II-3-3 Faire de l'encadrement le pivot d'une communication enrichie entre concepteurs et exécutants

a) le manager de terrain à l'écoute de sa base

Comment sortir de ce rôle de « surveillant » sans tomber dans les pièges d'une vacance de rôle managérial, à l'image des AMP du métro repliés sur leurs compétences techniques d'exploitants ? A l'image des agents déployés dans les stations, qui s'exposent à la perplexité des voyageurs quand ils veulent transformer leur identité traditionnelle de contrôleur, les encadrants de proximité sont confrontés à la difficulté de construire et faire valider par les autres acteurs un nouveau rôle « d'animateur - communicateur » qui bouscule les anciens repères et suscite au départ des réactions sceptiques chez de nombreux agents. Les superviseurs doivent conquérir dans cet exercice une certaine crédibilité, échappant aux deux « pentes naturelles » de leur position consistant soit à être seulement « la voix de son maître », redescendant le discours officiel de l'organisation, soit « un vrai-faux représentant syndical » se contentant de faire « remonter » les revendications de ses agents.

L'organisation METEOR a fortement investi dans la construction d'un tel rôle non seulement en mettant en place un attachement unique des agents au Centre Exploitation Maintenance (CEM) mais encore en incluant

⁹⁹ Cette inversion des logiques de lecture du management, faisant des « managers » des bénéficiaires possibles d'un meilleur management nous paraît pleine de bon sens. L'entretien d'appréciation professionnelle apporte par exemple au moins autant au niveau N+1 qu'au niveau N.

formellement dans les plannings quotidiens de travail deux temps de réunion entre les agents et leur encadrement, à la prise de service et en fin de poste. A travers ce dispositif dont les SPE sont les principaux maîtres d'œuvre, il s'agit simultanément d'aider la hiérarchie à bien se « positionner » dans un rôle nouveau. Les superviseurs informent, animent les discussions qui le cas échéant s'engagent entre les agents ou avec eux, en tirent les conclusions en matière de mise en œuvre des orientations qu'ils ont reçues et, le cas échéant, débattent avec le niveau supérieur de l'opportunité de réviser tel ou tel aspect du calendrier ou du contenu du projet du moment.

L'exercice est séduisant dans son principe. On y retrouve la logique déjà identifiée à propos du « besoin de plus de proximité » : on perçoit l'existence d'un besoin de communication aujourd'hui mal satisfait. On met en place des hommes et des moyens pour y répondre. On espère ce faisant à la fois satisfaire le « client » (ici les agents, mais ailleurs le voyageur) et renouveler et enrichir le contenu du poste de celui à qui on confie cette mission (ici le superviseur, ailleurs l'agent commercial directement placé au contact du voyageur).

Les superviseurs se félicitent d'être, enfin, en mesure de pouvoir réellement « entrer dans le rôle » du « hiérarchique de proximité », rôle rendu largement virtuel dans le reste du réseau à la fois du fait de la désynchronisation des roulements entre les agents et leurs superviseurs et de l'absence de lieu d'attachement commun, permettant au N+1 de réunir ses troupes, de les connaître et d'être en situation de passer son message dans leur direction.

« Le briefing à prise de service, c'est un point fort. Sur les autres lignes, il y a beaucoup de sédentaires qui prennent directement leur service et ne viennent pas au pôle. Comment peut-on leur parler à ces gens-là, leur expliquer ce qu'on attend d'eux ? » (SE)

Le passage à la pratique va pourtant révéler l'existence de difficultés qui tiennent à la complexité des rapports sociaux, aux codes qui les régissent, aux rapports de pouvoir qui se jouent dans ces circonstances et à la durée requise pour modifier ces paramètres.

Nous avons déjà remarqué, à propos des initiatives prises en direction des mainteneurs, que l'existence de briefings communs avait eu des effets certes positifs en matière d'amélioration du contact entre deux populations qui ne se connaissaient pas au départ, mais n'avait pas forcément produit le niveau attendu d'intérêt croisé entre les préoccupations professionnelles des agents de maintenance et d'exploitation. Le briefing commun ressemblait davantage à l'enchaînement séquentiel de deux briefings, même si, progressivement, et parfois par d'autres canaux plus informels, des dialogues pouvaient s'engager qui n'auraient jamais eu lieu si pareils efforts n'avaient été engagés.

Le constat est assez proche, s'agissant du renforcement attendu de la communication entre les superviseurs et leurs troupes. La tenue quotidienne de réunions communes a favorisé l'établissement d'une plus grande familiarité entre les gens (« on se connaît bien ») qui elle-même a pu alimenter une communication facilitée entre eux, ayant su partiellement effacer les obstacles de l'étiquetage par le grade. Gardant en mémoire la difficulté rencontrée par les agents isolés pour accéder aux bonnes informations au sein du reste réseau, percevant les limites du système parallèle d'informations s'y substituant (radio-tunnel), certains agents apprécient non seulement le caractère quotidien de la distribution d'information mais encore, sinon plus, le fait que la même information soit donnée à chacun au même moment. Ceux-là voient dans ce rituel régulier un facteur de consolidation du collectif de travail et, sur ces bases, considèrent que leurs superviseurs jouent bien leur rôle en l'occurrence.

« Le CEM c'était très positif ! On apprend à se connaître. On a les informations. Le briefing, on a en a besoin ! Les notes on les a, elles sont affichées. Les maîtrises, on se connaît ; ça crée des rapports très différents d'avant » (AC)

« Si y a un briefing, on peut pas dire qu'on est pas au courant. Le sous-chef revenait même dessus pour les absents. Le debriefing, s'il y avait vraiment un souci Un qui pleure pour aider s'il s'est fait insulter. On rentrait chez soi bien dans sa tête. Vous voyez des fois des gens qui partent en pleurant sans savoir pourquoi. On a besoin d'en parler » (AC)

En revanche, le contenu ordinaire des briefings a pu apparaître souvent formels aux agents et les superviseurs ont eu souvent de la difficulté à les nourrir d'éléments à même d'alimenter de « vrais échanges » à ce moment là.

« Les débriefings à midi ont été vite abandonnés Le but c'était de réunir tout le monde mais il y avait des problèmes de relève avec les mixtes... Les AM restaient, les autres repartaient à 12h 15. C'était vu comme contraignant, à force lassant ». CA)

Certains de ces agents considèrent au fond qu'il existe de meilleures occasions pour dialoguer avec son superviseur, plutôt en tête-à-tête à l'occasion d'une formation ou d'un Entretien d'Appréciation Professionnelle, que dans ce cadre et à ces conditions. La situation des « briefings » s'interprète plutôt à leurs yeux comme un lieu de passage de consignes n'appelant pas de réels commentaires de la part des « exécutants », sauf cas particulier où le rituel prend alors sa vraie utilité (pour vider une querelle, éponger des émotions ou protester vivement).

« Le matin du jour où il y a eu un agent du réseau qui est décédé, pouvoir se réunir, c'était très important. Mais pour le travail courant, pas forcément utile » (AC)

Les superviseurs eux-mêmes, tout en se faisant massivement les avocats de la formule, reconnaissent la nécessité d'en diversifier le contenu.

« Il doit y avoir de la lassitude dans les briefings. On n'arrête pas de leur dire « N'oubliez pas vos dépêches ! » Ils ne sont pas très sensibles. Le briefing du matin n'est pas à la meilleure heure. On a 20 minutes sur le papier. On consacre 10 minutes à dire l'essentiel. Il ne faut pas trop répéter, sinon ils pensent « il nous casse les pieds » (SPE)

Beaucoup d'agents ont critiqué les conditions pratiques de l'organisation des briefings et suggéré que des modalités nouvelles soient expérimentées, par exemple en modifiant leur fréquence, leur durée, la disposition des tables (jugée scolaire).

« Ils nous disaient si vous avez un truc à dire à la demande. La plupart du temps, on a rien à dire en fait parce que les collègues veulent pas dire comme ça. Il faudrait plus de temps. Les emplacements, ils n'ont jamais essayé de faire autrement autour des tables ».

La mise en place des premiers groupes d'expression, en application des lois Auroux, avait au début des années 80 suscité un vaste éventail de travaux sociologiques qui montraient bien les difficultés rencontrées à passer brutalement du silence au dialogue et les réticences à la fois individuelles et collectives à « s'exprimer » au lieu et au moment désignés par l'organisation pour le faire.

« Ici c'est à la cafétéria, tout le monde a sa place. Ça parle d'avantage » (AC)

De par la taille réduite de son organisation, de par la capacité de son management à produire ce fameux « esprit d'équipe » dont nous avons souvent parlé, la ligne 14 a réussi à multiplier les échanges entre les agents, mais pas nécessairement dans le cadre conçu initialement pour les accueillir. On retrouve ici le caractère « collectif » de la notion d'encadrement de proximité et le fait que les agents de maîtrise ne peuvent en être seuls les dépositaires, au risque, à se mettre trop en avant dans l'exercice, de susciter des réactions négatives de leur base et même de leurs collègues¹⁰⁰.

« Les SPE, le briefing pour eux c'est le grand moment de la journée » (AC)

« Le SPE faisait tout. Les AE donnaient les services, c'est tout. Drôle d'impression que de voir les SE faire de la figuration. Au début ça nous étonnait et après on n'y pensait plus » (AC)

¹⁰⁰ Les briefings qui réunissent dans la même salle le SPE, qui anime la séance, les 2 ou 3 SE et les 2 AE qui théoriquement constituent tous ensemble l'encadrement d'un groupe d'une dizaine d'agents mettent en scène quotidiennement ces petites différences. Ainsi avons-nous pu être témoin d'un épisode parmi bien d'autres où l'arrivée d'un SE, légèrement en retard et s'asseyant à la place vite laissée vide à côté du SPE qui comme à l'ordinaire dirige la séance, est accueilli par une remarque ironique d'un autre SE : « plus près du Bon Dieu ! » s'attirant la réplique du SPE « le Bon Dieu, c'est vous trois ! ici il n'y a pas de Bon Dieu, c'est un briefing, pas une grand messe ! ».

D'autres encore, plus critiques, ne voient guère de valeur ajoutée dans le contenu du discours qui leur est tenu, arguant de leur propre capacité à lire eux-mêmes les notes de service, se situent dans une posture bureaucratique très classique de « mise à distance » de leur hiérarchie et proposent des interprétations machiavéliques (contrôler la ponctualité d'arrivée des agents) de la tenue régulière de telles réunions.

« Quelquefois, à la longue, les briefings devenaient rébarbatifs. Des notes qu'on pouvait lire nous-même. C'était plutôt voir si on était tous bien là. Comme on commençait à 5 heures, il fallait quelque chose à nous faire faire jusqu'à 5h15. Sur le réseau, les retards du matin ne sont pas toujours vu par les AMP. En tous cas, jamais répercutés par les ACS » (AC)

b) le manager de terrain comme relais entre les concepteurs et le terrain

La dynamique de la décentralisation a profondément transformé le quotidien professionnel des cadres au sein de la RATP. Ceci vaut tout particulièrement au sein du monde de l'exploitation ferroviaire où ces cadres, pour la plupart issus de la maîtrise, ont été longtemps privés de la possibilité d'exercer des responsabilités substantielles. Cette dynamique a aujourd'hui bien du mal à descendre « un cran plus bas », se heurtant notamment au handicap très lourd que constituent pour les agents de maîtrise leurs horaires postés de travail. Indépendamment de la fatigue encourue dans la durée, ces horaires atypiques déconnectent des rythmes du reste de l'organisation et placent les superviseurs dans une temporalité d'action différente, bien davantage tournée vers le court terme.

L'organisation METEOR, soumise aux mêmes contraintes de continuité de l'exploitation, a plus ou moins subi et reproduit cette coupure, notamment en direction de l'équipe de nuit.

« Les cadres sur la 14, je les voyais pas...en 6 mois de ligne, je les ai peu vus. Ceux du PCC les voyaient davantage. Ou alors pour nous commenter les standards ou pour accompagner les visites » (SE)

Des efforts ont été faits par l'encadrement pour rester au contact des superviseurs et solliciter leurs points de vue. En amont de la mise en service, un séminaire résidentiel a ainsi été organisé qui pouvait réunir ensemble (l'exploitation n'ayant pas encore commencé) tout l'encadrement intermédiaire, pour mieux la préparer au démarrage.

« L'entreprise a essayé d'apporter un bien être aux agents dans leur fonction. L'entreprise m'a demandé mon avis. J'ai des collègues dans le privé. Ils me disent : « t'as de la chance ! » »(SE).

Mais peut-être ces efforts n'ont-ils pas été à la hauteur des attentes d'une partie des agents de maîtrise qui auraient sans doute aimé voir surmontés sur la ligne 14 les barrières psychologiques et les malentendus autour de leur rôle au sein de « l'équipe d'encadrement ». Comme souvent la communication entre strates successives a mieux fonctionné au niveau informel et individualisé

« Les conseils, on allait les chercher chez les cadres » (SE).

qu'au niveau formel et collectif. Les séminaires d'encadrement organisés pour permettre aux agents de maîtrise de s'exprimer collectivement, ont naturellement porté davantage sur les thèmes les plus chauds du moment et rempli davantage une fonction de « purge des griefs accumulés » que de questionnement commun autour des options prises au départ, options que l'encadrement souhaitait d'abord tester en l'état sur une période significative.

« Une fois, ils nous ont réunis au Sofitel pour déballer notre sac... » (SE)

Certains des agents de maîtrise de METEOR étaient sans doute prêts à aller plus loin qui ont pu se sentir frustrés sur ce sujet.

« (On nous a dit que) l'organisation était faite comme ça...y en a qui ont été les voir, qui s'étaient rebellés.. Ils n'ont reçu aucune écoute .. Je ne pense pas que vos autres interviewés vous diront cela » (SE)

La réunion hebdomadaire de l'équipe d'encadrement, en principe ouverte aux SPE qui souhaiteraient y participer, est en définitive rarement utilisée par des agents de maîtrise

qui s'interrogent tout à la fois sur l'opportunité de leur venue, l'interprétation qui en serait donnée par leurs collègues, voire la sincérité de l'invitation faite dans leur direction¹⁰¹. La ligne 14 reproduit en cette matière le constat fait quelques années auparavant au sein du réseau urbain.

« Les agents de maîtrise peuvent toujours venir aux réunions d'unité. L'un d'entre eux était là l'autre Jeudi en mixte. Sinon ils n'ont pas le temps, ils courent déjà après leurs missions » (Assistante du Directeur)

« Si le superviseur principal ne va pas vers les cadres, les cadres ne viennent pas. Je n'ai participé qu'à une seule réunion d'unité, j'ai posé la question, c'est ouvert, m'a-t-on dit, mais on n'en fait pas grand chose et je ne sais pas si notre présence est vraiment souhaitée. Il faut faire des choix par rapport à nos autres activités si ce n'est pas indispensable »(SPE).

Conclusion du deuxième chapitre

La première génération des agents de la ligne 14 n'a pas ménagé ses efforts au service de la mise en œuvre effective du programme de travail qui avait été préparé. Elle était clairement mobilisée, non seulement par la " grandeur " de l'événement singulier que représente l'ouverture d'une ligne, mais aussi par le sentiment d'être " mieux traité " au regard d'un ensemble d'attentes essentielles à l'égard de son métier.

« Le niveau d'exigence de la 14 me paraissait logique Qu'elle soit exigeante avec son personnel. En fait je les ai pas trouvé exigeants. Dès le début, en stage, on s'était calé sur nos propres exigences à nous... » (AC)

Elle a été encouragée à le faire par un encadrement, lui aussi fortement mobilisé par l'enjeu de la mise en service de la nouvelle ligne.

On peut, avec les mêmes réserves exprimées au chapitre précédent à propos des limites actuelles de l'exercice, avancer quelques conclusions intermédiaires, notamment sur la façon dont l'organisation management METEOR a été reçue et comprise par la première génération d'agents (en soulignant le biais supplémentaire introduit dans la réflexion sur le management par le contexte de la mise en service, contexte « pionnier » que la Direction de ligne a incontestablement su mettre à profit pour souder les énergies).

Une relation plus personnalisée et plus confiante semble avoir été créée, aux différents niveaux de l'organisation, entre les strates successives de la ligne hiérarchique. Le résultat n'est pas mince au regard de l'héritage de méfiance et d'évitement réciproque qui a longtemps marqué la culture du réseau. Les agents de METEOR se sont sentis soutenus par leur encadrement. Une communication au quotidien s'est établie, qui naturellement a produit son lot d'accords et de désaccords, sans que le dialogue interne ne s'interrompe.

Dans le même temps, la présence de la hiérarchie a été jugée trop importante à la fois par de nombreux agents et de nombreux superviseurs. METEOR ouvre ainsi, ça n'est pas le moindre de ses mérites, un débat de fond sur le rôle de la hiérarchie et sur le bon dosage entre présence et absence de l'encadrement sur le terrain. La problématique est bien la même que celle évoquée à propos des relations entre agents et voyageurs, c'est celle de la « juste distance ». METEOR, sur ce sujet, nous informe et nous fait réfléchir sur un sujet transversal à l'entreprise RATP.

La question sous-jacente est bien celle du rôle de la hiérarchie de terrain et de l'exemplarité correspondante de sa conduite.

Si l'on se réfère aux conceptions traditionnelles de la hiérarchie dans la culture du réseau ferré, l'exemplarité de la hiérarchie repose alors sur sa compétence professionnelle, sa droiture dans l'application des règles. Cette hiérarchie est censée traiter avec impartialité les cas individuels et partager équitablement les tâches

¹⁰¹ Illustration de ces réactions de gêne, enchâssée dans un vieil héritage culturel du réseau, le refus (sous un motif de circonstance) d'un SPE, ayant participé à l'enquête et figurant parmi mes informateurs privilégiés, de participer à une réunion de restitution de mes premiers résultats auprès de l'encadrement de la ligne (qui l'encourageait à venir).

entre ses agents. A ces conditions, elle sait inspirer le respect à des agents dont il est attendu qu'ils soient eux-mêmes rigoureux dans le port de l'uniforme, la ponctualité et le respect des procédures.

Plus de hiérarchie, dans cette acception, signifie davantage de « rigueur » dans l'application des règles et des programmes d'activité mais aussi dans le jugement que la hiérarchie exerce vis-à-vis d'agents qu'elle connaît d'autant mieux qu'elle partage leur quotidien de travail. « Saurait-il y avoir trop de cette hiérarchie là ? » se demandent les exploitants traditionnels qui souhaiteraient sans doute retrouver au sein de la ligne 14 une certaine exemplarité, au sens qu'ils donnent à ce terme, à chacun des niveaux de l'organisation. Dans cette conception, l'encadrement de proximité est d'abord là pour passer les consignes, veiller à leur application tout en sachant écouter ses agents et maintenir avec eux un contact réellement humain.

« Au Métro, quand j'y étais, les gens savaient vaguement qu'il y en avait des standards et les agents comprenaient plus ou moins. Comme on ne les écoutait pas, pourquoi voudriez-vous qu'ils écoutent leur hiérarchie... » (encadrement)

L'encadrement, de son côté, fournit des instructions claires à sa maîtrise, tout en lui faisant largement confiance au niveau de sa mise en œuvre. Il garde néanmoins une oreille en direction du terrain, à la fois pour garder le contact avec les agents et pour se faire sa propre idée des réalités du moment.

Si l'on fait référence à des conceptions se définissant elles-mêmes comme « modernes », la hiérarchie est en charge d'encourager et de valoriser la prise d'initiative et l'auto-régulation des collectifs de travail, regardées comme la meilleure garantie de leur implication. La hiérarchie de proximité s'éloigne alors de ses missions traditionnelles et s'investit dans des tâches nouvelles d'animation et d'évaluation de l'organisation. Elle recueille et améliore de propositions alternatives, elle communique davantage en direction du niveau hiérarchique supérieur et se tient plus en recul vis-à-vis d'agents de terrain davantage « responsabilisés ».

« Il y a eu un décalage avec la formation déjà reçue par ces SE. Je ne sais pas si le métier y est bien défini comme étant près du terrain, auprès des agents » (SPE)

Ces deux conceptions, la « ferroviaire traditionnelle » et la « managériale - moderne », sont présentes simultanément dans le projet d'organisation de METEOR mais la première a, au moins dans la phase de démarrage de la ligne, clairement pris l'ascendant sur la seconde.

Il n'était pas question alors d'improviser, au regard des difficultés inhérentes à une mise en service. Simultanément, le démarrage d'une nouvelle ligne constituait un défi particulièrement mobilisateur pour des agents s'étant tous portés volontaires.

Aussi longtemps qu'on reste dans cette logique de « démarrage de ligne », d'effet « commando » et de « volontaires »,

« ici on voyait que c'était des volontaires qui savaient qu'ils pourraient rencontrer des difficultés » (Encadrement)

il apparaît possible de concilier le « feu » d'un projet collectif fort (la frontière encadrant-encadré étant à certains égards transcendée dans une commune aventure) et « l'eau » d'une organisation « carrée ». La première équipe d'encadrement semble en tous cas y être parvenu.

La question est posée de savoir si une telle configuration peut subsister durablement en l'état. Privée de l'aura spécifique du démarrage et placée en situation d'attirer de nouveaux volontaires, la ligne 14 devra donc probablement poursuivre la réflexion sur l'organisation, à la recherche d'un nouvel équilibre entre les différentes composantes de l'organisation.

III - L'APRES-METEOR : RETOUR SUR LE RESEAU

Dès l'origine, est affiché le principe selon lesquels les agents venus y travailler ne seraient pas « mutés » mais « détachés » pour une durée fixée au départ, plus ou moins longue (entre 2 et 5 ans) selon l'importance de la

formation leur étant préalablement dispensée. L'idée directrice était bien de promouvoir un flux permanent de mobilité transversale, afin de contribuer à la bonne insertion de la nouvelle ligne au sein du réseau et de favoriser la diffusion des pratiques innovantes testées sur METEOR. Cette forme nouvelle de formation par la mobilité, inconnue jusqu'ici au niveau des agents de terrain, suscite beaucoup d'incertitude au sein du réseau. Les agents s'interrogent notamment sur le sort qui leur serait réservé à la sortie de leur détachement. Beaucoup d'agents de METEOR étaient, au moment de notre première enquête, partagés sur ce sujet entre l'espoir d'être promu et la crainte de tomber « n'importe où », sachant comme dit un agent « *on connaît ce que l'on quitte, on ne sait pas ce qu'on trouve* ».

L'originalité de notre seconde enquête¹⁰² est d'avoir pu recueillir les témoignages d'anciens agents de la ligne 14 après leur retour au sein du réseau, sur un thème qui n'étaient jusqu'ici appréhendé qu'au travers des représentations ex ante¹⁰³ qu'en avaient les agents en poste sur METEOR.

Dans une première partie, on s'intéresse à la façon dont les agents de la ligne 14 ont décrit leur retour au sein du réseau. On examine d'abord les perceptions qu'ils développent des réalités « quotidiennes » de celui-ci, à leur retour ; on traite ensuite des attitudes (telles qu'ils les ont perçues) de leurs collègues de travail, aussi bien vis-à-vis de leur personne que de l'organisation de la ligne 14. On analyse enfin les positionnements adoptés par ces « anciens de la 14 » vis-à-vis de leur nouvel environnement de travail. L'ensemble de ces témoignages éclairent mais aussi relativisent les craintes exprimées a priori vis-à-vis d'un retour sur le réseau, qui a manifestement pris des formes assez différentes d'une ligne à l'autre, voire au sein d'une même ligne d'un agent à l'autre.

Deux phénomènes sont apparus dans l'intervalle de deux ans qui sépare nos deux enquêtes qui sont propres à fragiliser la mise en œuvre du processus de détachement, au moins sur les bases imaginées au départ. On observe tout d'abord un certain ralentissement du flux de candidatures nouvelles, qui se traduit déjà dans les chiffres¹⁰⁴ par un allongement de la durée de présence des agents sur la ligne 14. Le bon fonctionnement du détachement suppose, en effet, que la ligne 14 continue d'exercer une forte attraction, aussi bien pour être pourvu en nouveaux volontaires que pour maintenir un certain prestige interne et une vraie curiosité. L'écart observable entre la situation espérée et la situation réelle mérite donc examen, le témoignage des premiers agents de la ligne 14 de retour sur le réseau fournissant dans cette perspective des données de première main. On note, dans le même temps, une certaine réticence parmi les agents de la ligne 14 vis-à-vis de la perspective, pourtant bien affichée au départ, de revenir au terme de leur détachement au sein du réseau. Un tiers des agents de la première génération a cherché et effectivement trouvé d'autres destinations professionnelles qu'un simple retour à leur ligne d'origine. Dans la logique initiale du projet, ces anciens de la 14 avaient théoriquement un rôle majeur à y jouer en tant « qu'ambassadeurs » de la ligne, à même d'en parler de façon crédible et appropriée et/ou d'inciter de nouveaux agents à rejoindre la nouvelle ligne.

L'analyse des témoignages des anciens agents de la ligne 14, recueillis après leur départ de METEOR, éclaire chacun de ces phénomènes et constitue la matière de la seconde partie de ce troisième chapitre.

On se penche, dans un premier temps, sur les difficultés rencontrées par la ligne 14 à maintenir, après sa mise en service, le même flux de candidatures en provenance du reste du réseau. Nos conclusions, fondées sur l'analyse des motivations de la première génération des agents de la ligne 14, conduisent à relativiser la portée du phénomène actuel. Celui-ci ne mérite pas à notre sens d'être interprété comme le fruit d'un « désaveu » de la nouvelle organisation mais plutôt comme une illustration supplémentaire d'une tendance préexistante au sein du réseau, que la ligne 14, au même titre qu'en matière d'absentéisme, n'est jusqu'ici pas parvenu à « inverser ».

On montre, dans un second temps, comment les différents agents de la ligne 14 ont développé des usages spécifiques de cette procédure de détachement, ne lui donnant pas nécessairement le sens anticipé par l'organisation. Le passage sur METEOR a pris, au bout du compte, des significations bien différentes d'un agent à l'autre, en fonction notamment de la place occupée par cet épisode dans la trajectoire professionnelle de chacun. Là où certains n'ont vu qu'une simple parenthèse, précèdent un retour largement anticipé au statu quo antérieur, d'autres ont investi bien davantage et accédé, pour certains d'entre eux, à de nouveaux horizons auxquels ils ne songeaient pas au départ. Ceci conduit à

¹⁰² Les caractéristiques de l'échantillon d'enquête sont présentées dans la partie introductive du présent rapport.

¹⁰³ Enquêtes internes auprès de l'ensemble des agents de la ligne 14 en Mai 1999 et Septembre 2001

¹⁰⁴ Les AC déjà partis sont restés 730 jours, l'ancienneté ligne des AC en poste en Novembre 2001 était de 750 jours. Les AE partis sont restés 828 jours en moyenne, ceux en poste en Novembre 2001 sont présents depuis en moyenne 920 jours. Les AL partis sont restés 752 jours, les AL en poste sont présents depuis 925 jours.

conclure qu'il n'existe pas de « modèle unique », simple et reproductible et à insister sur le résultat, bien connu des sociologues mais parfois oublié par les concepteurs, selon lequel la logique de l'organisation doit toujours composer avec des logiques d'acteurs possédant leur irréductible spécificité.

III-1 Un retour délicat sur le réseau

Les entreprises multinationales ont depuis longtemps identifié ce qu'elles appellent le « syndrome de l'expatrié » à son retour dans son pays d'origine. Celui qui, dans son poste précédent, accédait à la fois à plus de responsabilités, plus de moyens et davantage de reconnaissance, « atterrit » un peu plus tard au beau milieu des contingences de son ancienne organisation. Il n'est pas rare que cet expatrié porte alors un jugement sévère sur son environnement professionnel, idéalise facilement son ancienne fonction (où pourtant les difficultés étaient bien présentes) et affiche la volonté de repartir dès que l'opportunité se présentera. Certains expatriés ne posent jamais leur valise et d'autres, passé le coup de blues des premiers mois, poursuivent leur carrière dans leur entreprise, mobilisant, plus tard, tout ou partie des compétences acquises sous d'autres cieux.

Beaucoup d'observateurs pourraient regarder la situation des anciens de la ligne 14 au moment où ils réintègrent le réseau comme relativement différente de notre exemple de départ. Elle l'est en effet à bien des égards. Il n'en reste pas moins que les lectures faites par les agents eux-mêmes peuvent entrer en résonance avec ce modèle, valorisant fièrement leur participation à l'événement constitué par l'ouverture de la ligne 14

« C'est pas tout le monde qui fait une ouverture de ligne » (AC)

et vivant leur retour sur le réseau comme un moment difficile de retour « désenchanté » aux réalités du quotidien.

« Mes collègues SPE de la 14, qu'est-ce qu'on peut leur donner ? passer cadre ? La plupart ne souhaitent pas retourner en ligne, un peu comme un ministre qui ne souhaite pas redevenir simple fonctionnaire » (SPE)

Le tableau parfois critique du réseau qui est dressé par ces agents doit donc être reçu par le lecteur comme une représentation du réel, tel que ces agents le perçoivent à ce moment particulier de leur cursus, et non pas comme une description fidèle de la situation de leur ligne, a fortiori du réseau tout entier dans son immense diversité à la fois de clientèles, d'agents, de management.

De la même façon, les réactions auxquelles ces « anciens » de la ligne 14 sont exposées à leur retour méritent de n'être pas seulement interprétées dans un registre relationnel (celui de la malveillance ou de la jalousie) mais aussi comme l'expression d'une réaction de fierté identitaire émanant de ceux qui sont « restés ». Cette attitude épidermique ne signifie pas forcément que les intéressés se situeront durablement dans une même hostilité de principe.

Les difficultés éprouvées par les « expatriés » à leur retour ne doivent pas non plus être regardées comme insurmontables. Notre seconde enquête saisit les représentations de ces agents de la ligne 14 à un moment particulier de leur trajectoire, au même titre que la première, effectuée peu de temps après l'agitation de la mise en service, se situait à un autre moment symboliquement fort de la vie de l'organisation METEOR.

« Je suis revenu sur le réseau...J'ai trouvé cela choquant de voir le fossé » (AC)

Nous procéderons en quatre étapes pour rendre compte, à partir des témoignages recueillis dans les conditions qu'on a dites, des modalités dans lesquelles s'est effectué ce retour au sein du réseau des « anciens de la ligne 14 ».

Nous prendrons pour point de départ le choc (largement anticipé par beaucoup d'entre eux) qu'a constitué pour eux le retour au sein du réseau métro. Nous analyserons ensuite la façon dont ils ont perçu les réactions à leur égard, et surtout vis-à-vis de l'organisation METEOR, émanant des différentes catégories d'agents du réseau urbain. Ceci nous conduira, enfin, à examiner la façon dont ces anciens de la ligne 14 ont intégré cette double composante (leur analyse de la situation du réseau, la perception des réactions de celui-ci à leur endroit) à la fois

pour communiquer leur propre expérience et, ceci concerne plus particulièrement les superviseurs, tenter de mettre en application certaines des « bonnes pratiques » expérimentées sur METEOR.

III-1-1 Le choc du retour

a) une vision critique de la situation trouvée

Le retour sur le réseau représente une vraie déstabilisation pour la plupart des anciens agents de la ligne 14. Ayant évolué pendant deux années ou plus dans une organisation « modernisée » dans ses moyens de travail, « dynamisée » dans ses formes de management, ils ont alors le sentiment de « retomber » dans des réalités d'un autre âge. Et c'est précisément cette image du « passé » qu'ils sont nombreux à utiliser pour exprimer leur sentiment.

« le choc que j'ai eu quand je suis revenu, les locaux tout petits, lugubres, comme revenir à l'âge de pierre Y a des agents, on se demande s'ils travaillent vraiment à la RATP » (SPE)

« les guichets dans le reste du réseau ont un mètre de large. C'est pas joli ; c'est ma salle de bain, y a 20 ans » (AC)

« En revenant, c'était un autre monde ! j'étais déstabilisé complètement ». (AC)

Certes, pour avoir travaillé de longues années dans ce contexte professionnel, ils n'ignoraient rien de ces caractéristiques. Certains même font part de leur heureuse surprise devant certaines améliorations intervenues dans l'organisation de leur ligne depuis leur départ.

« Avec l'organisation par secteur, on voit plus les AMP. J'ai trouvé cela mieux sur toute la ligne , avant on ne les voyait pas » (AC)

« Quand je suis revenue en ligne, y avait eu des changements. Je savais me servir des équipements nouveaux. J'ai été très bien formée sur la 14. Y a pas à dire » (AC)

La réaction la plus courante est cependant nettement plus critique, dénonçant pêle-mêle les conditions matérielles de travail,

« sur la 14 ils ont pris soin de nos locaux, ici c'est une porcherie » (AC)

les ratés du fonctionnement quotidien de l'organisation, aussi bien en termes de circulation de l'information,

« Ici on ne sait pas. On attend, on a pas l'info, on est toujours décalé...si on veut être au top il faut progresser sur la 14 tous les agents ont des talkies...la maintenance qui travaille avec nous, vous passez une dépêche, y a rien, je suis malheureuse » (AC)

de suivi des signalements de pannes,

« Quand on revient sur le réseau, vous faites de la vente et du contrôle, vous faites les signalements de la station. Selon la conscience professionnelle de certains, ça passera par-dessus la jambe...il y aura du signalé pas réparé et du à réparer sans dépêche. Sur la 14, il n'y avait pas ce problème. On savait qu'on passait une dépêche, la réactivité était dans la matinée. Idem le nettoyage, y avait une salissure, l'agent venait, on n'avait pas le même contrat avec la société extérieure »

ou de l'organisation des relèves des agents en caisse.

« Le travail en équipe, les belles stations les relèves, c'est sûr un problème arrivait, on appelait une équipe ici c'est plus dur ! faut se battre pour être relevé, pourquoi ? »

b) un niveau d'exigence moins élevé

Au-delà de ces griefs relativement « classiques », qu'on pourrait aussi bien entendre dans la bouche des autres agents du réseau urbain, l'accent est mis par les anciens de la ligne 14 sur leur perception d'un écart considérable entre le niveau de « mobilisation » des acteurs obtenus sur la ligne 14 (dans le contexte particulier du démarrage d'une ligne nouvelle)

« Quand on a créé les centres de liaison, quand NSS est arrivé, on nous a poussé vers le haut, à être au top. Sur METEOR j'ai essayé d'aller le plus haut que je pouvais. On ne me demandais pas de me surpasser mais de faire aboutir un projet ensemble » (AE)

et l'atmosphère relativement démotivée qu'ils perçoivent à leur retour.

« Ici, on voudrait savoir pour qui on bosse. Je ne dis pas le culte de la personnalité mais pouvoir dire tu bosses pour la RATP. Le bonhomme pour qui tu bosses, c'est qui... Ce sont les cadres qui doivent donner le tempo... Y pas de rail... C'est quoi le projet ? je vois pas bien... pourtant, ce serait facile de motiver » (AC)

« Sur la ligne 14, on avait mis la barre très haute. Ici elle est au ras des pâquerettes. » (SE)

Le niveau d'exigence apparaît aux anciens de la ligne 14 sensiblement abaissé au regard de ce qu'ils ont connu.

« Quand je suis revenue, je me suis dit, je suis où ? On me demandait moins de choses. Même si je faisais une erreur, c'était pas grave. C'était moins professionnel » (AC).

« Ailleurs la mentalité est assez cool au niveau du travail. Si vous faites le travail correctement, on va pas vous demander plus. Ici vous êtes à l'heure, en tenue, on ne vous demande pas plus. Mais faut rien attendre en retour ». (AC)

Le juste équilibre à trouver paraît à beaucoup d'agents issus de la ligne 14 plus proche du modèle expérimenté sur METEOR que du modèle vécu au quotidien sur leur ligne :

« Sur la 14 fallait tout le temps se surpasser. Où est le juste milieu ? Il ne faut pas être laxiste ; il faut aller un peu au-delà. La 14, ça me convenait. Ici c'est pas assez sévère, c'est ce qui me manque. Moi je vois ça comme ça, mais il y a ici des collègues qui diraient autrement ». (AC)

La mobilisation volontaire des agents qu'ils ont connu sur la ligne 14 prend dans ce contexte des allures d'exception.

« On avait envie de mettre la tenue. On était bien. On mettait le foulard. Au métro, c'est différent. Y en a qui mettent la tenue, d'autres pas ». (AC).

« Nous la lavallière, on avait un souci esthétique.. on était contente de la porter... Ici Y en a plus ici qui la mettent ».

« Mes collègues anciens de la Régie me disent : « tu crois encore au Père Noël, je réponds je crois à l'humain. Le faux je ne le supporte pas » (AC)

c) un déficit de suivi et de communication

L'analyse développée par les agents de la ligne 14 va au-delà du constat, bien connu des sociologues ou des ergonomes, selon lequel il est difficile d'obtenir durablement d'un collectif un « culte de la performance maximale ». Elle sait faire la part des choses et admettre fort bien que les agents ne se situent pas perpétuellement dans l'excellence ou que les routines quotidiennes du monde de l'exploitation puissent peser au sein du réseau sur la motivation des agents. Pareil sentiment a lui aussi existé sur la ligne 14.

Ce que pointent à leur retour les agents issus de la ligne 14 est d'un autre ordre. Leur appréciation s'inquiète de la capacité des agents du terrain, agents de base et encadrement de proximité réunis, à construire ensemble un tissu relationnel plus solide, leur permettant de mieux se soutenir mutuellement, et davantage de confiance entre les différents niveaux de l'organisation, en sorte de nourrir un dialogue constructif autour des remèdes possibles aux difficultés expérimentées dans l'exercice du métier.

Cette ambition affichée, on l'a vu, sur la ligne 14 alimentait au moment de notre première enquête des réactions mitigées de la part des acteurs. Les superviseurs investissaient fortement un rôle que les agents de base

trouvaient à l'époque un peu encombrant. De retour sur le réseau, ces mêmes agents apportent, à travers le regard qu'ils portent sur les pratiques ordinaires de leur nouvel environnement de travail, beaucoup d'eau au moulin des concepteurs.

Les anciens de la 14 sont d'autant plus sensibles aux facilités de communication qu'ils avaient sur METEOR

« Sur la 14, on se faisait confiance ; On avait pas peur d'en parler »(AC)

qu'ils indiquent faire au quotidien l'expérience des difficultés à reproduire pareille situation au sein du réseau.

« Sur ma ligne, beaucoup sont démotivés. Les agressions, derrière il y a pas eu un mot de sympathie, pas de remerciements. Les AMP sont absents, à part un. Mais celui-ci est considéré comme trop près des agents, alors c'est celui-là qu'ils cassent. Le cadre lui a dit : « tu n'as rien à faire là ». Il veut partir de la ligne C'est pourtant des agents comme ça qui nous motivent. » (AC)

Le fait d'être plus souvent livré à soi-même entretient un ensemble de griefs qui sont prêts à surgir dans les échanges avec son encadrement.

« On n'était plus du tout assisté ça fait mal il y a la chute...Ici c'est système D, on doit gérer les incidents tout seul. Même comme agent de station, on se replie. On ose plus aborder les supérieurs sans agressivité devant tant de dysfonctionnements accumulés.. » (AC)

Ce dernier sait parfaitement à quoi s'en tenir sur le sujet, ceux issus de la ligne 14 mesurant bien à quel point les insuffisances de l'organisation sont susceptibles de nuire à l'exercice de leur autorité.

« Sur ma ligne, on n'a pas les mêmes moyens. Y a plein d'imperfections. Les agents, si on les bouscule, n'auront pas de mal à sortir les doléances : y a ça, ça et ça qui vont pas...s' ils veulent qu'on soit nickel en sortant de la 14, il faut que tout soit carré partout. Ici, y a rien de tel de prévu... »(SE)

L'encadrement de terrain, en charge de faire respecter un certain nombre de principes et de règles, ne sait souvent pas comment arriver à évoquer avec certains agents de base « les sujets qui fâchent » :

« Je prépare les modules maîtrise. Il m'en reste un. On sent comme un malaise On ne peut pas parler aux agents ils sont démotivés. Si on leur dit « range ta station », on a la vie dure »(AC)

Même le terrain professionnel, qui constitue dans les univers de métier un lieu privilégié d'échanges de pratiques entre les agents et leur encadrement, est difficile à aborder.

« Y a des agents durs à cuire qui disent « il n'y a personne qui viendra me dire ce que je dois faire dans mon boulot ou alors il ira se faire voir ! ». » (SE)

Cet état d'esprit d'une partie¹⁰⁵ des agents n'est pas seulement l'expression d'une forme d'esprit libertaire, allergique à l'idée même de hiérarchie. Elle est aussi le reflet d'une aspiration profonde de nombreux agents de construire par expérience leur propre approche de leur travail, aspiration qui se développe d'autant mieux au sein du réseau que l'encadrement est ordinairement tenu (se tient ?) à distance des agents.

« Les gens veulent montrer qu'ils savent tout faire eux-mêmes et pensent qu'ils le font bien. Les méthodes sont différentes de celles prévues et peu performantes. S'il y avait un accompagnement plus important on trouverait les méthodes conçues à l'origine. Pour cela il faudrait un profond renouvellement. Un des acquis de la ligne 14 c'est la capacité des agents d'accepter une remise en question de leurs pratiques et une bonne volonté par rapport à faire autrement » (AC, achevant les modules maîtrise)

Il est dans cette perspective très symptomatique que les agents de maîtrise eux-mêmes adoptent largement le même type de conduite.

Les AMP, eux aussi ils travaillent dans ce style, même au niveau des cadres. Tout le monde est imprégné de cette culture. Il y a des exceptions. Il faudrait penser autrement. Il faut que les AMP aient cet état d'esprit .. Pour cela il faut avoir vu quelque chose d'autre... » (SE)

¹⁰⁵ difficile à évaluer au travers de quelques témoignages

A leur arrivée sur le réseau urbain, les nouveaux superviseurs issus de la ligne 14 font rapidement l'expérience de dysfonctionnements, pour nombre d'entre eux largement répertoriés¹⁰⁶, auxquels, de par le fait d'avoir vécu autre chose sur la ligne 14, ils sont particulièrement sensibles. Beaucoup de leurs collègues AMP, plus anciens dans la fonction, semblent avoir cessé d'y prêter attention, ayant plus ou moins intériorisé ces phénomènes comme autant de propriétés « irréductibles » du fonctionnement du réseau (alors qu'elles ne sont bien sûr que des constructions humaines réversibles).

Ils rendent notamment compte d'une vraie difficulté à travailler de façon collégiale,

« Mes collègues AMP, j'ai très peu de relations avec eux. Y en a que je n'ai qu'au téléphone...je ne les vois jamais » (SE)

« Quand on réintègre le réseau, c'est étonnant. Chacun son domaine. C'est choquant. » (SE)

et sont frappés du peu d'accord existant entre collègues au niveau des finalités du rôle et des méthodes à mettre en œuvre pour y parvenir.

« Sur mes collègues AMP y en a peut-être deux qui sont d'accord avec moi. Les autres pensent que les méthodes actuelles sont les bonnes. Manque d'ouverture d'esprit, ancienneté d'exercice et surtout manque de reconnaissance ont contribué à les façonner ainsi » (SE)

Certains dénoncent enfin un climat de concurrence interne entre les agents de maîtrise de leur ligne, pour mieux capter à leur profit l'attention des cadres, climat qui, selon eux, porte atteinte à la cohésion du collectif d'encadrement formé par les AMP.¹⁰⁷

« On est en concurrence entre nous. Si y en a qui fait des erreurs, c'est comme les gosses .. » (SE)

d) un exercice conflictuel de l'autorité

Les modalités ordinaires d'exercice de l'autorité sont également un objet de surprise pour ceux des agents de la ligne 14, en particulier les jeunes AC et les SE issus du protocole, qui n'avaient pas derrière eux une longue expérience du réseau.

Les AC s'étonnent de la façon dont certains agents d'encadrement mettent en doute leur parole et pointent la difficulté de s'expliquer avec une hiérarchie qui ne vous connaît pas personnellement et qu'on ne connaît pas non plus.

« Quand je suis revenue après une seule semaine de présence, une maîtrise me met un bon de tabac. J'étais prévue au contrôle dans le secteur opposé. J'arrive au pôle en retard à cause de cela « Qu'est-ce que ça veut dire ? Je vais vous gratter » Le temps de prendre un café, il a fallu discuter »(AC)

L'entretien d'appréciation professionnel s'expose dans ce contexte à perdre aux yeux des agents une partie de la signification qui lui est prêtée par ses concepteurs.

« J'ai été déçu de l'accueil. J'ai vu personne et au bout de 15 jours, quelqu'un vient pour mon EAP ! » (AC)

¹⁰⁶ J-P SEGAL. La maîtrise polyvalente face à la décentralisation » opus cité Réseau 2000. RATP

¹⁰⁷ Cette situation n'est pas séparable des pratiques de management développées par de nombreux cadres en direction des AMP, consistant à s'appuyer sur les (soi-disant) « bons éléments », propres à servir leur dessein, et à laisser les (soi-disant) « mauvais éléments » enfermés dans leur ressentiment, sans voir comment ces pratiques, vécues par eux comme « naturelles », portent gravement atteinte à la cohésion du collectif d'encadrement. J-P SEGAL. L'évolution des relations entre cadres et agents de maîtrise depuis la mise en place de la décentralisation. Septembre 1998.

Confronté à une altercation violente avec des collègues de sa nouvelle affectation, un agent de la ligne 14 fait part de son désarroi devant la force anonyme du système d'arbitrage et l'incapacité dans laquelle il s'est trouvé de se faire entendre.

« Il manquait des opérateurs au centre de liaison. On m'a proposé de le faire. Ca n'a pas plu à deux jeunes agents qui n'avaient que un an et demi de régie. Deux d'entre elles sont venues à la fermeture, elles m'ont assommée d'insultes « Retourne sur ta ligne de merde » La 14, ça fait des histoires fulgurantes ! le nouveau directeur a mis un avertissement à tout le monde , il n'a pas cherché à aller plus loin , il ne m'a pas écouté, il n'y a jamais eu la confrontation que je demandai. Tout cela après trois semaines de présence ! J'ai demandé ma mutation, je suis parti au bout de trois mois. J'ai dit à un sous-chef, regardez mon dossier c'était ma première sanction en 8 ans... Dans ces cas là, on perd confiance.. Tout le monde s'en fout. Je me suis sentie toute seule. J'ai même pas averti les syndicats » (AC)

Les superviseurs issus de METEOR font à certains égards le même constat, vu de l'autre bord. Ils insistent sur les entraves auxquelles est confronté l'exercice de leur autorité quotidienne, associant à cette situation pour eux douloureuse un ensemble de facteurs qu'ils paraissent en mal d'ordonner très clairement.

« le rejet du réseau, c'est pas vis-à-vis des personnes qui y travaillent, c'est l'environnement.. les quais, les odeurs, les gens pas en tenue à qui on fait des rappels, on peut pas lutter.. les conducteurs, sur la 14 on les a pas, c'est la catégorie la plus difficile »(SE)

« Là sur l'urbain, les agents veulent en faire le moins possible. Faut hausser le ton. Sur la ligne 14 pas la peine. Y avait des grincements de dents, mais on discutait. Ils comprenaient que c'était normal. Tout le monde faisait tous les postes. C'est pas ça sur une autre ligne, c'est pas la même population d'agents non plus ».
(SPE)

III-1-2 Un accueil perçu comme mitigé de la part des agents du réseau

Les propos qu'on a cités ne permettent pas à eux seuls de fournir un reflet fidèle de la variété des pratiques d'accueil et d'écoute dont ont bénéficié les « anciens de METEOR ». Ils sont plus l'expression spontanée d'un certain « vécu », qui nous parle autant des réalités quotidiennes du réseau que des sensibilités développées par ces acteurs au moment de leur retour dans le réseau. Les points de vue de leurs collègues du réseau urbain, que nous n'avons pas recueillis dans le cadre de ce travail, complèteraient bien sûr et nuanceraient sans doute le tableau. Au jeu des représentations croisées, on apprendrait sans doute beaucoup d'une enquête auprès des agents n'ayant jamais été sur METEOR mais qui ont pu côtoyer sur leur ligne des agents en étant issus. Nous nous garderons donc de prêter une valeur générale aux propos recueillis, nous contentant de rappeler aux lecteurs que ceux-ci sont néanmoins bien conformes aux représentations sur lesquelles porte notre analyse, celles développées par les agents issus de la ligne 14 lors de leur retour sur le réseau urbain.

Le sentiment le plus fortement exprimé par nos enquêtés est celui d'une forte animosité vis-à-vis de la ligne 14 émanant de leurs collègues, animosité plus ou moins mélangée d'incompréhension et/ou de manque d'informations vis-à-vis de l'organisation qui s'y est mise en place.

Ce thème a été très largement abordé par nos interlocuteurs dont on verra pourquoi nombre d'entre eux, d'abord soucieux de leur bonne intégration locale, hésitent à exprimer ouvertement des opinions différentes, quand bien même celles-ci seraient nourries par leur propre expérience au sein de l'organisation. Cette situation, que beaucoup de ces anciens de la ligne 14 vivent comme frustrante, cohabite cependant avec l'existence, au niveau individuel, d'une réelle curiosité des agents à l'égard des pratiques de la ligne 14 et d'une écoute de l'encadrement opérationnel, elle aussi développée plutôt sur des bases d'affinités locales réciproques.

a) une représentation souvent péjorative de la ligne 14

Réintégrant le réseau urbain, les anciens de la ligne 14 s'inscrivent dans des groupes professionnels différents, possédant chacun des identités singulières et cultivant des normes et des valeurs professionnelles différentes. On ne saurait donc parler de représentation « en général » des « agents de la ligne 14 ». Il faut au contraire

examiner, sinon vraiment le « sort »¹⁰⁸ réservé par ces différents groupes de pairs à leurs nouveaux collègues, du moins les stéréotypes développés à leur encontre, aussi bien au niveau des agents de station qu'à celui des agents de maîtrise d'exploitation (les AMP du métro).

Les représentations, telles encore une fois que les rapportent les anciens de METEOR, qui courent au sujet des **Assistants Commerciaux (AC)** sont le reflet de réactions qui à bien des égards ne sont, ni nouvelles, ni spécifiquement adressées aux agents de la ligne 14 : elles s'inscrivent dans le registre classique de la dénonciation de la « docilité »

« Y a beaucoup de « on dit », (par exemple) que c'est trop strict. Par rapport à ma ligne actuelle c'est pas strict du tout du moment qu'on fait son travail ils vous embêtent pas » (AC)

« Beaucoup d'agents ont peur d'y aller... certains agents croyaient qu'il n'y avait pas de téléphone en caisse sur la 14 » (SE)

ou du « carriérisme »,

« Pour beaucoup nous sommes les bouffons, les lèche-culs du quartier. » (AC)

deux conduites « mesquines » opposées dans ce référentiel protestataire à la « grandeur » de celui qui fait simplement son travail¹⁰⁹, sans rien devoir à personne.

La situation est ici particulière dans la mesure où ces reproches s'adressent à des agents qui ne sont pas « montés en grade » et qui, au terme de leur détachement réintègrent « simplement » le réseau, en principe valorisé par leur participation à l'événement que représente le démarrage d'une ligne nouvelle. D'ordinaire ceux qui ont voulu « évoluer » et qui se sont engagés dans la voie proposée par l'institution pour « progresser », quittaient leur groupe de pairs. Les agents acceptent cette situation comme faisant partie des règles d'un jeu auquel ils souhaitent un jour à leur tour participer (ou auquel ils ont au moins une fois songé à participer), l'opportunité de « faire carrière » faisant partie des richesses reconnues de la RATP. Dans le cas d'espèce, une partie de ceux qui sont partis reviennent à leur point de départ et peuvent même côtoyer ceux qui auraient eux-mêmes bien aimés « en être » mais n'ont pas été retenus.

« Quand je suis revenue sur ma ligne, j'ai compris ce que c'était d'être de la 14. L'image que je donnais. « Pourquoi t'es revenue ? », ils me demandaient. J'ai dit « j'ai fait mes deux ans, et voilà ! »(AC)

Cette situation peut alimenter certaines représentations franchement hostiles, dont nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact réel au sein de la vaste population du réseau. Ces représentations, qu'elles soient ou non marginales, ont heurté la sensibilité des agents de la 14 à leur retour

« Y a des personnes qui m'ont jugée comme ça sans me connaître.. nulle à chier... celle-là elle vient de la 14, l'élite, les mannequins ! C'est simplement de la jalousie » (AC)

au même titre que les rumeurs dénigrantes circulant à leur propos.

« Sur la ligne, y a des agents qui prétendent qu'au moment des relèves, on rampait par terre pour ne pas être vu à cause des standards...Des fantasmes des agents du réseau, surtout ceux qui ont été refusés ça leur a mis les boules... » (AC)

¹⁰⁸ On doit ici encore faire la distinction entre représentations et pratiques. La littérature sociologique nous enseigne néanmoins à prendre ces représentations tout à fait au sérieux au même titre que les conduites de « normalisation » que peut développer le groupe de pairs vis-à-vis des membres « récalcitrants » qui briseraient certaines des fameuses « régulations autonomes » développées et défendues par ces groupes. Sans nécessairement faire de cette pression exercée par le groupe de pairs une propriété essentielle et structurante du système, comme le fait Michel CROZIER dans « Le phénomène bureaucratique », force est de reconnaître sa capacité à survivre aujourd'hui, en dépit de l'hétérogénéité croissante de la composition sociologique de ces fameuses « strates ».

¹⁰⁹ Nous avons développé ce thème dans un chapitre de l'ouvrage « Cultures et Mondialisation » d'IRIBARNE, HENRY, SEGAL, CHEVRIER, GLOBOKAR. Le Seuil. 1998.

Les anciens superviseurs d'exploitation (SE) doivent, quant à eux, se faire accepter et reconnaître à la fois des agents qu'ils encadrent et de leurs collègues AMP. Ils font part de davantage de difficultés dans leur rapport avec les seconds qu'avec les premiers. Ils leur faut, en particulier, surmonter le handicap d'avoir été promu au rang d'agent de maîtrise sans avoir suivi l'intégralité de la procédure classique du concours.

« J'ai travaillé 4 mois dans un secteur. On est relativement peu apprécié de ses collègues. Nous les protocoles, notre expérience n'est pas reconnue comme valide. On est obligé de leur expliquer qu'on est expérimentés, ils nous regardent comme un jeune AMP. Comme si on ne savait rien. Je ne m'attendais pas à une telle jalousie ».(SE)

« Le fait d'avoir accès à cette évolution de carrière par le protocole, je comprends très bien que la maîtrise concours nous jalouse et nous envie nous avons cette réputation... en première approche. Dans le long terme, ils se rendront compte de ma valeur. La première approche, je l'attends, je peux comprendre leurs réactions » (SE **protocole**).

Au-delà de cet aspect (loin d'être anecdotique dans la culture du réseau), l'expérience professionnelle acquise par les SE est contestée a priori, par exemple au regard de la taille de la ligne 14, de son trafic ou de la docilité présumée¹¹⁰ de ses agents.

« Mes collègues AMP, le SE de la ligne 14 ils les voient comme des baby-sitters » (SPE)

C'est la réputation même de la ligne 14 qui apparaît souvent surfaite à cette population d'exploitants ayant construit sa propre hiérarchisation des « professionnalisés » (par exemple la remise en fonctionnement du réseau derrière un incident d'exploitation ou la gestion d'un terminus réputé difficile).

« Vis-à-vis de la direction des lignes, notre expérience vaut quelque chose. Vis-à-vis des collègues et des agents d'exécution, on n'est rien du tout. Même ici au PCC, certains ont ricané. Ah, tu viens de la 14 ? » (SE)

« Mes collègues AMP, ils sont dans une logique établie de fonctionnement. Ça ça manque .. y a peu de curiosité. Ils ont déjà leur schéma...Ils retiennent que les rumeurs l'AM là-bas, c'est un ROC... dévalué... Les résultats pourtant ils sont là jusque dans la manière de servir » (SE).

Les conduites adoptées par ces nouveaux agents de maîtrise, qui se démarquent des pratiques ordinaires de leurs nouveaux collègues AMP, suscitent au départ une certaine perplexité parmi ces derniers.

« le retour sur le réseau est déstabilisant. Notre présence permanente sur le terrain est vue comme surprenante, anormale. Même en ligne ou en station. Sur le réseau, c'est mal vécu. On a du mal à comprendre la présence de personne ressource pouvant aider les agents de base. »(SE).

b) entre rumeur souterraine et communication officielle, la curiosité individuelle des agents du réseau

Les « anciens de la ligne 14 » ne sont pas seulement l'objet de représentations « stéréotypées », ils sont aussi l'objet d'une incontestable curiosité, quand bien même celle-ci devrait parfois se faire discrète. Les agents du réseau ont développé de longue date une aptitude à faire un tri entre l'ensemble des informations qui leur parviennent, que celles-ci viennent de la Direction, souvent suspectée « d'embrober » ces projets ou d'un contre-pouvoir syndical¹¹¹ à plusieurs voix.

¹¹⁰ Nous avons montré au chapitre deux que cette représentation est largement erronée.

¹¹¹ Analysant le « zapping électoral » qui s'observe au niveau de la représentation syndical, Elisabeth Chauffier montre bien cette dimension souvent sous-estimée de la culture du réseau. voir notamment CHAFFIER-TIXIER.

Dans ce contexte, les anciens de la ligne 14 sont à la fois auditeurs, on le verra largement silencieux, des discours réinterprétant l'organisation METEOR au sein des catégories traditionnelles de la « contre-culture de base » du réseau ferré, et interlocuteurs sollicités sur une base individuelle par leurs collègues en quête de données de « première main » sur les modes opératoires de la ligne 14.

Nous avons montré¹¹² comment le souci de formalisation des objectifs et des méthodes de l'organisation suscite des réactions ambivalentes parmi les agents de la 14 qui ont effectivement expérimenté ce modèle d'organisation. Traduit dans le vocabulaire traditionnel du réseau, cette initiative est généralement comprise comme un renforcement « pur et dur » des consignes, comme un renforcement de l'emprise de l'organisation sur les agents, en d'autres termes comme une menace à l'égard d'une « autonomie » qui, dans leur vécu quotidien, représente une des compensations majeures offertes par un « système » perçu comme à la fois ingrat et lointain.

La présence renforcée de l'encadrement de proximité, qui elle aussi génère au sein de la ligne 14 des réactions partagées, alimente, de la même façon, au sein du réseau des représentations très suspectes de l'organisation METEOR. Habités à un encadrement largement positionné autour de ses missions techniques, les agents du réseau ont du mal à imaginer la valeur ajoutée potentielle d'agents de maîtrise supplémentaires, sauf à entrer dans une interprétation en termes de « surveillance renforcée », complémentaire de la formalisation accentuée des modes opératoires.

*« Y a eu des bruits .. Imaginaire, pas vraiment, la maîtrise avec nous dans l'équipe, c'est vrai mais ils imaginent des agents de maîtrise semblables à ceux qu'ils connaissent, différents dans leur comportement » (AC).
« Quand je les ai accompagné au contrôle, les agents se demandaient ce que je venais faire.. « vous avez des reproches ? » non, j'ai dit, je veux vous accompagner » (SE)*

La ligne est, en résumé, spontanément perçue comme un lieu où s'exprime un niveau d'exigences largement supérieur à celui existant au sein du réseau, ce que l'unité revendique à certains égards et que confirment à leur retour les anciens agents de la ligne 14. L'idée que cette exigence puisse donner matière à de fortes contreparties matérielles et symboliques, notamment collectives, a du mal à faire son chemin au sein d'un univers où la « compensation » des investissements professionnels est traditionnellement pensée en termes de « reconnaissance individuelle » et d'avancement dans l'échelle des grades.

On voit la métaphore militaire, si souvent utilisée dans un univers de l'exploitation ferroviaire qui a été historiquement profondément influencé par le modèle de l'armée, reprendre du service. Mais elle n'est pas entendue dans le sens vertueux qu'on peut lire dans certaines dimensions de l'organisation METEOR, à travers notamment le renforcement de la solidarité et de l'esprit de corps, mais, au contraire, dans le sens péjoratif de l'embrigadement. On voit ressurgir à cette occasion le vieux fond anarcho-syndicaliste ayant historiquement contre-balancé l'inspiration « militaro - ferroviaire » du réseau.

L'image de l'organisation de la ligne 14 se soucie peu, en fait, d'incorporer les faits d'expérience que pourraient transmettre les agents qui en sont issus. Elle n'est pas non plus construite autour d'interrogations portant sur le fait de savoir dans quelle mesure les objectifs initialement annoncés ont été ou non effectivement atteints. Elle semble plutôt se nourrir de catégories très peu factuelles, très générales mais en revanche chargées d'un fort pouvoir symbolique. En d'autres termes, l'innovation (le neuf) est ainsi successivement lue et mise en débat dans les catégories pré-existantes (le « vieux »).

Ceci s'exprime notamment à travers le registre de la « liberté » (stricte/ libre) reconnue ou non, aux agents

« Quand on arrive, la réputation de la ligne 14 c'était la ligne à la baguette. On était tous des tueurs (nous les SE) qu'on les faisait marcher à la baguette » (SE).

ou celui de « l'égalité » (justice/injustice) de moyens accordés à l'ensemble des lignes du réseau.

« Encore aujourd'hui la 14, c'est hyper mal vu...pas intégré au réseau. La vitrine, ça n'a rien à voir avec la Régie.. Si c'est pas donné à tout le monde, ça peut pas être intégré » (SE)

Gestion du Changement et rôle du syndicalisme à la RATP. Perspectives et recherches sociétales n°115. Avril 1997.

¹¹² Voir les chapitres 1 et 2

« Tout ce qui a été retenu, c'est le côté négatif le gâchis d'argent, la serre tropicale Gare de Lyon. le côté technique du SAET, très peu s'y intéressent. » (SE)
« Au début la ligne 14 c'était la vitrine technologique on a un peu laissé dans l'ombre les autres lignes. Les agents en ont eu marre « Tu me gonfles avec la 14. Donne-moi les mêmes moyens » »

Cette invocation des « Grands Principes », si familière dans la culture politique hexagonale, cohabite pour autant au sein du réseau avec des préoccupations individuelles plus « terre à terre » qui, pour faire moins de bruit, n'en sont pas moins opérantes, nuanciant sensiblement ce tableau.

« Y en a qui cherchent à savoir.. l'image d'avant, l'élite, les jamais en grève, jamais malades, manipulés par la direction, lèche - bottes, ça a changé » (SE)

Il s'agit alors de démarches plutôt individuelles, inscrites dans le cadre d'une relation personnelle, cherchant à faire la part entre ce qu'on perçoit comme « le vrai » (l'expérience crédible d'un proche qu'on investit de sa confiance) et ce qu'on reçoit comme « faux » ou « biaisé » (ce qu'affiche la communication officielle aussi bien que les rumeurs circulant au sein du réseau). On s'adresse de préférence à des collègues ou des « gradés » qu'on connaît bien plutôt qu'à des « nouveaux » qu'on ne connaît pas encore.

« Y a peu de gens qui ont posé des questions » (SE protocole, sans expérience antérieure sans expérience dans l'univers station)

« Beaucoup de protocoles qui vont y aller posent beaucoup de questions. Tu vas nous dire vraiment comment ça se passe... C'est vrai aussi des agents de station » (SE)

« De l'agent de base à l'AMP, on me demande les plus et les moins de la ligne » (AC dotée d'ancienneté)

c) Une certaine écoute de la part de l'encadrement local

Les agents venus de la ligne 14 n'ont, semble-t-il, bénéficié ni d'ostracisme ni de « traitement de faveur » à leur retour au sein du réseau, de la part de leur encadrement. Les conditions dans lesquelles ils ont été accueillis sont relativement conformes aux pratiques décrites par les autres agents du réseau depuis de nombreuses années. Le meilleur en cette matière peut côtoyer le pire, y compris au sein de la même ligne. Selon les circonstances, les disponibilités des personnes chargées de cette mission, les « nouveaux » ont pu, u non, bénéficier d'un « accueil attentionné ».

« J'ai reçu un très bon accueil notamment du cadre. J'ai refait la visite du secrétariat, on m'a présenté à tout le monde. Les ROC, je les connais...je suis parti du temps de Magistère, Mercure la différence est pas très claire pour moi... » (AC)

« Il faudrait que ce soit sérieux au niveau de l'accueil des nouveaux agents. Je n'ai reçu ni formation.. je n'ai été reçue par personne ne serait-ce qu'au niveau sécurité.. j'ai demandé mes clés » (SE)

La tonalité générale des témoignages recueillis dans le cadre de notre enquête est plutôt positive, les anciens de la 14 ayant souvent eu le sentiment que leur nouvel encadrement comptait sur eux, en tant que « bons éléments ».

« J'ai été reçu par l'inspecteur. Normalement c'était le rôle du sous-chef. J'ai toujours eu de bons rapports avec lui. Je le connais d'avant. Il me prenait parmi les bons éléments. Il était content de me revoir. On a parlé de la 14, on a fait un peu comme aujourd'hui avec vous » (AC)

L'expérience acquise au sein de la ligne 14 suscite un certain intérêt,

« Il existe une confiance à mon égard de la part du cadre, un intérêt pour moi et mes collègues, il y a une certaine écoute de leur part. On m'a demandé de participer au groupe de travail sur la certification ». (SE)

même si l'incompréhension, déjà mentionnée au niveau des agents de base et de la maîtrise, a pu aussi exister chez les cadres.

« Au départ, j'ai pas été compris ni par le cadre RH ni par le commercial de ma ligne. Et puis on m'a réécouté : « Comment vous faisiez sur la 14 » ? On arrive à avoir une meilleure image, les cadres de ligne sont plus ouverts » (SE)

Les modalités de cet accueil et de cette écoute semblent par ailleurs fortement tributaires, là encore comme souvent au sein de l'ensemble du réseau, de la qualité de la relation personnelle entre les deux représentants de deux groupes professionnels, les cadres et les agents de maîtrise, qui se côtoient plus souvent qu'ils ne coopèrent directement. On sait combien, en cette matière comme dans beaucoup d'autres touchant aux formes de management, la disparité des conduites individuelles est considérable non seulement au sein du réseau mais encore au sein d'une ligne. Les agents parlent d'ailleurs de la confiance qui leur est manifestée par « leur » cadre (au singulier).

« Le système est plus lourd, la ligne est plus longue maintenant en discutant avec mes différents cadres, on peut proposer des choses. J'ai vu mon cadre de secteur. On pourrait faire plein de choses. Il y a aujourd'hui des équipes qui font du contrôle toute la journée On pourrait créer une fiche de travail avec une trame pas à suivre au pied de la lettre qu'ils fassent du contrôle et autre chose, c'est passé. » (SE).

III-1-3 Les anciens de la 14 peuvent-ils partager leur expérience avec leurs collègues ?

Ebranlés, d'un côté, par l'écart qu'il constate entre les modes de fonctionnement de leur ligne et celui de la ligne 14, surpris, de l'autre, par ces représentations péjoratives qu'ils découvrent au sein de leur environnement à l'égard d'une organisation dont ils ont plutôt tendance à revaloriser a posteriori les mérites, les anciens de METEOR sont dans une position délicate. Leur première priorité reste naturellement de (re) construire leur intégration au sein de leur propre collectif de travail. Ils adoptent (consciemment ou non) dans cette perspective un éventail de conduites qui associent généralement les deux registres suivants : donner, d'un côté, des gages à ses collègues, en sorte d'échapper personnellement à l'étiquetage péjoratif de « soi-disant agent d'élite » et, de l'autre faire preuve d'une réserve prudente dans les réponses aux questions qui leur sont adressées sur le fonctionnement de leur ancienne ligne.

a) donner des gages à ses collègues

Ce sont plus particulièrement les Assistants Commerciaux qui sont concerné(e)s par cet impératif d'intégration du fait de leur insertion quotidienne au sein de petits collectifs de travail (alors que les superviseurs travaillent de façon largement isolée) mais encore en raison de la prégnance, plus forte à ce niveau de la ligne hiérarchique, de préventions diverses vis-à-vis d'agents suspectés de s'être trop bien inscrits dans les plans d'une Direction aux intentions toujours vécues comme « dangereuses ». Les AC s'efforcent donc de se démarquer d'une image, dans laquelle ils (elles) ne se sont jamais vraiment reconnu(e)s

« Nous ne sommes pas l'élite de la RATP... on nous appelait les Météorites et un cadre de ma ligne me disait bêtement vous êtes des agents d'élite...Des fois j'ai du mal à comprendre, on est dans la même entreprise. » (AC)

et vis-à-vis de laquelle ils ont voulu mettre en garde les plus zélés de leurs anciens collègues de la ligne 14.

« Y a des jeunes SE qui croyaient mieux savoir que le réseau...pour moi, la 14 fait partie du réseau... Je leur disais, faites attention, vous allez vous faire rentrer dedans. Vous n'êtes qu'un élément.. faut être diplomate...y en a d'autres qui se sentent moins valorisés »(AC).

Plusieurs de nos enquêtés affirment avoir dès leur retour pris les devants et affichent tout haut leurs convictions en cette matière :

« J'avais peur de l'accueil de mes anciennes collègues... Qu'ils croient « elle va se la péter » j'ai pris les devants : « J'ai mes imperfections, j'ai dit, ça a été mon choix et voilà mon ressenti » ». (AC)

Au-delà de quelques épisodes difficiles, à l'image de celui que nous avons rapportés plus haut, qui semblent constituer des exceptions, les anciens de la 14 ont bien senti qu'ils leur fallait donner des gages à leurs anciens collègues pour se faire à nouveau pleinement accepter.

« C'est pas parce que vous vous travaillez comme ça que je vais rapporter » (AC)

Alors même que beaucoup de ces agents font état, en situation d'entretien individuel, du changement intervenu dans le regard qu'ils portent désormais sur le fonctionnement du reste du réseau, ceux-là même entendent affirmer avec sincérité qu'ils sont « restés les mêmes », comme si « changer » voulait forcément dire « se prendre pour un(e) autre » et se montrer moins solidaire de ses collègues.

« Lucie, est-ce qu'elle a changée ? mes anciens collègues m'ont testée... Je suis restée la même, je leur ai dit ! » (AC)

Une autre conduite possible consiste à récuser l'idée qu'existent de vraies différences entre les deux situations vécues, notamment sur le terrain essentiel de la « bonne ambiance de travail ».

« Du côté des agents, ça ne change rien... ni plus ni moins sympa.. c'est un retour je suis bien content » (AC)

« L'esprit d'équipe ? Il se fait naturellement. Pareil sur la ligne 14 que sur une autre... On est bien ou pas avec les collègues... C'est pas parce qu'on est sur la 14 qu'on a de meilleurs rapports avec les collègues »

On voit même, d'une façon qui pourrait paraître paradoxale au regard du reste des témoignages recueillis au sein de la 14 mais qui prend sens dans la perspective d'insertion dont nous parlons, certains agents établir une hiérarchisation inverse des deux lignes sur une exigence très profondément ancrée dans la culture du réseau, l'impératif d'humanité.

« Malgré les relèves, on était isolé en caisse. On trouvait des combines mais y avait des trucs pas normal... on pourrait rester à deux en caisse un moment... Comme si on était privés d'être des êtres humains. Y a eu des collègues qui ont eu ce sentiment, même sur l'ancien réseau, avec ses imperfections, c'est encore humain.. » (AC)

b) une prudence dans les jugements portés sur la 14

Les anciens de la ligne 14 sont, on l'a dit, sollicités, généralement avec discrétion, par leurs collègues au sujet de leur expérience passée sur METEOR. La plupart affichent leur souci d'adopter une expression aussi neutre que possible sur ce sujet, engageant chacun à faire sa « propre » expérience.

« je leur conseille pas ceux qui m'en parlent, qui disent ceci ou cela, je ne m'étale pas... je dis qu'il faut voir mieux voir par soi-même.. je leur dis moi, c'est mon opinion après c'est à toi de voir »

« les agents de ma ligne m'ont demandé on travaillait dans des locaux propres agréable, je leur ai dit n'ayez pas peur foncez vous verrez par vous-même on a pas toutes le même ressenti... »

D'autres témoignent de leur « bonne fortune » sans vouloir « en faire une généralité » :

« J'ai des discussions, comment c'était METEOR ? Je leur dit, en nuit, j'ai eu la chance de tomber sur une bonne équipe de football, un bon groupe » (SE)

Ceux qui n'ont pas eu initialement cette prudence témoignent de réactions parfois violentes à leur égard,

« Si je dis sur la ligne 14 nous faisons comme cela, t'as qu'à y retourner me répondra-t-on ! » (AC)

« Pourquoi t'y retourne pas » , on me dit j'en parle beaucoup faut que j'arrête... » (AE)

confortant dans leur attitude ceux qui ont choisi de rester silencieux

« Un agent qui revient doit pouvoir vivre dans le marais... il évite de sortir dans l'extrême.. la plupart préfèrent rester silencieux... c'est différent chez les jeunes » (SE)

«les gens de la première génération de METEOR n'ont pas donné d'infos... les brochures qu'on a eu, c'est de la com ! » (SE deuxième génération)

«J'ai gardé cela pour moi. Les gens ont un a priori négatif. Ils ont un retour quand même... » (SE)

Quelques uns, cependant, plus assurés, s'efforcent de défendre leur point de vue, mais toujours, disent-ils, en s'en tenant aux faits et sans afficher de « jugements de valeur » qui pourraient paraître insultants pour le reste du réseau.

« Quand on se présente, ils demandent « t'étais où avant ? » , je réponds « sur la 14 » Si je rencontre un jugement de valeur, je peux apporter les infos et remettre les pendules à l'heure » (SE)

D'autres encore, minoritaires dans notre échantillon, déclarent faire un recrutement discret pour la ligne 14 en s'adressant aux « agents intelligents».

« Sur ma ligne, j'ai fait du recrutement pour la ligne 14. Les agents intelligents je leur disais «N'écoutez pas les gens ! ». Tous ceux que j'ai envoyés, on se revoit, ils sont contents... » (SPE)

III-1-4 Les superviseurs de la ligne 14 peuvent-ils prêcher par l'exemple ?

On pouvait a priori craindre que nos interlocuteurs SE puissent, dans le cadre de notre seconde enquête, se sentir placés dans une position d'auto-justification, et qu'ils aient, davantage que sur d'autres sujets, la tentation de recourir à une forme de « langue de bois ». Les réponses fournies à cette question, cruciale au regard de la diffusion espérée des « bonnes pratiques » expérimentées au sein de la ligne 14, sont en fait extrêmement variées au sein de notre échantillon. Il est intéressant d'observer qu'elles sont assez largement corrélées avec les trajectoires empruntées par nos enquêtés à la fin de leur détachement.

On peut ainsi opposer deux types de discours sur le sujet :

Le premier, plutôt tenu par les agents ayant choisi de ne pas réintégrer le réseau ou, l'ayant rejoint, cherchant à en repartir, qui manifestent à la fois des jugements critiques sur la situation du réseau (rapportés plus haut dans ce chapitre) et un scepticisme vis-à-vis de la possibilité d'infléchir les attitudes et les comportements des acteurs, notamment en « important » des « bonnes pratiques » venues de la ligne 14.

Le second, plutôt tenu par les superviseurs présents au sein du réseau et entendant bien y rester, qui expriment des vues plus positives sur le même sujet, sans occulter les difficultés qu'ils rencontrent mais sans se décourager pour autant.

a) Le scepticisme des uns

Les superviseurs sceptiques vis-à-vis de la possibilité de « changer les choses au sein du réseau » mettent en avant plusieurs arguments, que partagent aussi certains des agents commerciaux interrogés sur le même thème.

C'est d'abord l'argument du nombre et/ou de l'absence de soutien déclaré au sein du réseau :

« Ce qui m'embêtait, c'était de retourner sur le réseau.. je connais comment ça fonctionne. C'est pas encore la ligne 14. C'est pas nous, comme cas isolés, qu'on arriverait à changer quelque chose. Ou alors il faudrait qu'on nous laisse la liberté, que l'encadrement suive. »(SE)

« Ce n'est pas trois agents qui vont changer une ligne, ça me paraît utopique ! » (AC)

C'est ensuite l'argument des différences de moyens matériels

« Au même titre que mes collègues, je voyais mal mon retour sur une ligne classique même si la philosophie était théoriquement d'y retourner. On avait un confort qu'on n'a pas sur une ligne classique. On avait les moyens financiers, jamais on ne nous disait : « Attention avec les consommables ! » » (SE)

et des différences de profils d'agents : le recrutement de volontaires élargirait sensiblement l'éventail des demandes possibles en direction des agents,

« Le potentiel humain disponible permet de mettre en place ce qu'on veut, dès le départ on part gagnant ». (SE)

tandis que la présence du groupe des conducteurs, produirait l'effet inverse au sein du réseau métro, toujours selon ces superviseurs sceptiques :

« Avec les conducteurs, y a des choses je ferme les yeux, même si je suis pas d'accord...sauf si là-haut on me dit : « Vas y ! Attaque ! » On les caresse dans le sens du poil. Pour la tenue, pour l'instruction, coupée en deux. On n'a pas de pression sur eux. C'est institué. C'est pas normal, mais c'est pas à moi de refaire le monde. Je l'ai dit à l'entretien avec mon cadre ». (SE)

D'autres encore soulignent l'impact dévastateur de la désynchronisation des temps et des lieux de travail entre encadrants et encadrés sur la qualité du « dialogue et de communication » avec leur base, un point que tous les agents de la ligne 14 ont souligné à leur retour au sein du réseau.

« Les briefings et les débriefings, tous les agents en avaient sur la 14. C'était faisable à cause des deux horaires. Ici c'est pas le cas, c'est dommage. On anime rien du tout. Les agents prennent leur sacoche. On reçoit des consignes qu'il faudrait commenter. Ici, ils les prennent, les lisent ou ne les lisent pas ». (SE)

b) la volonté de rester positif des autres

On rencontre pour autant, en particulier parmi les SE issus du protocole conduite, des attitudes plus « en phase » avec les ambitions affichées de la ligne en matière de formation au management des nouveaux superviseurs effectuant un « apprentissage sur le tas » au sein de la ligne 14. Interrogés quelques mois après leur retour sur le réseau, la plupart de ces superviseurs s'affichent pleins de résolutions à appliquer sur leur ligne les pratiques apprises sur METEOR. Beaucoup de ces SE témoignent du surcroît de la confiance en eux acquis sur METEOR, qui leur permet d'oser davantage en direction des agents de base

« On arrive sur une ligne classique on est tout de suite à l'aise avec les gens. Il y a le comparatif avec les collègues plus anciens. Eux, par exemple, ils ont plus de mal à aller voir les gens. Je les ai surpris les agents en allant me présenter. Ils se demandaient s'il y

avait quelque chose Maintenant y en a qui me demandent pourquoi, la veille, je suis pas passé... Dans le temps ça fonctionnait autrement maintenant que les pilotes font la réserve, les collègues veulent plus y aller.. Quand on fait beaucoup de terrain, ça aide quand on doit traiter par téléphone avec des agents qu'on connaît déjà.. Même pour la réactivité commerciale y a souvent le réflexe de l'AMP d'envoyer vers l'agence commerciale plutôt que de régler soi-même. Les agents nous apportent souvent des solutions et veulent se couvrir par rapport à l'agence commerciale ... Quand je les accompagne, je sais comment me placer au contrôle en laissant le ROC opérer alors que les anciens ont tendance à prendre sa place »(SE).

« la 14, ça m'a énormément apporté en management... Ca m'a appris à aller voir les agents. Une approche des agents. J'ai pas eu ces appréhensions d'aller en caisse quand je suis arrivée dans le réseau. Je savais comment approcher les agents. » (SE)

« Je me sens différent dans le moule dans mon terminus.. je me présente à tout le monde dès la première heure j'ai acquis des méthodes de travail que j'essaie de faire comprendre qu'il y a un AMP disponible pour leur prêter assistance. Attention pas pour les assister, ils sont réfractaires et méfiants ... »(SE)

Ils entendent ainsi se démarquer de ceux parmi leurs collègues AMP qui leur semblent avoir plus ou moins « renoncé ».

« Y a trop de laxisme de la part de la maîtrise. Certains agents en profitent. Ils ne savent pas jouer leur rôle. Il faudra mettre le holà à long terme. Les maîtrises, les jeunes comme les anciens, vont devoir changer leur fusil d'épaule. Avec les normes AFNOR, il faut des stations irréprochables.. des maîtrises qui connaissent leur travail et des agents qui ne prennent pas les clients comme des moins que rien »

Ces « nouveaux superviseurs » ne sous-estiment pas pour autant les difficultés inhérentes à pareille démarche, rompant les habitudes existantes. Le verbe « essayer » revient souvent dans leur discours qui témoignent de cette dimension.

« Je vais essayer de leur montrer qu'on voit tout, le plus et le moins de leur travail, de leur donner des signaux de reconnaissance » (SE)

« j'essaie de créer une meilleure ambiance, de leur faire comprendre... de les emballer un peu, quoi »(SE)

« J'essaie d'être positif, sinon il reste plus qu'à agir comme tout le monde qui viennent pour la paie ».(SE)

Les plus confiants parmi ces superviseurs misent sur le renouvellement de génération qui s'annonce et se projettent dans des rôles de « précurseurs » de nouveau mode de management.

« Dans 5 ans, ça bougera...Ca a commencé à bouger en 1995. Il y avait déjà la moitié de la population acquise... La nouvelle génération, celle qui a moins de dix années de Régie, ceux qui ont connu le chômage, ils vivent moins dans un monde clos et on y arrive avec eux » (SE)

« Le basculement viendra de la base » (SE).

III-2 La procédure de détachement au banc d'essai

Les témoignages recueillis apportent un éclairage à la fois sur les raisons pour lesquelles la première génération d'agents est venue sur METEOR et sur celles pour lesquelles, aux yeux de ces acteurs, la ligne 14 n'exerce plus aujourd'hui la même attraction au sein du réseau.

Ils aident aussi à mieux comprendre les significations que cette première génération a données à son « passage » sur METEOR, permettant de mieux comprendre ainsi comment s'articulent logiques individuelles de « promotion » (au sens le plus large du terme) et logiques collectives de diffusion de l'innovation. Ils

contribuent à faire apparaître de quelle façon, à l'image d'autres innovations organisationnelles décrites et analysées dans les deux premiers chapitres de ce rapport, la procédure de détachement est, dans l'immédiat, irrésistiblement réinterprétée dans les catégories traditionnelles d'une culture du réseau qu'elle entend, à plus long terme, contribué à faire évoluer.

III-2-1 Un déclin inattendu des vocations

a) un processus inattendu

La procédure de détachement est censée, dans l'esprit de ses concepteurs, contribuer à la promotion de l'organisation METEOR et nourrir ainsi la modernisation des autres lignes tout en palliant les risques d'isolement de la ligne 14 qui deviendrait ainsi, au fur et à mesure du renouvellement de ses troupes, de moins en moins étrangère au reste du réseau.

Interrogés sur le point de savoir si la procédure de détachement était bien de nature à favoriser la réalisation de ces objectifs, les agents de METEOR, interrogés dans le cadre de l'enquête par questionnaire réalisée au sein de la ligne en Mai 99, ont exprimé des opinions assez largement positives.

	Oui, tout à fait	Plutôt, Oui	Plutôt Non	Non, pas Du tout	Sans Opinion
Le détachement est-il utile pour Contribuer, grâce à votre expérience Sur METEOR à la modernisation des autres lignes	25%	43,5%	16,5%	7%	8%
Le détachement est-il utile pour favoriser l'intégration de la ligne 14 dans le réseau Métro	29%	33%	16,5%	9%	12,5%

On pouvait observer, à l'époque une certaine anticipation de la part des agents de base (AC et AE) des difficultés liées à la mise en œuvre d'un prosélytisme trop affichées en faveur du modèle METEOR. Leur adhésion est, sur chacun de ces items, inférieure d'un tiers à celle de leurs superviseurs qui, conformément à nos données d'enquête, se sentent mieux armés pour remplir un tel rôle.

Question : *Le retour sur votre ligne d'origine sera pour vous l'occasion de (% d'agents ayant répondu Oui, tout à fait et oui, plutôt) :*

	AC	AE	SE	SPE
Promouvoir l'organisation De la ligne 14	56%	43%	73%	91,5%
Inviter vos collègues à faire acte de candidature	41%	43%	63,5%	100%

Une large majorité des acteurs semble à l'époque convaincue de la capacité durable d'attraction exercée par le modèle METEOR au sein du réseau, comme l'atteste la conclusion de la synthèse de l'enquête effectuée auprès des agents en Mai 1999.

« Quoiqu'il en soit, si plus d'un ancien de METEOR s'en fait l'avocat dans son futur environnement professionnel, la nouvelle ligne ne devrait pas connaître de problème de recrutement »¹¹³

¹¹³ Enquête auprès des agents de l'UO ligne 14. Juin 1999. opus cité

La situation paraît avoir sensiblement évolué deux ans plus tard, au moment où s'engage notre seconde enquête. Les agents de la ligne 14 s'interrogent.

« Quand j'entends mes collègues, ça me fait peur ! On est parti avec l'esprit que la 14 devait fonctionner qu'elle montre autre chose une autre façon de travailler et que ce soit repris par d'autres lignes » (AE)

« Il va falloir travailler. Trouver des gens de nuit c'est dur ; en mixte c'est mieux. Même comme AMP on a du mal. Y en a un il a eu du mal à se faire remplacer » (SPE)

Certains agents expriment des doutes sur la capacité du processus à fonctionner durablement sur les mêmes bases et proposent, qui des possibilités de « titularisation » des agents sur la ligne 14, qui le fléchage du recrutement en direction de populations particulières, tels les jeunes entrants.

« A mon avis ils n'arriveront pas à recruter sauf s'ils changent.. ils lâcheront quelque chose, ils y ont intérêt » (AC).

« Un jour ou l'autre, on viendra aux mutations. . Ceux qui sont venus, ils les gardent. Dans leur rêve, je vois ça comme un rêve, tous les agents viendraient un jour sur la 14. Peut-être les jeunes entrants » (AC).

D'autres ne les suivent pas, mais s'interrogent sur le devenir de la procédure :

« Il aurait fallu faire plus de visites. On est une petite minorité par rapport au réseau ». (SE)

« Pourtant je pense qu'il faut garder cela comme ça. Mais ça peut changer demain » (AC)

b) une désaffection regardée avec peu d'indulgence par les anciens de la 14

Les anciens de la 14, dont le retour au sein du réseau a plutôt contribué à réévaluer positivement leur opinion sur l'organisation METEOR, font part d'une certaine incompréhension vis-à-vis de ce phénomène qui leur paraît, on l'a vu, difficile à contrecarrer à leur niveau.

« Je suis parti malgré moi. Je serais bien resté . Y a eu de mauvais bruit de couloir dans le réseau. Moi, ce n'est pas ce qui m'a semblé (sur place). D'ailleurs, j'ai des collègues qui sont là depuis 4 ans.. »(AC)

« Les agents étaient là pour deux ans, y a eu des pleurs pour rester...J'ai eu du mal à quitter la 14 » (AC)

Certains y voient les fruits d'une campagne de désinformation orchestrée par ceux qui n'ont pas su ou pas voulu s'adapter au modèle d'organisation proposé,

« La ligne a eu mauvaise presse des vengeances entre personnes Notamment de la part de ceux qui n'ont pas pu y aller » (SE).

campagne trouvant facilement écho chez ceux qui ont été déçus de n'avoir pas été initialement retenus.

« Ils n'avaient pas pris tout le monde dans les candidats pour l'ouverture. Il y a eu beaucoup de désistement depuis parmi ces gens là. » (SE)

« La première sélection, ils ont pris un sur cinq. Y a eu de la fierté (pour ceux qui ont été pris) .. A l'inverse, ceux qui n'ont pas été pris, ils vont réagir. Ils m'ont traité comme une vieille chaussette, je vais pas y revenir... (AC)

Certains y voient la marque des autres lignes du réseau, souhaitant conserver leurs « bons éléments » :

« les lignes ont eu du mal à lâcher leurs bons éléments. » (SE)

« Pour les visites de la ligne 14 offertes aux agents du réseau, ils nous envoyaient les pires pour s'en débarrasser Même si les agents souhaitaient rester, ils leur disent qu'on est surfaits, des fayots... » (SE).

D'autres mettent en question l'inertie des comportements et l'engourdissement dans la routine qui gagne ceux qui, dans le langage du réseau, n'ont pas su « se remettre en question ».

« Ce qui fait peur aux autres lignes, c'est la peur de se remettre en question... savoir évoluer. Certains restent douze ou quinze ans sur le même poste. Certains n'auraient plus non plus leur place. Quand j'ai été recruté, on passait simplement un test psychotechnique et un entretien. On n'a pas recruté une élite sur la 14, quelle que soit la catégorie mais des gens motivés venus pour produire un service de qualité à la clientèle. Ils existent aussi sur une ligne classique, mais pas dans les mêmes pourcentage » (SE).

« Y a une inertie très forte ici. Tout ce qui vient de la Direction est jugé mauvais » (SE)

« Les anciens sont négatifs Y en a qui sont à 1 an de la retraite ou bien depuis 25 ans sur leur ligne. Y a encore ceux qui se prennent pour les as du contrôle. Y en a plein qui n'iraient pas ou qui seraient déçus (s'ils venaient) » (AC)

« Y a des agents qui ont fait leur carrière un peu aigris. Y en a qui n'ont plus d'objectifs ni financiers ni de carrière. Qu'est ce qui va les faire avancer ? Si on a 20 ou 25 ans de carrière, c'est fini. » (SE)

« Je vais être vache, y a pas mal de feignasses » (SE)

« Y en a qui pensent, c'est une vitrine on va me faire ch., c'est pas ça que je cherche » (AC)

D'autres, moins critiques vis-à-vis de leurs collègues, soulignent les craintes éprouvées par de nombreux agents du réseau notamment au sujet de leur insertion au sein d'une unité où beaucoup d'agents ne disposent pas d'antennes ou de relais propres à les rassurer.

« On est arrivés. Personne ne se connaissait L'ambiance était plus familiale qu'autre chose. (Maintenant) les nouveaux ne peuvent connaître tout le monde. C'est sûrement plus difficile pour eux de faire leur trou. Nous on est arrivé tous ensemble, on était tous logés à la même enseigne » (AC)

« Je dois être parmi les plus anciens. Les gens ont peur. On sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on retrouve, ils font un raisonnement tortueux entre ce qu'on gagne et ce qu'on perd » (AC).

Ce souci de ménager la qualité de son insertion, une dimension sur laquelle nous avons beaucoup insisté dans notre premier chapitre, s'applique aussi à « l'après METEOR ».

« Moi j'aime avoir des gens que je connais bien. Je suis stable. Je suis aussi sauvage. Si tu me parles pas, je ne te parle pas. Je n'ai pas trop confiance dans les agents » (AC)

« Les AC n'aiment pas être baladés Ils passent sur la 14 en détachement. C'est ça qui dérange. Après on repartira n'importe où si leur poste est résorbé ? » (AC)

« Y en a aussi qui craignent de connaître personne, de ne pas savoir où ils vont mettre les pieds » (AC)

III-2-2 Logiques des agents, logiques de l'organisation : pluralité des lectures possibles du détachement

Comme dans tout épisode de la vie d'une organisation, les différents acteurs de METEOR n'étaient pas venus tous sur la base des mêmes motivations. Ils n'ont pas perçu, lu, interprété leur passage au sein de la ligne 14 de la même façon. Leur investissement dans la vie de l'organisation n'a pas non plus été identique pour chacun. Tous, enfin, n'ont pas emprunté les mêmes trajectoires à la fin de leur période de détachement : les uns sont retournés à leurs anciennes fonctions tandis que d'autres ont été aspirés vers des responsabilités nouvelles ou des lieux d'exercice différents. Ces histoires individuelles pourraient paraître anecdotiques et sans portée. Ce serait perdre de vue le caractère pilote de l'organisation et l'ambition qu'elle a affichée au départ, non seulement de construire de nouveaux métiers ou d'expérimenter de nouvelles formes de management, mais encore d'explorer de nouvelles formes de gestion de la mobilité des agents du réseau. Ce qui a été écrit en 1994, à propos des métiers, dans le rapport de présentation de l'organisation METEOR au Conseil d'Administration de la RATP s'applique à la procédure de détachement que nous analysons.

« L'organisation et les métiers de METEOR préfigureront dans certains cas, aux vues de milliers d'agents, leur propre devenir. L'écart avec leur situation actuelle, la

perception d'un enrichissement dans le cadre d'un vrai métier RATP ou d'une déqualification, influenceront fortement et durablement sur le climat social de l'ensemble du réseau »

L'appropriation du processus de détachement, la façon dont il a été compris et reçu, constituent donc, au même titre que les autres innovations organisationnelles de METEOR, un objet important d'analyse où les ambitions de départ, multiples au demeurant, méritent d'être confrontées aux représentations que les agents ont développées à la fois à partir de leurs références antérieures et de leur expérience concrète.

Il nous faut, au préalable, nous intéresser au parcours suivi par les agents de la ligne 14, partant de leurs motivations de départ à venir sur la ligne pour aboutir au bilan individuellement dressé par les agents au terme de leurs détachement, en tenant compte bien sûr de ce qu'il est advenu d'eux à la sortie de la ligne 14. Nous n'avons pas seulement interrogés les « anciens de METEOR » ayant réintégré le réseau ferré urbain mais aussi certains de leurs collègues ayant emprunté d'autres voies.

a) des logiques multiples d'accès à METEOR

Aux dires d'un des cadres de METEOR, les agents de la ligne 14 seraient d'abord venus chercher dans METEOR d'autres méthodes de travail et d'autres relations de travail, à la fois avec leurs collègues et leur encadrement.

« C'était nouveau, c'est d'ailleurs ce que j'étais venu chercher. Je faisais trop de bureau, je voulais plus de technique... J'ai pu connaître autre chose... » (superviseur).

Ce modèle existe bien chez certains agents qui se trouvent au même moment disponibles pour tenter l'aventure, l'opportunité offerte par l'organisation entrant en résonance avec leur propre horloge biographique :

« Il y avait longtemps que j'avais les modules pour passer maîtrise. On m'a proposé un peu par hasard. J'en avais ras le bol de la conduite. A la fin du stage on m'a demandé qu'est-ce que tu choisis ? On a fait une visite. Tout beau, tout nouveau, ça m'a l'air pas mal je me suis dit, je vais y aller » (SE)

Il est loin cependant de correspondre à un cas général. A l'analyse de leurs témoignages, il apparaît certes que, si beaucoup d'entre ces agents déclarent effectivement avoir « trouvé » de telles richesses au sein de la ligne 14, beaucoup avouent n'être pas venus initialement dans cette perspective. Les raisons qu'ils invoquent pour expliquer leur démarche s'inscrivent dans une grande variété de registres, généralement cumulés. On ne fera ici qu'évoquer les quatre qui nous paraissent les plus répandus.

Le premier registre correspond à ce qu'on pourrait intituler la variante « ligne 14 » des modalités classiques de mobilité « personnelle » à travers lesquelles les agents du réseau s'efforcent de concilier au mieux, d'un côté, les contraintes liées à l'organisation de leur vie familiale ou personnelle, et, de l'autre, les contraintes géographiques et temporelles attachées à leur poste de travail¹¹⁴. Certains agents de la ligne 14 expliquent ainsi avoir « demandé » METEOR dans l'espoir d'obtenir, qui un horaire de jour, qui un rapprochement de son domicile. Certains, initialement venus sur ces bases, ont finalement accepté d'autres postes ou d'autres horaires que ceux qu'ils avaient initialement demandés, manifestant ainsi combien les motivations ont pu être multiples, y compris chez un même individu.

Le second met, au contraire, en avant un effet « d'aubaine », qui conduit à voir dans l'ouverture d'une ligne nouvelle, la première ouverture depuis plus d'un demi-siècle, une occasion exceptionnelle à ne pas rater. Ceux-là même qui mettent en avant cette dimension font aussi part de leur satisfaction rétrospective d'avoir su « saisir leur chance » Ce modèle correspond particulièrement aux agents commerciaux de l'exploitation.

« Assister à la naissance d'une ligne historique, c'était un plus. Pouvoir dire, j'y étais ! ». (AC)

¹¹⁴ On peut renvoyer sur ce sujet à la thèse de Laurence Servel. Opus cité

Un troisième registre insiste davantage sur les motivations professionnelles à « partir » du poste qu'ils occupaient précédemment, METEOR apparaissant alors comme une opportunité à saisir, moins comme une destination désirée « pour elle-même » que comme une « étape » permettant d'accéder ensuite à un positionnement plus conforme à ses aspirations au sein de l'entreprise RATP.

« Je commençais à faire des monologues... je pensais à ce que j'allais faire ailleurs. Le métier ne m'apportait rien. » (SE, protocole conduite).

« Quand N2S arrive en 95, ça a vachement changé... le fait de ne plus être à deux en caisse...Dure d'être en caisse toute seule le soir à Anvers.. J'ai craqué.... J'en avais marre. Là dessus arrive l'appel d'offre ligne 14. Je me suis dit « pourquoi pas ? » (AC)

« Je voulais pas rester là où j'étais. J'ai vu un poste, c'était pas évident de sortir d'où j'étais.. on m'a dit que je serais pas pris et j'y suis ! » (opérateur maintenance)

Un quatrième registre, enfin, traverse, à l'image du premier registre, l'ensemble des catégories professionnelles. Ce modèle peut être regardé comme une forme de réponse originale aux routines inhérentes aux métiers d'exploitation. De nombreux agents changent régulièrement, qui de ligne, qui de station, à la recherche d'un renouvellement de leurs collègues, des voyageurs et/ou de leur hiérarchie. Il rassemble des agents faisant depuis toujours de la mobilité un des vecteurs majeurs de leur adaptation à leur environnement professionnel. L'ouverture de la ligne 14 leur a offert une nouvelle destination, choisie sans a priori. Regardé comme un élément de nature à perturber l'installation d'un encadrement stable et la promotion d'un vrai travail en équipe, ce nomadisme est aujourd'hui encadré par des dispositions nouvelles qui préoccupent les agents en question.

« Y a eu des changements ; On peut plus muter entre la ligne et l'extérieur, il faut un an sur l'unité avant c'était tous les deux mois... si on ne se plaît pas sur une ligne, c'est coton » (AC)

La même curiosité qui a conduit ces agents « nomades » sur METEOR, attirés naturellement eux aussi par le prestige et la nouveauté de la ligne,

« Moi j'aime bien bouger. . Il faut que ça tourne » (AC)

« Après quand l'intérêt est passé, il faut bouger. Il faut laisser la place » (AL)

« On s'encroûte si on reste. On n'évolue pas. Aujourd'hui j'essaye de partir de ma ligne. Je connais tout le monde. Pour moi, il faut bouger. Je voudrais aussi me rapprocher de Montreuil » (AC)

les fera un peu plus tard repartir à la recherche d'autres « expériences ».

« On avait fait le tour de la question . C'était bien, on avait participé. Je reviendrai peut-être pour un autre grade. 3 ans, c'était bien. J'ai été reconnu par un avancement. C'est très bien. Après on peut entrer dans la routine et le niveau s'en ressent. Il vaut mieux laisser la place aux forces vives »(SE)

Les témoignages recueillis cadrent mal avec la représentation qui circule au sein des réseaux faisant des agents de la ligne 14 des agents « modèle » (aussi au sens de sorti du même moule) qui gèreraient leur mobilité selon d'autres logiques que celle adoptée par leurs collègues de travail. Différents dans leur logiques initiales de venue sur la 14, les anciens de METEOR le sont aussi dans leur destination, au terme de leur détachement.

b) une diversité de destinations à la sortie de la ligne 14

La question de savoir quelle sera sa destination à l'issue de son détachement sur la ligne 14 mobilise l'ensemble des agents, de la base jusqu'aux cadres, des exploitants aux mainteneurs. On peut y voir la manifestation concrète d'une vraie logique de changement étendant à l'ensemble des agents de l'unité des opportunités et des incertitudes jusqu'ici réservées aux seuls cadres. La nouveauté du phénomène

explique sans doute à la fois l'impatience des acteurs à connaître leur sort à l'avance et le sentiment qui les habite que l'organisation tarde trop à satisfaire leur curiosité légitime.

L'enquête conduite en Septembre 2001 au sein de la ligne 14 a soumis aux jugements des agents un ensemble d'innovations mises en place sur la ligne, sollicitant leur opinion à ce sujet. « L'organisation de la fin du détachement » apparaît en tête des items à « reconsidérer », largement devant les autres, citée par 46% des cadres et des AMP, 38% des métiers dits de développement et 28% des opérateurs. La durée du détachement est elle aussi vue comme « à reconsidérer » par 29% des opérateurs, 23% des métiers de développement et 27% des cadres.

Deux ans plus tôt, l'enquête auprès des personnels de la ligne 14 révélait leur perplexité à ce sujet (se situant à l'époque encore à un horizon éloigné). Un tiers des 200 agents ayant répondu à l'enquête ne savait pas comment répondre à la question « *pensez-vous que la durée de votre détachement soit adaptée à la durée de votre métier ?* ». Tous avaient en tête une autre question, à l'époque forcément sans réponse, celle de savoir ce que serait leur future destination. La « bonne durée » dans leur esprit correspondait moins au moment où, « ayant fait le tour de son métier », ils n'auraient plus de bonnes raisons de rester mais bien celle au terme de laquelle, leur patience serait tout simplement récompensée.

« Tout le monde espère faire autre chose. J'espère qu'on me donnera un avancement. Je suis sur la ligne jusqu'en Avril pour passer l'échelon supérieur et devenir ROC »
(AC)

« Les agents cherchaient des niveaux ou l'accès à un métier de développement. Pour les SPE c'était savoir qui passerait cadre¹¹⁵ ».(SE)

On a pu reconstituer, à partir d'un pointage des situations des anciens agents de la ligne 14 effectué en Juin 2001, le devenir professionnels à la sortie de la ligne 14 des agents des deux populations plus particulièrement suivies dans notre enquête, celle des assistants commerciaux (AC) et celle des superviseurs d'exploitation (SE). Les SPE, dont la durée prévue de détachement est de 5 ans, sont alors très peu nombreux à avoir quitté la ligne 14. Il en est de même des AE et des AL. L'encadrement, à l'inverse, a été totalement renouvelé¹¹⁶.

Les données réunies permettent d'identifier la situation de 52 agents, 29 AC et 23 SE. Un peu moins des deux tiers de ces agents ont réintégré, dans leur métier, le réseau métro urbain, les proportions étant sensiblement les mêmes dans les deux catégories. Un tiers des AC a effectué soit des mutations vers le RER soit des requalifications vers d'autres métiers (machinistes Bus, conducteur ou manœuvre Métro). Quant aux SE « mobiles », on les trouve au PCC, sur le RER ou au centre de formation.

c) tremplin ou parenthèse, deux lectures différentes du détachement

L'expérience vécue dans le cadre du détachement sur la ligne 14 donne matière à une grande variété de lectures individuelles de la part des anciens de METEOR. Chacun, selon son itinéraire personnel, ses aspirations, ses espoirs et ses déceptions établit son propre bilan.

On peut dégager deux modèles contrastés de lecture a posteriori des événements vécus qui, sans chercher à réduire cette dimension irréductiblement subjective, permettent de passer du niveau individuel au niveau collectif et de tirer ainsi des enseignements de portée plus générale de nos données.

¹¹⁵ 75% des SPE, qui sont tous animés du désir de passer cadres « au choix », répondent « sans opinion » à la question de savoir s'ils pensent que la durée de leur détachement est « trop longue ».

¹¹⁶ Le directeur de la ligne 14 ayant été nommé à la tête du Département MTS a emmené avec lui une partie de son staff. Les autres membres de l'équipe initiale d'encadrement ont rejoint, dans des fonctions diverses, d'autres départements de la RATP, en sorte qu'aucun de ces cadres n'exerce aujourd'hui de responsabilités opérationnelles au niveau d'une ligne du réseau urbain.

Nous appellerons « parenthèse » et « tremplin » ces deux modèles contrastés, entre lesquels existe naturellement tout un éventail de situations intermédiaires, celles où les acteurs, encore dans l'incertitude sur la solidité de leur « évolution » ou sur la pérennité de leur « stagnation », se déplacent vers l'un ou l'autre de ces pôles.

i) Le modèle « parenthèse »

Aux yeux de beaucoup d'agents commerciaux de METEOR, le « passage » sur la ligne 14 a, dès l'origine, été construit comme un épisode littéralement « extra-ordinaire », une forme « d'aubaine » qu'il fallait d'autant mieux saisir qu'elle était peu susceptible de se présenter à nouveau :

« je commençais à vouloir aller ailleurs. Je ne l'aurais pas fait, je m'en serais voulue . Ce que j'ai vécu, je ne l'oublierai jamais » (AC)

« METEOR était dans ma tête dès le début ! J'ai toujours été volontaire. J'étais contente d'être retenue » (AC)

La procédure de détachement rendait tout à fait clair le fait que l'épisode était provisoire et qu'à la sortie de la ligne 14 les agents réintégreraient leurs anciennes affectations. La remise symbolique de « diplôme » organisée par la ligne pouvait dans ce registre s'interpréter comme un rituel symbolique de séparation, à l'image des « fêtes » organisées au dernier jour des vacances.

Le parallèle est parfois utilisé par les agents de la ligne 14,
« Tout était beau. « Le luxe ! », je disais. On se sent en vacances ! » (AC)

non pas, on l'a vu, au sens d'oisiveté¹¹⁷ confortable (les agents de la ligne 14 revendiquent au contraire leur niveau élevé d'implication) mais plutôt au sens propre de « pause » permettant temporairement de sortir des contraintes ordinaires du quotidien.

A cette représentation « parenthèse » est étroitement associée l'idée des « bons souvenirs », du bon temps et des « amis » qui voudraient bien rester en contact « après » (certains le font), tout en sachant comment le retour à la « vie normale » risque de disperser les uns et les autres et comment « l'ordinaire » risque de se substituer au « luxe¹¹⁸ ».

« J'en garde un très bon souvenir, surtout quand on voit comment ça se passe sur les autres lignes ! Deux mondes différents. Au niveau de l'ambiance, de la considération, la façon de travailler, le cadre de travail »

De façon plus cruelle est associée aussi à cette lecture comme parenthèse le sentiment de « dégrisement » et/ou de « re-descente sur terre » :

« C'est dur quand on a connu le top de redescendre... » (AC)

ii) le modèle tremplin

Le modèle tremplin fait, au contraire, du passage sur METEOR non pas une parenthèse, avec une ouverture et une fin, mais un début, élargissant les horizons et les possibles.

¹¹⁷ Cette idée de « vacances » peut être reprise de façon péjorative par les « rumeurs » qui circulent au sein du réseau urbain, valorisant la « dureté » des conditions de travail ou la « difficulté » des problèmes d'exploitation, par opposition à une prétendue « facilité » du travail des agents de la ligne 14.

¹¹⁸ L'idée de « luxe » ne doit pas s'entendre ici dans le sens de « gaspillage » (une des accusations portées à l'encontre de la ligne 14 par certaines des représentations qui circulent au sein du réseau) mais au sens de « confort accompli », à la limite « d'émerveillement » (c'est le luxe !)

« Ca a complètement bouleversé ma carrière RATP ! On était responsabilisé par l'encadrement. Beaucoup de mouvements, d'agitation intellectuelle... ça m'a beaucoup plu ! Pour une fois on était écouté. L'ouverture aussi ça m'a plu... Tout de suite se positionner par rapport aux agents. Pour moi, ça a été un très très bon démarrage de ma carrière d'AMP, techniquement, humainement. Y a eu aussi l'ambiance, la cohésion, je l'ai jamais trouvée ailleurs » (SE)

« Pour moi, c'est un tremplin dans la carrière. La ligne 14, je pourrai dire, je l'ai ouverte » (AC).

Développement personnel et développement organisationnel sont pensés en parallèle, les opportunités offertes par la structure ayant conduit les agents s'inscrivant dans ce modèle à « se remettre en question », comme disent les uns, à « évoluer » comme disent les autres.

« J'ai fait une grosse remise en question. Je me suis remis à niveau tout seul. J'ai tout réappris. Je ne regrette pas. J'arrivais encore à bosser. S'il y a l'objectif, on se fait violence. J'avais plus tellement de repères. » (SPE)

« La ligne 14, ça m'a permis d'évoluer » (AC)

Tout se passe comme si, pour certains des agents de la ligne 14, horloge personnelle et horloge de l'organisation s'étaient heureusement accordées.

« J'avais quitté mon boulot précédent pour concilier vie personnelle et vie professionnelle. Je ne voyais pas mon gamin grandir. Au début, en arrivant dans le réseau, je me suis demandé ce que je faisais là. Le management des personnes ça n'avait rien à voir par rapport au privé. Certains me réclamaient 3 minutes sur un bulletin. J'ai appris que c'était comme ça. J'ai été au PCC. J'ai pas la bougeotte mais j'avais fait le tour. J'avais pas l'intention de passer toute ma vie à l'exploitation. Ca m'a bien plu, bien éclaté mais à un moment on n'apprend plus rien. J'avais décidé de bouger. METEOR arrive, j'ai sauté dessus ». (SPE)

III-2-3 La procédure de détachement à l'épreuve des valeurs sociales du réseau

Tous les acteurs, du haut en bas de la structure, qui se sont impliqués dans le projet METEOR ont mis beaucoup d'eux-mêmes dans cet épisode. Un des plus grands mérites de ceux qui ont conduit la mise en service de la nouvelle ligne est d'avoir su faire partager à la très grande majorité des participants le sentiment d'un grandissement collectif. C'est, de façon plus générale, un des leviers forts qui s'attache, en termes de management, aux logiques de « grands projets » en général et de « démarrage » en particulier. « Esprit d'équipe, esprit commando, aventure humaine » sont autant de mots qui sont utilisés dans ces circonstances sortant d'un ordinaire qui, forcément, pointe à nouveau son nez un peu plus tard.

La mobilité individuelle au sein d'une structure, où il est inscrit clairement dans les règles que « tout le monde bouge », est une figure imposée comportant sa part d'opportunités et sa part de risques, l'une et l'autre connues d'avance par ceux à qui s'impose cette obligation. Ceux-là (les cadres en général) sont théoriquement préparés par leur formation initiale et leurs expériences à cet exercice. A travers la mise en place de la procédure de détachement appliquée cette fois aux deux premiers collègues (les agents de base et les agents de maîtrise) l'organisation METEOR innove localement, sans qu'évoluent en parallèle les règles ordonnant la mobilité des agents de même catégorie du reste du réseau ni surtout les « valeurs sociales » portées par la culture maison.

Cette situation produit à la fois ces effets de « tremplin » que nous venons d'évoquer que les responsables de l'organisation revendiquent fièrement,

« On a voulu faire grandir les gens » (Encadrement)

mais aussi des effets propres à déstabiliser les repères à la fois des acteurs du réseau (c'est bien là l'objectif d'une action de changement) et des acteurs ayant individuellement participé à l'aventure. La sociologie des organisations nous a de longue date enseigné comment, loin d'être des « agents passifs », les acteurs savaient, dans ces circonstances, développer des logiques qui leur sont propres et qui, par là même, ne s'accordent pas nécessairement avec celles de l'organisation.

Trois phénomènes méritent dans cette optique d'être pointés qui, mis ensemble, montrent toute la difficulté qui s'attache, au sein du réseau ferré, au calendrier d'un projet visant à faire d'un changement « local » un des leviers d'une mutation « globale ».

Le premier phénomène a été largement évoqué au sein de nos deux premiers chapitres. On ne le mentionnera ici que pour mémoire. Tandis que les « nouveaux métiers » de la ligne 14 (ceux notamment de SE, d'AL ou d'AE) continuent d'être lus par ceux qui les occupent ou ceux qui les regardent en comparaison avec le contenu existant des prérogatives reconnues à la même catégorie statutaire au sein du reste du réseau, ceux qui occupent ces fonctions sont eux-mêmes soumis aux mêmes critères de légitimation interne. Cette double situation a pu alimenter à la fois les espoirs des uns (les AL qui souhaitent se faire reconnaître comme mainteneurs de premiers niveaux, les SE soutenus dans leur projet de renouvellement des pratiques d'encadrement de terrain) et les frustrations des autres (par exemple les SE¹¹⁹ se sentant redevenus ROC, les AE se sentant dépossédés de « leur » rôle). Elle a certainement rendu plus difficile le recrutement de certaines catégories d'agents (les mainteneurs dès l'origine, les AMP aujourd'hui).

On voudrait insister ici sur deux autres phénomènes qui ressortent de la seconde partie de notre enquête, et qui méritent à notre sens d'être sérieusement pris en considération au sein d'une appréciation globale de la dynamique souhaitée par les concepteurs de la transformation culturelle du réseau.

Le second phénomène a trait aux comportements de « fuite du réseau » qui sont déjà mis en œuvre par une partie des superviseurs de la ligne 14 mais qui sont aussi bien présents dans l'esprit d'une large partie de ceux qui ont effectivement retrouvé leurs anciennes lignes. Ce phénomène touche aussi les Assistants Commerciaux mais selon des modalités qui sont à la fois plus classiquement répertoriées et davantage compatibles avec les logiques globales du réseau. Certes ce modèle est loin de concerner l'ensemble des agents de METEOR mais il reste interpellant pour l'ensemble du réseau.

Le troisième phénomène constitue l'autre face de la même médaille. Il renvoie au sentiment de « dévalorisation » ou de « stagnation » qui risque fort d'être présent à l'esprit d'une partie des anciens de METEOR si aucune initiative n'est prise, non seulement en leur direction, par exemple pour leur permettre de valoriser leur expérience, mais plus encore si aucune forme de « grandissement symbolique » n'est offert en parallèle à l'ensemble du réseau métro.

a) les effets de fuite vis à vis du réseau métro

¹¹⁹ Plus particulièrement ceux issus du concours qui ont suscité sur ce sujet pas mal d'irritation chez les concepteurs de l'organisation qui se sont sentis à certains égards trahis.

« Nous serons vigilants la prochaine fois sur les AM concours. Le côté, j'ai fait un concours, ce sont des phrases qui nous ont perturbé... je suis plus satisfait des maîtrises protocoles ». (Encadrement)

« On essaie de faire grandir les gens... on y a mis de vraies valeurs... et la confrontation avec les comportements peut produire une petite déception, parfois même un sentiment de trahison » (concepteur)

La quasi-totalité des superviseurs principaux d'exploitation, anciens AMP issus du réseau recrutés pour apporter leur expérience d'exploitation aux SE fraîchement émoulus du concours maîtrise, n'envisagent pas de retourner sur le réseau métro dans la même fonction, itinéraire théoriquement affiché au départ pour tous ceux d'entre eux qui ne seraient pas promus cadre dans l'intervalle.

« Même si la philosophie était théoriquement d'y retourner au même titre que mes collègues, je voyais mal mon retour sur une ligne classique » (SE)

« Mes collègues SPE de la 14 qu'est-ce qu'on peut leur donner ? passer cadre ? La plupart ne souhaitent pas retourner en ligne, un peu comme un ministre qui ne souhaite pas redevenir simple fonctionnaire » (SE)

L'un d'entre eux formule sa position de façon très claire, disponible pour un retour sur le réseau, mais dans d'autres fonctions, en sorte de ne pas effectuer une forme de « retour en arrière » :

« Retourner en ligne, je l'aurais ressenti comme une régression ou alors avec d'autres fonctions, assistant d'un cadre, aucun problème, mais ni en Terminus, ni en Secteur »

Un autre emploie le mot de « punition ».

« Retourner en ligne ? c'est non ! ce serait une punition, avec les conditions de travail et les règles du jeu du système tel qu'il fonctionne aujourd'hui » (SPE)

Beaucoup des SPE toujours en poste sur la 14 se projettent à terme vers d'autres fonctions.

« Je suis là pour 2 ou 3 ans encore. Si on me propose plus longtemps, je ne crois pas que je veule plus. Il ne faut pas se reposer sur ses lauriers. J'aimerais aller vers la formation » (SPE)

Plus spectaculaires, beaucoup des SE, théoriquement venus sur la ligne 14 pour bien se préparer à l'exercice du métier d'agent de maîtrise au sein du réseau, pensent la même chose. Ceci vaut notamment pour les plus dynamiques d'entre eux, ceux-là même qui s'inscrivent dans le modèle du « tremplin » évoqué ci-dessus pour qui le passage sur la ligne 14 prend précisément sens en tant que « changement » aussi pour eux-mêmes.

« AMP au métro ou au RER ? Jamais ! j'ai d'autres objectifs... Faire de la RATP international.. Je me donne quatre à cinq ans pour me remettre à l'anglais » (SE)

«Retourner dans le réseau en secteur ou en terminus, on peut se passer de la 14 pour ces fonctions. La ligne 14 est bénéfique pour les volontaires, pas ceux qui veulent gérer leur carrière d'AMP comme des conducteurs » (SE)

« C'est un peu mon problème, la suite de mon parcours. Une ligne classique c'est passablement sinistré pas seulement ma ligne j'ai fait le tour je me verrai bien détaché de la RATP si je ne retrouve pas l'équivalent de la ligne 14 dans les filiales en France ou à l'étranger ». (SE)

Beaucoup de ceux qui sont revenus, notamment parmi les AC, se déclarent en attente d'autres choses. Certains préparent les modules maîtrise ou envisagent de tenter leurs chances au RER ou à BUS. Les mêmes qui ont manifesté en se portant candidat sur la 14 un certain goût pour « changer », conservent les mêmes aspirations à leur retour.

« J'ai un collègue de la 14 qui est agent de station sur ma ligne. Lui aussi est en attente. Encore nous, les superviseurs, on accède à d'autres expériences ». (AC)

« Pourquoi tu pars ? j'ai demandé le RER.... Je ne voulais pas retourner en arrière, je voulais évoluer. Pour moi, le métier en lui-même, y a pas de changement au niveau RER. Mais je pense que le RER évolue par rapport au métro. Je suis contente de mon choix. Je ne compare pas.. c'est pas la même organisation... y a pas de travail en équipe, le côté commercial aussi est différent mais on s'adapte, sinon on ne fait rien » (AC)

Le modèle de la « fuite (réelle ou imaginaire) du réseau » n'est cependant adopté ni par tous les superviseurs ni par tous les agents

Certains espèrent voir des changements analogues à ceux vécus sur METEOR gagner progressivement le réseau et se déclarent prêt à y contribuer. Ceux-là se donnent au moins le temps de la réflexion.

« C'est compliqué de se projeter en avant. Y a beaucoup de choses qui m'intéresseraient. On ne peut pas bouger tous les ans pour le moment ma ligne me convient, j'espère voir des évolutions avec la création du département MES. La mise en place d'attachement commun, les briefings, des choses concrètes » (SE)

D'autres manifestent, on l'a vu, à leur retour une volonté positive de simplement retrouver leur place au sein de collectifs de travail où ils se sentent bien intégrés.

D'autres encore, et notamment les plus anciens, manifestent une certaine sérénité à leur retour, ayant vécu leur passage sur METEOR comme une « cerise sur le gâteau » et balayant d'un revers de main les petites fâcheries ou rivalités catégorielles qui ont pu exister sur la ligne 14 ou qui se manifestent à leur retour sur le réseau.

« Au départ, on avait une ancienneté. Eux, on ne leur reconnaissait pas d'ancienneté dans le métier de maîtrise. On avait peur qu'ils nous piquent la place. Avec le recul, c'était de la jalousie infantine. Je suis sereine, personnellement. J'ai fait ma carrière, je suis venue pour mon plaisir » (AE)

b) les effets induits au sein du réseau

Le suivi qu'on a pu faire des agents à leur sortie de la ligne 14 met en lumière un mécanisme de portée beaucoup plus générale qu'on a pu observer à l'occasion d'autres innovations lancées depuis la mise en place de la décentralisation au sein du réseau.

Etudiant la mise en place en 1993 d'une nouvelle organisation au sein d'une unité Gare du RER¹²⁰, qui renforçait la responsabilité des agents de maîtrise, nous avons pu identifier certaines dynamiques communes : d'un côté, quelques acteurs, à la fois dotés d'atouts au départ et investis de la confiance du niveau supérieur, s'investissent « à fond » dans le processus d'innovation, pas seulement à la recherche d'une reconnaissance statutaire mais aussi, sinon surtout, mus par le sentiment que l'organisation leur permet enfin de « devenir ce qu'ils sont ». Spectateur sans indulgence de cette transformation de ces acteurs de l'innovation, l'environnement ironise, qui sur le carriérisme qui sur la servilité. Derrière ces formes palpables de ressentiment à l'égard de ceux qui, à un moment donné, font tout ce qu'ils peuvent pour « s'en sortir » se cache évidemment le malaise des autres. Ceux-là qui ont plus ou moins renoncé à s'engager dans une telle voie, souvent pour des motifs qui tiennent à des considérations extra-professionnelles, sont souvent habités du sentiment d'avoir « laissé passer la chance » ou, pour reprendre une métaphore ferroviaire fréquemment utilisée, d'être resté « à quai ».

« Encore aujourd'hui la 14, c'est hyper mal vu... pas intégré au réseau. La vitrine, ça n'a rien à voir avec la Régie.. Si c'est pas donné à tout le monde, ça peut pas être intégré » (AC)

« Il se dit que c'est le gratin Y a beaucoup d'agents qui ne reviennent pas sur leur poste, qui se font muter » (AC)

La violence symbolique importante qui ressort de certains des propos tenus par certains agents du réseau vis-à-vis de METEOR, mais aussi bien de ceux tenus par des agents issus de la ligne 14 à l'encontre du réseau, illustre bien cette difficulté et ce risque de voir prospérer un phénomène dévastateur de ressentiment, la promotion méritée des uns (ceux qui ont innové) étant comprise par les autres comme une forme de « dévalorisation » évidemment illégitime.

¹²⁰ De l'agent de maîtrise à l'agent d'encadrement. Prospective RATP. Opus cité

On ne peut manquer d'associer, en effet cette logique affichée du « sauvetage dynamique individuel » aux symptômes organisationnels perçus par les agents de la ligne 14 quand ils parlent à leur retour de situations locales « sinistrées » où des agents désabusés « n'attendraient plus rien » ni de leur organisation ni de leur encadrement. Selon l'angle à travers lequel on envisage les choses, le réseau Métro peut apparaître ainsi soit comme un lieu de routine usant petit à petit la motivation de ses agents, soit comme un lieu offrant en permanence des « bouées », des « tremplins » ou des « ascenseurs sociaux » permettant à tous ceux qui « s'investissent » de littéralement « s'en sortir ». Quant à la ligne 14, elle peut, toujours selon l'angle selon lequel on la regarde, être vécue par les uns (les concepteurs) comme un pas décisif pour être en mesure de proposer « autre chose » aux agents du reste du réseau

Le métro du XXI^{ème} siècle doit faire appel à de nouveaux métiers qui utiliseront toutes les ressources de l'intelligence de l'homme et qui lui permettront de les mettre quotidiennement en œuvre dans le cadre d'une activité professionnelle responsabilisée... Dégagée de la contrainte d'avoir à affecter un personnel nombreux à la conduite des trains, la RATP va pouvoir consacrer davantage de moyens aux services de proximité des voyageurs, dans le cadre de nouveaux métiers plus valorisants et dont la recherche a commencé »¹²¹

Ou bien, à l'inverse, comme un « objet publicitaire » à la fois « étranger » et faisant, injustement, de l'ombre au reste du réseau.

« Au début la ligne 14 c'était la vitrine technologique on a un peu laissé dans l'ombre les autres lignes Les agents en ont eu marre ! Tu me gonflas avec la 14 ! Donne-moi les mêmes moyens ! » (AC)

« Par rapport au reste du réseau, on était privilégié, les gens voient ça, comme une vitrine, ces moyens les lignes classiques ne les auront pas, faut pas rêver... » (SE)

c) une communication délicate à mettre en œuvre

On mesure bien les difficultés qui peuvent exister dans pareil contexte, que tous les acteurs du système décrit connaissent intimement, à concevoir des formes de communication interne vers le réseau qui satisfassent simultanément des exigences contradictoires telles que, d'un côté, valoriser positivement l'organisation et les résultats de la ligne pour inciter les agents à la rejoindre, et, de l'autre, se garder d'en faire trop et d'alimenter ainsi les ressentiments perceptibles du reste du réseau.

Ce souci du ton juste était déjà présent dans les premiers documents de présentation de la ligne.

« METEOR est couramment qualifiée de « ligne du futur », de « métro du 21^{ème} siècle » ou bien encore de « transport en commun du 3^{ème} millénaire ». Doit-on pour autant en conclure que cette nouvelle ligne est révolutionnaire, qu'elle sort tout droit d'un bureau d'étude où chercheurs fous, ingénieurs surdoués et designers géniaux ont inventé le transport de demain ? Non, METEOR est tout simplement la quatorzième ligne du métro, la dix-septième ligne ferroviaire... A ce titre, la ligne 14 bénéficiera de toutes les évolutions technologiques mises en œuvre par la RATP ici et là sur ses réseaux ».

La question demeure toujours d'actualité. Certains des anciens de METEOR s'inquiètent ainsi de l'impact que pourrait avoir une incompréhension durable entre la ligne 14 et le reste du réseau, tant pour l'une que pour l'autre des parties en cause :

¹²¹ présentation de METEOR au CA Janvier 1994 opus cité

« Si on ne fait pas très vite la transmission des méthodes expérimentées sur la ligne 14, c'est le contraire qui se produira... le manque de dynamisme gagnera la ligne 14... » (SE)

« Quand j'entends mes collègues, ça me fait peur ! On est parti avec l'esprit que la 14 devait fonctionner qu'elle montre autre chose, une autre façon de travailler, et que ce soit repris par d'autres lignes » (AC)

Nous avons analysé plus haut les difficultés rencontrées par les anciens de METEOR à être localement légitimes pour transmettre leur expérience.

« Ce n'est pas trois agents qui vont changer une ligne, ça me paraît utopique ! » (AC)

Les cadres eux-mêmes ont noté le peu d'empressement manifesté jusqu'ici par leurs homologues du réseau à s'informer de leurs méthodes.

« La ligne 4 va décentraliser son PC. Ils auraient pu nous consulter sur notre expérience, c'est dommage » (Encadrement en 99)

« le service attentionné, sur la 14 on a rigolé ! Ca fait deux ans qu'on en faisait ! on aurait pu mieux intégrer la ligne 14 à cette démarche » (SPE, en 2001)

Les sujets de préoccupations communes ne manquent pourtant pas entre la ligne 14 et le reste du réseau, qui pourront¹²² à l'avenir alimenter un échange continu d'expériences concrètes propre à sortir la ligne 14 de l'inconfort d'une position de soi-disant « exemplarité » qu'elle n'a ni choisie ni revendiquée. Peut-être est-il nécessaire pour structurer ce dialogue à venir d'identifier plus clairement les problématiques communes autour desquelles articuler ces échanges. Si le présent rapport y contribue, il aura atteint un de ses objectifs principaux.

Conclusion du troisième chapitre

Les premiers éléments recueillis auprès des agents de la ligne 14 à leur retour sur le réseau font apparaître un ensemble d'éléments à la fois flatteurs et préoccupants pour l'organisation METEOR.

D'un côté, les grandes orientations de la nouvelle organisation se trouvent plutôt confortées dans l'esprit de ces agents qui mesurent à l'occasion de leur retour la valeur ajoutée de l'organisation METEOR, notamment en termes de niveau d'exigences en direction des agents et de capacité de mobilisation collective.

« Si on ne leur parle pas en défendant d'autres méthodes, en faisant mieux avec des primes assorties aux standards... Si on m'avait expliqué ce qu'on voulait, ce qu'on attendait de moi, comment on allait le faire et comment je serai récompensé... Avec la patience de nous apprendre, de tolérer les erreurs, avec une communication sérieuse et avec les moyens... Notre directeur savait trouver les moyens... Ca forgeait un esprit d'équipe... Il faut savoir donner avant de recevoir » (SE)

De l'autre, les agents de la ligne 14 découvrent un réseau à la fois mal informé et plutôt réticent vis-à-vis de l'expérience qu'ils viennent de vivre sur METEOR. Ils éprouvent au quotidien une certaine difficulté (un certain risque pour leur réinsertion locale) à transmettre leur expérience à ceux parmi leurs collègues qui ont une représentation péjorative de la ligne 14 (et parfois même des agents qui en sont issus). Les superviseurs apparaissent, enfin, partagés sur le point de savoir s'il est possible de transférer au sein du réseau les méthodes de management expérimentées sur METEOR.

Ce double constat, effectué quelques mois après le retour des premiers agents de METEOR au sein du réseau, ne permet pas de tirer des conclusions définitives sur le sujet. La partie émergée de l'iceberg (les représentations souvent caricaturales de l'organisation qui circulent au sein du réseau) ne doit pas cacher la partie immergée moins visible (les questions qu'individuellement les agents se posent à propos des évolutions à venir de l'organisation de leur travail).

De son côté, la procédure de détachement mise en place pour faciliter les échanges d'expériences entre la ligne 14 et le reste du réseau rencontre aujourd'hui quelques difficultés qui posent à l'ensemble de l'entreprise des

¹²² Beaucoup d'anciens de la ligne 14 et d'agents du réseau de différentes responsabilités seraient sans doute prêts à contribuer à de tels échanges de pratiques.

questions de fond aussi bien sur la gestion des mobilités et des carrières que sur la politique à adopter vis-à-vis de ceux qui « restent à quai » faute de vouloir ou de savoir saisir les opportunités de changement que l'organisation leur propose.

CONCLUSION GENERALE

L'expérience METEOR se trouve encore, à l'échelle de sa durée future, dans sa prime jeunesse. C'est une dimension importante à considérer au moment de conclure ce travail. Les représentations recueillies auprès des acteurs de la ligne 14, qui ont fourni la matière de nos analyses, doivent absolument être resituées dans le contexte particulier de la « genèse » de la ligne 14. D'autres pourront plus tard mesurer les évolutions survenues aussi bien au sein de la ligne 14 que dans la façon dont le reste du réseau se représentera demain la ligne 14.

Les relations entre METEOR et les autres lignes ne seront vraisemblablement plus les mêmes le jour où celles-ci (leurs agents) connaîtront mieux les projets de l'entreprise les concernant. La modernité de la ligne 14 paraîtra sans doute moins « lointaine » et plus « prometteuse » quand elle trouvera sa place au sein d'un projet d'ensemble, porteur d'avenir et mobilisateur pour l'ensemble du réseau. Le défi d'adapter le prototype d'organisation que constitue METEOR aux singularités de chacune des lignes du reste du réseau prendra davantage de sens. Le détachement sur la ligne 14 fera sans doute également moins figure de « parenthèse » si la perspective est affichée de pouvoir se saisir de méthodes et d'outils comparables à sa sortie. La période transitoire que vit aujourd'hui le réseau offre, dans l'intervalle, la possibilité d'analyser avec déjà un certain recul les données récoltées depuis la mise en service de la nouvelle ligne.

L'expérience de la ligne 14 nous paraît particulièrement intéressante pour l'ensemble du réseau dans au moins deux directions qui s'inscrivent dans le champ de l'organisation des métiers et du management. L'intérêt de ces deux domaines ne se situe délibérément pas du côté du modèle accompli, qu'il faudrait donner en exemple et simplement diffuser en l'état. Il s'inscrit, au contraire, dans la posture modeste et constructive adoptée par la ligne, visant à explorer des solutions originales à des problèmes à la fois durables et complexes à traiter. Les difficultés rencontrées dans cette voie, pourvu qu'on sache s'y intéresser de façon constructive, peuvent être elles aussi riches d'enseignements, fermant certaines pistes et en ouvrant d'autres.

Le premier de ces sujets tourne autour de la question sensible de la « bonne distance » à trouver (ni trop, ni trop peu) mais aussi du « bon dispositif » à construire pour concrétiser deux des principaux objectifs affichés par l'entreprise depuis la mise en place de la décentralisation : celui de « rapprocher les agents des voyageurs » et celui de « rapprocher l'encadrement des agents ».

Le second concerne la gestion de la contradiction émergente entre la mise en place de nouvelles organisations intégrées et polyvalentes et l'héritage des anciens découpages en strates catégorielles et statutaires, sur lesquels était (et reste encore) construite la stratégie de motivation des agents en termes de déroulement de carrière.

1) Comment bâtir de nouveaux dispositifs crédibilisant la présence sur le terrain des agents commerciaux et de leur encadrement ?

L'organisation METEOR met en avant deux ambitions fortes en matière de métiers et de management qui ont été analysées en détail au sein des deux premiers chapitres de ce rapport : le premier consiste à renforcer la présence d'agents commerciaux sur le terrain, placés directement au contact des voyageurs en sorte de pouvoir mieux les assister ; le second est de renforcer la présence d'encadrants de proximité, affichant leur solidarité aux côtés des agents et renforçant l'efficacité de leurs actions.

i) les limites du raisonnement fonctionnaliste

Sur chacun de ces thèmes, l'organisation METEOR ouvre, nous semble-t-il, des perspectives très riches au regard des anciennes logiques fonctionnalistes qui caractérisaient jusqu'ici les approches « ferroviaires » de l'organisation, en même temps qu'elle se heurte, ce qui n'a rien d'anormal, à des difficultés nouvelles qui demanderont dans l'avenir à être travaillées.

Le raisonnement fonctionnaliste appliqué aussi bien à la question de l'accueil des voyageurs qu'à l'encadrement des agents présente une argumentation a priori sans faille : dans chacun de ces deux cas peuvent être identifiés, et justifiés par des enquêtes solides, un « besoin » : les voyageurs se plaignent de ne pas voir assez d'agents RATP, les agents RATP se plaignent de ne pas voir assez d'encadrants à leur côté sur le terrain. L'étape franchie en matière d'automatisation du réseau renforce l'argument : les voyageurs seront, en effet, a priori renforcés dans cette attente, tandis que les agents déployés sur le terrain pourraient se sentir davantage encore isolés. La

« solution » fonctionnaliste découle naturellement de cette formulation des problèmes : il faut (et il suffit ?) déployer davantage d'agents sur le terrain, agir en sorte qu'ils soient le plus visibles possibles et mettre à leur côté un encadrement renforcé. Les uns comme les autres devront aussi naturellement être formés afin de jouer au mieux leur rôle, préparés à faire face à la diversité des situations complexes qu'ils pourront rencontrer. L'entreprise pourra répondre, si on l'interpelle sur ces deux thèmes, qu'elle a pris la mesure du problème et agi avec efficacité en mettant en place de nouveaux moyens à la hauteur de l'importance qu'elle accorde au problème.

Les limites de ce raisonnement ressortent clairement des travaux (eux aussi) de terrain des sociologues : ceux-ci décrivent les difficultés des acteurs, qu'ils soient agents d'accueil ou agent d'encadrement, à tenir les nouveaux rôles qu'on leur prescrit. Ecrit davantage comme un « cahier des charges », ces rôles intègrent mal les complexités du monde social dans lequel se déploient tous les protagonistes de cette histoire. L'analyse de terrain, nourrie des témoignages des agents eux-mêmes, montre combien ces dimensions sont pourtant décisives, non seulement pour « l'aisance dans l'exercice du rôle » des intéressés mais surtout pour l'appréciation par le destinataire du service proposé.

La situation des encadrants de terrain s'expose quant à elle à n'être ni mieux comprise, dans son nouveau projet d'accompagnement des agents, ni plus confortable, par exemple si elle est réinterprétée dans les anciennes catégories de la surveillance rapprochée des agents de base. Cette présence renforcée, à l'image de celles des agents commerciaux déployés sur le terrain, prendra des significations différentes au gré des circonstances, bienvenue en cas d'incidents mais pesante le reste du temps. Peu à l'aise dans un rôle dont ils mesurent eux-mêmes les imperfections d'écritures, ceux qui tiennent ces rôles seront tentés d'y trouver tous les échappatoires possibles ou de les quitter pour un autre, si l'opportunité leur en est donnée. Même équipés de nouveaux outils, comme les Entretiens d'Appréciation Professionnel ou de nouveaux leviers de management en matière de gestion de l'avancement des agents, ces fameux « hiérarchiques de proximité » peinent aujourd'hui à occuper l'ensemble d'un rôle écrit pour eux trop à la hâte et dans l'ignorance de la complexité sociale des rapports d'autorité. Tout manager d'unité sait bien que la présence de « manager de terrain » ne le dédouane en rien de ses obligations de présence auprès de ses agents, mesurant combien la dimension « paternelle » de son autorité ne saurait être déléguée, a fortiori à des agents aux profils de moins en moins différenciés de celui de leur base.

ii) Quel dispositif pour construire le rôle des agents commerciaux sur le terrain ?

Sans lisibilité aux yeux des voyageurs du nouveau rôle rempli par **les agents déployés sur le terrain**, ceux-ci se percevront eux-mêmes comme inutilisés dans l'exercice de leurs nouvelles missions, en dépit des efforts prodigués pour les convaincre du contraire dans le cadre de leur formation. Quant au public destinataire, en dépit des efforts de communication fait dans sa direction, il risque d'identifier encore longtemps ces « nouveaux agents » à leurs « anciens rôles », par exemple de « contrôleur » ou leurs anciennes images, par exemple de « fonctionnaires supplétifs ».

Dès l'origine l'organisation METEOR a clamé haut et fort que **l'accueil des voyageurs** ne pouvait être que le fruit d'une démarche collective à laquelle tous les agents de la ligne étaient appelés à participer. Des moyens et des dispositifs originaux de coordination ont été mis en place au service de cet objectif. Les agents se sont sentis à la fois plus efficaces et mieux « organisés ». Pour autant, ils n'ont pas été jusqu'ici totalement convaincus par le dispositif mis en place, le jugeant à la fois trop contraignant et insuffisamment porteur de sens pour les tâches leur étant demandées. Les missions de simple « visibilité » (accueil aux heures de pointe) ont été jugées difficiles à exercer dans la durée, au-delà des bonnes volontés mobilisées par le démarrage. Les voyageurs, en particulier, paraissent avoir eu du mal jusqu'ici à bien identifier le contenu nouveau de l'offre de service qui leur est proposée, fragilisant de ce fait la construction d'une nouvelle identité professionnelle pour les agents ainsi déployés sur le terrain. Dans le même temps, des réticences assez marquées se sont progressivement manifestées, aussi bien de la part des nouveaux métiers (AL et AE) que des anciens agents de maîtrise (SPE) à « partager » ces nouveaux rôles au fur et à mesure que ceux-ci se sont heurtés à cette insuffisance de lisibilité.

Le retour apporté sur ce sujet par les témoignages des agents de la ligne 14 ne conduit pas à prôner un changement de perspective mais il pointe du doigt la difficulté à concrétiser les intentions affichées au départ, et donc le travail restant à accomplir. Des progrès restent manifestement encore à faire dans la conception de dispositifs à même de permettre aux agents déployés sur le terrain de remplir un rôle nouveau, aujourd'hui délicat à lire pour les voyageurs et donc difficile à tenir pour les agents. Pareil constat avait déjà pu être fait à propos des équipes mobiles du Nouveau Service en Station. Il prend une portée plus profonde sur la ligne 14, dans la mesure où l'organisation METEOR s'est précisément employée à développer une nouvelle approche de

la relation « agent-voyageur », tant au niveau de la formation dispensée aux agents qu'au niveau de la mise en place d'initiatives franchement nouvelles qui, jusqu'ici, n'ont pas semblé parfaitement adaptées à la complexité du problème posé, en particulier dans le contexte très particulier du transport de masse de voyageurs. Un large champ d'études et d'expérimentation s'ouvre donc en cette matière, auquel pourraient se joindre l'ensemble des lignes du réseau qui trouveraient là matière à organiser entre elles des échanges fructueux. La reconfiguration des lieux, la modernisation des équipements, modifient le cadre et la nature même de la relation entre les agents et les voyageurs. Une réflexion devra être conduite en profondeur aussi bien sur les conséquences qui en découlent sur le contenu des métiers correspondants que sur l'évaluation des différents dispositifs imaginés pour trouver la « bonne distance » entre agents et voyageurs dans ces espaces reconfigurés.

iii) Quel dispositif pour construire un nouveau rôle crédible pour l'encadrement de proximité ?

L'évaluation du dispositif de renforcement de l'**encadrement de proximité**, voulu et mis en place sur la ligne 14, soulève des questions naturellement différentes mais qui sont, elles aussi, de l'ordre de la « juste distance » à trouver entre le trop et le trop peu. Il est intéressant de souligner le fait que non seulement les avis sont sur ce sujet du « bon usage » de la hiérarchie très diversifiés, y compris au sein d'une même catégorie statutaire, mais que parfois cohabitent chez les mêmes individus des sentiments très partagés sur ce sujet.

Le second chapitre de ce rapport a montré, en s'appuyant sur l'analyse des représentations des agents, comment était différemment interprétée la présence renforcée de la hiérarchie, selon qu'on se situe dans le référentiel positif de l'exemplarité ferroviaire (une hiérarchie compétente, impartiale et solidaire) ou dans la contre-culture anarcho-syndicaliste (une hiérarchie de surveillance, portant préjudice à la « liberté » des agents). On voudrait ici pointer les questions soulevées par les agents autour du dispositif mis en place, qui nous paraissent intéressantes à considérer dans une perspective plus générale de réflexion sur la construction du rôle d'encadrant de proximité dans le réseau tout entier.

A travers différents travaux, menés aussi bien au sein de la SNCF que de la RATP, nous avons pu identifier plusieurs dimensions rendant délicates la légitimation interne du nouveau rôle¹²³ d'agent d'encadrement dans les métiers ferroviaires.

Le thème de l'encadrement de proximité prend une résonance particulière dans l'univers des métiers du transport où, de part la nature même de l'activité, les agents travaillent dans un temps et un espace désynchronisé par rapport à celui de leur encadrement. Cette situation a créé de réelles attentes d'une présence renforcée d'un encadrement vécu comme trop lointain et simultanément construit de longue date une culture d'autonomie et de débrouillardise, possédant dans l'esprit des agents une saveur singulière. La grande nouveauté du management de la ligne 14 est d'avoir réussi à re-synchroniser les temps et les espaces de travail des agents de base et du premier niveau de la ligne hiérarchique à travers deux dispositifs originaux : la création d'un attachement commun doté de locaux de réunion (le CEM) et l'adoption d'horaires « à plat » communs à l'ensemble des membres d'une équipe de travail. METEOR offre ainsi la possibilité d'évaluer plus précisément non seulement un concept (un encadrement de proximité renforcé), qui n'avait été jusqu'ici appliqué au sein du réseau ferré ni avec les mêmes atouts ni avec la même conviction, mais encore un dispositif concret expérimentalement mis en place et susceptible, naturellement, d'être revu et corrigé.

D'autres obstacles, d'ordre sociologique, sont aussi à considérer, qui renvoient en particulier à la question de savoir qui est, aux yeux des agents, le « vrai » chef auquel ils souhaitent pouvoir accéder : s'agit-il de celui que la nouvelle organisation « intronise », en l'affublant d'un nouveau titre ou s'agit-il de celui vers qui tous les regards se tournent quand il s'agit aussi bien de « défendre la ligne », de « fixer un cap » ou d'arbitrer un débat ? L'usage inflationniste du terme de « manager » ne trompe personne sur ce sujet au niveau du terrain. L'ombre du « vrai chef » pèse donc au-dessus de la tête du « dirigeant de proximité » pour reprendre l'oxymore utilisée au sein de la SNCF¹²⁴.

¹²³ J-P SEGAL. Hiérarchies intermédiaires et nouveaux rôles organisationnels. Rapport de synthèse. Octobre 1994. Appel d'offre n°3 MRT-SNCF. Organisation des unités élémentaires de travail et rôles des agents d'encadrement.

¹²⁴ Le Nouvel Observateur a publié dans son numéro du 14 au 20 Février 2002 un dialogue passionnant entre un cheminot de base et Louis Gallois, Président de la SNCF dont l'ouverture d'esprit est partout reconnue. Interpellé sur la question des dirigeants de proximité (DPX en jargon maison) par cet agent de base « *Ces DPX devaient supprimer un niveau hiérarchique, décentraliser l'entreprise. Résultat, on a rajouté une couche de*

L'originalité du dispositif mis en place sur la ligne 14 tient dans le dédoublement opéré entre, d'un côté, le superviseur principal, un peu plus en retrait du terrain, animateur central de la communication ascendante et descendante, et, de l'autre, les superviseurs « ordinaires » qui sont eux en permanence auprès des agents, chargés de « donner le mouvement » mais aussi de partager, à l'image d'un chef d'équipe, le même quotidien de travail. Par ailleurs, et cette dimension est extrêmement prisée des agents de base, l'encadrement supérieur manifeste fortement à la fois sa présence, son souci des agents et sa solidarité avec eux.

Le fonctionnement qui découle de ce dispositif a suscité parmi les agents de METEOR des réactions très contradictoires. Les plus violentes oppositions sont venues, comme on pouvait s'y attendre, des superviseurs « ordinaires » qui ont lu ce partage des rôles comme « diminuant », récusant la version officielle de la ligne, en termes de transmission progressive d'expérience entre des AMP expérimentés (les SPE) et de nouveaux futurs AMP achevant leur formation sur la ligne 14. Les agents de base ont finalement apprécié ce partage des rôles, s'étonnant seulement qu'il ne soit pas davantage égalitaire¹²⁵. Personne enfin n'a trouvé rien à redire, au contraire, aux efforts faits par les cadres de la ligne pour se manifester sur le terrain. Au final, une forme de « collectif d'encadrement » s'est constitué, certes agité de tension interne entre ceux des acteurs qui avaient gardé en tête l'ancien modèle du « hiérarchique petit patron », qui a produit un « service d'encadrement » dont beaucoup d'agents ont rétrospectivement vanté les mérites, une fois revenus dans leur ancienne affectation.

2) Gérer la contradiction entre d'anciennes stratifications statutaires et de nouvelles organisations « intégrées »

i) La lutte des places et des référentiels

METEOR représente un champ d'observation extraordinaire pour un sociologue s'intéressant à la construction de nouvelles identités professionnelles. Tandis que d'anciennes catégories cherchent à défendre leurs prérogatives coutumières, d'autres s'efforcent au contraire d'échapper aux servitudes ou aux limites de leurs anciennes conditions et de se faire reconnaître dans de nouvelles attributions. La concurrence inter-catégorielle, autrement dit la lutte des places, y est partout présente, ce qui n'a rien d'anormal au sein d'une organisation nouvelle rejointe par des agents volontaires qui, ayant été sélectionnés parmi beaucoup d'autres, souhaitent pouvoir exprimer au mieux, et si possible développer, leurs compétences.

Le raccord avec l'ordre ancien de cette recomposition des métiers, des compétences et des responsabilités, ne se fait naturellement pas sans mal. Comment, en effet, conjuguer une conception « plate » de l'organisation, inspirée notamment des nouveaux modèles mis en œuvre dans l'industrie, alliant polyvalence et responsabilisation des collectifs élémentaires de travail, avec un corps social « stratifié » en grades et en niveaux, tel qu'on le rencontre, au-delà de la seule RATP dans l'ensemble des grandes organisations relevant d'un statut public ? On est bien en présence de deux logiques qui ont chacune leur cohérence, leurs avantages et leurs inconvénients mais aussi leurs partisans sur la ligne 14. Et comme en matière de conception de la hiérarchie, un même individu peut

*chefs, car les Directions locales et régionales n'étaient pas prêtes à renoncer .. à leur pouvoir. Ces DPX n'ont aucune responsabilité.... Ils n'ont qu'un pouvoir de nuisance... **Le chef de mon établissement, je ne l'ai jamais vu** » Louis Gallois répond « je ne suis pas d'accord avec cette analyse.... Ces DPX nous les avons justement créés pour être au contact du terrain, pour animer les équipes et pour faire remonter l'information de la base. Ils font un travail formidable, ils ont le moral. **Avant les agents de base ne voyaient pas leur chef, maintenant ils les voient** ». On voit bien à partir de cet exemple combien les positions tenues sur la question sont tributaires de la représentation de ce qu'est un chef et quel est la nature de son rôle.*

¹²⁵ Certains SPE ont eu tendance à démarquer fortement les deux rôles, assurant seuls les animations des briefings et espaçant leurs visites sur le terrain. A l'inverse, d'autres SPE, très engagés dans le rôle de « tuteur » qui leur était proposé, ont été sérieusement refroidis dans leurs élans par le comportement « farouche » des SE.

éprouver des sentiments contradictoires à ce propos et chercher, si elle existe, une voie médiane.

D'un côté, la logique traditionnelle organise des progressions statutaires régulières (associant ancienneté, réussite au concours et depuis quelques années évaluation de l'encadrement) auxquelles correspondent l'accès à des tâches reconnues d'une « technicité » supérieure ou d'un plus haut niveau de responsabilité. Du coup, l'organisation du travail organise une division statutaire des tâches, érigeant autant de barrières symboliques que la plupart des agents ont vite fait d'intérioriser, même quand elles sont relativement récentes (par exemple les métiers de développement). « *A chacun son tour et à chacun son travail* » pourrait constituer un résumé de cette approche.¹²⁶ La création d'une nouvelle organisation comme METEOR, entendant modifier en profondeur les métiers, pose alors un délicat problème de « traduction » ou de « conversion », en sorte d'inscrire le « nouveau » dans les anciennes catégories. Cette opération, au cœur du processus de négociation avec les organisations syndicales pour qui cette logique traditionnelle constitue à certains égards une langue de travail, a contribué à la naissance sur la ligne 14 de nouveaux métiers (SE, AE, AL) « réservés » soit à la maîtrise issue du protocole conduite (introduisant au passage un niveau hiérarchique supplémentaire) soit aux métiers de développement issus de la station.

De l'autre, une logique (se présentant elle-même comme) « moderne », très représentée dans les premiers groupes de travail réunis pour préparer la future organisation, qui propose non seulement de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques mais encore de développer la poly-activité, en sorte d'accroître la réactivité, l'intégration et finalement l'implication des agents. Poussée à son terme, cette logique aurait pu conduire à développer, comme on le voit dans d'autres réseaux urbains, des métiers à polyvalence encore élargie, donnant accès, par exemple, au PC Station aux agents de base ou prévoyant leur formation à l'intervention sur les navettes. On voit bien dans cette hypothèse comment cette logique aurait heurté la logique « traditionnelle », s'agissant notamment de ces fameuses frontières entre métiers de base et métiers de développement, entre prérogatives « conduite » et prérogatives « station », sans parler d'une logique globale d'emploi à laquelle la plupart des agents sont attachés. Flexibilité et polyvalence vont souvent de pair, dans cette logique, avec productivité et adaptation aux conditions concurrentielles de marché, comme pourrait l'illustrer par exemple la réduction drastique des effectifs en personnel des stations de plusieurs réseaux ferrés des grandes métropoles européennes.

ii) Intérêt et limites du dispositif de détachement

Comme en matière de management, la ligne 14 introduit avec la procédure de détachement un dispositif tout à fait nouveau pour tenter sinon de résoudre du moins de gérer cette contradiction. On pourra trouver le bilan mitigé, à la lecture de notre troisième chapitre, qui montre à la fois les difficultés rencontrées par les agents à leur retour sur le réseau et le caractère limité des échanges d'expérience qui a pu jusqu'ici s'établir entre la ligne 14 et le reste du réseau. On voudrait ici non pas revenir en arrière sur ce qui a été écrit mais élargir la perspective d'évaluation, en montrant l'intérêt (et aussi les limites) de ce dispositif de détachement appliqué à la gestion de cette fameuse contradiction « nouvelle organisation versus ancienne stratification catégorielle ».

Le plus grand mérite du dispositif de détachement est d'ouvrir, non plus seulement au niveau des cadres mais aussi bien à celui des agents, des perspectives de mobilité horizontale, leur offrant une progression professionnelle (sous la forme d'acquisition de nouvelles compétences et expériences), sans remettre en question le principe salutaire de renoncement à l'ancien empilement de niveaux hiérarchiques qui paralysait le fonctionnement même des organisations pyramidales. Ce qui, au nom du raccourcissement du circuit de décision et de la responsabilisation, vaut aujourd'hui au niveau des cadres, vaudra demain au niveau des exécutants si l'on veut rompre avec les cloisonnements et les spécialisations abusives produites par la congruence « culturellement » regardée comme « nécessaire » entre les tâches et les statuts. Toute sa difficulté tient dans le fait qu'il est encore plus délicat d'agir ainsi à ce niveau de l'organisation. Ce que, déjà, bien des cadres, pourtant dotés d'une identité et d'une position sociale reconnue, ont eu tant de mal à accepter (la dissociation entre les grades et les fonctions) est plus difficile encore à supporter pour des agents à la fois moins dotés en ressources pour être socialement reconnus, et mobilisés de longue date autour du projet de se faire reconnaître, précisément en progressant dans l'échelle interne des statuts.

¹²⁶ « *Si tout le monde peut le faire*, dit un AC à propos des tâches de maintenance de premier niveau confiées aux AL, *ça ne sert à rien de créer la fonction* ».

Le dispositif de détachement n'est par ailleurs pas exempt d'effets pervers, dopant (malgré lui) à certains égards la culture traditionnelle au lieu de la freiner. En donnant un caractère temporaire à la présence sur METEOR, le détachement semble avoir renforcé le sentiment d'appartenance à un statut existant « en dehors de l'organisation ligne 14 » et méritant d'être défendu dans ses prérogatives usuelles, « sur la ligne 14 ». Les nécessités initiales de clarification des différentes « fiches de poste », d'une part, l'incontournable négociation avec les différentes organisations syndicales représentant chacune les intérêts concurrents des diverses catégories professionnelles, d'autre part, ont conduit à une forme de « re-engineering à l'envers » de l'organisation. Un compromis problématique a du être ainsi passé entre, d'un côté, le souci de « fluidité » et de « polyvalence » de l'organisation et, de l'autre, le souci d'offrir à chaque catégorie existante à la fois une « place » au sein de la nouvelle organisation et une incitation positive à rejoindre la ligne 14.

On peut certes admettre l'idée selon laquelle les « frottements » qui en résultent font partie de la vie ordinaire d'une organisation. Déjà dans le passé, la mise en œuvre, au niveau du terrain, de ces compromis négociés en haut de l'organisation n'avait-elle pas suscité des difficultés du même ordre, à différentes étapes de la décentralisation (par exemple entre agents de station et opérateur de centre de liaison ou entre ROC et AMP de base et nouveaux métiers de développement). La question reste néanmoins posée de savoir jusqu'où une organisation se voulant innovante et porteuse d'une logique « différente » doit se couler dans le moule de la culture existante et dans quelle mesure il lui appartient de contribuer à son évolution.

iii) L'innovation organisationnelle à l'épreuve de la culture maison

La complexité de ce qui est se joue au sein de la ligne 14 comme dans les rapports entre METEOR et le reste du réseau rend bien compte de la dimension culturelle qui s'attache aux futures étapes de la modernisation de la RATP. La question n'est pas seulement de l'ordre de des arbitrages à faire autour de la répartition des nouvelles fonctions entre les différentes catégories existantes, même si on voit bien, dans le cas d'espèce, l'importance prise par cette question. Elle est aussi de l'ordre des représentations du service à rendre aux voyageurs, des rapports avec la hiérarchie ou de la gestion des carrières. Les nouveaux modèles d'organisations qui, comme METEOR, introduisent un ensemble d'idées nouvelles, susceptibles à la fois d'améliorer le service rendu aux voyageurs et d'enrichir le contenu individuel et collectif du travail des agents, doivent **en plus** se faire comprendre et accepter par la « culture maison ».

Cette culture maison ne doit pas être confondue avec une somme de « croyances » ou de « vieilles habitudes » qui perdureraient d'autant mieux qu'elles seraient peu ou pas combattues. Les représentations évoquées dans notre analyse sont aussi développées par des agents de toutes les catégories, instruits, informés et compétents. Si certaines d'entre elles puisent leurs racines dans une longue histoire, elles sont aussi renouvelées par l'afflux des nouvelles générations, plurielles et relativement ouvertes à l'idée du changement. Cette culture maison n'est pas présente seulement dans la tête des agents dits « récalcitrants ». Elle habite aussi bien les approches de ceux qui, nostalgiques d'organisations carrées, accueillants des voyageurs exemplaires servies par des agents modèles, font semblant d'ignorer la complexité réelle des problèmes posés aujourd'hui par l'accueil des voyageurs et le management des agents. Le plus grand mérite de la démarche aujourd'hui engagée de la ligne 14 est précisément de s'attaquer à ces enjeux de fond.

« METEOR doit préfigurer une nouvelle étape dans la modernisation du métro »¹²⁷

Elle a besoin pour réussir non seulement du soutien mais plus encore de l'intérêt de l'entreprise tout entière.

¹²⁷ Présentation du projet au CA opus cité

**Enjeux et effets de la mise en œuvre d'une
organisation « orientée client »**

**Analyse comparative de deux entreprises de service :
ASSUR et la RATP (Ligne 14)**

**Sophie Beauquier
LATTS (Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés)
ENPC**

Remerciements

Nous tenons tout particulièrement à remercier :

- la Mission Prospective de la RATP pour le financement de ce travail et notamment René DAREL pour son suivi rigoureux et ses nombreuses remarques qui nous ont permis d'avancer dans notre réflexion et de préciser de nombreux éléments d'observation et d'interprétation.

- l'ensemble du personnel de la ligne 14 qui nous a réservé un accueil très chaleureux et a accepté de répondre à toutes nos questions ainsi qu'à nos demandes d'observation. Nous remercions en particulier les deux équipes de direction qui ont facilité notre enquête et se sont montrées très disponibles.

- notre directeur de thèse, Philippe ZARIFIAN qui nous a donné de précieux conseils et suggéré de nombreuses pistes d'analyse et d'interprétation.

SOMMAIRE

I LES STRATEGIES DE SERVICE ET LEURS ENJEUX : PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES.....	239
II OBJECTIFS ET ENJEUX DES PROJETS D'ORGANISATION « ORIENTEE CLIENTS » D'ASSUR ET DE LA RATP.....	242
II-1 Le projet Météor-Ligne 14 : d'une logique technico-industrielle à une Logique de service.....	242
II-2 Le projet stratégique d'ASSUR : l'une logique « produits » à une logique « clients ».....	245
II-3 Méthodologie de l'enquête.....	250
II-4 L'orientation client en principes.....	252
II-4-1 Logique de servie versus logique industrielle.....	253
II-4-2 Spécificités de l'organisation orientée client.....	255
II-4-3 Les fondements de la légitimité de l'orientation client.....	261
III L'ORIENTATION CLIENT EN PRATIQUES.....	264
III-1 Les transformations de l'organisation du travail.....	264
III-1-1 Les spécificités de l'organisation du travail de la ligne 14.....	265
III-1-2 l'organisation du Centre de Service ASSUR.....	275
III-2 les transformations des rôles et des métiers.....	281
III-2-1 Du savoir-faire au savoir être.....	281
III-2-2 Intérêts et limites de la polyvalence.....	283
III-3 Les modifications des représentations sociales : l'exemple de la qualité de service.....	285
III-4 Les transformations des rapports sociaux et des rapports de pouvoir.....	288
III-4-1 La redistribution des places au sein de la ligne 14.....	289
III-4-2 La « bataille » pour la maîtrise de la relation client chez ASSUR.....	294
IV UNE ORIENTATION CLIENT EN DEVENIR.....	297
IV-1 logique industrielle et logique de service : quelle combinaison ?.....	298
IV-2 Les facteurs de structuration de l'orientation client.....	299

IV-2-1 Reconstruire un genre professionnel face à la diversité des styles.....	299
IV-2-2 la connaissance approfondie des usages : un levier pour l'orientation client dans une logique de service.....	300
CONCLUSION	303
Bibliographie	306

I - LES STRATEGIES DE SERVICES ET LEURS ENJEUX : PROBLEMATIQUES ET HYPOTHESES

Ces dernières années, de nombreuses entreprises, parmi lesquelles la société d'Assurances ASSUR¹²⁸ et la RATP, qui opéraient jusqu'à présent une gestion à dominante technique et industrielle de leur offre de services (offre de contrats d'assurance, offre de transport collectif), se sont engagées dans des projets de transformation plus ou moins radicale de leur organisation du travail et de leur stratégie, et mettent notamment l'accent sur : l'adaptation de l'offre aux besoins et attentes des clients, la relation de service personnalisée et la qualité des services offerts et rendus.

Du point de vue des acteurs dirigeants de ces entreprises, la prise en compte de cette dimension « service » dans l'activité productive constitue une réponse au durcissement de la concurrence, à l'augmentation des exigences des clients et à l'inadaptation des organisations traditionnelles face à ces évolutions :

*« Face à l'évolution du marché, l'apparition de nouvelles concurrences et les demandes croissantes des clients en matière d'offres globales et personnalisées, l'entreprise a décidé de se donner les moyens de répondre à ces exigences sous peine d'être rattrapé par la concurrence dans quelques années. Le contenu du projet consiste à partir du client. »
(Direction Générale ASSUR, Avril 2000)*

*« L'entreprise doit trancher entre aller vers un déclin programmé ou bien changer, en mettant le client au centre de ses préoccupations, ce qui suppose de donner toute sa place au point de vue du voyageur, de le traiter avec considération »
(PDG RATP, Le Point, Janvier 2000)*

Les logiques organisationnelles qui prévalaient jusqu'à présent dans ces entreprises sont jugées incompatibles avec les ambitions stratégiques des dirigeants. Ces ambitions visent principalement à mettre le client (et non pas la technique ou la règle) au centre de l'organisation et au cœur des préoccupations des salariés, et ceci afin de devenir « l'entreprise de service de référence » (document ASSUR).

En effet, la logique organisationnelle de l'entreprise d'assurances ASSUR était jusqu'à présent technique et bureaucratique (les dossiers clients sont traités de façon homogène, dans un respect des procédures techniques assurancielles), et sa logique de performance plutôt industrielle. Les gestionnaires ASSUR géraient avant tout des contrats c'est-à-dire un ensemble de droits et d'obligations relevant d'une technique spécifique et relativement pointue (la technique assurancielles). La performance de l'entreprise était principalement mesurée à partir du nombre et du montant des contrats d'assurance souscrits et à partir de la qualité technique de traitement des dossiers des assurés, sans préoccupation pour l'adéquation de ce traitement avec le profil de l'assuré. Plutôt que de gérer techniquement des dossiers, l'enjeu du projet de l'entreprise est de chercher à « rendre service » aux assurés. Dans l'ancienne organisation, le gestionnaire ne rendait pas tant service à l'assuré qu'à son entreprise en cherchant par exemple à indemniser au plus serré les assurés sinistrés. Désormais, ce gestionnaire a pour mission de proposer des services annexes aux clients (par exemple, un prêt de véhicule en cas de sinistre Automobile), et de lui offrir ces services avec disponibilité et rapidité (via des plates-formes téléphoniques).

La logique de la RATP était, elle, jusqu'à présent à dominante technique et ferroviaire, c'est-à-dire axée sur l'augmentation et la régulation de l'offre de transport et sur la performance du matériel et des installations techniques. La performance était axée, dans une logique industrielle, sur la mesure de la production de « kilomètres-voyageurs » plus que sur l'évaluation de la qualité des services rendus aux voyageurs. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas eu, jusqu'à ces dernières années, de prise en compte de l'usager mais plutôt que l'efficacité du transport collectif se mesurait à partir d'autres critères que la capacité de satisfaire des demandes individualisées (cf. Le Breton, 2000).

Du point de vue des directions d'ASSUR et de la RATP, ce changement de logique (ou du moins la mise en avant d'une nouvelle logique) passe par un renouvellement de l'organisation du travail, des métiers (et

¹²⁸ Nom fictif que nous avons choisi de donner à cette entreprise.

notamment des métiers « en contact » avec les clients), des outils, des modes de managements, et de l'offre de service(s).

Dans ce contexte général, les questions que nous nous sommes posées sont les suivantes :

- 1) selon quels processus et avec quels dispositifs (changement d'organisation du travail, introduction d'une innovation technologique, introduction d'un nouvel outil de gestion de la relation client), ces deux entreprises tentent-elles de mettre en place une organisation « orientée clients » ? Nous suivrons ici l'invitation de Demailly (1992) à saisir les processus de rationalisation du travail en s'intéressant simultanément au modèle organisationnel, aux principes de légitimation des décisions et au sens que les acteurs donnent à leur action.

- 2) quelles sont les conséquences de la mise en œuvre d'une logique de service et de nouvelles formes de relations de service sur :
 - les conditions concrètes d'exercice du métier des agents en contact avec les clients
 - leur place et leur pouvoir dans l'organisation
 - la nature de leurs relations (au sein des collectifs de travail et avec les clients) et la cohésion des collectifs de travail¹²⁹

- 3) comment expliquer les difficultés et les points d'achoppement observés dans la mise en œuvre de ces projets, notamment en ce qui concerne : le contenu des nouveaux métiers des salariés en contact avec les clients, le passage (ou la combinaison) d'une logique industrielle à une logique de service ?

La question plus générale que l'on se pose est de savoir si, à travers la mise en œuvre de ces projets, se dessine une nouvelle figure de l'entreprise (priviliégiant la qualité du service rendu, la réactivité et la disponibilité des salariés), donc de nouvelles formes d'organisation, de nouveaux métiers et de nouvelles relations de service.

¹²⁹ Ces interrogations sont aussi celles de Le Breton (1999) qui a analysé, dans le secteur des transports urbains, le passage d'un modèle industriel (performance technique et usagers captifs) à un modèle de service qu'il

Notre première hypothèse est que ces projets d'entreprise s'appuient, d'une part, sur des concepts et principes managériaux présentés la plupart du temps comme des évidences organisationnelles (par exemple : la polyvalence et la proximité physique avec les clients améliorent la qualité du service rendu) qui méritent d'être interrogées ; d'autre part, sur des dispositifs pratiques (de recrutement, de formation, de valorisation du « savoir-être », etc.) principalement axés sur la relation de service, relation qui devient un enjeu majeur dans ces nouvelles organisations bien que son opérationnalité ne soit pas entièrement effective ni démontrée.

Notre seconde hypothèse est que la mise en œuvre de ces projets d'orientation client passe par une redéfinition des rapports de pouvoir internes et avec les clients qui ne conduit pas, comme on pourrait le croire ou l'attendre, à faire du client un acteur omnipotent. Nous analyserons la nature de ces rapports et leurs effets sur l'organisation du travail et nous montrerons pourquoi et comment, ce n'est finalement pas tant le client qui se retrouve au centre de l'organisation qu'un autre acteur partie prenante du système de relations entre l'entreprise et ses clients : les agents¹³⁰ chez ASSUR, les SE (Superviseurs d'Exploitation, anciens conducteurs de métro) sur la ligne 14. Nous analyserons les raisons pour lesquelles ces acteurs sont parvenus à occuper ou conserver une centralité dans l'organisation, et les conséquences de cette centralité sur les autres catégories d'acteurs et notamment sur les salariés en contact direct avec les clients, c'est-à-dire les chargés de clientèle des plates-formes téléphoniques ASSUR et les agents des équipes mobiles de la ligne 14.

Notre troisième hypothèse est que ces entreprises produisent d'autres innovations que celles qui étaient recherchées. L'orientation « client » se présente comme étant prioritairement une logique de service orientée vers les services rendus aux clients mais elle se révèle être en réalité une juxtaposition d'une logique de service sur une logique industrielle encore fortement prégnante. C'est principalement dans cette logique industrielle que des innovations sont réalisées et notamment dans la maîtrise et la régulation des flux : flux de navettes et de voyageurs sur la ligne 14 ; flux de contrats d'assurances, de dossiers et d'appels téléphoniques chez ASSUR. Cette maîtrise des flux est facilitée par les nouvelles technologies mises en place : SAET Système d'Automatisation de l'Exploitation des Trains sur la ligne 14, outils de téléphonie et progiciel de gestion de la relation client chez ASSUR.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous partirons de situations spécifiques symbolisant une controverse (un échange, un conflit, un compromis) selon la démarche de Callon et Latour pour qui une des façons d'analyser un projet est de partir des controverses qui l'ont accompagné (un exemple de controverse sur la ligne

caractérise, mais sa définition n'est pas celle que nous retiendrons, par l'élargissement des clientèles et la recherche de la rentabilité.

¹³⁰ Ces agents, de statut indépendant, distribuent les produits d'assurance d'ASSUR dans un réseau de distribution fait d'agences réparties sur tout le territoire français.

14 est : qui peut ou doit être habilité à reprendre les navettes en conduite manuelle en cas d'incident ?).

Après une présentation détaillée du contenu et des ambitions affichées des deux projets d'orientation client étudiés, nous caractériserons plus précisément les organisations dans lesquelles ils prennent forme, pour analyser ensuite les transformations liées à la mise en place des nouveaux principes d'organisation du travail en distinguant les transformations induites au niveau des métiers, des représentations sociales et des rapports de pouvoir (en interne et avec les clients). Ceci devrait nous permettre, pour finir, de dégager les conditions favorisant la prise en compte de la singularité du client dans les nouvelles orientations de ces entreprises.

--

II- OBJECTIFS ET ENJEUX DES PROJETS D'ORGANISATION **« ORIENTEE CLIENTS » D'ASSUR ET DE LA RATP**

Nous nous sommes intéressés, dans ce travail, à deux projets d'orientation client : le projet stratégique d'ASSUR et le projet Météor-ligne 14 de la RATP.

Nous expliciterons, dans ce chapitre, les raisons du choix d'un travail comparatif entre ces deux projets qui, bien qu'ils se situent l'un dans une entreprise publique de transport collectif, l'autre dans une entreprise privée d'assurances, présentent de nombreux points communs en termes d'objectifs, de logique, d'enjeux et de résultats.

II-1 Le projet Météor-ligne 14 : d'une logique technico-industrielle à une logique de service

Le 15 Octobre 1998 est inaugurée la première ligne de métro automatique du réseau parisien de la RATP (et la quatorzième ligne du métro parisien), reliant la Madeleine à la Bibliothèque Nationale de France en 12 minutes. Ce projet voit le jour près de 10 ans après sa naissance et sa validation en conseil des ministres en octobre 1989.

Cette nouvelle ligne vise à offrir aux voyageurs de nombreuses innovations, tant du point de vue de la technologie et de l'architecture, que du point de vue des services offerts et des relations de service développées. La ligne joue un rôle de ligne-test pour la direction générale de la RATP qui souhaite en retirer un maximum d'enseignements dans la perspective d'une évolution similaire à plus long terme, du reste du réseau métro. Il s'agit en effet de « faire de la ligne 14, selon le pari de la RATP, un modèle pour la modernisation progressive des 13 lignes qui l'ont précédée »¹³¹.

Sur le plan technologique, la principale innovation de cette nouvelle ligne réside dans la mise en service d'un métro automatique sans conducteur, doublé d'un système de portes palières protégeant les voyageurs sur les quais. La vitesse moyenne des rames (40 km/heure), supérieure à celle du reste du réseau, permet notamment de traverser Paris en 7 minutes. L'intervalle entre chaque rame est réduit à deux minutes en heures de pointe et à deux minutes trente à quatre minutes trente durant les heures creuses. Le système de régulation des rames permet une adaptation en temps réel du trafic à la fréquentation : par exemple, en cas de sortie de concert à Bercy, le nombre de rames en circulation est augmenté, soit manuellement, soit automatiquement si cela a été anticipé et programmé dans le système. La ligne dispose également d'un système de sécurité renforcé grâce au système de portes palières et au système de vidéo-surveillance (la salle du PCC est équipée 20 écrans reproduisant les images issues des caméras placées dans les stations et dans les trains).

Les navettes de la ligne sont « pilotées » depuis un Centre de Commandes propre à la ligne : le PCC (Poste de Commande Centralisée). Il permet aux opérateurs de superviser et de réguler la circulation des rames, de contrôler l'ensemble du système, de veiller à la sécurité, d'assurer l'information des voyageurs et de réaliser un suivi de l'état des équipements de la ligne (des alarmes lumineuses signalent tout dysfonctionnement ou défaillance d'un équipement).

La ligne 14 est la première ligne à disposer de son propre PC ; le trafic de l'ensemble des autres lignes étant régulé depuis un PC unique (le PC Bourdon). Seule la ligne 4 possède, comme la ligne 14, son propre PC ; les autres lignes devraient être progressivement équipées de leur propre PC.

¹³¹ "Naissance d'un métro", La Vie du Rail, Hors Série, Octobre 1998.

La mise en service de la ligne 14, si elle symbolise le plus fortement les efforts de la RATP pour se rapprocher du client, s'inscrit dans un processus qui date du début des années 90, après l'arrivée du nouveau PDG Christian Blanc. Ce rapprochement du client, illustré dans la métaphore de Blanc de la « pyramide inversée » (qui place le client au sommet et qui donne la priorité aux opérationnels en contact direct avec les voyageurs), est mis en place à travers la politique de décentralisation engagée par Blanc. Un des objectifs de cette décentralisation était de faire en sorte que chaque ligne fonctionne comme un système autonome, en contact direct avec les voyageurs, possédant des objectifs partagés par tous, disposant de moyens propres pour les atteindre et managé par une équipe de cadres capable de promouvoir ces objectifs et d'organiser la coopération (cf. Reicher-Brouard, 1992). Le projet d'orientation client est également présent dans le Nouveau Service en Station (N2S) qui consiste à promouvoir une nouvelle entité organisationnelle, le secteur, regroupant en moyenne une douzaine de stations. Chaque secteur est dirigé par un cadre assisté d'agents de maîtrise appelés chefs de secteur et de pilotes, les agents station s'occupant de la gestion administrative du personnel. Dans chaque station, des animateurs agents mobiles (AAM) exercent les missions de vente, de contrôle et d'accueil des voyageurs.

Les responsables de la ligne 14 ont, dans le prolongement de N2S, fait le choix de déployer davantage de personnel sur le terrain (dans les navettes, aux lignes de contrôle, dans les stations et sur les quais), afin de multiplier les contacts directs avec les voyageurs. Ce choix vise à réduire le sentiment d'insécurité qu'un métro sans conducteur peut susciter chez les voyageurs ainsi qu'à « valoriser l'apport des automates en déployant judicieusement un effectif orienté vers une amélioration constante de la qualité du service offert aux voyageurs »¹³².

Ces agents de terrain ont pour missions principales, en équipes mobiles :

- d'aider et renseigner les voyageurs (ticket coincé dans une machine, difficulté à utiliser les distributeurs de billets, portillon à ouvrir pour faire passer une poussette, information sur le trafic sur le réseau, information sur le quartier avoisinant, etc.)
- de les orienter ou de les canaliser en cas d'affluence (par exemple lors d'une sortie de concert)
- de vérifier le bon état des équipements et des installations
- d'assurer la « maîtrise du territoire » et contrôler les titres de transports des voyageurs, lors de missions de contrôle ponctuelles.

Pour promouvoir cette organisation tournée client, une démarche Qualité a également été mise en œuvre, prenant appui sur la définition et l'évaluation de standards de service (définis avec la participation d'associations d'usagers). Cette démarche avait déjà été mise en place sur d'autres lignes du réseau.

Avec la mise en service de cette ligne, la RATP a cherché à résoudre un certain nombre de problèmes qui se posaient à elle et à ses usagers depuis un certain nombre d'années : soulager la ligne A du RER saturée aux heures de pointe (le tracé de la ligne 14 est parallèle à la ligne A sur son tronçon central) ; assurer une meilleure desserte du 13^{ème} arrondissement de Paris, du quartier de la Gare de Lyon et du pôle Bercy-Tolbiac ; répondre aux attentes des voyageurs (identifiées à partir des enquêtes quantitatives et de la consultation des associations de voyageurs) en offrant un métro plus rapide, plus sûr et plus accueillant.

La RATP souhaitait également apporter une solution, grâce au système des portes palières, au problème récurrent des intrusions sur voie (intrusions sur voie de SDF, suicides...) générant des retards dans l'exploitation. Enfin, elle souhaitait limiter les conséquences des grèves des conducteurs de métro sur l'image de l'entreprise et le taux de fréquentation du métro parisien : avec la mise en service d'un métro sans conducteur, la RATP s'affranchit de ce pouvoir de blocage du trafic.

¹³²Protocole d'accord sur l'organisation de la ligne Météor, 10 juillet 1997.

Ce que la RATP souhaite plus particulièrement mettre en avant avec le projet Météor, c'est, d'une part, sa volonté de continuer à faire évoluer ses relations avec les voyageurs, avec pour objectif « l'instauration d'une nouvelle relation à l'usager, transformant le face à face, longtemps redouté entre l'agent et l'usager, en une effective relation de service soutenue par l'ensemble de l'organisation » (Heurgon, 1995) ; d'autre part, sa capacité à produire des innovations du point de vue technologique et du point de vue des services offerts¹³³. L'introduction de nouvelles technologies a en effet été saisie comme une opportunité pour promouvoir la constitution d'un « référentiel partagé » sur le service à rendre au client (Mancone, 1999). La satisfaction du client est au centre de ce référentiel partagé : le client s'y voit attribuer un « rôle central dans le processus de légitimation des options technologiques et organisationnelles qui vont constituer les fondements du nouveau système de production » (Ibid.)¹³⁴. C'est donc le client qui légitime la mise en œuvre d'une organisation tournée vers la qualité de service, les normes et standards à respecter, la conduite à adopter face à telle ou telle situation, etc.

Face à l'élévation du niveau d'exigences de ces clients et à la concurrence des transports individuels, l'entreprise s'engage à « donner toute sa place au point de vue du voyageur » et à « le traiter avec considération »¹³⁵. Le voyageur passe ainsi du statut d'usager anonyme traité de façon indifférenciée et standardisée à celui de client ayant des exigences multiples et variées et auxquelles l'entreprise doit répondre de façon « personnalisée » : « L'UO (unité opérationnelle) de Météor souhaite (...) développer une stratégie commerciale efficiente. Il s'agit d'augmenter la réactivité commerciale du potentiel de la ligne pour apporter une réponse personnalisée aux attentes de la clientèle. La nouvelle politique est donc orientée vers une disponibilité optimale du personnel et des équipements. Dans cette logique, la maintenance doit occuper une place légitime lui permettant de définir une relation de proximité au service du voyageur (...) La Direction de la ligne se donne les moyens d'insuffler un état d'esprit novateur, tendu vers l'éclosion d'une véritable relation de service avec les voyageurs »¹³⁶.

Cette place centrale du client pourra cependant être remise en cause et perdre de sa légitimité dès lors que l'expérience quotidienne des agents se trouvera en décalage avec les principes auxquels ils adhèrent et qui guident leur action. S'il est logique d'inclure le client dans les préoccupations des agents et dans celles de l'organisation, il faut aussi prendre en compte le fait que si les agents tentent d'offrir un service de qualité aux voyageurs, la participation des voyageurs à la production du service est plus que nécessaire¹³⁷. Elle peut même y faire obstacle, soit lorsque les voyageurs refusent de participer à la production du service (comme on le verra au sujet des missions de convivialité dans les navettes), soit lorsque leur comportement nuit à l'offre qui leur est faite (à travers la fraude, le vandalisme,...).

Il ne s'agira pas d'opposer les pratiques et les discours avec les ambitions initiales du projet Météor mais davantage d'établir dans quelles situations précises, face à quelles épreuves et en faisant émerger quelles controverses, ces pratiques et ces discours vont se heurter à des difficultés, du fait de leur décalage ou de leur inadaptation.

Il s'agira donc, en partant du contenu et de la philosophie du projet, de décrire les « épreuves pratiques » auxquelles l'organisation et les collectifs de travail se trouvent confrontés dans le fonctionnement quotidien de la ligne, et d'analyser la façon dont ces épreuves sont gérées par les salariés concernés (ou par les dispositifs techniques en place). En d'autres termes, il s'agira de saisir ce que les agents des équipes mobiles essaient de faire dans leur nouveau travail et dans leurs nouvelles relations avec les voyageurs, en quoi ils en sont éventuellement empêchés et en quoi cela a un impact sur leur rapport au travail et aux voyageurs.

¹³³ "La ligne 14 préfigure un grand nombre d'innovations qui relèvent de la qualité de service" Jean-Claude Bailly, PDG RATP, "Naissance d'un métro", La Vie du Rail, Hors Série, octobre 1998.

¹³⁴ L'auteur a été Responsable Qualité sur la ligne 14. Il est actuellement Responsable Qualité du Département Métro.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Protocole d'accord sur l'organisation du travail de la ligne Météor

¹³⁷ Certains auteurs n'envisagent d'ailleurs le service que comme "co-production", nous y reviendrons.

II- Le projet stratégique d'ASSUR : d'une logique « produits » à une logique « clients »

Ces dernières années, la compagnie d'assurances ASSUR s'est heurtée à la concurrence de plus en plus forte des mutuelles d'assurance et des banques. Ces dernières entendent exploiter les potentialités de l'assurance pour étendre la palette des services proposés à leur clientèle et enrichir le contenu de leur relation avec elle.

Les produits d'assurance d'ASSUR sont actuellement distribués par plusieurs réseaux : des agents, des courtiers, des commerciaux salariés. Les agents, de statut indépendant, sont rémunérés à la commission sur les contrats souscrits, en vertu d'un mandat le plus souvent exclusif, avec la société ASSUR. L'exacerbation de la concurrence fait que la part de ces agents dans la distribution des produits d'assurance diminue régulièrement. L'existence de cet intermédiaire explique par ailleurs que le taux de chargement (frais généraux + coûts de distribution) est supérieur chez ASSUR par rapport à ses concurrents (30% environ chez ASSUR, 20% environ chez les mutuelles sans intermédiaire et 17% chez les banques). Face à cette situation, ASSUR cherche à diminuer ses coûts de distribution, à augmenter l'activité commerciale de ses distributeurs et à rationaliser son réseau de distribution (les agences sont trop nombreuses sur certains secteurs tandis que d'autres zones sont sous-équipées).

Parallèlement à cette exacerbation de la concurrence, l'entreprise constate que les attentes de ses clients ont évolué : ces attentes conjuguent prix bas et service personnalisé. Par ailleurs, les clients attendraient une plus grande accessibilité à l'entreprise, selon le mode d'interface qu'ils souhaitent (face à face et/ou téléphone et/ou courrier et/ou Internet...). Ils souhaiteraient également une disponibilité accrue (horaires élargis) et une rapidité accrue de traitement de leurs demandes. Tous ces éléments sont jugés d'autant plus importants que la fréquence des sinistres et donc des contacts avec les clients est faible (un assuré aurait en moyenne un sinistre Habitation tous les 7 ans et un sinistre Auto tous les 5 ans). Le client s'attend donc à une prise en charge « parfaite » lorsque survient un sinistre.

C'est dans ce contexte général qu'ASSUR s'est engagée, dans un important projet de transformation de son offre et de son organisation, visant à mettre au centre de ses activités le service direct rendu au client. Cette transformation implique une évolution des métiers et des compétences des salariés sur lesquels l'entreprise mise pour mener à bien son projet.

Début 2000, ce projet intitulé « projet stratégique » est présenté à l'ensemble des salariés d'ASSUR. Son ambition est de « faire d'ASSUR la marque de référence vers laquelle les clients - particuliers, professionnels, entreprises - se tourneront naturellement pour protéger leurs biens, leur famille, leur patrimoine financier ou professionnel ».

Ce projet repose principalement sur la mise en œuvre d'un réseau de distribution rationalisé et plus offensif commercialement, sur le développement d'un réseau de prestataires plus adapté et plus large, et sur la mise en place de plates-formes téléphoniques, les Centres de Service, chargées de fournir une réponse directe (par téléphone, mail, fax) aux demandes des assurés concernant la gestion de leurs contrats d'assurance (Assurance Auto, Assurance Habitation, Assurance Vie).

Jusqu'à présent, pour la gestion de ses sinistres, l'assuré entrait en relation avec son agent, qui gérait le sinistre dans les limites de ses délégations. Au-delà d'un certain montant, l'agent adressait le dossier de son client aux services de gestion d'ASSUR. L'agent percevait d'ASSUR une rémunération (sous forme de commission) pour la prise en charge de cette gestion des sinistres. La mise en œuvre du projet se traduit par une reprise en charge, par les Centres de Service ASSUR, de cette gestion des sinistres ; reprise en charge qui doit en principe s'accompagner d'une baisse du commissionnement des agents (compensée par le développement de leur chiffre d'affaire consécutif au temps disponible libéré).

Pour les responsables du projet, l'agent n'apporte actuellement aucune valeur ajoutée au niveau de la gestion des sinistres dans la mesure où il ne possède pas de compétence pointue dans ce domaine. Le projet vise donc à faire gérer en direct les sinistres clients par les équipes de règlement actuelles, réorganisées dans les Centres de Service. Il vise à rapatrier la gestion des sinistres réalisée par les agents (en fait par leurs employées, les collaboratrices d'agence¹³⁸) au sein des Centres de Service chargés de

¹³⁸ Les collaborateurs d'agences, employés salariés des agents, sont très majoritairement des femmes.

fournir une réponse immédiate au client quel que soit le mode d'accès choisi (courrier, fax, téléphone, mail...) et à orienter le réseau de distribution sur le conseil et la vente, et à mettre en place des Centres de Service fondés sur le principe essentiel de la gestion directe par téléphone des déclarations de sinistres des clients.

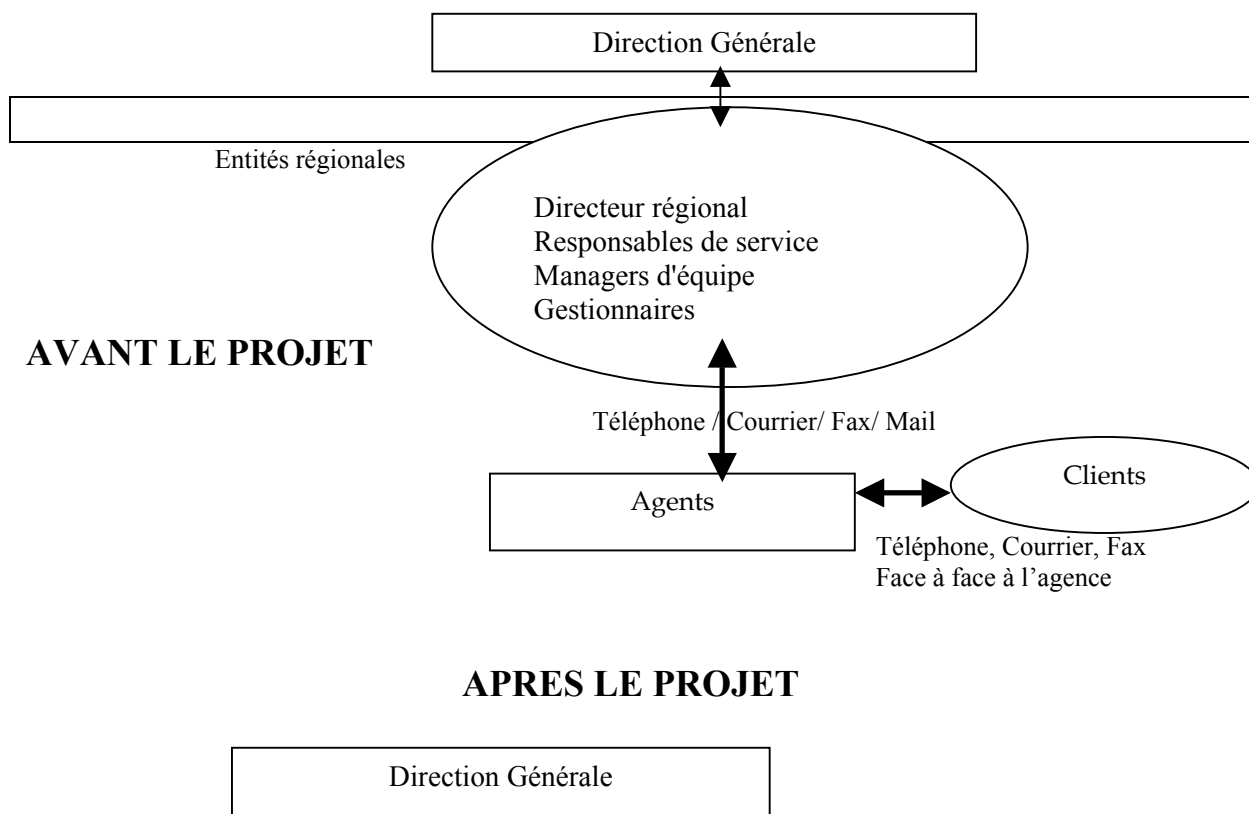
Ce projet vient modifier les relations entre les clients, les agents et ASSUR, en renforçant les relations directes entre ASSUR et ses clients, par la mise en place d'une gestion directe des sinistres des clients.

Le pari d'ASSUR est celui d'une valeur ajoutée pour le client, dans la qualité de la prestation offerte par le Centre de Service (en termes de disponibilité et de délais de règlement principalement), d'une valeur ajoutée pour le salarié dans le développement et l'acquisition de nouvelles compétences liées aux relations directes avec les clients, enfin d'une valeur ajoutée pour l'entreprise en termes de gains de productivité et de réduction des frais généraux.

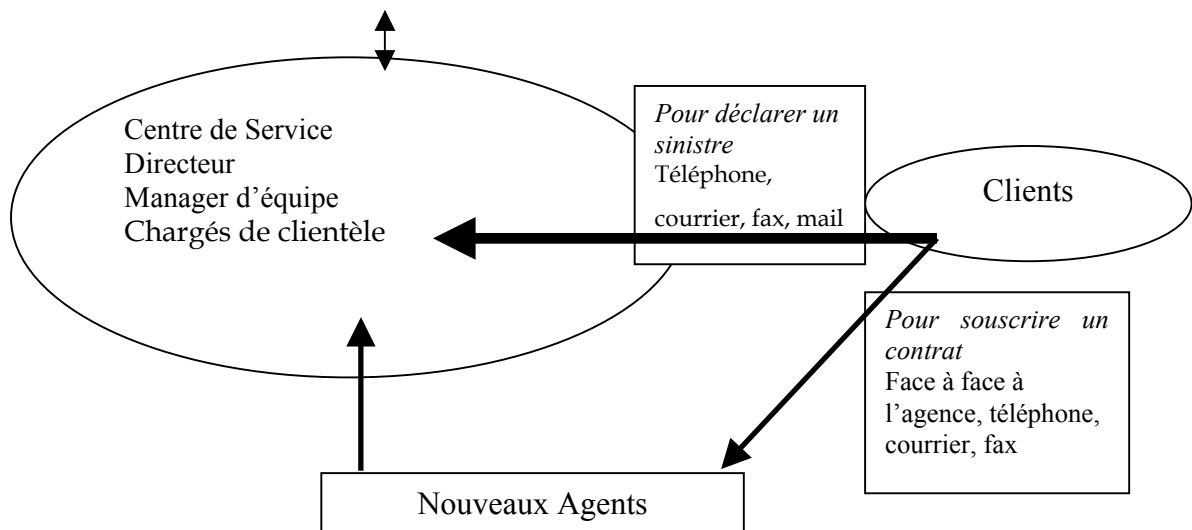
Les Centres de Service doivent en principe être occupés par des salariés ASSUR qui étaient jusqu'à présent des gestionnaires administratifs et qui seront désormais des « chargés de clientèle »¹³⁹, des prestataires de services réalisant un travail de gestion directe par téléphone de la gestion des sinistres et des demandes des clients, avec l'appui de nouveaux outils et moyens informatiques.

Avec ce projet, l'entreprise ASSUR souhaite substituer à une logique de distribution de produits sur un marché, une logique dans laquelle la prise en compte du client organise l'activité. La mise en oeuvre de ce projet nécessite une évolution des organisations du travail pour permettre aux salariés de rendre ce service dans les meilleures conditions.

Les changements structurels induits par ce projet peuvent se schématiser ainsi :



¹³⁹ Appellation provisoire, les agents ayant refusé cette appellation qu'ils estimaient correspondre davantage à leur activité.



Parmi les conséquences que ce projet entraîne, nous analyserons les changements organisationnels (découlant de la redéfinition des processus et des principes d'organisation du travail) et professionnels (découlant de la transformation des métiers et des compétences du personnel mobilisé pour la mise en œuvre de cette nouvelle prestation de service) qui renvoient aux deux principaux défis relevés par l'entreprise :

- mettre en place des organisations - les Centres de Service- qui se distinguent des call-centers (plates-formes téléphoniques) classiques en favorisant notamment l'évolution des compétences des salariés, la polyvalence, l'alternance des salariés entre activités de front office (téléphone) et de back office (gestion administrative), la responsabilisation des salariés et de leur équipe sur ses résultats et sur la qualité de service.
- mettre en place ces organisations avec le personnel actuel aux compétences principalement techniques et gestionnaires. Le souhait est exprimé par la direction de penser l'organisation en fonction des compétences des salariés qui vont évoluer dans les Centres de Service, plutôt que de rechercher, une fois les choix organisationnels faits, les ressources humaines correspondant aux fonctions prédéfinies. Ce choix ne facilite sans doute pas la mise en œuvre du projet ; il sera en tout cas souvent mobilisé pour expliquer les difficultés rencontrées.

Le projet d'ASSUR est porteur de multiples enjeux : économiques, politiques, de qualité de service, de gestion des ressources humaines :

- l'enjeu *économique* : les agents, en déléguant l'activité de gestion des sinistres à ASSUR, se libèrent du temps qui doit être utilisé pour développer une productivité commerciale améliorée. Se pose alors la question suivante : est-ce que les coûts liés à la mise en place des Centres de Service (nouveaux outils, infrastructures, formation...) seront compensés par l'amélioration de la productivité commerciale des agents et par une augmentation de

leur chiffre d'affaires, dans un marché fortement concurrentiel et en partie saturé ?

- l'enjeu *distribution* : les agents vont-ils accepter cette reprise en charge de la gestion des sinistres et à quelles conditions (cette reprise en charge supposant une renégociation du montant de leurs commissions) ?
- l'enjeu de *qualité de service* : il s'agit, pour ASSUR de fournir la preuve aux agents qu'elle peut offrir un service de qualité identique, voire supérieure, à celui qu'ils offraient jusqu'à présent à leurs clients ; la question étant alors : les clients percevront-ils cette amélioration ? Cela renforcera-t-il leur fidélité ou au contraire, cela les détournera-t-il d'ASSUR ? La gestion des sinistres en direct par téléphone constituera-t-elle, de leur point de vue, un service de meilleure qualité que le face à face avec l'agent, sachant que dans l'évaluation d'un service, ne rentrent pas seulement en compte les dimensions de coût, d'utilité ou de facilité, mais également la dimension sociale du contact humain et de la relation personnalisée entre le client et son agent ?
- l'enjeu *ressources humaines* : le projet stratégique est considéré par la direction comme une occasion de tester sa capacité à « modifier les comportements et l'organisation du travail (individuelle et collective) » et à faire évoluer les métiers actuels, notamment celui de gestionnaire sinistres, de support technique¹⁴⁰ et de manager d'équipe. Les gestionnaires étaient jusqu'à présents dédiés au traitement des dossiers sinistres sans avoir de relations directes avec les assurés. Ils doivent dorénavant assurer une prise en charge directe des demandes des clients avec une proposition de solution rapide et adaptée, ce qui suppose une évolution dans les compétences des salariés concernés, évolution qui n'est pas jugée évidente par la direction compte tenu de l'âge moyen de ces salariés (autour de 45-50 ans).

Plusieurs principes de gestion et d'organisation doivent être mis en place dans ces nouvelles structures que sont les Centres de Service :

- *le développement d'attitudes de service* : le projet constitue une occasion de tester les capacités du personnel à gérer une relation avec un client et à développer « des attitudes de service » afin de délivrer un niveau de qualité de service au moins équivalent à celui des avec agents. Ces attitudes sont définies par 3 variables déclinées en 7 critères : un contact facile et accueillant (accessibilité, disponibilité, qualité d'accueil) ; conseil et soutien sans faille (connaissance du client, clarté du message et adaptation de l'action à la situation du client) ; traitement rapide et sans faille (délai de traitement, qualité des prestations fournies).
- *la gestion collective des dossiers* : le dossier d'un client donné n'est plus nominativement attribué à un gestionnaire mais géré par l'équipe dans son ensemble : en effet, lorsqu'un client appelle le Centre de Service, tout membre de l'équipe doit être capable d'y répondre. Ce fonctionnement collectif doit être favorisé par les nouveaux outils qui permettent, à tout moment et à tout salarié, de posséder l'ensemble des informations sur le contrat d'un client donné (trace des précédents contacts, actions en cours, etc.). Il n'y a donc plus,

¹⁴⁰ Le support technique est, en théorie, un salarié confirmé en charge du conseil technique et des dossiers complexes. S'est ajouté par la suite à son rôle le perfectionnement des membres de l'équipe dans la gestion de la relation directe et par téléphone avec les clients.

comme dans l'ancienne organisation, de dossier affecté à tel ou tel mais gestion collective des dossiers.

- *la gestion « en un temps »* : l'objectif est de trouver, dès le premier appel (pour les sinistres simples) une solution immédiate et adaptée à la demande de l'assuré. Cette solution peut prendre la forme d'un accord de règlement (le gestionnaire propose une indemnité chiffrée à l'assuré pour qu'il effectue les réparations lui-même), de l'envoi d'un réparateur agréé (peintre, vitrier, plombier) ou du missionnement d'un expert pour l'évaluation du sinistre.
- *la gestion « sans papier »* : dans le Centre de Service, le travail est désormais distribué sous forme de flux et non plus de stocks (flux des appels téléphoniques des assurés, flux de données consultables sur le poste de travail grâce à la gestion électronique des documents, la GED). Ainsi, le gestionnaire ne doit plus recevoir de dossiers ou de courrier sous forme « papier » : ces documents sont « scannés » à leur arrivée dans le service et arrivent automatiquement sur le poste de travail, sous forme numérique grâce au processus de Gestion Electronique des Documents (GED).
- *l'alternance entre « traitement immédiat » et « gestion différée »* : dans leurs réflexions initiales, les responsables du projet avaient retenu une distinction entre front et back office : les salariés en front office traitent la demande du client en un temps et de façon immédiate, et en back office ils réalisent la gestion administrative du dossier. Cette distinction entre front et back office est remplacée par la suite (sans doute pour renforcer la distinction avec le vocabulaire des call-centers) par la distinction entre traitement immédiat (renvoyant à tout ce qui est direct, au cours d'un contact téléphonique) et gestion différée (tout ce qui n'est pas réalisé à l'occasion d'un contact téléphonique). Chaque salarié est successivement affecté à l'un et à l'autre, par demi-journée. Cette alternance entre gestion différée et traitement immédiat doit favoriser l'enrichissement des compétences et limiter le temps consacré à l'activité téléphonique.
- *l'organisation en ERE (Equipe à Responsabilité Elargie)* : les équipes des Centres de Service seront organisées en Equipes à Responsabilité Elargie. Ces équipes fonctionnent selon 7 principes : « une gestion d'opérations complètes au service du client (qui renvoie au développement de la polyvalence) ; des indicateurs de mesure de performance orientés client ; une responsabilisation collective sur le fonctionnement de l'équipe ; une gestion évolutive des compétences ; une animation structurée du progrès continu ; un système de reconnaissance collective ; un manager de l'équipe entrepreneur, animateur, acteur transversal, moteur du changement ». Ces équipes sont composées de 10 à 15 personnes.

Le suivi des adaptations progressives et des obstacles rencontrés dans la mise en place de ces nouveaux principes d'organisation nous permettra d'analyser leur cohérence et leur adaptation aux problèmes rencontrés par les salariés dans le cadre du Centre de Service.

La question sera alors de savoir de quelle façon les concepteurs du projet ont anticipé ces problèmes et ont « outillé » les salariés pour leur permettre de mettre en oeuvre ces principes et d'offrir une prestation de service de qualité.

II-3 Méthodologie d'enquête

Le passage d'une logique de production industrielle à une logique de service peut s'analyser selon plusieurs angles d'approche (Weller, 1999). Le premier consiste à se

focaliser sur le projet pour analyser le sens des innovations et leurs effets sur l'amélioration du service rendu aux clients. Cette approche revient à s'intéresser aux concepteurs, aux éléments sur lesquels ils s'appuient et sur ceux qu'ils produisent. Cette approche, si elle permet de comprendre le projet du point de vue des intentions de ses auteurs, ne permet pas d'analyser sa réalisation concrète. Une seconde approche peut alors être utile : celle qui consiste à saisir le projet de changement, ses enjeux et ses effets à travers les pratiques des acteurs sur le terrain. Pour cela, nous avons choisi de procéder par entretiens et observations auprès des salariés concernés par les projets étudiés.

Nous avons réalisé une première série d'entretiens chez ASSUR en mai et juin 2000, après les annonces officielles de la direction concernant le projet stratégique (dont le lancement a eu lieu en septembre 2000). Ces entretiens ont été réalisés avec des salariés issus des services de gestion de sinistres, dans trois sites d'ASSUR.

La première étape du lancement du projet stratégique correspond à l'expérimentation d'une première version d'outils nouveaux et d'une nouvelle organisation du travail appelée Centre de Service. Cette expérimentation s'est réalisée dans les services de gestion des sinistres d'un centre ASSUR situé en région parisienne. C'est l'expérimentation de ce Centre de Service que nous avons suivie dans sa phase de conception et de préparation, puis dans sa mise en œuvre opérationnelle. Pendant la période de préparation, nous avons travaillé au sein de la Direction centrale « Service Client » au sein de laquelle nous avons réalisé de janvier à mai 2000, une quarantaine d'entretiens semi-directifs avec les membres de cette direction. Six mois plus tard, en décembre 2001, nous avons réalisé une vingtaine d'entretiens au sein d'un Centre de Service expérimenté en région. Nous avons également réalisé de nombreuses observations des salariés pendant leur travail, et notamment, lors de leurs échanges téléphoniques avec les assurés.

Sur la ligne 14, nous avons également procédé par entretiens semi-directifs et observations des activités de travail (au sein de plusieurs équipes mobiles, en station, au PCC, aux briefings).

Nous avons réalisé, en mai et juin 2000, une première série de 44 entretiens individuels avec des agents issus des trois services jour/mixte/nuite de la ligne : 15 Assistants Commerciaux (AC), 4 Assistants d'Exploitation (AE), 4 Assistants de Ligne (AL), 6 Superviseurs d'Exploitation (SE), 6 Superviseurs Principaux d'Exploitation (SPE), 4 Mainteneurs (1 Technicien Supérieur et 3 Opérateurs), 2 Superviseurs de Maintenance des Installations Fixes (SMIF), 2 cadres (DRH, responsable Qualité), 1 stagiaire (Qualité). Nous avons également effectué quelques journées d'observation en ligne et au PCC.

Pour la seconde enquête, réalisée en juillet et septembre 2001, nous avons réalisé en parallèle des observations et des entretiens individuels (dont une partie, de façon informelle, pendant l'activité de travail). Nous avons réalisé 12 journées d'observation (6 journées en équipe mobile, 4 journées au PCC, 1 journée avec un binôme AL-mainteneur, 1 journée de formation des nouveaux arrivants (AC) comportant une visite des ateliers de maintenance Tolbiac Nationale) et 30 entretiens :

- Cadres : 8 entretiens (directeur, responsable Qualité/ maintenance des installations fixes/ ressources humaines/ transport/ commercial/ contrôle de gestion/ communication) ;
- Service Exploitation : 22 entretiens (AC, AE, AL, SE, SPE, en jour, mixte et nuit).

Nous n'avons pas interviewé de mainteneurs lors de cette seconde vague d'entretiens car nous souhaitons focaliser notre analyse sur le personnel d'exploitation, en contact direct (ou indirect, via le PCC) avec les voyageurs.

Au total, nous avons ainsi réalisé 160 entretiens individuels et semi-directifs (90 à la RATP et 70 chez ASSUR) d'une durée moyenne d'une heure trente, auxquels s'ajoutent les observations des salariés en situation de travail.

Le choix de réaliser nos terrains d'enquête chez deux entreprises aussi différentes qu'ASSUR et la RATP s'avérait malgré tout pertinent car :

- ces deux entreprises sont engagées dans la mise en œuvre d'un projet ayant la même finalité : mettre le client au centre de la nouvelle organisation.
- elles ont misé sur l'innovation (technologique et organisationnelle) et ont fait un pari managérial original. Le projet Météor vise notamment à offrir un service attentionné et à humaniser une ligne de métro sans conducteur. Le projet stratégique d'ASSUR vise à mettre en place des Centres de Service qui assurent la gestion directe des demandes des assurés et cherche à promouvoir l'enrichissement des compétences et la responsabilité des salariés ; ce changement de métier (du métier de gestionnaire de dossier à celui de « télé-acteur ») se faisant avec la population de salariés en place.
- elles s'appuient sur des concepts et des principes issus en partie de l'industrie (ERE¹⁴¹, hiérarchie courte, démarche de qualité totale et d'amélioration continue...) et procèdent par expérimentation¹⁴² dans un objectif d'ajustement des outils et de l'organisation, en cas de généralisation du projet à l'ensemble des autres entités de l'entreprise.

Nous avons également affaire, dans les deux cas, à :

- un projet de changement qui rompt avec les précédentes manières de faire et d'organiser le travail par le biais de l'introduction de nouveaux métiers, de la valorisation de nouvelles compétences et de nouveaux modes de coopération, de la redéfinition de la ligne hiérarchique et de la mise en place de nouveaux modes de contrôle et de responsabilisation des salariés.
- un projet qui se veut novateur, tant en termes technologique qu'organisationnel : chez ASSUR, la réorganisation s'inscrit dans le cadre d'un « changement de taille, d'un pari » ; à la RATP il s'agit d' « inventer le métro du futur ».
- un discours managérial justificateur axé sur la menace de la concurrence et l'augmentation des exigences des clients.
- des effets sur le groupe professionnel des agents en contact avec les clients : fragilisation de certains modes de fonctionnement collectifs, difficultés dans la gestion de la relation avec les clients en même temps qu'émergence de nouveaux métiers (tels que le SE sur la ligne 14) et de nouveaux modes de coopération (comme la gestion collective des dossiers, chez ASSUR).

II-4 L'orientation client en principes

Le mouvement amorcé dans ces entreprises à travers la mise en œuvre d'une organisation « orientée client » et de la production d'un service « attentionné » (RATP) ou « personnalisé » (ASSUR), s'inscrit dans un « modèle » d'entreprise apparu au début des années 90 et qui promeut l'idée selon laquelle l'entreprise moderne est avant tout une entreprise de services, quelle que soit la nature de son activité de base, industrielle

¹⁴¹ L'organisation en ERE (Equipe à Responsabilité Elargie), promue dans les Centres de Service, vise notamment à favoriser le travail collectif, la polyvalence, la responsabilisation des salariés, la participation de l'équipe à l'amélioration du fonctionnement quotidien... Ce mode d'organisation en équipe est tiré de l'expérience de l'entreprise industrielle CANSON et se rapproche en partie des équipes semi-autonomes de l'industrie automobile.

¹⁴² A la RATP, certains responsables ne considèrent pas la ligne 14 comme une expérimentation à proprement dit. Nous expliquerons pourquoi, de notre point de vue, il s'agit bien de tirer des enseignements de l'expérience de la ligne 14 pour en faire bénéficier le reste du réseau et y implanter éventuellement les mêmes outils ou principes d'organisation.

ou tertiaire. Les entreprises industrielles ne miseraient plus sur la production de biens mais sur les services associés à ces biens, et les entreprises de service chercheraient à améliorer la qualité du service rendu, notamment en élargissant la gamme des services associés à leur service de base. Ces évolutions traduiraient, depuis une dizaine d'années, un mouvement de « servicialisation » de l'économie (Gadrey). Ce nouveau « modèle » d'entreprise présente, selon Veltz (1996), trois caractéristiques principales : la coproduction et l'interaction jouent un rôle primordial dans la définition du produit et dans la conduite des opérations ; il existe une incertitude forte concernant la trajectoire et le résultat du processus de production ainsi qu'une difficulté d'évaluation de la valeur du produit et de l'attribution des responsabilités en cas de résultat jugé insatisfaisant.

L'introduction du client et des préoccupations à l'égard de la qualité de service dans les entreprises et leurs outils de gestion est cependant loin d'être nouvelle. Les entreprises ont toujours fait référence à la concurrence (et donc aux clients et à sa fidélisation). Ce qui est en revanche nouveau, c'est la référence au service. Celle-ci renvoie au fait que l'entreprise affiche sa préoccupation de la manière dont le produit (bien ou service) est perçu et reçu par le client, et prête attention à la qualité de la prestation offerte (prestations attachées au mode de délivrance et d'entretien du produit : rapidité de délivrance, service après-vente, etc., cf. Zarifian, 1999). Cette référence au service constitue, selon nous, un renouvellement de l'approche industrielle dans la façon de penser la production du service.

II-4-1 Logique de service versus logique industrielle

Les entreprises étudiées tentent, on l'a dit, de développer une logique de service. Comment caractériser précisément cette logique et ses impacts sur l'organisation du travail. S'oppose-t-elle à la logique dite industrielle ? Logique de service et logique industrielle renvoient-elles seulement à des modes de production distincts : production de services pour l'une, production de biens pour l'autre ?

La réflexion sur les services s'est historiquement construite dans l'opposition entre le secteur des biens et le secteur des services, avec la mise en évidence de caractéristiques propres aux activités de service : immatérialité du résultat et difficulté à mesurer le résultat immédiat de la prestation, absence de stocks de produits finis, étroite relation voire simultanéité entre la prestation et la consommation du service, co-production (le client et le prestataire sont actifs dans le processus de production du service).

Cette opposition entre bien et service apparaît cependant de moins en moins pertinente : l'imbrication des biens et des services est de plus en plus courante dans les entreprises industrielles comme tertiaires, et comme l'ont souligné Barcet et Bonamy (1999), c'est au niveau des modalités précises de cette combinaison biens-services que les entreprises vont désormais se différencier sur les marchés.

Si la distinction entre bien et service ne suffit plus à caractériser les activités productives, la distinction entre logique industrielle et logique de service est-elle encore pertinente ?

Pour Gadrey et de Bandt (1994), le passage d'une production industrielle à une production de services correspond au passage de la production à la coproduction. Pour autant, on observe dans certaines activités industrielles, des productions « sur mesure », résultat d'une coproduction, c'est-à-dire d'une coordination et de l'atteinte d'un accord avec le client sur les caractéristiques attendues du produit. Ainsi par exemple, il sera bientôt possible pour un client de sélectionner chez son

concessionnaire les caractéristiques souhaitées de sa future voiture. Ces informations seront transmises directement à l'usine de fabrication dont la chaîne de production déroulera des voitures toutes différentes, correspondant chacune à une demande particulière d'un client. Il y aura bien là interaction et coproduction avec le client, dans le cadre d'une production industrielle. La coproduction ne semble donc plus caractériser seulement la production de services.

De notre point de vue, la distinction entre logique industrielle et logique de service continue d'être pertinente si elle renvoie, non à la distinction entre bien et service, mais à la distinction entre production de masse et production sur mesure. Ces deux types de production (qui peuvent être présents au sein d'une même entreprise) renvoient à deux logiques distinctes (Gadrey, 1999) : la production de masse renvoie davantage à une logique d'industrialisation et la production sur mesure à une logique de professionnalisation. L'une et l'autre peuvent permettre à l'entreprise d'être performante mais chacune a des implications différentes en termes d'organisation du travail et de contenus des métiers. Pour Gadrey, la logique professionnelle renvoie à la formalisation de méthodes adaptées à des cas typifiés ; à l'apprentissage de routines sophistiquées et flexibles ; à la reconnaissance institutionnelle ; à l'autonomie dans le travail et à l'inscription dans des parcours de progression professionnelle.

La logique industrielle, elle, vise à concevoir et à organiser la production de services formatés en « quasi-produits », à standardiser autant que possible le travail professionnel, à réaliser ainsi des gains de productivité importants et mesurables, en faisant jouer aux technologies nouvelles un rôle central (Ibid.).

Enfin, logique industrielle et logique de service ne permettent pas de caractériser deux secteurs d'activités distincts - l'industrie et le tertiaire - puisqu'elles y sont toutes deux présentes : la logique de service pénètre l'industrie comme la logique industrielle pénètre le secteur des services. Elles permettent par contre de distinguer, dans l'ensemble des activités productives, deux modes de production, deux modes d'appréhension du produit et de sa valeur, et donc aussi deux modes d'organisation du travail. La logique industrielle est celle qui va guider la production de masse destinée à des marchés étendus et composés de clients considérés comme anonymes. Le développement économique est axé sur la maximisation du taux de croissance dans un

marché consommation de masse (Salais, Storper, 1993). Dans la logique de service au contraire, les produits sont appréciés, non selon un standard industriel tel que le pourcentage admissible de défauts (les « situations inacceptables » des standards RATP), mais selon un jugement commun qui repose sur la satisfaction des personnes concernées (prestataires et destinataires). C'est ici l'évaluation des effets ou des impacts des services sur les utilisateurs qui est privilégiée dans le jugement des performances.

La difficulté des projets d'ASSUR et de la RATP est précisément de parvenir à combiner ces deux logiques, c'est-à-dire à gérer une production de masse sur mesure en combinant l'efficacité d'un traitement industriel avec la prise en compte de la spécificité des besoins et des attentes de chaque client.

La revendication de « sur-mesure » dans ces deux entreprises ne correspond pas tant à la délivrance d'un service personnalisé et à chaque fois original mais plutôt à la réalisation d'une prestation sur-mesure de masse. Le prix d'une prestation sur-mesure constituerait sans doute un obstacle majeur à la conquête de nouveaux clients. La revendication d'un service « personnalisé » ou « sur mesure » doit donc plutôt s'analyser comme l'émergence d'un besoin de personnalisation d'une relation autour de la fourniture d'un produit combinant des éléments standards et des éléments d'adaptation et de prise en compte de la singularité du client.

En résumé on peut dire que l'orientation « client » renvoie au fait que l'entreprise vend au client une solution qui lui permet de satisfaire ses besoins et qui s'inscrit dans l'ensemble de ses pratiques de consommation et de ses usages. Elle correspond à « la prise en charge d'un problème d'un client en lui offrant la solution ou les solutions qui, selon les cas, sont le mieux adaptées au problème et aux choix du client » (Gadrey). La nature du produit qui est vendu peut être changeante selon le contexte, selon les revenus et certains choix du client.

Cette dimension d'offre de solutions personnalisées est effectivement mise en avant par ASSUR et la RATP, et elle est principalement mise en corrélation avec le développement de relations de service :

« Les équipes d'ASSUR créent des solutions personnalisées et innovantes en fonction des attentes de ses clients. Le professionnalisme et le dynamisme de nos réseaux permettent de nouer avec nos clients une relation personnalisée et durable, basée sur le conseil » (document ASSUR)

« Il s'agit d'augmenter la réactivité commerciale du potentiel de la ligne pour apporter une réponse personnalisée aux attentes de la clientèle. (...) La Direction de la ligne se donne les moyens d'insuffler un état d'esprit novateur, tendu vers l'éclosion d'une véritable relation de service avec les voyageurs » (document ligne 14)

II-4-2 Spécificités de l'organisation orientée client

Pour mettre en place l'orientation client et la personnalisation des services rendus, ces deux entreprises vont intervenir principalement sur cinq dimensions : la nature de l'offre de service, l'organisation du travail, les outils d'appui à la gestion de la

relation client, les métiers. L'offre de service est élargie autour de la prestation de base (interlocuteur 24 heures sur 24, dépannage en cas de panne et prêt d'une voiture de remplacement vendu avec l'assurance auto,...) ; une réactivité de l'organisation est recherchée ; de nouveaux outils technologiques et informatiques de gestion de la relation client (chez ASSUR principalement) sont développés ; enfin l'autonomie et la responsabilisation sont favorisées chez les salariés en contact direct avec les clients.

II-4-2-1 Un élargissement et une diversification de l'offre de prestations

Pour les entreprises étudiées, la mise en œuvre d'une logique de service s'inscrit dans une politique globale concernant la nature de l'offre et les processus de production du service visant à s'adapter aux nouvelles caractéristiques du marché. C'est dans la combinaison d'un élargissement de l'offre de services et d'une nouvelle forme de relation de service avec leurs clients, que ces entreprises espèrent bénéficier d'un avantage concurrentiel.

L'offre de service est ainsi élargie autour de la prestation de base : chez ASSUR, la mise en place du projet stratégique s'est accompagnée de la mise sur le marché de 5 nouvelles offres packagées. L'une d'elle, en Auto, est un exemple type d'offre globale : elle intègre la fourniture du véhicule neuf, le financement, l'assurance, l'assistance, l'entretien et la reprise du véhicule à l'issue de la période. L'ambition d'ASSUR est ainsi de fournir au client une solution globale, incluant l'achat du véhicule, son financement et son assurance, ainsi que la mise à disposition de réparateurs ou d'un conseil pertinent en cas de sinistre. Cet élargissement de l'offre s'accompagne du développement du marketing client, en lien avec celui des nouvelles technologies et des outils de CRM (Custom Relationship Management) qui sont encore dans leur phase de démarrage (le ciblage de types de clientèles dans les Centres de Service n'est pas encore opérationnel).

L'offre est également diversifiée : tout en conservant son métier d'assureur, ASSUR souhaite évoluer davantage vers l'assistance, les services financiers et les services de la vie quotidienne dont le développement est plus prometteur que l'assurance traditionnelle (Auto et Habitation).

La RATP, elle, propose à ses voyageurs des bouquets de service dans lesquels ils peuvent trouver différents services : distributeur de timbres, borne Internet (gratuit), agents d'accueil et d'information. Ces bouquets de service fonctionnent comme des intégrateurs de services diversifiés, visant à répondre aux nombreux besoins des voyageurs, dans l'espace du métro. La RATP offre également de nombreuses formules de titres de transport à destination de populations spécifiques comme par exemple le titre Senior-cité, destiné aux personnes âgées, incluant des réductions pour certains musées ou encore la carte Solidarité à destination des plus démunis. La ligne 14, comme toute ligne du réseau, bénéficie de ces innovations de produit.

II-4-2-2 Une organisation du travail flexible et réactive

Comme l'a montré Gadrey (1999), depuis le début des années 80, la flexibilité organisationnelle, c'est-à-dire la capacité d'adaptation et de réaction à la demande, en quantité et en qualité, tend à s'imposer aux organisations de service.

Deux modèles d'organisation ont été repérés par l'auteur : le premier est un modèle de flexibilité quantitative où les contraintes et les aléas de la production sont répercutés sur les salariés selon des méthodes d'individualisation et d'exigence de disponibilité temporelle maximale. Le second modèle est celui de l'adaptabilité organisationnelle, dans lequel les contraintes sont gérées de façon plus concertée.

Les entreprises étudiées s'inscrivent plutôt dans le second modèle, même si les aléas liés aux flux de clients impactent directement les exigences de disponibilité du personnel. ASSUR par exemple, ne cherche pas, avec le Centre de Service, à réduire l'interaction avec le client pour gagner en productivité et en rentabilité (en demandant aux salariés de respecter un temps moyen de conversation téléphonique ou de traiter une quantité donnée d'appels dans une journée) ; elle vise plutôt à proposer à ses clients des interactions qui, si elles intègrent des critères de productivité, doivent permettre d'offrir un service personnalisé grâce à l'orientation du client vers le bon interlocuteur disposant instantanément de l'ensemble des informations à disposition pour traiter convenablement la demande du client. Dans ce dernier cas, les interactions avec les clients peuvent comporter une certaine standardisation et respecter une procéduralisation qui n'entrent pas en contradiction avec la personnalisation si elles respectent l'autonomie du chargé de clientèle.

ASSUR et la ligne 14 interviennent à plusieurs niveaux pour favoriser la réactivité de l'organisation et notamment grâce : au développement de la polyvalence (pour que les salariés soient en mesure de satisfaire le plus grand nombre d'interactions avec le client), un assouplissement de la frontière entre front et back office, une réduction de la ligne hiérarchique, une autonomie et une responsabilisation accrues des agents en contact direct avec les clients.

L'idée principale de ces nouvelles organisations est de traiter le client dans sa globalité sans nécessairement chercher à tisser des relations profondes sur la durée : c'est en effet la rapidité de traitement de la demande qui est favorisée. ASSUR souhaite par exemple que les salariés du Centre de Service traitent les demandes des clients « en un temps » et en direct par téléphone.

Ces idées de globalité et d'instantanéité apparaissent contradictoires avec la notion de relation de service personnalisée et de relation de confiance qui ne peuvent s'élaborer que dans la durée. C'est précisément sur ces deux points (la globalité, la rapidité) que les salariés d'ASSUR vont revendiquer une conception différente de la relation de service et de la qualité de service, sur la base de leur expérience et de ce qu'ils perçoivent être les attentes des clients.

A l'arrière-plan de ces réorganisations, on trouve le double postulat selon lequel plus le service est efficace – rendu avec rapidité et compétence –, plus sa qualité est assurée et plus le client est satisfait. Comme on le verra, les exigences de la polyvalence et de la rapidité de traitement permettent pas toujours au salarié de délivrer une prestation de qualité et l'expose parfois à des situations difficilement gérables et potentiellement conflictuelles avec les clients.

II-4-2-3 De nouveaux outils supports de la relation de service

ASSUR a investi dans de nouveaux outils informatiques de gestion à distance de la relation client : outil de gestion de la relation client (Siebel), téléphonie, gestion électronique des documents, Internet....

Le progiciel Siebel permet principalement de gérer la phase d'identification du client et d'accéder aux informations sur le client et sur ses contrats. Au niveau de la téléphonie, un outil de gestion des flux téléphoniques est utilisé dans les centres de service ; il assure principalement l'accueil vocal interactif, la gestion des files d'attente, la gestion des appels prioritaires, la répartition équitable des appels entre les salariés, l'organisation des débordements ; la connaissance de l'activité en temps réel (nombre d'appels, temps d'attente

moyen), et le suivi statistique des appels (fréquence, durée, répartition par tranche horaire...). Des outils de Couplage Téléphonie/Internet (CTI) doivent également être progressivement mis en place : lorsque client appelle, son dossier s'affichera automatiquement sur l'écran du salarié qui prend en charge l'appel.

Enfin ASSUR a mis en place une Gestion Electronique des Documents (GED) qui repose sur la scannérisation de l'ensemble des documents entrants (facture, constat Auto, courrier client...) consultables depuis le poste de travail. Cette gestion électronique des documents permet une dématérialisation des traitements (avec ce système les archives de dossiers qui envahissaient les services d'ASSUR vont progressivement disparaître) et permet d'envisager le développement de télétransmission entre le Centre de Service et les experts ou entre les compagnies d'assurances. Il s'agira pour nous de montrer comment les salariés utilisent ces nouveaux outils, quelles ressources et quelles contraintes ils y trouvent et en quoi ils leur facilitent la relation avec le client et améliorent la qualité de la prestation rendue.

Sur la ligne 14, le SAET (Système d'Automatisation de l'Exploitation des Trains) permet d'améliorer la qualité du service rendu (en assurant continuité et régularité du service). Par contre, alors que le salarié d'ASSUR est le principal bénéficiaire des nouvelles technologies, les agents de la ligne 14 en contact direct avec les voyageurs, eux, ne semblent pas disposer d'un dispositif équivalent. Les nouvelles technologies développées par la ligne sont principalement centrées sur la régulation du trafic et la sécurité (des caméras embarquées permettent, en cas d'appel depuis un interphone de visualiser ce qui se passe en navette), et moins sur la relation de service.

II-4-2-4 Une primauté donnée à la relation de service

La notion de service renvoie à l'existence d'une relation, entre le prestataire et le client, qui tend à s'individualiser. Cette relation vise à créer les conditions d'une relation durable et fonder ainsi une dynamique de marché dans laquelle la fidélisation devient essentielle (Barcet, Bonamy, 1999). La caractéristique principale du développement d'une logique de service est précisément une attention particulière portée, par les entreprises étudiées, à la relation de service qui « devient l'axe majeur de la redéfinition des métiers » (Heurgon, 2001). Pour Le Breton (1999), l'attention portée par les gestionnaires, dans les transports collectifs, à la relation de face-à-face s'explique par le fait qu'ils la considèrent comme « la phase la plus fragile de la production, où peuvent s'anéantir les améliorations de l'activité élaborées en amont ».

Compte tenu de l'importance stratégique donnée par ces entreprises à la relation de service et afin de réduire le champ d'étude empirique de notre travail, nous avons fait le choix de nous focaliser sur cette étape précise du processus de production, celle de la rencontre entre le prestataire et le destinataire, soit plus précisément, dans le cas de nos deux terrains d'étude :

- entre le chargé de clientèle du Centre de Service ASSUR et l'assuré
- entre l'agent RATP (agent mobile mais aussi agent du PCC en relation lui aussi, avec les voyageurs, par l'intermédiaire des interphones) et le(s) voyageur(s).

Au sein d'ASSUR, cette relation nous intéressait parce qu'elle était nouvelle : les chargés de clientèle, anciennement gestionnaires, étaient jusqu'à présent en contact direct avec les agents et non avec les assurés. Ce changement d'interlocuteur vient modifier la nature de leurs relations, le type de connaissances et de compétences que les salariés vont devoir mobiliser ainsi que l'étendue et la nature du réseau de coopération dans lequel ils sont insérés. Il s'agit donc un changement relativement radical dans leur métier.

Pour les agents de la ligne 14, les interlocuteurs n'ont pas changé, ce sont toujours les voyageurs empruntant le métro parisien. La particularité de la ligne 14 réside peut-être dans l'accent qui est plus fortement mis sur le fait que les voyageurs sont aussi des clients c'est-à-dire des individus ayant un pouvoir de défection (certains peuvent préférer utiliser leur voiture) et qui, en échange du paiement de leur titre de transport, sont en droit d'attendre un certain nombre de services de la part de l'entreprise (sécurité, continuité, régularité, accessibilité, informations, ...).

Si nous nous intéressons aux agents en contact avec les clients, c'est également parce que nous considérons, avec Falzon et Lapeyrière (1998) que ces postes en interaction sont des « postes symptômes » qui permettent de déchiffrer, dans l'activité, les conséquences des décisions prises en amont et se traduisant parfois dans des interactions problématiques vécues tant par les personnels en contact direct que par les voyageurs ou les assurés. Les activités d'accueil sur la ligne 14 ou d'accueil téléphonique chez ASSUR et la relation de service qui s'y noue, deviennent, dans ce contexte, des analyseurs de l'organisation.

II-4-2-4-1 Définition de la relation de service

Nous rapportons la notion de relation de service à l'existence *d'interactions effectives* entre prestataire(s) et destinataire(s) d'un service.

Ainsi l'affichage des horaires d'un train ou l'annonce par haut-parleur du retard d'un train ne constituent pas une relation de service mais un service, car si l'agent peut communiquer des informations aux voyageurs, ceux-ci ne peuvent pas directement lui répondre.

La notion de relation met en avant, et c'est primordial, le fait qu'elle est un construit social : la relation est « orientée », elle prend son sens dans le fait que des agents prestataires « servent » (Gadrey, 1997) d'autres agents destinataires (les « utilisateurs » de la prestation) et produisent une utilité effective. Ce qui définit alors une prestation de service, c'est le fait que le client, n'acquiert pas seulement un produit mais une valeur d'usage, c'est-à-dire des conditions d'usage de ce produit et des services accessibles par son intermédiaire (Perret, Roustang, 1993).

Ainsi, il y a relation de service lorsque le prestataire du service produit, au cours d'une relation avec le destinataire (relation de face-à-face ou relation médiée), un changement positif (immédiat ou différé) de son état ou si l'on préfère des effets utiles pour le destinataire. Dans cette perspective, on peut dire que le service rendu par le médecin à son patient n'est pas le diagnostic et la prescription de médicaments mais la « santé retrouvée » (Zarifian, 2001).

Cette production d'effets utiles peut être considérée comme une coproduction, le destinataire devant nécessairement fournir un certain nombre d'informations (orales ou écrites comme chez ASSUR) pour que sa demande soit comprise et qu'il obtienne satisfaction.

La problématique des effets utiles produits par le service renvoie aux travaux de Sigaut (1991) qui distingue fonction et fonctionnement. Si l'on suit son raisonnement, on peut dire que le métro ne sert pas à transporter mais *en transportant* ; et que l'assurance ne sert pas à verser des indemnités en cas de dommage mais *en versant* ces indemnités. L'assurance fournit une garantie qui ne se concrétise pas nécessairement : le contrat d'assurance n'est qu'un « engagement à rendre les services qui permettent la transformation des primes en indemnités pour le compte d'un collectif de clients » (Gadrey, 1994). Cette spécificité de l'assurance qui engendre un lien social particulier

entre l'assureur et l'assuré, fondé sur la confiance, dans le cadre d'une relation commerciale.

II-4-2-4-2 Relation de service et relation commerciale

La relation de service telle que nous la définissons ne renvoie pas nécessairement à une relation désintéressée. Au contraire, dans le contexte qui est celui de l'entreprise et du marché, elle se déroule le plus souvent dans le cadre d'une relation commerciale, et elle est même souvent conditionnée par l'existence préalable de cette relation commerciale. D'ailleurs, l'utilisation de l'expression « orientation client » plutôt qu'« orientation service » signifie bien que l'entreprise se soucie d'abord du marché et de la performance. Faire accepter une définition du voyageur comme étant un « client », c'est faire accepter de concevoir le transport collectif sous les dimensions de la performance et du marché.

Si dans la majorité des cas, la relation de service se produit dans le cadre d'une relation commerciale, on peut considérer que c'est lorsque la question du service se pose que la relation commerciale devient une vraie relation et non plus un simple écoulement de production (de contrats, de titres de transport).

Dans la conception idéale de la relation de service se joue, selon Zarifian (en référence aux travaux d'Habermas), une intercompréhension. Dans cette approche, la relation de service est une relation de compréhension intersubjective, se traduisant par l'atteinte d'un accord entre le prestataire et le destinataire : accord sur la nature de l'offre à produire (éventuellement sur son coût), et sur les conditions de sa délivrance (en termes de délais par exemple). Dans le cadre d'une relation commerciale, l'atteinte d'un accord peut sembler relativement improbable dans la mesure où il y aurait plutôt spontanément désaccord entre prestataire et destinataire sur un élément au moins de la prestation : son prix ; chacun tentant d'obtenir le prix le plus avantageux pour lui.

Par ailleurs, dans le cadre d'une relation commerciale, les services annexes, la qualité de l'accueil du client, etc., servent généralement d'abord à encourager la conclusion d'un échange marchand. Dans ce type de relations, la relation de service est instrumentée : elle permet d'obtenir une efficacité en favorisant certaines formes de productivité (Barcet, Bonamy, 1999). Pour ces auteurs, l'opérationnalité donnée à la notion de service dans un contexte qui est celui d'une économie marchande, vise à redonner un dynamisme dans les relations de l'entreprise au marché. Il y aurait ainsi actuellement, selon eux, une « véritable instrumentalisation de la notion de service, dans le sens où un principe théorique ou philosophique tend à être transformé en outil permettant une certaine efficacité ». Dans ce contexte, la dimension de socialisation du service, tend à être supprimée ; la relation de service servant davantage à structurer les relations entre l'offre et la demande. L'instrumentalisation ne reprend de la notion de service que la dimension de proximité avec le client liée à une relation singulière, en évacuant les dimensions de relation interpersonnelle et de socialisation : s'il y a bien relation singulière, dans le sens où la solution est spécifique à un client, il n'y a pas pour autant intégration de la relation interpersonnelle et de l'historicité de cette relation. Il n'y a pas non plus l'ensemble des dimensions de sociabilité, liées à des actes collectifs et à la contextualisation de ces actes » (Ibid).

Nous illustrerons ce point de vue à partir d'exemples tirés de nos observations et nous le nuancerons sensiblement. En effet, la relation de service, si elle constitue effectivement une priorité pour les entreprises dans un objectif commercial (la relation de service, apportant, de leur point de vue, une valeur ajoutée à la prestation se traduisant par la satisfaction et la fidélisation du client), elle est aussi parfois vécue et mise en oeuvre par les salariés dans le registre d'une relation « citoyenne », non instrumentée et non intéressée. Dans ce type de situations, les efforts déployés par le salarié pour amener le client à un certain but (qui n'est pas nécessairement commercial) s'inscrivent davantage dans des rapports civiques et de citoyenneté. C'est le cas par exemple d'un agent de contrôle de la ligne 14 qui ne verbalise pas un fraudeur dont il considère qu'il a eu un comportement respectueux à son égard ou qu'il est dans une situation particulière justifiant une entorse au règlement.

II-4-2-4-3 Une survalorisation de la relation de service ?

Cette focalisation sur la relation de service peut sembler en partie réductrice. Prestataire et destinataire du service, s'ils sont engagés dans une relation, sont aussi partie prenantes d'un système plus large, englobant notamment l'organisation à laquelle

appartient le prestataire de service et dont il va mobiliser une partie des ressources pour gérer la relation de service et éventuellement, produire la prestation.

Dans la grande majorité des situations, la relation de service n'a pas de signification prise isolément : « le travail de face-à-face est désormais, le plus souvent, un travail en réseau, même si le réseau n'est activé explicitement que dans certaines circonstances » (Veltz, 2000) et c'est souvent, comme l'ajoute Veltz, cette capacité d'activation du réseau qui détermine la valeur du service pour le client.

Dans le Centre de Service ASSUR, la relation que noue le chargé de clientèle avec l'assuré ne portera ses fruits que si elle est relayée ensuite par l'organisation et les prestataires externes : une fois le sinistre déclaré, le travail du chargé de clientèle consiste à activer son réseau : soit en envoyant un expert constater les dégâts, soit en envoyant un prestataire agréé chargé de faire les réparations.

La focalisation sur l'interaction prestataire/client limite la question de la production du service à la performance du système de production au contact avec les clients. Tout se passe comme si c'était dans le front office et dans les relations avec les clients que se concentraient les spécificités du service et que résidaient les conditions d'obtention d'un service de qualité (Bencel-Charensol, Jougleux, 1997).

Or, ce que le cas de la ligne 14 illustre par exemple, c'est la co-existence réussie de deux sous-systèmes : celui des agents, convivial, agréable, vecteur d'un esprit d'équipe fort ; et celui des voyageurs tout aussi agréable (si l'on se réfère aux enquêtes de satisfaction), mais avec le constat de l'apparition de difficultés dès lors que ces deux sous-systèmes (les agents et les voyageurs) entrent en interaction. Bien entendu, toutes les situations d'interactions avec les voyageurs ne sont pas conflictuelles, loin de là (et elles le sont sans doute moins sur cette ligne que sur les autres, du fait d'une clientèle jugée « plus facile » par les agents), il s'agira surtout de montrer que certains mécontentements, chez les voyageurs comme chez les agents, pourraient en partie être évités dans une configuration technico-organisationnelle sensiblement différente.

Nous analyserons les effets de cette focalisation et de cette valorisation de la relation de service sur la structuration de l'organisation (division du travail, répartition des tâches et des responsabilités), sur les modes de coopération dans le travail, sur la nature des relations professionnelles et des relations entre les agents et les clients (partie 3.4.1.2.)

II-4-3 Les fondements de la légitimité de l'orientation client

Pour initier l'ensemble des changements décrits liés à l'introduction d'une logique de service axée sur la relation avec les clients, les directions des entreprises étudiées ont dû en partie s'assurer que leurs salariés adhéraient à ces évolutions. Le principe justificateur utilisé peut se résumer en une formule simple : parce que le client le souhaite et parce que le marché l'exige, le salarié doit modifier ses façons de travailler et l'entreprise sa façon d'organiser la production.

Cette justification nous a semblé présente dans les préoccupations des directions qui organisent leurs discours sur trois niveaux distincts (Midler, 1986), et qui sont, en prenant l'exemple de la RATP :

- un discours sur le monde du transport en général (évolution des usages du transport, baisse du trafic du transport collectif, concurrence de la voiture...)
- un discours théorique et global sur l'entreprise (son identité d'entreprise au service du public, puis au service des voyageurs, enfin au service des clients ; le modèle de l'agent RATP (courtois, disponible, compétent...), les facteurs de réussite décisifs (sécurité, régularité, propreté, confort)
- la description d'un dispositif de gestion pratique (tel que la démarche Qualité et la démarche de certification NF Service) permettant de relever l'ensemble des défis.

Si ces discours ont suscité l'adhésion d'une majorité de salariés, c'est parce qu'ils prennent appui sur des représentations associées à la satisfaction du client¹⁴³ et sur des justifications partagées qui la font passer pour un ordre acceptable et même souhaitable (Boltanski, Chiappello, 1999). Qui peut dire en effet qu'il ne souhaite pas la satisfaction du client ? Qui peut contester que les voyageurs attendent plus de sécurité et plus de confort ? La justification par le client et par la qualité de service semble constituer « un argument extraordinairement crédible et mobilisateur à tous les niveaux de l'entreprise, probablement en raison de la nature même de l'objet - tout le monde a quelque chose à dire sur la qualité – et de la capacité de tout acteur en entreprise à se projeter à la place d'un client, rôle qu'il tient dans la vie quotidienne » (Neuville, 1996). Ainsi, comme le dit ce directeur d'une ligne de métro : « La qualité de service est une notion sur laquelle tout le monde est d'accord dans l'entreprise ».

Les attentes des clients sont présentées sous une formulation générale : les clients de la RATP attendent la sécurité, la rapidité, l'accueil, la fiabilité et le confort ; ceux d'ASSUR attendent un traitement immédiat de leurs demandes, du conseil et une réelle expertise, un accès direct et permanent aux services ; ils veulent avoir la possibilité de choisir leur distributeur et leur mode d'accès à ce dernier et souhaitent que les informations les concernant puissent être facilement transférées d'un interlocuteur à l'autre ; ils veulent être libres de choisir le mode d'accès (contact physique, courrier, e-mail) ; quel que soit le mode d'accès il faut être en mesure d'orienter rapidement le client vers la personne qui sera capable de traiter sa demande ; enfin les clients souhaitent que leurs problèmes soient traités en un seul temps et ne veulent pas être obligés de revenir vers leur assureur.

Le processus d'argumentation client établit ensuite des relations de causes à effets, entre les attentes des clients et les caractéristiques de l'organisation du travail : les attentes des clients étant ce qu'elles sont, voici l'organisation la plus appropriée pour y répondre.

¹⁴³ Parmi lesquelles la notion de service public est, sur la ligne 14, relativement peu présente.

Ainsi chez ASSUR, pour pouvoir traiter les demandes des clients en temps réel, « *il va falloir* constituer des équipes pluridisciplinaires, avec des responsabilités élargies et capables de réaliser des opérations complètes » ; l'exigence de disponibilité maximale et de réactivité au téléphone « entraîne *obligatoirement* une prise en charge collective des assurés au sein des équipes ». Enfin, il est indiqué que pour que « 80% des demandes soient traitées en direct au lieu de 20% actuellement », il est « *nécessaire* de développer des compétences relationnelles et comportementales ».

En conclusion, puisque les clients attendent du Centre de Service un traitement direct et immédiat de leur demande, l'organisation qui paraît la plus adaptée est présentée comme étant une plate-forme téléphonique avec des salariés polyvalents chargés de répondre en un temps aux demandes des clients. Les entités identifiées au sein d'ASSUR comme répondant le mieux à ces objectifs sont deux call-centers. Ces deux entités serviront largement de source d'inspiration à la direction.

A la RATP, les attentes des voyageurs déduites de nombreuses enquêtes d'opinion et de travaux d'urbanistes, de sociologues et de membres la Prospective sont présentées comme étant les suivantes : « sécurité, offre de transport, rapidité, accueil, fiabilité de l'exploitation, confort »¹⁴⁴. Mais comme le relève un représentant du personnel : « on n'a pas demandé aux usagers (...) s'ils étaient pour ou contre un mode de transport sans conducteurs »¹⁴⁵. Sur ce point, la position de la direction RATP est claire : seul l'automatisme pouvait permettre de répondre de façon satisfaisante aux attentes des voyageurs.

Ainsi, face à des attentes globalement homogènes, une solution organisationnelle unique semble s'imposer : la ligne automatique sans conducteur à la RATP, le call-center chez ASSUR.

Cependant, tous les clients n'ont pas les mêmes attentes et offrir un service personnalisé, c'est précisément accepter et tenir compte du fait que certains clients préféreront un suivi personnalisé (chargé de clientèle attiré par exemple) à des délais de prise en charge rapides, que d'autres préféreront un contact de face à face à un échange téléphonique, etc.

¹⁴⁴ Dans « Météor, Une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs », Compte rendu du CA du 14/01/1994.

¹⁴⁵ Compte rendu du CDEP du département SIT, 09/02/1995, document RATP

L'argumentation liée à l'orientation client est par ailleurs axée sur l'avantage concurrentiel que doit apporter le développement de relations de service de qualité et personnalisées avec les clients.

Selon Natowicz (1997), c'est précisément le déficit de relation de service dans l'assurance qui a facilité le détournement de la demande vers la concurrence, banques et mutuelles sans intermédiaire qui recherchent des segments de marchés susceptibles de porter l'avantage concurrentiel sur le développement de relations de service entre l'assureur et l'assuré.

La mise en place des Centres de Service d'ASSUR peut prétendre retrouver en partie une relation de service de cette nature. L'accent y est en tout cas mis sur la « proximité relationnelle », sur la « disponibilité téléphonique 24 heures sur 24 », et sur les « services associés aux garanties », l'ensemble de ces éléments devant compenser l'absence de face à face. Les intermédiaires d'assurance verraient alors s'effriter leur avantage concurrentiel.

Est également mis en avant le fait que l'orientation client répond à une demande des salariés qui revendiquent une plus grande autonomie et une plus forte responsabilisation, deux dimensions qui sont mobilisées dans les relations de service développées avec les clients. Les projets mettent en effet en avant le fait qu'ils offrent aux salariés des opportunités d'élargissement de leurs compétences et donc aussi des perspectives d'évolution professionnelle, ainsi qu'une satisfaction professionnelle plus grande, découlant en partie de la satisfaction des clients.

Enfin, dernier registre mobilisé dans les discours des directions : l'inefficacité des organisations traditionnelles face aux nouvelles exigences des clients¹⁴⁶. Nos deux entreprises font sur ce point un constat identique : leur organisation et leur logique dominante ne permettent pas d'améliorer la qualité du service rendu ni de mettre en place de nouvelles relations de service, plus satisfaisantes pour les clients et facteur de performance pour l'entreprise. Qu'en est-il des nouvelles organisations mises en place ? C'est ce que nous allons étudier dans notre troisième chapitre.

¹⁴⁶ Cette remise en cause des organisations et de leur logique n'est pas nouvelle: il y a d'abord eu dans les années 60, une remise en cause des organisations tayloriennes, puis dans les années 70 des organisations bureaucratiques, enfin dans les années 80 des organisations dites post-tayloriennes. A chaque fois, ces révolutions organisationnelles auraient correspondu à des exigences du marché et/ou des salariés.

III - L'ORIENTATION CLIENT EN PRATIQUES

L'orientation client a des implications profondes sur l'organisation du travail, sur les compétences et les comportements requis chez les salariés en contact direct avec les clients, sur les techniques managériales cadrant et guidant les relations de service, sur les rapports sociaux internes et avec les clients, et sur la constitution des collectifs de travail.

Notre démarche consistera à partir de situations critiques, de controverses ou d'écarts constatés entre les projets initiaux et leur mise en œuvre ; à déchiffrer dans l'activité quotidienne des agents concernés par les réorganisations, les conséquences des dispositifs technico-organisationnels et des décisions managériales sur les interactions avec les clients. On s'intéressera par exemple à ce qui fait que les missions d'accueil et de convivialité des agents de la ligne 14 « sont du travail » ou dans quelles conditions elles peuvent en devenir.

Ces situations nous amèneront à illustrer notre constat général, concernant la ligne 14 comme le Centre de Service ASSUR, portant sur le caractère problématique des métiers de la relation de service : s'il existe un vrai professionnalisme dans le domaine du fonctionnement technique ; dans le champ de la relation de service par contre, le contenu concret des métiers reste encore à inventer et à construire.

Au sein de la ligne 14 qui a voulu mettre en avant les métiers en contact direct avec les voyageurs, ce sont en effet les métiers techniques (supervision au PC des SE et métiers de la maintenance) qui semblent le mieux profiter d'une évolution et d'un enrichissement de leurs compétences.

Second constat, la multitude de ressources et de supports devant permettre aux salariés de gérer la relation de service, ne facilite pas nécessairement la gestion de cette relation. Les salariés se retrouvent, dans certaines interactions avec les clients, pris dans des dilemmes que le système technico-organisationnel ne leur permet pas de résoudre : c'est notamment l'exemple des activités de contrôle commercial sur la ligne 14 et de la gestion collective dans les Centres de Service ASSUR.

Le service que fournissent le salarié du Centre de Service ASSUR et l'agent mobile de la ligne 14 n'atteint pas encore les dimensions d'un service personnalisé pour des raisons liées à la fois à l'organisation du travail et la répartition des tâches et des responsabilités (cf. partie 3.1.) ; à la définition et de contenu des métiers des salariés en contact avec les clients (partie 3.2.) ; aux représentations sociales de la qualité de service (partie 3.3.) ; aux rapports sociaux de service et aux rapports de pouvoir (partie 3.4.).

Ces décalages entre le modèle de la relation de service présenté aux salariés (celui d'une relation de service attentionnée et personnalisée) et ce qu'ils vivent au quotidien, créent des difficultés sur le plan professionnel et rendent difficile l'attribution d'un sens aux nouvelles missions réalisées dans le cadre de ces relations de service.

III-1 Les transformations de l'organisation du travail

Notre démarche consiste à établir un lien entre la nature des relations salarié-client et l'organisation du travail car si la relation de service a souvent lieu en début ou en bout de chaîne dans le processus de production du service, c'est à chaque fois l'ensemble de l'organisation qui supporte la relation et qui va constituer autant d'éléments de facilitation ou de complexification de cette relation.

Par exemple, l'organisation du travail des Centres de Service repose sur un principe de base : celui de l'alternance des gestionnaires entre le front office (relations-clients par téléphone) et le back office (actes administratifs de gestion des sinistres). Cette alternance était prévue par demi-journées ou par journée. En réalité, la plupart des interactions avec les clients nécessitent successivement une activité de gestion immédiate et un traitement différé. En effet, pour assurer un service de qualité, le gestionnaire doit avoir la possibilité de se retirer de la situation de front office (téléphone) pour terminer la gestion du dossier qu'il vient d'ouvrir par téléphone avec l'assuré sinistré. L'organisation actuelle de la journée de travail et des tâches aboutit, comme on l'illustrera, à une complexification du travail des gestionnaires, et donc aussi de leurs relations avec les clients.

A la RATP, les choix de la ligne 14 quant aux matériels roulants (métro automatique sans conducteur) ou à la conception des stations et du PCC (centralisation au PCC de fonctions autrefois dévolues aux stations) vont modeler la nature du rapport au voyageur et les marges dont les agents des équipes mobiles pourront ou ne

pourront pas bénéficier. La manière dont la ligne a organisé et conçu le travail des agents de contact a reposé sur des choix entre différentes possibilités socio-techniques (centraliser ou non l'ensemble des fonctions de gestion des équipements et de l'information au PCC ; réserver la conduite manuelle aux anciens conducteurs) et ces choix ont eu des conséquences directes sur le travail des agents et sur la nature des relations de service développées.

III-1-1 Les spécificités de l'organisation du travail de la ligne 14

La mise en service de la ligne 14 a été saisie par la RATP comme une opportunité pour expérimenter une nouvelle organisation du travail et un nouveau mode de relation avec les clients-voyageurs ; ce nouveau mode de relation découlant à la fois des caractéristiques technologiques, organisationnelles de la ligne et des compétences professionnelles des agents appliqués à délivrer un « service attentionné ».

Il est utile ici de préciser deux points concernant l'organisation de la ligne :

- l'organisation du travail et la définition des métiers, dans leurs grandes lignes, ne peuvent être que relativement peu modifiées jusqu'en 2003 ; les possibilités de modification étant limitées par le contexte et le cadre social dans lequel l'organisation globale a été décidée, avec l'accord de la direction et des partenaires sociaux. Une modification, même partielle, de l'organisation du travail actuelle supposerait une renégociation de cet accord avant sa date d'expiration (2003).
- l'organisation du travail est, dans une large mesure, contribuable d'une donnée technique et sociale majeure : l'absence de conducteurs à bord des navettes. Cette donnée non seulement structure fortement l'emploi du temps et les activités des équipes et des SE qui les encadrent ; mais elle explique aussi une majeure partie des dysfonctionnements organisationnels constatés et notamment les limites ressenties par les agents des équipes mobiles dans l'exercice d'une certaine autonomie et de prise d'initiatives, du fait de la présence d'un agent de maîtrise à la tête de l'équipe, le SE. Cette présence, on le montrera, répond à une nécessité technique (repandre les navettes immobilisées en conduite manuelle) et sociale (réserver une place à des conducteurs sur une ligne automatique sans conducteur). L'organisation de la ligne 14 se trouve ainsi contrainte à la fois par le système technique propre à la ligne et par le contexte social propre à la RATP.

En termes d'organisation du travail, la ligne 14 présente un grand nombre de spécificités, par rapport aux autres lignes du réseau. Ces spécificités s'inscrivent en droite ligne de la politique générale de la RATP qui, sous la direction de C. Blanc, avait commencé à favoriser l'autonomie décisionnelle des lignes (politique de décentralisation), puis à un second niveau, celle des agents de terrain en contact avec les voyageurs selon le modèle de la pyramide inversée¹⁴⁷ dans lequel « l'essentiel est de tirer les conséquences du fait que, dès lors que l'on affirme la primauté des voyageurs, alors il revient un rôle déterminant au personnel à leur contact ».

Les principales spécificités de l'organisation de la ligne 14 peuvent être résumées ainsi :

- des responsabilités accrues sont données à l'échelon local pour permettre aux équipes de prendre des décisions au plus près du terrain afin d'améliorer la qualité du service rendu ;

¹⁴⁷ Jean-Claude Bailly, PDG RATP, PCM, Le Point, Janvier 2000.

- la séparation traditionnelle entre la maintenance et l'exploitation (c'est-à-dire entre back et front office) est remise en cause à travers la création d'un métier « à cheval » sur les deux domaines, et à travers des pratiques de coopération structurées,
- l'éventail des tâches des différents métiers est élargi et la polyvalence est favorisée via le développement de l'alternance entre les activités et les postes,
- le personnel est davantage déployé sur le terrain, afin d'augmenter le contact direct avec les voyageurs (dans les navettes, aux lignes de contrôle, dans les stations et sur les quais), assurer leur accueil et leur information, et réduire le sentiment d'insécurité qu'un métro sans conducteur pouvait susciter,
- les agents travaillent en « services à plat » et disposent d'un lieu d'attachement en commun avec les agents de maintenance qu'ils côtoient quotidiennement. Ces agents ont été recrutés par l'encadrement sur dossier et entretiens individuels (sur les autres lignes, l'encadrement ne choisit pas son personnel), et sont détachés pour une durée pré-déterminée allant de 2 à 5 ans selon les métiers,
- la ligne dispose d'une équipe de maintenance propre (les lignes classiques disposant elles, d'une maintenance générale « partagée ») et d'un lieu commun de rattachement de l'ensemble des salariés, le Centre Exploitation-Maintenance (traduction spatiale du REM, le rapprochement exploitation-maintenance). Cet attachement commun doit favoriser une meilleure interconnaissance entre les agents (entre les agents d'exploitation comme avec les agents de maintenance) et donc aussi une meilleure circulation de l'information et un échange de savoirs sur l'état des installations, du trafic, de la fréquentation, etc.

L'ensemble de ces caractéristiques participent en grande partie à produire une satisfaction de la majorité du personnel, par l'amélioration des conditions de travail qu'elles permettent. En effet, les conditions de travail sur la ligne sont jugées nettement meilleures que celles que les agents ont connues jusqu'à présent au sein du réseau, et notamment en ce qui concerne : les infrastructures (confort, propreté de la ligne et de ses annexes), l'ambiance de travail (relations de convivialité avec les collègues comme avec l'encadrement, favorisées par les services à plat), le management (congrés acceptés aux dates souhaitées par exemple, management de proximité) ; le contenu du travail (avec notamment une alternance entre différents postes ou différentes activités, relativement appréciée) ; les moyens à disposition pour réaliser le travail demandé (informations, effectif) ; l'efficacité et la réactivité de l'organisation (liées notamment à l'implication des équipes pour résoudre les dysfonctionnements le plus rapidement possible).

Ces caractéristiques de l'organisation du travail participent au souhait d'une majorité d'agents de rester sur la ligne et renforcent leur niveau d'engagement et d'implication dans le fonctionnement quotidien de la ligne. On peut distinguer cependant, les motifs avancés par les agents pour justifier leur candidature sur la ligne (curiosité professionnelle, envie d'être au service du voyageur, etc.) et les motifs qui les motivent pour y rester (cadre de travail agréable, bienfaits du service à plat, parking pour les agents de jour et de nuit, etc.).

Les conditions de transport des voyageurs sont, elles aussi, jugées meilleures que sur le reste du réseau, notamment en termes de confort, de propreté, de sécurité, de rapidité et de régularité. Ce résultat n'est pas attribué uniquement aux performances du système automatique et des installations fixes, mais à la combinaison de ces installations techniques avec des chaînes de coordination et de coopération humaines mises en œuvre par les différents acteurs de la ligne (équipes mobiles, PCC, mainteneurs) et qui permettent d'aboutir au résultat obtenu : peu d'incidents, peu ou pas de retards dans le trafic, une remise en marche rapide des installations défectueuses.

Enfin, dernière spécificité majeure de la ligne 14 : le Poste Central de Commandes (PCC) qui centralise, en un seul lieu géographique, les postes de commandes PCT (Poste de Commande Trafic, qui gère la circulation des trains et la gestion des incidents ferroviaires), PCS (Poste de Commande Station, chargé

de la surveillance des installations et de l'information des voyageurs) et PCM (Poste de Commande Maintenance chargé de la gestion des équipements fixes en station) dont nous allons voir à présent les conséquences sur l'organisation du travail.

III-1-1-1 Effets de la centralisation des fonctions de commandes au PCC

La ligne 14 est dotée d'un effectif équivalent à celui d'une ligne classique comportant autant de stations¹⁴⁸, dont une part importante d'agents de maîtrise. La question qui se pose n'est pas celle de la justesse de l'effectif retenu mais plutôt celle de la place faite à chaque catégorie (AC, AL, AE, SE, SPE) dans l'organisation, ainsi que des espaces d'autonomie et de responsabilités dont chacune dispose et qui lui permettent de se sentir valorisée. Pour analyser cette répartition des responsabilités entre les différentes catégories de personnel, nous allons à présent traiter du rôle joué par la valorisation du « centre » (le PC centralisé, le « client au centre ») par rapport à la « périphérie » (la ligne, ses quais et ses stations ; les agents), en termes d'efficacité organisationnelle, de circulation d'informations et de prise en compte des attentes des clients.

L'une des innovations de la ligne 14 en termes de gestion de l'information est, rappelons-le, la centralisation, en un seul lieu physique (le PCC), des postes de commandes PCT, PCS et PCM. Sur le reste du réseau (sauf sur la ligne 4 qui bénéficie, après la ligne 14, de son propre PCC), il existe un seul centre (le PC Bourdon) où est centralisé l'ensemble des PC des différentes lignes. A l'avenir, la RATP envisage de décentraliser ces PC par ligne : comme la ligne 14, chaque ligne disposera de son propre PC ; cette décentralisation devant permettre une plus grande réactivité dans la régulation du trafic et dans la gestion des incidents.

Sur la ligne 14, la centralisation au PC des trois postes de commandes tend à favoriser une forte réactivité de l'organisation face aux événements quotidiens et aux dysfonctionnements éventuels : l'information est donnée aux voyageurs en temps réel et la gestion des équipes sur le terrain est optimisée : en cas d'incident ou de dysfonctionnement, le PCS sait quelle est l'équipe la plus près du lieu de l'incident et peut la prévenir immédiatement par talkie pour qu'elle intervienne.

Le choix de faire du PC un lieu qui centralise la majorité des informations est relativement conséquent pour l'organisation et le contenu du travail des agents en ligne et en station. L'option qui avait été étudiée, de déléguer certaines fonctions du PC aux stations (comme le contrôle et la responsabilité des installations de station et de surveillance vidéo, l'information voyageurs, la coordination des équipes sur le terrain), n'a pas été retenue ; le PC de la ligne regroupant l'ensemble des fonctions dévolues, sur les autres lignes, aux agents de stations (gestion des équipements, information voyageurs). Pourtant, depuis le début des années 90, la RATP tente de mettre en œuvre une dynamique de « requalification de l'espace des stations », en créant des équipes d'agents ayant en charge plusieurs stations¹⁴⁹, tant au niveau de la gestion des équipements que de l'information voyageur. Comme l'a analysé Foot (1996), cette dynamique de requalification de l'espace des stations courrait le risque de se voir contrecarrée par la décentralisation des PCC entraînant une « déterritorialisation du travail en station » du fait de la centralisation au PC de la gestion des équipements et de l'information en station, et de la suppression de certains équipements qui médiatisaient jusqu'à présent la relation des agents de station aux voyageurs.

Le PCS a repris en charge l'information en station et la relance des escaliers mécaniques. Un agent en formation demande à un SE s'il est possible de relancer un escalier mécanique depuis la recette (ce qui se fait sur le réseau) qui lui répond : « oui mais tant que tu n'as pas de vis, tu ne relances pas, donc il faut quelqu'un sur place pour le relancer ». Autrement dit, c'est le PCS qui va relancer l'escalier, en liaison avec une équipe sur place s'assurant qu'aucun voyageur n'emprunte l'escalier à l'arrêt. La réponse du SE n'explique pas à l'agent pourquoi c'est le PCS et non la station qui a en charge cette fonctionnalité. Une des raisons est que l'agent de caisse doit être exclusivement dédié au voyageur, c'est-à-dire à la vente et à l'information (encore que, compte tenu des standards d'attente au guichet, l'information d'un

¹⁴⁸ Une ligne classique comporte une part importante de conducteurs, cet effectif est en quelque sorte "remplacé", sur la ligne 14, par des équipes mobiles occupant le terrain.

¹⁴⁹ Processus de sectorisation que l'on retrouve dans le Nouveau Service en Station N2S.

voyageur ne doit pas prendre trop de temps, et doit être assurée de préférence par une équipe mobile). L'agent de caisse a donc en partie été dépossédé de ses anciennes fonctions : il peut, sur le réseau, sortir de sa recette pour remettre une ligne de contrôle en marche en état de marche, sortir décoincer un ticket (ce qui est souvent plus rapide que de demander au PCS d'envoyer une équipe pour le faire), réaliser le téléaffichage dans sa station, passer les dépêches, etc. Sur la ligne 14, toutes ces fonctions annexes sont prises en charge par l'équipe mobile. Cela supposerait, pour avoir une réactivité maximale, d'avoir une équipe mobile dans chaque station.

Le PC constitue finalement un lieu d'où il est en quelque sorte possible de « tout » voir (20 écrans de vidéo-surveillance retransmettent des images des quais et des stations ; un tableau électronique reproduit l'état du trafic en temps réel) et c'est précisément parce que le PC « sait » et « fait » beaucoup de choses, que les agents, en ligne et en station, ont le sentiment de disposer de peu d'informations à collecter et à répercuter, et d'avoir peu d'événements à traiter. Par exemple, un voyageur indique à un agent en équipe mobile ou en station qu'il a oublié sa sacoche en navette. L'agent appelle le PCS qui demande au PCT (en charge de l'information en navette) de demander par talkie aux agents qui se trouvent dans la navette concernée, s'ils voient l'objet perdu. Cet exemple, s'il illustre bien les nombreux allers et retours d'information entre le terrain et le PC pose quand même la question : est-ce que l'agent n'aurait pas pu prévenir directement l'équipe en navette en passant un message général par talkie ? Aucun élément ne l'interdit a priori mais dans la réalité, l'essentiel de l'information utile pour le fonctionnement général de la ligne est fourni par le PC, recueilli par ses pilotes (SE et SPE), ses caméras et ses ordinateurs.

La centralisation des postes de commandes revient, de notre point de vue, à valoriser le centre (le PC), par rapport à la périphérie (les stations). Cette hiérarchisation des lieux se retrouve dans les discours des agents qui hiérarchisent les tâches correspondantes : les tâches « nobles » sont celles qui se font au PCC (le poste du PCT est le plus valorisé par les SE et les SPE), les tâches « ingrates » celles qui s'effectuent au contact du voyageur (Segal, 1999).

Le risque d'une telle hiérarchisation des lieux et des tâches est de sous-estimer l'importance du rapport entre le centre et le terrain. La ligne 14 a anticipé ce problème avec la mise en place du principe d'alternance : les SE alternent successivement des phases (de 49 jours chacune) au PC, sur le terrain et au PCS (les SPE, eux, alternent entre le PCT et la ligne, la ligne correspondant généralement à un temps consacré au suivi et à la gestion de leur mission personnelle (sécurité, propreté, absentéisme...)).

Cette alternance doit permettre une meilleure prise en compte des connaissances acquises sur le terrain par les agents, connaissances qui se révèlent indispensables au niveau local comme au niveau du PC, car si le PC réunit en un seul lieu un nombre important d'informations, celles-ci sont « médiatisées par la technique », elles sont « filtrées, cadrées et mises en forme par des paramètres techniques », d'où la nécessité, dans la plupart des cas, de se rendre sur place pour apprécier exactement la situation (Bayart, 1999). C'est ce que Bayart appelle « les traversées » et qui constituent un moyen pertinent pour identifier les problèmes qui se posent aux voyageurs. Ces traversées sont réalisées sur la ligne 14 par les équipes mobiles, la question qui se pose étant alors : est-ce que ce savoir local est capitalisé par l'organisation et utilisé pour améliorer le service rendu ? C'est en effet largement dans la capacité que manifeste le centre à « écouter » la périphérie que s'exprime sa capacité à écouter les voyageurs et à capter les usages.

Pour l'instant, nos observations nous laissent penser que le PC remplit davantage une fonction de contrôle du trafic et de gestion des équipes que de captation des usages. Par exemple, le SE du PCS peut repérer une équipe qui n'est pas dans son secteur (lors d'un incident nécessitant l'intervention d'une équipe que le PCS ne localise pas immédiatement) ou repérer la pause d'une équipe qui s'allonge¹⁵⁰. Il n'existe pour l'instant pas de dispositif formel permettant de remonter les questions posées par les voyageurs restées sans réponse ou les nouveaux usages observés. Par exemple, un voyageur demande à un agent où il peut trouver des bornes Internet dans le métro, comme celui-ci ne sait pas, il s'adresse au SE du PCS qui lui répond « je ne sais pas, je n'en connais qu'un à Luxembourg ». Là encore, on peut penser que si la RATP développe des bouquets de service comprenant des bornes Internet répondant à une attente des voyageurs et visant à faire du métro un lieu agréable et utile dans lequel le voyageur a envie de passer du temps, il peut être utile que l'ensemble des agents du réseau

¹⁵⁰ C'est l'exemple d'un SE au PCS qui appelle le SE en ligne sur son talkie et lui dit : "c'est pour savoir où tu en étais dans ta pause, pour savoir si tu vas repartir bientôt".

sachent accéder à l'information concernant la localisation de ces bornes Internet. Le SE du PCS aurait également pu consigner quelque part cette demande à laquelle il n'a pas su répondre, afin de diffuser l'information pour une future demande. La ligne 14 ne considère pas encore suffisamment ces moments de rencontre avec la demande et les difficultés éprouvées par les agents lors de cette rencontre, comme des événements porteurs d'un savoir « susceptible d'être constitué en savoir collectif au cours de moments de collectivisation de ces résultats et d'analyse » (Ughetto, 2001).

III-1-1-2 Une réactivité organisationnelle : la production d'un service en juste à temps

Les spécificités de la RATP (transport collectif de masse) font des lignes de métro des organisations de gestion de flux de type « juste à temps » : le flux quasi tendu et ininterrompu de voyageurs pose des contraintes fortes et nécessite une réactivité importante de la part de l'organisation. La ligne 14 se présente elle aussi sous les mêmes traits qu'une chaîne de production : toute absence de réactivité est immédiatement visible et l'activité des agents se définit principalement comme une activité de gestion des aléas dus aux équipements ou aux voyageurs.

Dans ce contexte, les agents de la ligne interviennent essentiellement comme des réparateurs : l'interaction entre l'agent et le voyageur présuppose qu'il y ait un problème à résoudre, problème qui, est majoritairement d'origine technique : ticket coincé dans un appareil de contrôle, ADUP qui ne rend pas la monnaie, portes palières coincées par une canette.

Une réactivité plus importante est nécessaire chez les agents dédiés à la récupération des aléas. Ce rôle est rempli par les Assistants de Ligne (AL) qui peuvent se détacher à tout moment de l'équipe pour intervenir sur une installation défaillante, et par les mainteneurs qui sont en permanence prêts à intervenir sur une installation défaillante.

Preuve de l'importance de leur réactivité, les AL n'effectuent pas de missions de contrôle, pour être en mesure, à tout moment, de se détacher de l'équipe. Leur rôle est ainsi assimilable à celui du retoucheur de la chaîne automobile qui, à tout moment, peut intervenir sur une étape du processus de production afin de maintenir celle-ci en mouvement : l'AL doit intervenir le plus rapidement possible sur un escalier mécanique arrêté qui empêche le flux de voyageurs de se dérouler normalement.

Dans ce type d'organisation où une forte réactivité est nécessaire pour assurer le flux continu de navettes, les agents ne peuvent plus ne pas réagir ; leur absence ou leur lenteur d'intervention se ferait immédiatement ressentir.

La présence des équipes à proximité des lieux d'intervention potentiels, associée à une disponibilité permanente, est aussi ce qui permet de produire une réactivité quasi immédiate, voire d'anticiper les dysfonctionnements (en dégageant une canette qui aurait empêché la fermeture des portes et immobilisé la navette ; en repérant une personne ayant un malaise avant qu'elle ne demande une aide ou qu'un voyageur le fasse pour elle ; etc.).

Cependant les agents, et notamment les SE, se sentent un peu coincés dans cette organisation en juste à temps car ils ne se sentent pas libres dans la gestion de leur emploi du temps : « l'analyse des premiers mois d'activité révèle la pesanteur liée à l'obligation de répartir géographiquement les agents de maîtrise pour pallier d'éventuels incidents de sécurité ferroviaire » rapporte la Commission paritaire de suivi du protocole. Aussi, si cette réactivité de l'organisation et du personnel est en partie très performante (et souvent transparente du point de vue des voyageurs), elle n'est pas sans « coût » pour le personnel concerné, qui ressent parfois le besoin de matérialiser cette *réactivité* en *activité* : soit parce que cette réactivité est avortée (lorsque les équipes arrivent trop tard et que l'incident s'est clos ou qu'il a été pris en charge par une autre équipe), soit parce qu'elle reste majoritairement le fait de deux catégories : les SE et les AL.

Dans nombre de situations observées, les agents semblent développer cette réactivité sans être toujours en mesure de lui donner un sens. Par exemple, un agent qui devait faire de l'accueil à la station Pyramides se voit indiquer par le SE du PCS de le faire à la station Bercy, sans que l'agent en connaissance la raison. Comme l'a souligné Zarifian, lorsqu'un agent ne fait que réagir à une situation (comme ici, un appel du PCS au talkie), il n'y a pas activité significative mais simple réactivité : la question du sens ne se pose pas. Il est bien sûr compréhensible que l'information échangée par talkie soit aussi succincte que possible afin

de ne pas en polluer l'usage, mais il est aussi important que cette information donne du sens au travail de l'agent. C'est sans doute pour cela que les agents expriment le sentiment de « suivre comme des moutons » (AC), c'est-à-dire non seulement sans prise d'initiative, mais aussi en agissant de façon mécanique (suivre l'agent de maîtrise ; se rendre à l'endroit demandé par le PCS), en se pliant à un comportement collectif (le mouvement de l'équipe emmenée par le SE), sans savoir toujours ce qui est attendu de lui.

III-1-1-3 Un contexte technico-organisationnel qui ne facilite pas l'apprentissage

La ligne 14 offre aux voyageurs des trains rapides, fréquents, propres, sûrs, autour desquels et dans lesquels gravitent des agents disponibles, prêts à les renseigner et à les secourir en cas d'incident. Cependant, une partie de ces agents d'équipes mobiles expriment un certain ennui dans leur travail parce que le contexte technico-organisationnel global de la ligne ne se traduit pas par une activité intense : le taux de fraude est relativement bas (c'est le plus bas du réseau¹⁵¹), les courants d'air découragent les SDF d'y stationner, les caméras découragent tout autant les vendeurs à la sauvette, le système technique et le PC prennent en charge de nombreuses opérations, enfin les voyageurs semblent peu solliciter les équipes mobiles.

Le projet Météor prévoyait que les métiers de la ligne évoluent et s'enrichissent grâce à la « recherche d'une organisation qualifiante permettant au personnel d'être à la fois disponible et aimable pour accueillir le public, compétent dans son domaine d'action et motivé dans son travail »¹⁵². Par organisation qualifiante, on entend généralement « une organisation dans laquelle le salarié rencontre des occasions d'apprentissage et de transfert des apprentissages mais aussi trouve des raisons pour effectuer ces apprentissages » (Minet et al., 1994).

Cette approche revient à fonder l'apprentissage organisationnel sur la capacité à faire face à tout aléa, tout dysfonctionnement, tout événement imprévu. Il s'agit de faire de ces événements des occasions d'apprentissage individuel et collectif, ce qui veut dire les analyser, les comprendre, et en tirer parti pour le futur.

Les spécificités de la ligne (peu d'aléas, d'incidents, de fraude, de vandalisme, comme on l'a dit mais aussi centralisation au PC de la gestion des événements comme on l'a montré précédemment) en font un milieu de travail pauvre en « événements », entendus au sens d'opportunités permettant aux agents de mobiliser et développer leurs compétences dans l'action (Zarifian, 1995).

Les événements qui surviennent sont gérés en premier lieu par le système lui-même (qui peut gérer seul une remontée d'alarme, par exemple, en relançant automatiquement à distance les portes palières), en second lieu par les agents du PC (qui relancent à distance un escalier mécanique arrêté) et en dernier lieu par les SE à la tête des équipes mobiles.

Dans ce contexte, la question du développement des compétences des agents se pose inévitablement, l'expérience des agents étant liée à la richesse des événements affrontés et à la qualité de l'organisation qui permet de les approfondir (Zarifian,

¹⁵¹Ce taux est sans doute le résultat de la présence renforcée des équipes et du "type" de population empruntant la ligne (plutôt "aisée", selon les agents).

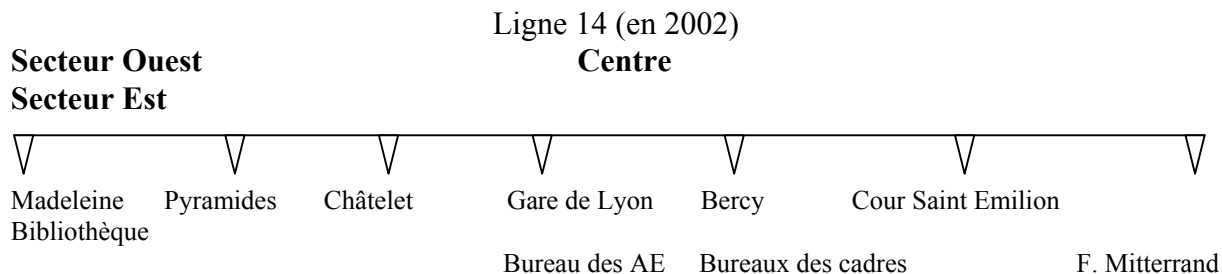
¹⁵² Direction Générale, GTOM, Organisation et Métiers de Météor, 26 janvier 1993.

1999). Lorsqu'un agent peut prendre une initiative, c'est principalement en en référant d'abord à son SE ou en suivant les instructions du PC.

En dehors des caractéristiques de la ligne liées aux automatismes, au PC centralisé et au type de population empruntant la ligne, nous attribuons également l'insuffisance de prises d'initiative des agents à une donnée organisationnelle : la présence d'agents de maîtrise à la tête des équipes mobiles¹⁵³. Cet encadrement constitue une particularité de la ligne 14 (sur les autres lignes, les équipes mobiles sont encadrées par un métier de développement appelé ROC) qui a, selon nous, deux origines.

Suite à l'expérience de N2S, la direction a souhaité renforcer le contrôle de ces équipes itinérantes, qui s'étaient avérées profiter parfois de l'autonomie qui leur était laissée (les agents sortant de l'enceinte du métro pour se rendre au café ou dans les magasins). Mais surtout, la ligne étant automatique sans conducteur, il était nécessaire, en cas de dysfonctionnement du système de pilotage des navettes, que des agents soient en mesure de conduire et dégager la navette immobilisée afin de rendre la voie libre pour la reprise du trafic. Ces agents habilités à la conduite manuelle sont en théorie : les agents de maîtrise (les SE et les SPE) et les cadres de la ligne.

Dans la pratique, ce sont essentiellement les SE (qui sont majoritairement d'anciens conducteurs) qui ont l'occasion de reprendre une navette en conduite manuelle du fait de leur proximité physique permanente avec les navettes. Or, ces agents de maîtrise ont aussi la responsabilité d'une équipe mobile, et la mobilité requise chez ces équipes va être parfois contrecarrée par la dimension statique du positionnement des SE sur le terrain dont le secteur à couvrir est limité à deux stations. Cette différence de logique d'action entre les SE et les équipes mobiles explique le ressenti de certains agents à l'égard de SE qu'ils jugent trop statiques¹⁵⁴ et qui se considèrent eux-mêmes comme étant « confinés » dans un secteur limité. Pour mieux comprendre, il nous faut préciser que la ligne a été divisée, pour les besoins de l'organisation du travail et de la gestion des équipes, en trois sous-secteurs : Est, Ouest, Centre.



Dans l'organisation d'un service (en jour, en mixte ou en nuit), il est prévu, pour la gestion de la reprise en conduite manuelle, qu'un SE couvre le secteur Est, un autre l'Ouest ; le secteur Centre étant couvert par les agents (SE ou SPE) présents au PC.

La gestion des équipes va être en partie fonction de la priorité majeure des SE : être en mesure, à tout moment, de faire repartir une navette bloquée, c'est-à-dire assurer la continuité du trafic. Ainsi, lorsqu'ils sont en ligne, les SE se retrouvent en grande partie confinés dans leur secteur : Cour Saint Emilion et Bibliothèque pour le secteur Est ; Pyramides et Madeleine pour le secteur Ouest. Certains SE passent la majeure partie de leur service, dans la recette d'une de leurs stations, afin d'être en mesure d'intervenir dans les meilleurs délais en cas d'incident. Ces SE y attendent un appel du PCS pour une intervention sur une navette (bien qu'il n'y ait, en moyenne, qu'un incident par mois nécessitant une reprise en conduite

¹⁵³ "C'est le SE qui prend les décisions à la tête des équipes. La délégation c'est: "faites des navettes ou de la gestion des lieux. Il y a une feuille de route. Le SE va déléguer des choses qui sont déjà écrites sur une feuille, ce n'est pas nécessaire, on est assez grands pour lire une feuille et être autonomes, se responsabiliser." (Agent)

¹⁵⁴ "Du travail, il y en a toujours mais les agents de maîtrise restent focalisés sur le fait qu'il faut de la présence en ligne ; donc ils en sont presque à rester statiques debout devant les lignes de contrôle."(Agent)

manuelle), ou pour des interventions moins importantes (ticket coincé dans l'appareil, appareil en panne...) qui pourraient être réglées par les agents de son équipe¹⁵⁵.

Ce choix de limiter les SE dans un secteur comportant deux stations ne correspond pas à ce qui était initialement prévu ; il s'est progressivement imposé et justifié à la suite de stationnements de navettes jugés conséquents par la direction¹⁵⁶.

La ligne ne peut que se réjouir d'un taux d'incident sur les navettes aussi faible, nécessitant une reprise en conduite manuelle, mais la conséquence en est qu'en ligne, les SE n'interviennent « que » pour un ticket coincé, certains d'entre eux ayant alors le sentiment de se retrouver « simple opérateur » ou ROC (métier de développement à la tête des équipes itinérantes, sur le réseau classique).

Le SE étant le seul agent de l'équipe mobile habilité à conduire les navettes, il est, dans la logique de ses anciennes fonctions, focalisé sur le flux de navettes, avec pour objectif principal, d'être en mesure d'intervenir sur une navette à l'arrêt. Cette focalisation réduit son activité à des secteurs étroits (deux stations) pour améliorer le temps d'intervention sur la navette (qui doit être inférieur à un quart d'heure).

Faute d'une délégation et d'une certaine autonomie laissée aux équipes, celles-ci suivent le mouvement impulsé par le SE et se retrouvent donc focalisées elles aussi sur l'attente d'une panne éventuelle. L'emploi du temps de ces équipes, s'il est rempli d'activités diverses (état des lieux, mission de convivialité, récupération de la monnaie des ADUP) ne suffit pas à donner un contenu satisfaisant et professionnalisant à leur métier.

Compte tenu de l'importance de l'effectif déployé sur le terrain, on peut se demander pourquoi tous les agents n'ont pas été habilités à reprendre les navettes en conduite manuelle, ce qui aurait permis une réactivité encore plus forte en cas de dysfonctionnements sans pour autant pénaliser la mobilité des équipes. Cette question renvoie à l'une des principales controverses qui a eu lieu pendant les négociations sur l'organisation de la ligne.

Cette controverse se lit encore aujourd'hui dans les installations techniques : chaque navette est en effet équipée de deux systèmes de conduite manuelle ; l'un permettant de conduire la navette à 15 km/heure (en actionnant un bouton-poussoir) ; l'autre à 50 km/heure. Il était initialement prévu que l'agent (AC, AE ...) opte pour le mode de conduite correspondant à son niveau de qualification : par exemple l'AC aurait conduit à 15 km/heure, l'agent de maîtrise à 50 km/heure. Finalement, les négociations entre les partenaires sociaux et la direction ont abouti à ce que la conduite manuelle soit réservée aux anciens conducteurs et qu'elle s'effectue exclusivement à 50 km/heure. Cette négociation d'une conduite manuelle réservée aux anciens conducteurs est révélatrice des enjeux sociaux liés à cette nouvelle ligne, notamment du poids de la catégorie conduite (cf. partie 3.4.1.) mais aussi sans doute de considérations salariales : former les agents (AC, AE, AL) à la conduite manuelle à 15 km/heure aurait en partie assoupli les contraintes liées à la disponibilité et la présence permanente d'un agent de maîtrise sur chaque secteur, mais cela aurait également supposé un investissement important en termes de formation et de rémunération (du fait de la nouvelle qualification acquise), pour des interventions qui sont pas relativement peu fréquentes. Il a été ainsi jugé « absurde de qualifier l'ensemble du personnel à la conduite, engendrant par là même des revendications de niveau dans les grilles, alors qu'aux dires de l'équipe Météor la conduite des trains ne sera qu'exceptionnelle »¹⁵⁷.

Comme on l'a montré, cette négociation a eu des conséquences importantes en matière d'organisation du travail, de distribution des responsabilités, et de taux d'encadrement (l'intégration des anciens

¹⁵⁵ Par exemple, alors qu'un pavel présente un défaut, le PCS demande l'intervention de l'équipe la plus proche située à une station de là: un SE et deux agents s'y trouvent; le SE va se rendre, avec son équipe, dans la station concernée et faire les réparations lui-même, mobilisant et déplaçant deux agents. Il y a là une question de sécurité du SE (aucun agent ne doit en principe se déplacer seul) mais il arrive que cette sécurité soit assurée par le PCS via un « visu caméra », lorsque par exemple un agent sort de sa caisse pour décoincer un titre de transport coincé dans un pavel.

¹⁵⁶ Les SE devant passer par l'extérieur pour rejoindre la station concernée, s'ils sont éloignés de la station concernée, le temps nécessaire pour la rejoindre pouvait atteindre 15 minutes.

¹⁵⁷ Météor projet d'organisation présenté au CA du 14 Janvier 1994

conducteurs sur la ligne est directement liée au taux d'encadrement¹⁵⁸, 2 fois plus élevé sur la ligne 14 que sur les autres lignes).

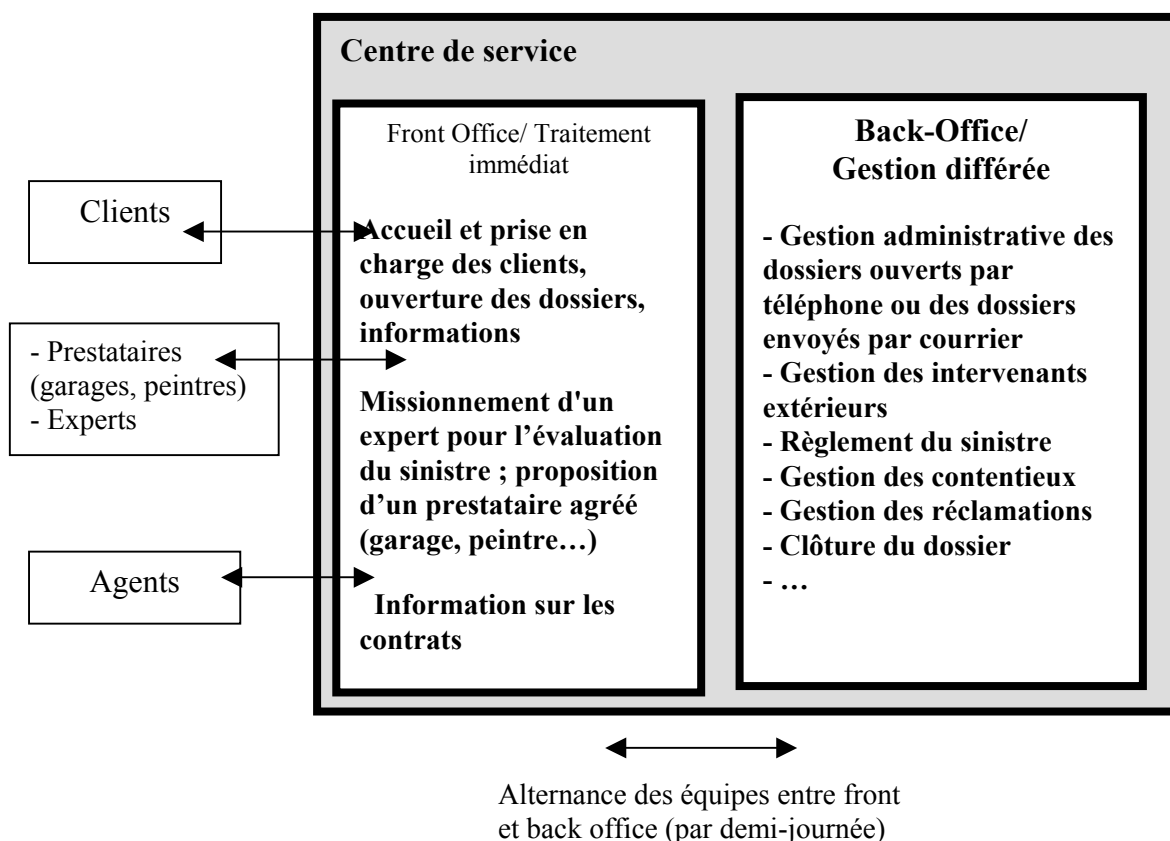
Ce taux d'encadrement peut paraître paradoxal dans une organisation qui cherche à favoriser «l'autonomie décisionnelle au plus près du terrain » (document ligne 14). Il ne s'agit pas de dire ici quel taux d'encadrement aurait été pertinent mais plutôt d'en analyser les conséquences en termes d'organisation du travail, d'ajustement et de positionnement des différentes catégories les unes par rapport aux autres.

La mise en œuvre du modèle de la pyramide inversée, souhaitée par le PDG de la RATP, implique un transfert de responsabilités : celui-ci semble pour l'instant s'opérer d'abord en direction des SE et beaucoup moins en direction des agents des équipes mobiles. Si la direction de la ligne souhaite favoriser l'autonomie décisionnelle des agents de terrain, elle doit au préalable « s'assurer de la régulation des équilibres dans la répartition réelle des activités et des pouvoirs au sein de l'équipe » (Zarifian, 1999). Dans la situation actuelle, la majorité des décisions sont prises par le SE, ce qui rompt avec l'autonomie acquise par les agents lors de leurs expériences passées.

Si cette présence d'agents de maîtrise à la tête des équipes mobiles a un impact positif pour les agents en permettant une meilleure connaissance et donc aussi une meilleure évaluation du travail des agents par leur hiérarchie (évaluation qui était fortement contestée sur le réseau classique), cet encadrement limite les possibilités de prises d'initiative des membres de l'équipe (déjà limitées par le contexte global et par une planification des journées relativement structurée).

¹⁵⁸ « On a autant de personnel qu'ailleurs mais plus d'agents de maîtrise car il y a besoin de conducteurs ». (SPE)

Organisation générale d'un Centre de Service



Comme on va le montrer, la description de l'activité des Centres de Service contredit pour l'instant une partie des principes managériaux préconisés : l'accès direct du client au Centre de Service n'est pas réalisé du fait du rôle d'intermédiaire encore joué par l'agent ; le principe de gestion sans papier n'est pas effectif pour des questions d'ergonomie et de taille d'écran ; le principe de gestion directe et en un temps des demandes des clients est vécu par les salariés comme contradictoire avec la qualité du traitement ; enfin la personnalisation de la relation n'est pas jugée compatible avec le principe de gestion collective des dossiers.

Par ailleurs, alors que les salariés sont supposés alterner entre des activités de traitement immédiat (front office) et de gestion différée (back office) par demi-journées, dans les faits, la plupart des interactions avec les clients (déclaration de sinistre par exemple) nécessitent successivement une gestion immédiate et un traitement différé. Cette division du travail entre activités de front et de back office pousse ainsi à découper une activité qui forme pourtant un tout cohérent : celui du client avec son cas singulier.

Enfin, alors que toute l'organisation des Centres de Service a été conçue autour du principe de déclaration des sinistres par téléphone, la majorité des clients continuent de faire leur déclaration par courrier¹⁵⁹ ou de s'adresser à leur agent.

Ces décalages provisoires entre les principes stratégiques et leur mise en œuvre sont perceptibles dans l'analyse des contradictions qui traversent l'activité quotidienne des salariés des Centres de Service.

¹⁵⁹ Peut-être parce qu'ils savent qu'ils devront, dans la majorité des cas de sinistre, envoyer certaines pièces par courrier (constat d'accident auto, factures des objets volés, etc.) jointes à leur déclaration de sinistre par courrier, réalisant deux opérations (la déclaration, l'envoi des documents) en une seule.

III-1-2-1 L'inversion du processus de gestion électronique des documents : transgression ou adaptation ?

Dans le Centre de Service, comme on l'a dit, les dossiers ne sont plus nominativement attribués aux gestionnaires. Ce principe de gestion collective s'appuie une gestion électronique des documents, la GED, qui permet à chacun depuis son poste de travail, d'avoir accès, à l'écran, à l'ensemble des dossiers et des documents qui y sont rattachés (constat Auto, facture, rapport d'expertise). Cette gestion suppose un tri du courrier en amont, sa scannérisation et son indexation, c'est-à-dire son rattachement à un numéro de sinistre.

Dans l'ancienne organisation, les gestionnaires avaient en charge la gestion d'agents qui leur étaient attribués et traitaient le courrier issu des clients de ces agents. Dans le Centre de Service, le courrier doit en principe être scanné à son arrivée par les salariés du service courrier, puis les gestionnaires depuis leur poste « piochent » aléatoirement sur leur écran le document à traiter, stocké dans deux boîtes à images : l'une pour les sinistres Auto, l'autre pour les sinistres Habitation.

Dans les deux Centres de Service que nous avons étudiés, ce processus est inversé et cette inversion a plusieurs explications.

La principale raison est que les salariés estiment qu'il est plus rapide de faire l'ouverture du sinistre à la réception du courrier plutôt que d'attendre qu'il ait été scanné par le service courrier ; il y a là une raison liée à la fois à la satisfaction du client (délais) et de qualité de la lisibilité des documents scannés. Cette mauvaise lisibilité à l'écran des documents scannés pousse les gestionnaires du Centre de Service à imprimer les documents car ceux-ci estiment difficile et peu efficace le jonglage nécessaire pour visualiser à l'écran à la fois le document scanné (par exemple, un constat Auto) et l'écran Siebel contenant les informations à remplir ; ces deux écrans ne pouvant se présenter côte à côte en étant tous les deux lisibles (de nombreuses manipulations de zoom sont nécessaires et elles sont considérées comme une perte de temps par rapport à une manipulation papier).

Ainsi, alors que la gestion électronique des documents devait permettre aux salariés de consulter les dossiers et les documents attachés à ce dossier depuis leur poste de travail, dans la majorité des cas, ils préfèrent pour des raisons pratiques (de lisibilité principalement et de détection de la fraude accessoirement) imprimer ces documents. Le processus de gestion électronique des documents est donc réalisé « à l'envers » : les salariés se répartissent le courrier, le traitent en l'ayant sous les yeux, dans sa forme « papier », et il n'est scanné qu'a posteriori, ce qui n'apporte plus de réelle valeur ajoutée au processus sinon en termes de gains d'espace de stockage des dossiers.

Cette situation a été interprétée, par la direction d'ASSUR, comme la preuve de la mauvaise volonté des salariés qui « font l'inverse de ce qui était prévu » et qui « n'ont pas réussi à se détacher du besoin papier », alors qu'il s'agit principalement de notre point de vue, d'un problème technique et ergonomique.

La mise en œuvre du processus de GED a ainsi été pendant longtemps interprétée comme une pratique délinquante, contraire à la procédure établie et aux consignes de la direction. Or la délinquance n'est pas ici individuelle ni même collective, mais on pourrait dire technique (défaut de l'outil) et organisationnelle (mauvaise transmission des informations du local vers le central sur la nature réelle des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du processus de GED).

Quoiqu'il en soit, ce qu'il faut peut-être retenir, au-delà de ces problèmes techniques, c'est que la principale cause de l'application partielle de la gestion électronique des documents (et donc du principe de gestion sans papier) est que les clients continuent de privilégier le courrier par rapport au téléphone, pour la déclaration de leur sinistre. Si les clients avaient le réflexe de déclarer leur sinistre par téléphone, les documents qu'ils enverraient par la suite, pourraient être scannés et rattachés au sinistre ouvert, et les gestionnaires n'auraient pas à dupliquer les informations contenues dans la déclaration dans l'outil informatique (ces informations ayant déjà été rentrées au moment de la déclaration par téléphone). Cela amène en tout cas à porter une attention particulière au comportement des clients et à leur refus (que la direction espère provisoire) de solliciter le Centre de service pour sa fonction première : la déclaration de sinistres par téléphone.

Le faible nombre d'appels clients reçus jusqu'à présent par les Centres de Service est expliqué en interne par le temps d'apprentissage nécessaire aux clients pour changer leurs habitudes dans le mode de déclaration de sinistres : contacter le Centre de Service par téléphone plutôt que se déplacer à chez leur agent général ou lui écrire. Cette interprétation ne prend cependant pas en compte le fait que dans l'évaluation de la qualité d'un service par un client ne rentrent pas seulement en compte les dimensions de coût, d'utilité, de d'accessibilité, mais également une dimension sociale symbolisée par le contact « humain » avec l'agent via une relation personnalisée. Que les clients préfèrent se déplacer chez leur agent plutôt que de traiter leur sinistre par téléphone et c'est une partie du projet qui perd de sa pertinence (cf. partie 4.2.2).

III-1-2-2 La gestion directe et en un temps

L'objectif de la gestion en un temps est de trouver, dès le premier contact (pour les sinistres simples) une solution immédiate et adaptée à la demande de l'assuré. Cette solution peut prendre la forme d'un accord de règlement de gré à gré, de l'envoi d'un réparateur agréé (le gestionnaire et le client se mettent d'accord sur le montant de l'indemnité immédiatement versée au client pour qu'il effectue lui-même les réparations¹⁶⁰), du missionnement d'un expert pour l'évaluation de l'indemnité à verser ou de l'envoi d'un prestataire agréé (artisan peintre par exemple) pour effectuer les travaux de réparation.

Alors que dans l'ancienne organisation, la gestion d'un sinistre pouvait se faire avec l'aide d'un collègue, du manager ou des procédures, avec la gestion directe et en un temps, la décision doit être instantanée. C'est précisément sur ce point que les salariés revendiquent des modalités d'exercice de l'activité différentes. Gérer en direct un client constitue une certaine prise de risque à laquelle la nouvelle organisation doit apporter des réponses, c'est-à-dire notamment des outils et des supports.

Jusqu'à présent, les gestionnaires avaient pour principal objectif le respect des règles juridiques et le paiement d'indemnités au plus serré pour accroître la rentabilité de leur activité (Buscatto, 2000). Ils étaient par conséquent d'abord attachés au respect des conditions générales et des clauses contractuelles et ne faisaient quasiment jamais de dérogations en fonction de la situation des clients, du nombre de leurs contrats ou de leurs années de fidélité à la compagnie. Traiter en direct avec un client rend plus difficile cette recherche d'un paiement d'indemnités au plus serré car elle risque de provoquer le mécontentement du client avec qui le chargé de clientèle est au téléphone et qu'il doit satisfaire.

Une majorité de salariés est relativement sceptique à l'égard de ce principe de gestion en un temps : ils considèrent que seul le cas d'un sinistre simple (le sinistre « bris de glace ») peut faire l'objet d'une gestion en un temps, l'ensemble des autres sinistres ne pouvant être réglés qu'en plusieurs temps. Un sinistre Auto par exemple implique dans un premier temps l'ouverture du sinistre (suite à un courrier ou un appel téléphonique) et le missionnement d'un expert ; et dans un second temps, la réception du rapport de l'expert et le règlement de l'indemnité. Par ailleurs, le salarié doit attendre la réception de l'original du constat d'accident pour valider définitivement sa décision (garanties, franchise). Ce n'est pas tant que

¹⁶⁰ Cette évaluation est proposée par le gestionnaire, sur la base d'une grille qui calcule le montant de l'indemnisation en fonction de la surface sinistrée, de sa nature (moquette, peinture, etc.). Le gré à gré n'existe que pour les sinistres Habitation car si les assurés sont compétents pour repeindre eux-mêmes leur appartement, ils ne le sont généralement pas pour réparer leur véhicule accidenté.

le salarié n'a pas confiance en ce que lui dit l'assuré au téléphone, mais plutôt que le client n'est pas nécessairement apte à interpréter correctement son constat amiable et qu'il peut involontairement induire le gestionnaire dans une mauvaise interprétation des circonstances du sinistre et donc aussi de sa responsabilité. Gérer en un temps suppose que les informations fournies par le client ou l'agent lors du premier contact avec le Centre de Service, soient les bonnes. La gestion en un temps n'est pas donc du seul ressort du salarié, elle relève aussi de la « compétence » du client, c'est-à-dire de sa capacité à fournir au gestionnaire l'ensemble des informations orales et écrites dont il a besoin pour traiter le dossier en un temps.

Pour les salariés des Centres de Service, la qualité de service renvoie à un temps long, une connaissance approfondie des dossiers et certaines erreurs d'indemnisation sont attribuées à cette exigence de gestion « en un temps » (l'étude approfondie d'un dossier révélant parfois une décision contraire à celle qui a été communiquée au client). Il est arrivé par exemple que le gestionnaire s'aperçoive que la responsabilité du client était totale alors qu'au téléphone les informations fournies par le client l'avaient conduit à formuler une responsabilité nulle, donc une indemnisation à 100%.

La qualité de service ne se traduit pas, du point de vue des salariés, par une plus grande rapidité de traitement mais au contraire, par un temps suffisant pour traiter correctement son dossier. Comme l'a souligné Veltz (2000), « le temps d'activité est aussi le temps partagé de la relation : cela veut dire qu'une relation efficace doit « prendre son temps » : elle ne doit pas être nécessairement rapide ou lente, il doit plutôt éviter de laisser transparaître la pression temporelle du prestataire de service (qui doit sembler disponible) et se caler sur la contrainte temporelle du client (pressé ou non).

Enfin, l'inquiétude relative à la gestion directe et en un temps renvoie, selon nous, à l'affirmation du caractère rigoureux et exigeant que ces prises de décisions en direct nécessitent et qui s'accommodent souvent mal d'un traitement en un temps. On comprend alors mieux les raisons pour lesquelles les critères de productivité sont si mal acceptés par les salariés qui avaient souligné que ces indicateurs ne devraient pas se limiter à des aspects quantitatifs (temps de traitement, nombre de dossiers traités) mais se traduire par un respect des engagements pris et servir de base à une réflexion collective sur ce qui fait la qualité du service rendu. Dans l'ancienne organisation, le principal critère de qualité de service concernait la qualité du traitement des dossiers, c'est-à-dire en fait le niveau de technicité du gestionnaire. L'apparition de la relation directe avec l'assuré s'est accompagnée de la mise en place de nouveaux indicateurs d'activité, parmi lesquels figure un indicateur particulièrement décrié par les salariés : la rapidité de décrochage du téléphone (avec pour objectif « 90% des appels répondus en moins de 10 secondes »).

Des solutions informelles ont été trouvées par les salariés pour pallier les contradictions existantes entre gestion directe en un temps et qualité de traitement de la demande du client : le salarié propose au client de le rappeler (le temps de prendre connaissance du dossier) ou se déconnecte du téléphone (bien qu'en principe, il doive être en permanence connecté) pour réaliser les tâches de gestion qui suivent l'appel d'un client. Par ailleurs, les dossiers les plus complexes sont retirés de la gestion collective et traités par un salarié dédié.

III-1-2-3 L'expérimentation : un nouveau principe d'organisation ?

Lors de l'annonce officielle du projet d'ASSUR, le choix a été affiché par la direction générale de développer le recours à des expérimentations. Ce choix, formalisé dans un accord de méthode signé avec les partenaires sociaux, souligne que l'entreprise entend « conduire le changement selon un processus visant à garantir une implication de tous les salariés des entreprises, à partir des cinq orientations majeures suivantes : s'assurer de l'appropriation des orientations stratégiques par tous les acteurs, s'appuyer sur des programmes de travail transversaux aux entreprises, favoriser une dynamique d'amélioration et de changement sur le terrain avec l'appui de l'encadrement, développer le recours à l'expérimentation, avancer par étapes ». L'une des originalités du dispositif de pilotage du projet d'ASSUR résidait précisément dans ce recours à des expérimentations ayant pour but de « tester la pertinence des solutions envisagées » et ayant vocation à être pérennisées ou étendues à d'autres entités. Ce choix de procéder par expérimentation visait à favoriser un changement progressif en permettant aux équipes concernées d'« apprendre en marchant » c'est-à-dire de « tester ; corriger, avoir le droit à l'erreur et tirer des enseignements » (document ASSUR).

Situer le changement en termes d'expérimentation permet à la direction de se démarquer des normes et des règles habituelles et de réunir les conditions qui lui donneront les meilleures chances de réussite : expérimenter signifie en effet choisir les personnes, les lieux et les conditions qui sont jugées les plus propices à l'atteinte des objectifs fixés (Midler, 1986).

Le principe d'expérimentation n'est cependant pas mené jusqu'à son terme puisque cela aurait supposé d'attendre que des enseignements soient tirés de la première expérimentation menée, avant de l'élargir aux autres entités d'ASSUR. Il était bien indiqué que « l'expérimentation doit se dérouler d'octobre 2000 à mai 2001, avant déploiement de la formule dans d'autres sites d'ASSUR » et en octobre 2000, il est encore considéré qu'il « sera tiré parti de l'expérimentation pour modéliser la préparation des autres projets régionaux ». Pourtant au même moment, et c'est un paradoxe dans la conduite du projet, l'élargissement de l'expérimentation est déjà planifié ; les autres entités devant démarrer leur propre expérimentation en mars 2001.

Cet élargissement anticipé est justifié, par la direction, par des contraintes informatiques mais il s'agissait surtout d'accélérer le mouvement du changement, comme le souhaitait la direction générale. Cette situation est alors vue par certains concepteurs du projet comme un « habillage social » plus qu'une opportunité pour réfléchir et améliorer l'organisation du travail et le service au client.

La logique de déploiement du projet opéré par ASSUR était qu'un changement d'attitude individuelle conduirait à une évolution plus générale du comportement : ce changement de comportement, répété des centaines de fois par différentes personnes dans les différentes unités, finirait par se répercuter dans toute l'organisation. Il suffirait, selon cette logique, d'inculquer aux salariés la « bonne » attitude pour que des modifications de leur comportement s'ensuivent, mais comme le soulignent Beer et al. (1992), le comportement individuel est fortement structuré par le rôle que l'individu est amené à jouer dans la nouvelle organisation.

Par ailleurs, les constats des bilans externes portant sur les expérimentations sont relativisés et la responsabilité des mauvais résultats est imputée à l'incompétence d'un tiers : les managers de proximité du site expérimenté, le cabinet d'expertise, les salariés considérés comme des privilégiés qui résistent au changement.

De notre point de vue, il est nécessaire, pour vaincre ces supposées résistances, que la direction modifie son attitude à leur égard, c'est-à-dire interprète les différentes situations de résistance, en partant de la situation de travail et des conditions d'exercice du métier, plutôt que des caractéristiques individuelles (habitudes, âge, personnalité, etc.) et sociales du personnel (les salariés de la première expérimentation sont considérés comme

des privilégiés en termes d'avantages sociaux¹⁶¹). Le comportement actuel des salariés est une réponse apportée aux problèmes que leur pose la nouvelle situation, et non une résistance mécanique à des tentatives de changement de leurs habitudes et de leurs comportements.

Pour parvenir à mettre en place une organisation tournée client, ASSUR doit parvenir à reconstruire sa figure du salarié. Le salarié compétent est, dans la logique managériale actuelle, celui qui fait ce qu'on lui dit, et qui a d'autant plus raison de le faire qu'on a pris soin de le lui expliquer. Dès lors qu'il dévie des objectifs qui lui ont été assignés, il confirme la résistance au changement dont on le soupçonnait. Cependant, la compétence des individus ne renvoie pas à la capacité à effectuer le travail prescrit, mais à organiser avec les autres (collègues, hiérarchie, experts, prestataires, clients) l'échange de connaissances nécessaires à l'accomplissement des tâches (Alter, 2000).

La logique d'action adoptée pour mettre en œuvre les expérimentations s'apparente finalement davantage à une volonté d'assimilation d'un modèle construit par la direction centrale qui a défini la cible organisationnelle idéale (devant être atteinte en 2008) et non à un processus visant à construire progressivement et collectivement de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement.

¹⁶¹ Ils bénéficient par exemple de navettes gratuites desservant le site et plusieurs villes de banlieue dont ils sont issus.

III-2 Les transformations des rôles et des métiers

Les expérimentations de Centres de Service menées par ASSUR ne se sont pas initialement accompagnées d'une redéfinition formelle des métiers et des fonctions, bien que cela était apparu comme une des conditions de faisabilité des expérimentations. L'explicitation des différents rôles à tenir au sein du Centre de Service a été rendue difficile à la fois par le respect d'un accord de méthode qui ne prévoyait pas de modification des fonctions, et par le manque de visibilité de la direction elle-même sur le contenu de ces nouveaux métiers.

Sur la ligne 14 également, les agents expriment des difficultés pour cerner précisément ce qui est attendu d'eux. Alors que certaines catégories semblent être parvenues à trouver un contenu solide à leur métier (en l'occurrence, un contenu technique : c'est le cas des AL, des SE et des SPE du PCC), les catégories les plus directement concernées par la relation de service en face-à-face direct avec les voyageurs font, elles, un constat plus mitigé quant au contenu de ces relations et des missions qui les encadrent (convivialité, accueil).

Si ces entreprises ont permis de remettre en question la structure classique des rôles, elles l'ont fait sans qu'une nouvelle structure de rôles s'esquisse, ce qui a conduit à ôter à un certain nombre de salariés la capacité d'élaboration du sens de leur action.

Face à ces difficultés de description et de formalisation des nouvelles compétences et savoir-faire requis, les directions se sont en quelque sorte repliées sur une notion « fourre-tout » qui recouvrirait la majeure partie des compétences de service attendues : le savoir-être.

III-2-1 Du savoir-faire au savoir être

Comme l'a souligné Veltz (1999), la constitution de nouveaux services en vrais métiers est rendue difficile par le fait que ces nouveaux services interrogent le cœur de professionnalités bien établies : celle du gestionnaire de sinistres chez ASSUR ; celles du vendeur, du contrôleur et du conducteur sur la ligne 14.

Nous essaierons dans cette partie d'illustrer l'analyse de Veltz qui ajoute que la difficulté à constituer en vrais métiers les nouvelles fonctions axées sur la gestion de la relation client, tient pour beaucoup à la distinction introduite entre savoir-faire et savoir-être, découlant l'importance accordée aux relations de face-à-face avec les clients.

Nous montrerons aussi comment l'insistance mise sur les « attitudes de service » (ASSUR) ou le savoir-être (RATP) permettent d'une certaine façon de faire l'impasse sur le contenu des métiers, impasse qui s'illustre dans les difficultés rencontrées par les directions pour définir les métiers, et par les salariés pour leur donner un contenu.

Chez les salariés en contact direct avec les clients sont notamment recherchés le développement et la mise en œuvre de compétences dites « relationnelles » qui sont encore difficilement identifiées (et identifiables) et ne renvoient souvent qu'à un ensemble de traits comportementaux relevant plus de la personnalité des individus que de véritables capacités (par exemple à mobiliser un réseau de relations et d'informations pour mieux répondre à la demande du client). Ces compétences requises renvoient à des compétences de type social et comportemental, sans mise en relation entre ces compétences et un contexte professionnel donné : le salarié est serviable ou pas, communicatif ou pas. L'ensemble de ces qualités est considéré comme détachable de l'expérience et remobilisable dans un contexte nouveau.

Cette conception de la compétence relationnelle comme savoir-être est relativement éloignée de la définition de la compétence comme savoir sur l'action et en action : toute compétence est en effet finalisée

et contextualisée, elle ne peut être séparée de ses conditions de mise en œuvre et notamment de la richesse des situations affrontées : « la compétence ne peut être que compétence-en-situation » (Le Boterf, 1994).

Comme le souligne Combes (2000), pour que le service soit apprécié par le client, celui-ci ne doit pas seulement trouver en face de lui une écoute aimable, souriante, voire compréhensive, mais également une compétence technique. Par ailleurs, la solution proposée par le salarié en contact avec le client ne repose pas uniquement sur ses qualités relationnelles ; il ne peut rien faire sans l'organisation qui soutient son intervention, sans son réseau qu'il peut mobiliser à tout moment (par exemple, dans le Centre de Service, ce réseau est composé des collègues, des experts, de la hiérarchie, des garagistes ou des peintres). C'est cette infrastructure qui va permettre de produire une efficacité maximale, y compris dans l'amabilité du salarié. Les compétences qui lui permettent de traiter la situation se trouvent donc en partie distribuées autour de lui : intégrées dans son outil informatique, au sein de son équipe de travail, voire chez le client lui-même (dans sa capacité à lui fournir la bonne information au bon moment).

Sur la ligne 14, une attention particulière est portée à la notion de « savoir-être » dans la gestion du personnel et des compétences : « on a regardé le savoir-être pour les métiers de station : on a regardé davantage la façon dont la personne se comportait pendant l'entretien que les appréciations de sa hiérarchie sur son savoir-faire » (cadre ligne 14).

Le service « attentionné » que chaque agent doit mettre en œuvre au quotidien, est d'abord défini comme relevant d'un savoir-être, de compétences comportementales : « le service attentionné, c'est un mode de comportement, c'est prendre en considération les besoins de l'interlocuteur. C'est du domaine du relationnel, du comportement, de l'attitude » (chef de projet Météor).

Le savoir-être a également été privilégié pour la sélection des premiers candidats : « on fait appel aux gens sur ce qu'ils peuvent apporter, sur leurs compétences hors-travail, sur leur personnalité, à la limite. Ce sont des personnalités qui sont là. On fonctionne beaucoup sur l'affectif. Le savoir que les gens vont acquérir ici c'est du savoir-être. Le métier devient de plus en plus individuel, on met sa personnalité dedans. » (cadre ligne 14). Ces recrutements se sont fondés sur une évaluation des qualités supposées « génériques » des agents : la capacité d'écoute du client, l'aisance relationnelle, l'aptitude à travailler en équipe, etc., c'est-à-dire finalement un ensemble de critères difficiles à repérer et à mesurer. Les compétences requises renvoient à des compétences de type social et comportemental sans mise en relation entre ces compétences et un contexte professionnel donné : l'agent est serviable ou pas, communicatif ou pas.

Dans la logique du savoir-être, ce n'est pas le diplôme ou les savoir-faire techniques qui définissent un « bon » agent mais son comportement et sa sociabilité. Le savoir-être désigne ainsi à la fois les qualités morales, le caractère, les aptitudes et traits de personnalité, les goûts et intérêts, les comportements, etc. Cette conception du savoir-être est relativement éloignée de la définition de la compétence comme savoir sur l'action et en action. Comme l'a montré Le Boterf (1994), toute compétence est finalisée et contextualisée, et elle ne peut par conséquent pas être séparée de ses conditions de mise en œuvre et notamment de la richesse des situations affrontées : la compétence ne peut être que « compétence-en-situation ». Or une fois posé que la compétence est davantage liée à la personnalité des individus qu'à leur savoir-faire, il n'est plus nécessaire de s'interroger sur les liens entre le contexte et l'individu, c'est-à-dire aussi entre les moyens fournis par l'organisation à l'individu et au collectif auquel il appartient pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté. Sont privilégiées, pour analyser les situations, des explications à partir de la personnalité de l'agent et non du contexte de son activité.

Chez ASSUR, nos constats sont similaires. L'amélioration de la qualité de service est perçue comme étant directement liée à l'évolution des savoirs professionnels et des compétences mobilisées par les salariés et les compétences désormais requises ne renvoient plus seulement à un savoir-faire technique précis mais autant à une

capacité à exploiter efficacement une relation nouée avec un client au téléphone. En mettant l'accent sur les attitudes de service, la direction semble désigner comme seuls responsables de la qualité de la relation client, les salariés en contact direct avec les clients, en les autonomisant par rapport au reste de l'organisation. Il suffirait, dans cette logique, que les salariés changent d'attitude et acquièrent des compétences relationnelles pour que la qualité de la relation soit assurée. Ce serait ici encore une simple affaire de bonne volonté. Cependant, le salarié en contact avec le client étant en bout de chaîne par rapport au reste de l'organisation, son comportement ne peut être saisi de façon isolée, ni amendé sans que l'organisation, dans son ensemble, évolue. Il ne faudrait pas que la direction associe la compétence relationnelle seulement à du comportemental ; la technicité et la qualité de la gestion du salarié jouant un rôle significatif dans la gestion de la relation client (Zarifian 1999 ; Combes 2000).

En effet, pour établir une relation de confiance avec le client, obtenir sa coopération (par exemple, pour renseigner la fiche-client qui contient les coordonnées du client, sa solvabilité, etc.), lui communiquer les informations pertinentes, faire éventuellement évoluer son point de vue (par exemple, si le client conteste une décision), les salariés doivent mobiliser de nouvelles compétences cognitives, de nouvelles habiletés verbales et relationnelles.

III-2-2 Intérêts et limites de la polyvalence

Sur la ligne 14 comme dans les Centres de Service ASSUR, une certaine polyvalence des salariés en contact direct avec les clients est recherchée : cette polyvalence doit à la fois permettre une plus grande flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre¹⁶², un enrichissement des métiers et des savoirs, et une amélioration de la qualité du service rendu au client (le salarié peut répondre à des demandes diversifiées). Sur ce dernier point, il faut préciser que si la capacité à répondre à des demandes hétérogènes est perçue par les directions comme le signe d'une plus grande qualité de service (le client qui appelle le Centre de Service, qu'il ait eu un sinistre Auto ou Habitation, tombe sur un interlocuteur capable de lui répondre¹⁶³), cette

¹⁶² Par exemple, les permanences du Centre de Service de 8.00 à 9.00 et de 18.00 à 19.00 doivent être assurées par deux gestionnaires: un gestionnaire Auto et un gestionnaire Habitation, mais par un seul si le gestionnaire est polyvalent Auto-Habitation.

¹⁶³ Rappelons que pour l'instant, l'ensemble des salariés n'étant pas polyvalents, le client qui appelle le Centre de Service doit préalablement choisir, en sélectionnant les touches de son téléphone, la nature de son sinistre, et donc la compétence de son interlocuteur: Auto ou Habitation. Son appel est alors transféré vers le gestionnaire compétent.

polyvalence est au contraire perçue par les salariés, notamment chez ASSUR, comme un facteur de dégradation de la qualité du service rendu : si la compétence est élargie, elle est aussi nécessairement plus réduite, moins pointue, or selon les salariés, le client attend de son interlocuteur une expertise technique.

Sur la ligne 14, la polyvalence n'est pas directement remise en cause par les salariés qui y voient un facteur d'évitement de la routine. Cependant, cette polyvalence soulève des questions majeures au regard de la qualité de service et de la relation de service. En effet, avec la polyvalence, les agents sont amenés à endosser, dans la même journée, les rôles de contrôleur, d'agent d'accueil, de vérificateur des installations, puis le lendemain, de vendeur de titres de transport, avec parfois une difficulté pour eux à savoir quel rôle endosser. Cette difficulté est illustrée dans l'échange qui suit entre un agent (AC) en formation et un SE :

- SE : « Si quelqu'un a les pieds sur la banquette, vous lui demandez de les retirer. Vous avez deux possibilités : vous lui demandez poliment de les enlever ou vous lui demandez son titre de transport ».
- AC : « c'est dans le cas où on est en train de faire de la convivialité ou du contrôle ? »
- SE : « non, là tu n'es pas en train de faire de la convivialité. Tu es en navette, mais il n'y a pas de message convivialité. Si tu es en convivialité, tu lui demandes de les enlever. »

On voit dans cet extrait la confusion qui existe dans la distinction des rôles au niveau de l'action quotidienne : dans l'exemple donné, les agents se trouvent en navette. Il ne s'agit pourtant pas d'une mission de convivialité (puisque'il n'y a pas de message en navette l'annonçant). Il ne s'agit pas non plus d'une mission de contrôle puisque que le contrôle n'est jamais réalisé en navette. De quoi s'agit-il alors ? D'une simple présence qui, parce que son contenu n'est pas clairement défini, donne lieu à de multiples interprétations des rôles à tenir et des comportements à adopter.

On retrouve cette ambiguïté des rôles dans la mission d'accueil réalisée devant les lignes de contrôle aux heures de pointe. Lors de ces missions d'accueil, les agents soulignent que certains voyageurs fraudent sous leurs yeux, voire les narguent en fraudant, sans qu'ils puissent en principe intervenir et les verbaliser, puisqu'ils sont, par définition, en situation d'accueil. Les agents sont donc face à un dilemme : dès lors qu'ils verbalisent les fraudeurs, ils renforcent leur crédibilité, construite à travers le regard des voyageurs¹⁶⁴. En même temps, le fait de contrôler peut décrédibiliser l'activité d'accueil et renforcer l'image que se font les voyageurs des agents comme étant d'abord et principalement des contrôleurs.

Pour l'instant, l'accueil est renvoyé aux compétences comportementales et au savoir-être des agents : « l'accueil : il ne s'agit pas d'une procédure ou d'un mode opératoire à

¹⁶⁴ « S'ils fraudent pendant l'accueil, on les verbalise, sinon on n'est pas crédibles » (agent).

appliquer mais bien de l'adhésion individuelle à un état d'esprit qui, partagé par l'ensemble des acteurs, génère un comportement d'accueil collectif »¹⁶⁵.

Selon le principe de polyvalence, l'agent se retrouve « à répondre à tout et à ne pas pouvoir répondre de rien, à se laisser élire comme interlocuteur par l'usager au petit bonheur la chance des disponibilités des membres de l'équipe » (Joseph, 1991). Mais les agents ne peuvent «être tout le monde à la fois » (Clot, 1999) et assurer dans une même journée, l'accueil, le contrôle, l'information, la maintenance (pour les AL) et la qualité, c'est-à-dire finalement mélanger les genres ».

Se pose ici la question de savoir si la polyvalence constitue un élargissement et un enrichissement des champs d'application des compétences des agents, avec une cohérence globale des différentes activités ou si elle combine des activités qui ont peu de choses à voir les unes avec les autres et qui ne s'organisent autour d'aucune logique signifiante, si ce n'est l'évitement de la routine. Garder une certaine cohérence dans la polyvalence consisterait par exemple à allonger les plages temporelles sur lesquelles est réalisée une activité précise (journée dédiée au contrôle par exemple) ou à mieux spécifier les activités en fonction de la situation des voyageurs. En réalisant l'accueil au niveau des lignes de contrôle, les agents s'exposent inévitablement à voir des voyageurs frauder sous leur nez.

Il nous semble ainsi que la ligne souffre d'une confusion des indices permettant aux voyageurs de savoir quel est le contexte de leur relation aux agents et, aux agents, de savoir quel est le contexte de leur performance (Joseph, 1995). Peut-être faut-il alors s'interroger sur la façon de mieux identifier l'activité d'accueil. Certains agents ont proposé d'installer des stands d'accueil pendant la durée de cette mission. Cette proposition renvoie à la question de la visibilité qui a déjà fait ses preuves dans d'autres expériences (comme par exemple le gilet rouge porté par les agents d'accueil lors de la Coupe du Monde qui indiquait de façon visible et lisible aux voyageurs leur position de disponibilité). Actuellement sur la ligne 14, les agents portent le même uniforme qu'ils soient vendeurs, contrôleurs ou agents d'accueil ; seul un badge indiquant leur activité (accueil, contrôle) permet aux voyageurs de faire la différence.

III-3 Les modifications des représentations sociales : l'exemple de la qualité de service

Les difficultés relatives à l'expérience de la relation de service peuvent être en partie attribuées selon nous à l'absence de jonctions entre le monde vécu des managers (s'exprimant principalement sur le mode du monde objectif) et le monde vécu des agents en contact avec les clients, qui relève lui davantage de l'expression subjective, notamment en ce qui concerne la perception de ce qui fait la qualité de service. Ces divergences se cristallisent notamment dans le fait que certains principes d'organisation (comme la polyvalence, la proximité physique avec le client) présentés comme des évidences par les managers, sont partiellement remis en cause par les salariés du point de vue de leur pertinence dans la production d'un service de qualité. Le principe de polyvalence comme on l'a vu, n'est par exemple pas considéré par les salariés comme apportant systématiquement une valeur ajoutée au service rendu. La qualité de service, en particulier, ne fait pas encore l'objet d'une représentation partagée, et un des principaux obstacles à l'élaboration de ce référentiel commun est le fossé qui sépare sur certains points, les critères de qualité de service définis par le management avec les critères valorisés par les salariés.

La ligne 14 s'est engagée dans une démarche Qualité visant notamment à obtenir une certification NF Service. Cette démarche s'est traduite par la mise en place de trois

¹⁶⁵Document préparatoire à l'organisation de la ligne

dispositifs : un double dispositif (interne et externe) d'évaluation de la qualité de service ; l'introduction de mesures de nature incitative (prime collective indexée à l'atteinte des standards de qualité) pour intéresser les agents à l'amélioration de la qualité du service rendu ; enfin le développement d'enquêtes par questionnaire menées auprès des voyageurs pour mesurer la qualité perçue. Ces dispositifs ont été mis en place en partie pour réduire les risques de dysfonctionnement (incivilité des agents, indisponibilité, mauvaises informations données aux voyageurs, etc.) susceptibles de se produire lors des relations de face-à-face avec le voyageur. La présentation de l'agent, son comportement, son amabilité, etc., revêtent en effet un enjeu majeur pour la direction de la ligne qui s'efforce de normaliser cette relation.

L'évaluation de la qualité de service doit théoriquement servir à donner une appréciation sur le service rendu qui soit utile aux agents, et donc qui permette son amélioration. Cela suppose que des standards aient été établis selon des procédures qui les rendent légitimes aux yeux des agents et qu'ils portent sur l'ensemble des aspects jugés déterminants dans la définition de la qualité de service.

Dire d'un service qu'il est de qualité, c'est lui reconnaître une certaine valeur, une valeur d'usage (les distributeurs automatiques par exemple ne rendent service à personne s'ils ne sont pas utilisés) et une valeur « sociale » (Zarifian). On en perçoit l'importance dans les témoignages des agents évoquant des situations dans lesquelles ils ont rendu service à des voyageurs en difficulté. Pour la majorité des agents, un service est jugé de qualité lorsque réparation a été faite en cas de défaillance. Faire des exceptions, arranger le voyageur et cela toujours avec discernement et considération, permet de rendre un service de qualité et de fidéliser la clientèle. Au-delà du service de base qui est rendu (vendre des titres de transport, sécuriser, informer), les exemples cités font référence à des situations exceptionnelles, et non prévues par l'organisation ou par les procédures. Or si pour définir ce qui fait un service de qualité (et ce qui donne finalement de la valeur au travail), les agents prennent en partie des exemples « à côté », « hors normes », cela signifie que tout ce qui fait la qualité du service rendu n'est pas, pour eux, intégré et pris en compte dans les dispositifs développés sur la ligne.

Par rapport à ces critères d'utilité sociale, la démarche Qualité mise en place par la ligne est jugée incomplète, la dimension d'utilité ne rentrant pas ou peu en compte dans les grilles d'évaluation du service rendu. Le fait que les agents évoquent des critères de qualité légitimes qui ne s'intègrent pas dans les critères de la ligne exprime, selon Gadrey (1999), la valeur du « développement de relations sociales de proximité » et « d'interventions citoyennes ». On retrouve bien là l'expression de la valeur du service dans sa double dimension : la valeur «répond à la question de ce que vaut économiquement un service » d'une part ; d'autre part elle « renvoie aux valeurs éthiques et morales qui peuvent animer les convictions d'un individu, d'un groupe » (Zarifian, 1999).

Les standards de la ligne 14 semblent pour l'instant limiter la qualité de service à sa version procédurale et identifier la relation de service au respect des différents standards retenus sans prise en compte de la dimension sociale et éthique des relations de service. C'est la raison pour laquelle une majorité d'agents conteste leur légitimité et estime qu'ils atteignent parfois un niveau de détail trop poussé et passent par conséquent à côté de ce qui fait réellement la qualité du service. Par exemple, les agents ne comprennent pas que le fait de laisser une agrafeuse ou un porte-tampons traîner sur leur bureau à l'intérieur du guichet de vente puisse les pénaliser au

passage du voyageur-mystère, car ils considèrent que ces éléments font partie intégrante de leurs « outils de travail »¹⁶⁶ et qu'ils n'ont par conséquent pas de raison d'être cachés aux voyageurs.

Autre exemple, la mission de convivialité en navette a été en partie délaissée par les agents (dont certains remettent en cause la pertinence). Les agents font par conséquent l'objet de fréquents « rappels à l'ordre » de la part des agents de maîtrise non pas pour répondre aux attentes de sécurisation des voyageurs qui constitue le motif principal justifiant cette mission, mais pour respecter le standard correspondant qui a été fixé par la direction à 20 missions quotidiennes, tous services confondus. Dans cette situation, la norme devient une fin en soi, sans que son contenu et son utilité réels soient interrogés : il ne s'agit pas tant de faire de la convivialité auprès des voyageurs que de réaliser 20 missions convivialité par jour et par service, sans que cet objectif ait un quelconque rapport avec la pertinence du contenu de la mission, par exemple avec l'heure à laquelle elle est effectuée, la façon dont elle est effectuée, la qualité de la réception des voyageurs à l'égard de cette mission, etc.

Il serait sans doute utile d'une part, de développer un espace de qualité « qualitative » dans la relation de service directe qui ne serait pas mesurée mais évaluée (Zarifian), d'autre part, de développer aussi l'introduction de valeurs « éthiques » qui viendraient pondérer une vision strictement fonctionnelle de la qualité.

Au sein d'ASSUR, nos constats sont encore une fois similaires. Les salariés des Centres de Service contestent la légitimité des indicateurs et des standards qui ont été introduits pour mesurer la performance du Centre de Service et la qualité de service. Sur le site en expérimentation, c'est à partir du moment où des indicateurs quantitatifs de productivité ont été mis en place (temps de décrochage, temps de conversation) que les salariés se sont opposés à ce qu'ils interprétaient comme la mise en place d'un call-center et qu'ils ont parlé d'abattage téléphonique alors même que le nombre d'appels téléphoniques était stable et relativement faible. Par ailleurs, la majorité des 9 indicateurs diffusés aux Centres de Service par la direction centrale ne nous ont pas paru tant orientés « client »¹⁶⁷ qu'orientés ASSUR : en effet, les indicateurs visent à mesurer le coût moyen d'un sinistre, le nombre moyen de sinistres gérés par salarié, le taux orientation vers des garages agréés (permettant de diminuer le coût moyen du sinistre) ; bref ce sont avant tout des indicateurs de mesure de la rentabilité et de la productivité du Centre de Service, davantage que des indicateurs de qualité de service.

De notre point de vue, ce qui constitue un élément fort de la qualité du service offert par le Centre de Service, et donc de la fidélisation des clients, c'est la prise en compte de la diversité des clients et des sinistres à traiter, et donc de l'inadaptation d'une standardisation du traitement des clients et de leurs demandes. En effet, la diversité des sinistres et des contrats ne permet pas de standardiser l'activité du Centre de Service, celle-ci ne peut par conséquent pas être uniquement ramenée à des standards industriels et mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'appels et le nombre de dossiers traités par jour.

Ce qui fait la spécificité d'un service, on l'a dit, c'est son action de transformation positive de l'état du bénéficiaire et cette transformation est qualitative : ce qui intéresse l'assuré, c'est que son appartement sinistré soit remis en état, que son véhicule soit réparé, et que ces réparations soient prises en charge par ASSUR. Le service rendu ne réside pas dans la conclusion d'un contrat d'assurance découlant d'une relation commerciale, mais dans le versement d'une indemnité en cas de sinistre résultant de l'accord conclu entre l'assuré et le salarié ASSUR qui lui proposera plusieurs modes d'indemnisation : en nature (prestataire agréé), en « gré à gré », dans le cadre d'une véritable relation de service.

Jusqu'à présent, pour les salariés, la qualité de service était liée à la qualité du traitement technique du dossier visant à ne régler à l'assuré que ce qui lui était dû, compte tenu de l'application des règles contractuelles. Depuis le lancement des Centres de Service, ces représentations ont sensiblement évolué du fait notamment de leur relation directe avec des clients, et donc de leur appréhension directe de ce que sont les attentes de ces clients. De plus en plus, pour les gestionnaires, le client attend en priorité un interlocuteur qui réponde immédiatement à sa demande avec professionnalisme ; et ce professionnalisme

¹⁶⁶ "L'évaluation se fait sur des trucs un peu chiants: le comptoir est dégagé mais on a toujours une agrafeuse, une calculatrice qui traîne, pourtant une calculatrice c'est un outil de travail. Quand c'est un crayon, des papiers dont on a besoin, il faut arrêter, là c'est de la parano. Chaque fois que vous prenez une caisse, vous rangez tout, vous n'osez plus sortir le matériel. L'agrafeuse pourtant, on en a besoin." (AC)

¹⁶⁷ Seulement 3 indicateurs sur 9 nous semblent être orientés client : le taux d'appels servis, le degré de polyvalence de l'ERE (encore que cet indicateur peut aussi être considéré comme un indicateur de flexibilité de la main-d'œuvre permettant une économie de coûts), et les délais de traitement du courrier.

leur semble dans certains cas incompatibles avec le principe de gestion collective. Ce principe signifie pour eux la fin de la gestion personnalisée, une connaissance réduite des dossiers, et donc aussi une plus grande difficulté à gérer les demandes des clients. Les salariés avancent en effet que, dans l'ancienne organisation, ils connaissaient le contenu de leurs dossiers, et lors de l'appel d'un agent, se remémoraient rapidement le dossier concerné. Avec la gestion collective, le gestionnaire doit, lors d'un appel client, prendre rapidement connaissance d'un dossier sur lequel il a très peu de chances d'avoir déjà travaillé. Pour prendre connaissance du dossier, il doit consulter les éléments archivés dans le système informatique : éventuellement les pièces scannées (mais la documentation n'est pour l'instant pas mise en ordre) ainsi que les commentaires liés aux précédents contacts, et ceci alors qu'il est au téléphone avec le client. Cela conduit parfois à des situations d'incompréhension lors d'un appel client, lorsque le gestionnaire n'a par exemple pas le temps de prendre connaissance de l'ensemble des commentaires archivés dont il a besoin pour répondre au client et traiter sa demande.

III-4 Les transformations des rapports sociaux et des rapports de pouvoir

S'intéresser aux relations de service, c'est aussi poser la question de la structuration des rapports sociaux de service et des rapports de pouvoir. Parler de relation c'est indiquer que les acteurs de la relation sont situés socialement.

Comme on va le voir, les échanges qui structurent les relations de service contribuent à faire évoluer les rapports sociaux internes et avec les clients. Par rapports sociaux de service, nous entendons ici les « rapports de production qui ont la particularité d'être structurés par des normes sociales plus que des contraintes techniques » (Delaunay et Gadrey, 1987).

Selon ces auteurs, « dans la société médiévale, les activités, dans leur ensemble, ont fonctionné comme rapport social de service » car « effectuées de façon explicite et directe pour autrui ». L'avènement de la société marchande aurait modifié ce rapport social, la production ne s'effectuant plus pour autrui mais d'abord pour le marché. La logique de service qui refait surface aujourd'hui, recolle, selon ces auteurs, au modèle initial : il s'agit de « rendre service », c'est-à-dire d'agir utilement au regard des besoins de l'autre. Mais les évolutions actuelles au sein des organisations font que les activités de service sont de plus en plus investies par des relations de pouvoir : « entre rendre service à » et « être au service de », entre servir et être asservi, se trouve toute l'ambiguïté constitutive du rapport social de service» (Ibid.).

Notre hypothèse est que ce n'est pas tant au niveau des rapports de pouvoir entre salariés et clients que se situent les principaux enjeux liés à l'orientation client qu'au niveau des rapports de pouvoir internes à l'entreprise : « La mise en œuvre (du projet Météor) s'opère sur trois registres : le professionnalisme, le registre symbolique, pour instaurer une nouvelle architecture des pouvoirs ; le niveau pédagogique pour favoriser l'apprentissage de nouveaux comportements »¹⁶⁸. En effet, un des résultats probants de la mise en œuvre de ces projets d'orientation client est la modification des rapports de pouvoir internes et le règlement de conflits entre catégories d'acteurs aux intérêts divergents.

En d'autres termes, si l'orientation client semble en apparence renforcer le pouvoir du client dans l'entreprise, elle aboutit plutôt selon nous à la modification des conditions d'exercice du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Dès lors, l'orientation client présenterait les mêmes vertus que la démarche taylorienne (Benghozi, 1998) : d'une part elle constitue une nouvelle façon de concevoir les relations à l'intérieur des entreprises en fournissant un nouveau langage et de nouveaux principes de raisonnement ; et d'autre part, elle structure fortement l'organisation, les compétences et l'activité (Ibid.).

La transformation des organisations du travail étudiées est le fruit d'enjeux pluriels (économiques, sociaux, politiques, technologiques, concurrentiels) qui se concurrencent entre eux : l'attention portée au client et à la relation de service est concurrencée par d'autres enjeux qui finissent par prendre le dessus, et notamment celui de la modification des rapports de pouvoir internes. Dans nos deux entreprises, l'orientation client aboutit à mettre un autre acteur que le client au centre de l'organisation : les agents (distributeurs) chez ASSUR et les SE sur la ligne 14.

III-4-1 La redistribution des places au sein de la ligne 14

¹⁶⁸ Heurgon, Mission Prospectives RATP, 1995.

Si l'on reprend l'idée d'une multiplicité d'enjeux liés au projet Météor, on peut dire que la ligne 14 n'a pas été d'abord ou seulement mise en service pour répondre aux attentes des habitants du 13^{ème} arrondissement, pour soulager la ligne A du RER ou pour tester la mise en œuvre d'un « service dit attentionné », mais également pour :

- « exposer » le savoir-faire technique des ingénieurs du projet et le vendre à l'international¹⁶⁹,
- remobiliser les salariés de l'entreprise via un projet innovant et mobilisateur¹⁷⁰,
- trouver une solution à la problématique sociale concernant les mouvements de grève de la catégorie de la conduite, grèves qui nuisent à la fréquentation et à l'image des transports collectifs parisiens. A la RATP, le métier de la conduite est le plus stratégique des métiers de l'exploitation : les conducteurs détiennent en effet la capacité de bloquer le système et d'immobiliser le réseau de transport parisien. C'est précisément à la suite de grèves répétées de conducteurs que la direction de la RATP s'est engagée dans une réflexion organisationnelle visant à modifier ses rapports de pouvoir avec les conducteurs. Comme le souligne l'ancien directeur de la ligne 14, les conducteurs représentent d'abord une contrainte pour l'entreprise¹⁷¹.

Nous allons voir comment, dans ce contexte, les différentes catégories de salariés ont tenté de se faire une place dans la nouvelle organisation.

III-4-1-1 Des anciens conducteurs à la tête du système

Les choix socio-techniques effectués par la ligne 14 n'ont pas reposé uniquement sur une logique d'efficacité technique ou organisationnelle ; ils ont également pris en compte les intérêts en jeu des différents groupes d'acteurs et notamment du groupe des conducteurs, dans une logique socio-politique. Le choix de l'organisation de la ligne 14 a reposé à la fois sur une volonté managériale de réactivité organisationnelle et sur la volonté des syndicats représentatifs des conducteurs de maintenir une place centrale à cette catégorie sur la nouvelle ligne. Ce double objectif s'avère contradictoire dans certaines situations ; on a vu en tout cas qu'il pesait fortement sur la nature du travail des agents des équipes mobiles. Ces agents, déployés en nombre sur le terrain, l'ont été eux aussi pour des raisons en partie politiques : il s'agissait, dans un contexte politique national qui mettait l'accent sur l'insécurité, d'humaniser la ligne en renforçant la présence d'agents sur le terrain. Il s'agissait par ailleurs de doter cette nouvelle ligne d'un effectif conséquent afin que sa mise en service soit acceptée par les organisations syndicales.

Il n'était pas prévu initialement, dans le projet Météor, que des conducteurs fassent, sous une forme ou une autre, partie intégrante du personnel de la ligne. Ils ne correspondaient en tout cas à aucune des fonctions définies dans le document de référence¹⁷², et étaient plutôt perçus par certains cadres comme n'apportant pas de valeur ajoutée à la qualité de service et comme non pertinents dans la nouvelle philosophie de l'entreprise¹⁷³.

¹⁶⁹ "L'objectif de ce programme dépasse largement le simple confort du voyageur. Ce sera également pour la RATP et de nombreux industriels, l'occasion de collaborer à un projet ambitieux où les techniques les plus performantes et les mieux adaptées seront utilisées. La ligne Météor qui sera la première d'une génération de métros automatiques fera de la RATP un leader dans ce secteur » (PDG RATP, Le progrès partagé, 1991).

¹⁷⁰ « Avec Météor et EOLE (RER E), Blanc donne une ambition capable non seulement de faire rêver les ingénieurs, mais aussi de tirer toute l'entreprise grâce à un projet préfigurant le métro du 21^{ème} siècle » Heurgon, Mission Prospectives RATP, 1995.

¹⁷¹ « Nous étions tous d'accord pour faire un projet exemplaire, un projet qui soit beau avec une contrainte interne, les 3400 conducteurs » (directeur de la ligne 14, cité par Segal, 2001).

¹⁷² « Météor, une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs », CA janvier 1994.

¹⁷³ "Des agents qui assuraient la conduite du métro ont été réorientés d'une fonction sans réelle valeur ajoutée vers de nouveaux métiers de services" (chef de projet Météor, La vie du Rail, "Naissance d'un métro", Octobre 1998).

« Le recours à l'automatisme sanctionne notamment la non pertinence de la catégorie conduite par rapport à la nouvelle philosophie d'exploitation. L'entreprise passe d'une logique technicienne (transport) à une visée commerciale (service) à laquelle, en l'état actuel, la profession n'apporte pas de réelle valeur ajoutée » (Mancone, 1999).

Suite aux pressions exercées par les représentants du personnel, il a été décidé que des agents issus de la filière conduite soient intégrés à la ligne : « Nous restons convaincus que l'exploitation sera perturbée et que les avaries sous tunnel et sur le matériel nécessiteront l'intervention de spécialistes qui ne pourront être que des conducteurs. Pas un train ne devra être déplacé autrement que par un conducteur. Toute action de déplacement d'un train, qu'elle que soit la vitesse, ainsi que les interventions sur le matériel et les installations fixes ne peuvent être confiées qu'à un technicien ferroviaire, autrement dit un conducteur qualifié »¹⁷⁴.

Une fois ce principe d'intégration d'anciens conducteurs validé, la question suivante s'est posée : quelles activités ces anciens conducteurs pourront-ils effectuer sur cette nouvelle ligne automatique ?

Cette réflexion a été menée par le Groupe de Travail sur l'Organisation et les Métiers de Météor (GTOM) : « Peut-on exclure les conducteurs de cette nouvelle ligne ? (...) la question à résoudre peut être formulée de la manière suivante : peut-on trouver sur Météor des postes qui justifient (d'abord) un salaire de conducteur ; demandent (ensuite) des qualifications au moins égales et soient (enfin) utiles et améliorent les performances et la qualité de service ? (...) l'organisation actuelle ne prévoit actuellement aucun emploi de ce type mais on ne peut exclure qu'elle ne le fasse demain »¹⁷⁵.

Comme on le voit dans cet extrait, les préoccupations du GTOM sont d'abord d'ordre salarial, la question de l'utilité professionnelle future de ces anciens conducteurs n'étant posée qu'en dernier¹⁷⁶. Surtout, on voit que le contenu de l'activité future des anciens conducteurs est loin d'être défini et semble même problématique.

Quatre propositions concernant le rôle et la place future des conducteurs sont par la suite envisagées¹⁷⁷ : assistants de ligne, assistants ferroviaires sur le PC, assistants ferroviaires sur le terrain (cependant pour cette option, les groupes de réflexion affirment ne pas trouver de contenu satisfaisant), enfin agent de maîtrise polyvalent (sur proposition du Syndicat Autonome Traction). C'est cette dernière option qui est finalement retenue, axée sur l'alternance des activités entre le PC et la ligne.

Pour préserver définitivement la catégorie conduite, les syndicats négocient l'abandon de la possibilité de conduite manuelle des navettes à 15 km/heure (les navettes reprises en conduite manuelle seront donc conduites à 50km/heure, vitesse qui suppose une habilitation à la conduite, donc des conducteurs). Le syndicat de la catégorie conduite est ainsi parvenu à faire valoir le point de vue selon lequel il n'était pas envisageable, en termes de sécurité, de faire conduire une navette par un agent n'ayant pas suivi la formation de conducteur.

Ces négociations illustrent selon nous le maintien et la prégnance de la culture ferroviaire et de la priorité donnée à la sécurité ferroviaire, à la régularité et à la continuité du trafic.

Il faut bien voir cependant ce que cette décision implique : on a vu qu'elle était assez contraignante pour les SE sur le terrain ainsi que pour les équipes qu'ils encadrent. Une donnée technique, l'automatisation de la conduite, a ainsi abouti à structurer une organisation du travail dans laquelle les SE, pour pallier l'absence de conducteurs à bord des navettes, sont amenés à couvrir en permanence un secteur réduit, et par conséquent aussi, à prendre en charge la quasi-totalité des actions à réaliser et des initiatives à prendre.

L'ajustement qui serait nécessaire pour que chacun se sente à sa place ne paraît ni irréalisable ni incohérent avec les aspirations de chaque catégorie : les AC souhaitent une plus grande responsabilisation (être de temps en temps en équipe autonome, sans agent de maîtrise), les AE souhaitent prendre plus souvent des équipes en charge (comme le prévoyait leur fiche de poste), et les SE expriment le besoin de bénéficier davantage de « temps libre » pour s'occuper de leurs missions personnelles.

¹⁷⁴ Délégué du personnel SAT, Compte rendu du CDEP MTR du 08/02/1996.

¹⁷⁵ document interne au GTOM, 24/05/95

¹⁷⁶ Le Syndicat Autonome Traction (SAT) se situe dans la même logique lorsqu'il affirme : "Ce qui nous intéresse c'est la qualification et le niveau hiérarchique".

¹⁷⁷ Sténogramme de l'Intersyndicale sur l'organisation de la ligne Météor, mai 1997.

Dans cette optique, certains services ont mis en place un système qui répond à chacune de ces aspirations : en fonction de l'effectif présent, trois équipes sont formées, la troisième équipe étant dirigée par un AE, ce qui libère le SE pour s'occuper de sa mission¹⁷⁸. Cette configuration de l'organisation du service est celle qui permet pour l'instant le mieux de répondre aux différentes aspirations professionnelles.

Ainsi finalement, alors même que l'on pouvait penser qu'une ligne automatique réglait définitivement le sort des conducteurs, on observe ici que ceux-ci sont parvenus, grâce aux négociations menées par leurs représentants syndicaux, à se rendre indispensables. Les organisations syndicales ont négocié une organisation favorable aux anciens conducteurs, dans la lignée de la tradition syndicale RATP qui a toujours favorisé la traction. Si l'on peut interpréter le maintien de la centralité de ces ex-conducteurs comme le résultat du poids historique de cette catégorie à la RATP, on peut aussi penser qu'il est le résultat de la focalisation implicite et permanente du projet sur cette catégorie et sur la logique qui lui est associée, la logique ferroviaire ou tractionnaire.

III-4-1-2 Enjeux et dilemmes professionnels du principe du « client au centre »

L'orientation client mise en avant par la RATP et par la ligne 14 s'est incarnée dans le principe managérial du « client au centre » qui signifie que le client et ses besoins sont désormais au centre des préoccupations de l'entreprise et des salariés. Cette préoccupation est valable à tous les niveaux hiérarchiques : depuis l'agent de terrain jusqu'au cadre, chacun est concerné et doit se mettre à la place du client. Le client devient ainsi « la justification de tout acte professionnel » (document ligne 14), et sa satisfaction le principal objectif qui doit guider les actions et constituer le principal levier de motivation du personnel. Celui-ci doit « être capable de reformuler chaque activité en fonction de l'objectif client, de justifier le contenu des tâches par rapport au client et d'être attentif en permanence à la relation avec le client ».

L'interprétation qui est faite, par les agents de la ligne, de la notion de « client au centre » conduit, comme on va le montrer, au développement de pratiques et d'interactions entre les agents et les voyageurs qui viennent bousculer leur logique professionnelle antérieure.

En effet, on constate que la référence à la satisfaction du client rend parfois difficile l'attribution d'un sens du travail acceptable et légitime, dès lors que la mise en œuvre du principe du « client au centre » :

- **se réalise dans un cadre interactionnel qui déborde les limites de ce que les agents ont défini comme étant celles d'une « bonne » relation, c'est-à-dire contenant une réciprocité dans les marques de civilités**
- **ne se traduit pas dans des dispositifs et des réalisations tangibles, visibles par les voyageurs, et qui viendraient conforter la légitimité et l'utilité des agents de terrain.**

Comment concrètement les agents s'y prennent-ils pour mettre le client au centre de leurs préoccupations et quel impact a ce changement de conception du service et ce changement du statut du voyageur sur leurs relations ?

Derrière le principe du « client au centre », certains agents de la ligne perçoivent le postulat selon lequel le client aurait toujours raison. La nécessité de répondre à la demande du client, quelle qu'elle soit (à condition que dernier ait acquitté son « droit d'entrée » dans le réseau) et quelle que soit sa forme (agressive ou courtoise), aboutit de leur point de vue, non pas à une personnalisation de la relation, mais à une « dépersonnification » du client : le client n'est pas une personne au sens où il n'est pas quelqu'un qui peut avoir aussi bien raison que tort, qui peut bien se comporter comme avoir un comportement inacceptable mais un individu « neutre » à qui l'entreprise a des comptes à rendre.

Les situations inacceptables définies dans les standards de Qualité ne concernent que les actes et services produits par la ligne, le système technique ou les agents ; mais jamais par les voyageurs qui sont pourtant à l'origine de nombreuses situations « inacceptables » (arrêt volontaire d'un escalier mécanique, « sabotage » des portes palières provoquant une immobilisation de la navette, fraude, vandalisme (vitre rayée, graffitis, salissure), insultes à l'encontre d'un agent, etc.). De la même façon que les agents apprennent à désamorcer l'état de mécontentement ou d'énervement d'un client, il faut aussi, selon Zarifian (1999) leur donner des règles pour savoir refuser certaines attitudes ou réclamations des clients.

¹⁷⁸ En réalité, le troisième SE doit le plus souvent assurer (par solidarité) la relève de ses deux collègues, et se retrouve donc avec peu de temps à consacrer à la gestion de sa mission et de diverses tâches administratives.

La notion de service au client peut être examinée comme un rapport dans lequel s'exprime alternativement la « soumission du prestataire au désir du bénéficiaire de voir effectuer cette prestation, dans le cadre d'un pouvoir exercé par le second sur le premier » (Boudon, 1986) ou la domination du prestataire sur l'usager lorsque ce dernier ne dispose pas d'un revenu (exemple du fraudeur), ou d'un savoir suffisant (la personne qui ignore les différentes possibilités de réduction et qui ne peut par conséquent en bénéficier ; le fraudeur qui ignore généralement la possibilité qu'il a de payer son amende dans les 48 heures au tarif inférieur, etc.) pour faire valoir ses attentes.

Il se produit donc, dans la relation de service, un double effet d'autorité : autorité du prestataire pour imposer des formes de service au client mais également, autorité du client pour imposer ses désirs au prestataire.

La relation de service peut donc être considérée comme un rapport d'échange fondé sur l'utilité (fonctionnelle ou sociale) d'une prestation, rapport qui incorpore des relations d'autorité et de pouvoir (en faveur tantôt de l'agent, tantôt du client). Ce que les agents mettent précisément en avant, lorsqu'ils évoquent leurs relations avec les voyageurs, c'est l'idée de réciprocité. Or cette idée ne transparait pas dans les discours sur le « client au centre », si ce n'est pour dire que le client paie son ticket et qu'en retour l'entreprise lui doit un service. Les discours managériaux ne font souvent allusion qu'à une forme d'empathie à sens unique : « La qualité de service c'est offrir aux voyageurs ce qu'on souhaiterait se voir offrir soi-même. C'est le leitmotiv qui revient quand il s'agit de remotiver. Par exemple on dit à l'agent : est-ce que tu aurais aimé qu'on te réponde comme ça ? » (Agent de maîtrise). Mais la question que l'on peut également poser à l'agent est : « est-ce que tu aimerais qu'un voyageur te parle comme ça ? ».

Oublier ou sous-estimer cette réciprocité dans la relation c'est courir le risque d'aboutir à une suppression de la capacité de discernement des agents, entendue comme la capacité à développer une civilité dans les rapports sociaux, à faire la différence entre un comportement civilisé et un comportement inacceptable de la part d'un voyageur et à agir en conséquence. On peut distinguer à ce sujet deux catégories d'agents : ceux qui considèrent que « le client est roi », que les compétences nécessaires pour gérer une relation client sont d'« aimer la relation commerciale, qu'elle soit bonne ou mauvaise » (AC) ; ceux qui, au contraire, intègrent dans leur façon de gérer la relation et de rendre le service, des éléments d'appréciation du comportement et de la civilité du client à leur égard.

Dans la majorité des cas, le principe du « client au centre » semble opérer un mouvement de déstabilisation du « genre » professionnel. L'exemple qui l'illustre le mieux nous est celui de l'activité de contrôle, rebaptisée « contrôle commercial » sur la ligne 14.

Alors que l'activité d'accueil nécessite souvent de développer au maximum la demande du client en l'obligeant, par exemple, à préciser sa question, le contrôle, lui, nécessite un certain laconisme : moins l'agent en dit, mieux c'est, car trop discuter avec le contrevenant peut conduire à une interaction conflictuelle.

Sur la ligne, le contrôle consiste moins à verbaliser et à réprimer, qu'à inciter le fraudeur à s'acheter un billet. Dès que l'agent sent que la situation s'envenime, il ne doit plus appliquer les procédures classiques (faire semblant d'appeler ou appeler la police si le contrevenant n'a pas sa carte d'identité par exemple), mais il doit faire en sorte de « décrocher » de l'interaction et de « laisser couler ». Son rôle pédagogique prend alors le pas sur une attitude plus répressive, afin de limiter les débordements et les incidents.

Certains agents considèrent que cette activité de contrôle, qui est la plus valorisée par une majorité d'entre eux (de par l'autonomie qu'elle leur donne dans la gestion des situations), est « dénaturée » et les expose à des formes de relations et des rapports d'autorité nouveaux avec les fraudeurs, et qui ne sont plus à leur avantage.

Alors même que les agents ont construit, dans leur expérience passée, une pratique du contrôle qui renforce le contrôleur dans une position d'autorité ; il leur est demandé d'être plus tolérants, moins répressifs. Certains d'entre eux se sentent alors en quelque sorte inhibés dans leurs pratiques d'autorité et voient se dessiner à travers cette évolution une remise en cause du « cœur » de leur ancien métier (certains agents en équipe mobile sont, rappelons-le, d'anciens chefs d'équipe de contrôle).

Si derrière la modification des règles de comportement en contrôle, la direction de la ligne a un projet commercial (convaincre les fraudeurs d'acheter un ticket et réduire le taux de fraude), les agents, eux, se focalisent davantage sur la nature des relations avec les voyageurs. Remplir correctement leur mission, c'est de leur point de vue, véhiculer des valeurs de respect, « faire oeuvre, dans leurs relations aux autres, de civilité, c'est-à-dire d'attention, de respect et de générosité vis-à-vis d'autrui. Mais c'est aussi attendre, en retour, la réciprocité » (Zarifian, 1999). Ainsi, ce que les agents contestent, c'est cette perte de réciprocité dans les relations avec les voyageurs et qui est imputable, pour certains d'entre eux, à la politique commerciale de la ligne en matière de contrôle. Alors même que cette nouvelle politique vise à renforcer la sécurité physique en évitant au maximum les situations conflictuelles, certains agents l'interprètent comme une exigence de tolérance de plus en plus grande à l'égard des voyageurs faisant preuve d'incivilité. Ces incivilités sont encore plus manifestes en phase d'accueil, pendant laquelle les agents ne peuvent verbaliser des personnes qui fraudent sous leurs yeux. C'est précisément ces situations de « provocation » qui peuvent éventuellement, selon les agents, favoriser l'incivilité de ces voyageurs (qui, voyant qu'ils ne sont pas verbalisés, vont accentuer encore leurs comportements provocateurs) ou celle des autres voyageurs (qui peuvent se dire, que puisqu'il en est ainsi, eux aussi peuvent frauder).

Après plusieurs mois de mise en service, l'activité de contrôle a été sensiblement modifiée sur la ligne : les équipes font moins de contrôle que précédemment et une équipe dédiée au contrôle a été mise en place dans une des services avec des volontaires (dont la mission est redevenue davantage répressive). Cette idée d'une re-professionnalisation du contrôle a été récemment validée par l'équipe d'encadrement qui prévoit de mettre en place, dans les mois à venir, une équipe dédiée au contrôle, partant du principe (et du constat empirique) que « tout le monde n'est pas fait pour le contrôle » (cadre) comme laissait initialement supposer la mise en place de la polyvalence des agents (alternant contrôle, accueil, vente de titres de transport).

III-4-2 La « bataille » pour la maîtrise de la relation client chez ASSUR

L'un des principaux enjeux du projet ASSUR rappelons-le, est un élargissement de l'offre de prestations ; une rationalisation des services de gestion, l'industrialisation de la gestion des sinistres permettant des gains de productivité (liés à la gestion directe des sinistres et à l'orientation des clients vers des prestataires agréés), et enfin la rationalisation du réseau de distribution. Sur ce dernier point, l'objectif est d'améliorer la productivité commerciale des distributeurs : en leur reprenant les tâches administratives de gestion des sinistres, l'entreprise leur dégage du temps pour se consacrer au développement de leur portefeuille clients et de leur chiffre d'affaires.

Alors que l'enjeu du projet réside dans la redéfinition de ce contrat qui les liait à l'entreprise, les réorganisations et la mise en place des Centres de Service se sont faites avant que les négociations avec les syndicats représentatifs des agents aient débuté et abouti.

La façon dont se sont déroulées ces négociations et notamment les difficultés pour aboutir à un accord qui satisfasse les deux parties, est significative de l'importance que revêt la distribution dans ce projet. Si ces négociations ont été si difficiles, c'est à la fois parce que les syndicats ont refusé une baisse des commissions versées (baisse liée à la reprise par ASSUR de la gestion des sinistres) mais c'est aussi parce qu'ils y exprimaient une opposition plus générale au projet.

En effet, en acceptant la nouvelle organisation, l'agent voit ses clients devenir la « propriété » directe d'ASSUR qui aura accès aux fichiers-clients, et aux clients eux-mêmes via les Centres de Service (dont les agents peuvent craindre qu'ils aient, à terme, des missions commerciales).

C'est la raison pour laquelle, lors de l'expérimentation du premier Centre de Service, certains agents ont exprimé leurs craintes de voir ASSUR empiéter sur leur champ d'activité ou compromettre des souscriptions. Ainsi par exemple, lorsqu'un client appelle la plate-forme téléphonique pour effectuer un rachat de son contrat d'assurance, le salarié ne peut qu'exécuter sa demande, tandis qu'un agent, qui soupçonnerait que derrière ce rachat se cache une offre concurrente, pourrait négocier avec le client des conditions plus avantageuses pour lui. C'est également dans cette logique que les agents de l'expérimentation ont refusé que les salariés du Centre de Service soient nommés « chargés de clientèle », interprétant cette appellation comme une dépossession à venir de leurs attributions et de leurs fonctions commerciales.

La question qui se pose face à ces constats est : à qui appartient le client ? La réponse à cette question est l'enjeu fondamental du nouveau système de relations entre clients, agents et ASSUR, dans lequel c'est la relation au client qui constitue le principal enjeu stratégique. Affirmer que le client appartient à tel ou tel, constitue un moyen d'affirmer que sa représentation du métier et du service à rendre au client est la bonne. Certains agents avaient par exemple proposé, au moment des négociations que les Centres de Service soient mis en place avec leurs propres collaborateurs d'agence, estimant qu'ils étaient en mesure de rendre un service d'aussi bonne qualité que celui offert par ASSUR.

Comme l'a montré Buscatto (2000), les relations entre ASSUR et les agents sont structurellement conflictuelles dans la mesure où leurs objectifs respectifs sont a priori divergents. La principale motivation des agents est le développement du chiffre d'affaires, la satisfaction monétaire du client lors d'un sinistre et la fidélisation de ses clients importants. Une étude réalisée auprès d'agents d'une compagnie d'assurances, montre que les deux principaux motifs évoqués par les agents pour décrire les situations d'insatisfaction de leurs clients étaient liés à l'application stricte des garanties ou des franchises par les services de gestion de la compagnie. Les objectifs des salariés du Centre de Service sont encore partiellement ceux-ci : ce sont ceux du respect des règles juridiques, de la sélection du risque et du paiement d'indemnités au plus serré pour accroître la rentabilité de l'activité.

A l'inverse, les motifs de satisfaction des clients évoqués par les agents avaient trait à la défense des intérêts du client, au suivi du dossier, à la technicité, à la rapidité de traitement et à la proximité de l'agent.

Ce sont ces qualités et ces compétences que ASSUR tente de « rapatrier » et de développer dans les Centres de Service, toute la difficulté étant de parvenir à ce que les agents reconnaissent que ces compétences y sont présentes et recommandent en conséquence le Centre de Service à leurs clients, ce qu'ils ne font pas tous actuellement.

Pour en arriver là, il faudrait au préalable établir des relations de confiance entre les agents et les salariés : en particulier, les agents n'accepteront définitivement le Centre de Service que lorsqu'ils seront informés de ce qui y est fait et décidé à l'égard de leurs clients. Or pour l'instant, tout ne semble pas encore être mis en oeuvre pour que les agents soient totalement et clairement informés du traitement réservé à leurs clients. Par exemple, les agents n'ont pas accès aux informations contenues dans le logiciel de gestion de la relation client (Siebel) alors qu'ils avaient jusqu'à présent accès aux informations rentrées dans l'ancien système de gestion.

La principale inquiétude de l'agent porte sur la capacité des salariés du Centre de Service à satisfaire ses clients, à les fidéliser et à repérer d'éventuelles opportunités commerciales.

Cette dimension commerciale du rôle des salariés n'a pas encore été réellement abordée. On voit apparaître, dans les premières ébauches de référentiel des compétences, des formulations de compétences telles que « tenir compte de l'activité économique » qui renvoie notamment à la « capacité à évaluer le potentiel en chiffre d'affaires et en profits des clients » ou encore la compétence « négocier » qui renvoie en partie à la « capacité à négocier une prime ou une indemnisation en s'appuyant sur les garanties souscrites ou acquises ». L'agent tenait compte, dans la gestion des sinistres, des bons clients et agissait en conséquence. Actuellement, les salariés n'ont que très peu de moyens pour identifier les bons clients ou les clients potentiellement intéressants, et effectuent un traitement relativement homogène des sinistres et des clients. Les salariés n'ont pas encore à disposition toutes les informations qui leur seraient nécessaires pour adapter la solution proposée au profil du client. C'est sans doute en partie pour cette raison que, dans certains cas, le collaborateur contacte l'agent pour qu'il décide, en fonction de ce qu'il sait de son client, de faire ou non un acte commercial, et de prendre en charge par exemple, la franchise de son client sur son crédit commercial. Ces cas où le collaborateur doit contacter l'agent n'ont cependant pas été précisément répertoriés et on peut penser que dans certains cas, des bons clients n'ont pas été satisfaits de l'indemnisation parce que le collaborateur du Centre de Service n'avait ni les informations ni peut-être les compétences, pour être réactif commercialement et contacter l'agent. Pour l'instant, les agents continuent de s'immiscer dans la gestion des sinistres et de montrer qu'ils sont vigilants à la qualité et aux délais offerts par le Centre de Service, en faisant notamment pression sur les salariés en cas de réclamation d'un de leur client.

De notre point de vue, si les agents continuent ainsi de s'immiscer dans la gestion des sinistres, c'est parce que cette gestion représentait une des rares occasions où l'agent entrait en

contact avec son client et pouvait, sinon lui proposer une nouvelle offre commerciale, au moins nouer une relation de confiance avec lui, inscrite dans la durée. Dès lors que cette relation privilégiée est transférée à d'autres acteurs, les agents ont un sentiment de dépossession et de perte de pouvoir dans la nouvelle structure proposée par le projet.

Le cœur du projet traduit ainsi une volonté stratégique de reprise en main par ASSUR, de l'acteur le plus stratégique de son point de vue, le client, en se soustrayant partiellement à l'intervention de l'intermédiaire que constitue l'agent. Le fait que les agents renseignent peu le fichier-clients n'est pas un signe de leur manque de professionnalisme mais bien le signe d'une stratégie défensive visant à se protéger d'une trop grande emprise d'ASSUR sur leur clientèle. Cette évolution des enjeux auxquels se trouvent confrontés les différents acteurs dessine un nouveau paysage dans lequel on voit émerger de nouvelles combinaisons stratégiques et de nouveaux rapports de pouvoir.

IV- UNE ORIENTATION CLIENT EN DEVENIR

De l'ensemble des constats que nous venons de faire nous pouvons déduire que les projets étudiés sont, du point de vue de la relation de service et de la logique de service, partiellement inaboutis : le service fourni par l'agent RATP ou par le chargé de clientèle ASSUR ne correspondent pas encore à un service personnalisé.

La ligne 14 n'est pas encore parvenue à trouver un contenu solide aux métiers en contact direct avec les voyageurs. Les missions d'accueil et de convivialité sont majoritairement perçues comme peu pertinentes, ayant peu d'écho chez les voyageurs, et étant parfois même potentiellement source de conflit. Les agents sont peu sollicités par les voyageurs pendant ces missions (notamment en mission de convivialité en navette) et ont le sentiment d'être l'objet d'interrogations de la part des voyageurs sur leur utilité réelle et sur l'objet de leur présence. Il est en outre difficile de mesurer l'impact réel de ces missions, en termes de diminution de l'insécurité (ou du sentiment d'insécurité) et de diminution des dégradations.

Si l'accent est mis sur la relation de service, on peut se demander si cette relation et cette personnalisation du service n'étaient pas davantage présentes dans l'ancienne organisation, lorsque les agents étaient titulaires de leur caisse. Certains agents évoquent les bienfaits du temps où ils étaient titulaires de leur caisse et où ils connaissaient personnellement certains voyageurs et leur rendaient des services personnalisés¹⁷⁹. Le fait que les agents tournent désormais sur l'ensemble des caisses ne facilite pas leur apprentissage et leur connaissance fine des stations et de leur environnement en surface.

Les Centres de Service ASSUR expérimentés, de leur côté, sont encore peu sollicités par les clients qui continuent de s'adresser à leurs agents. Ces agents jouent toujours un rôle d'intermédiaire entre leurs clients et ASSUR. Les principes d'organisation de Centre de Service (polyvalence, gestion en un temps, gestion collective) semblent pour l'instant fragiliser la capacité des salariés à gérer la relation client. Enfin, les interactions entre le chargé de clientèle et l'assuré permettent, non pas tant d'élaborer un produit spécifique pour l'assuré que de le classer dans une classe tarifaire pré-déterminée pour lancer l'indemnisation, ce qui limite les possibilités de personnalisation de l'interaction. On s'éloigne donc de la relation de service conçue comme une interaction, voire une coproduction puisque le client est relativement passif, il se contente de fournir les informations requises et d'accepter ou de refuser les contrats qui lui sont proposés. Alors que l'agent connaissait bien ses clients et prenait des décisions en fonction de leur situation (par exemple, en prenant lui-même en charge la franchise de son client, si celui-ci est un bon client), les salariés du Centre de Service n'ont pour l'instant pas ce type d'informations à disposition et gèrent les clients de façon homogène.

Cependant, ces constats doivent être relativisés par le fait que ces projets (lancés en 1998 à la RATP, en 2000 chez ASSUR) s'inscrivent dans une temporalité qui s'évalue en années et ne peuvent, en quelques mois, atteindre l'ensemble des objectifs qu'ils s'étaient fixés. Ils en ont d'ailleurs atteint un certain nombre sur lesquels

¹⁷⁹ Carte orange mise de côté pour un client, enfant qui attendait en recette que sa mère vienne le chercher...

nous ne nous sommes pas penchée. Le développement de relations de service et d'une logique de service, qui était l'objectif qui nous intéressait de suivre, n'en est, lui, qu'à ses débuts.

Nous allons à présent tenter de préciser les raisons pour lesquelles ce développement a pu être freiné et nous verrons pour conclure, comment la logique de service peut retrouver une nouvelle dynamique.

IV-1 Logique industrielle et logique de service : quelle combinaison ?

Les deux entreprises étudiées gèrent une offre de services de masse, pour lequel le modèle industriel semble le plus approprié et parviennent difficilement à faire co-exister la logique d'organisation industrielle (standardisation, coordination, programmation, évaluation quantitative de la performance, ERE d'ASSUR proches des équipes semi-autonomes de l'industrie automobile, gestion de flux en juste à temps....) avec la logique de service (personnalisation, proposition de solutions sur-mesure, évaluation plus qualitative de la performance...). Ces entreprises innover, mais elles n'innover pas là où elles l'avaient annoncé : l'innovation se situe principalement au niveau de la gestion des flux (de trains, de voyageurs à la RATP, de contrats et d'appels téléphoniques chez ASSUR) davantage que dans l'instauration de relations de service avec les clients.

La logique et les référents industriels ne sont pas, en eux-mêmes, incompatibles avec une logique de service (cf. partie 2.4.1.). On peut en effet traiter des flux dans une approche servicielle : assurer un flux régulier de navettes est sans doute le premier service que la RATP rend à ses clients.

Dans une logique servicielle, ce qu'on évalue, ce sont bien des améliorations d'état et ce qui change, c'est l'indicateur de progrès privilégié et les conventions d'évaluation qui s'y rapportent.

Ce qui nous permet de dire que la logique industrielle reste dominante, c'est le constat du maintien de références à des critères industriels dans le jugement des performances : la productivité et la quantification sont encore au centre des évaluations de la performance du service rendu. Si viennent s'y greffer des indicateurs qualitatifs, ceux-ci restent largement seconds dans les évaluations.

La priorité est encore d'assurer une prestation de masse, comptabilisée en flux et en trafic, illustrant la difficulté à passer d'un raisonnement en termes de « productivité-débit » à un raisonnement en termes d'évaluation des effets utiles, évaluation associant les voyageurs à la définition de leurs attentes et à l'évaluation des résultats correspondants (Zarifian, 2002).

Une logique de service privilégierait, en matière de jugement des performances, l'évaluation des effets ou impacts des services sur les voyageurs, plutôt que la mesure de l'atteinte des objectifs des standards (prise en compte du client avant 30 secondes par l'agent de caisse, avant trois sonneries par l'assistante clientèle de la ligne, etc.) ; et il accueillerait les cas hors norme (exemple de la personne handicapée et de l'ascenseur en panne) ou les problèmes nouveaux comme sources d'idées et de nouvelles méthodes (Gadrey, 1994).

Finalement, soit l'entreprise traite ses flux (de voyageurs, d'appels clients) selon une lecture de type industriel et met en place des outils de régulation de ces flux correspondants, et dans ce cas elle s'éloigne d'une prestation de service au sens strict ; soit elle les considère comme un élément de compréhension des usages ; auquel cas elle s'inscrit davantage dans une démarche servicielle visant à produire des effets utiles à partir de l'appréhension des usages des clients.

On peut remarquer par ailleurs qu'une partie des innovations réalisées sur la logique technique et ferroviaire (amélioration de la régularité et de la sécurité ferroviaire sur la ligne 14 par exemple) s'est faite au détriment de l'attention portée à la relation de service (accueil, convivialité). Comme on l'a illustré, on a constaté sur la ligne 14 une certaine vacuité des métiers axés sur la relation de service dans le métro parisien, la prégnance de la logique ferroviaire et une distribution déséquilibrée des responsabilités au sein des équipes.

Ces trois dimensions sont interdépendantes : la prégnance de la logique ferroviaire a abouti, via les négociations, au maintien de la centralité des anciens conducteurs (les SE), ce qui a eu des conséquences notoires sur les autres catégories d'agents, en termes de prise d'initiative et de responsabilités. L'origine des SE explique la force de leurs anciennes représentations et le fait qu'ils réinterprètent leur mission (aidés aussi en cela par l'organisation du travail) dans une logique ferroviaire en se centrant sur le traitement des incidents de trafic et sur

la reprise en conduite manuelle des navettes, ce qui a pour effet de monopoliser les équipes mobiles au détriment des possibilités de relations de service avec les voyageurs.

IV-2 Les facteurs de structuration de l'orientation client

IV-2-1 Reconstruire un genre professionnel face à la diversité des styles

On a constaté, dans les deux entreprises, une fragilisation de certains modes de fonctionnement collectifs tels qu'ils préexistaient à l'organisation. Cette fragilisation se caractérise notamment par une absence de règles collectivement définies concernant les nouvelles activités, donc une absence de repères pour l'action individuelle et collective ; une détérioration de la confiance entre pairs. Ce sont ces règles collectivement définies qui structurent en partie ce que Clot (1999) appelle le genre professionnel qui regroupe l'ensemble des activités attachées à une situation, et des manières de « prendre » les choses et les personnes dans un milieu donné. Selon l'auteur, le « genre » ne peut pas être modifié par un groupe extérieur à la profession, ni même par des prescriptions qui ne peuvent raccourcir le temps nécessaire pour qu'une culture professionnelle collective se renouvelle.

Lorsqu'un genre professionnel est « stable », l'agent doit être capable, en situation difficile, de mobiliser ce que son collectif d'appartenance a légitimé comme étant les « bonnes » règles de fonctionnement, les « bonnes » attitudes à adopter. Si le genre est remis en cause, l'apport du collectif est réduit et chacun est renvoyé à lui-même dans les situations qu'il affronte.

Sur la ligne 14 comme dans le Centre de Service, le collectif ne s'est pour l'instant pas entendu sur les manières de faire, sur les manières de « prendre » les clients : il n'a pas défini collectivement les gestes à adopter, les mots à utiliser, etc. ; ceux-ci ayant pour l'instant été davantage prescrits lors de formations à la relation client.

Chez ASSUR, les tentatives effectuées pendant la formation à l'accueil téléphonique pour modifier et normaliser le vocabulaire « client » utilisé n'ont pas remporté un franc succès auprès des salariés qui ont interprété la formation comme une tentative d'imposition d'un langage inapproprié. Par ailleurs, le principe de gestion collective implique une vigilance permanente de chacun sur la qualité de sa gestion, avec le risque de se voir reprocher un oubli, une erreur, une ambiguïté qui peuvent avoir un impact au moment de l'appel d'un client. Chaque salarié peut, à tout moment, juger de la qualité de la gestion du dossier traité par un collègue, ce qui élargir le cercle des « juges » potentiels du travail réalisé. Faute de procédures s'attachant à définir les règles et principes de la gestion collective, les gestionnaires la vivent soit comme une prise de risque (est-ce que je fais de la bonne façon ?) soit comme une source de désaccords (je n'aurai pas fait comme lui), soit comme une perte de temps (est-ce qu'il a bien fait comme il fallait ?). Cette inquiétude relative à la gestion collective illustre la nécessité de définir collectivement les règles de gestion (dont la question de l'homogénéité ne se posait pas dans l'ancienne organisation). Si l'équipe s'entend préalablement sur ce que sont les « bonnes » règles de gestion en son sein, alors les salariés ne vivront pas la gestion collective comme une prise de risque permanente ni comme une source de désaccords potentiellement conflictuels.

Sur la ligne 14, on a vu que, lors des missions d'accueil et de contrôle, les comportements adoptés diffèrent selon les services (jour, mixte, nuit) : dans certains services, il est toléré que l'agent verbalise un voyageur pendant la mission d'accueil ; dans d'autres, l'accueil et le contrôle sont strictement différenciés, leur imbrication étant considérée comme source de confusion chez les voyageurs et donc potentiellement aussi source de conflits. Faute d'accord collectif sur ce qu'est la « bonne pratique » dans ce type de situation, la majorité des agents « prennent sur eux » ce qu'ils considèrent comme une provocation.

La difficulté exprimée par l'agent de savoir dans quelle situation il doit se faire contrôleur et dans quelle situation il doit être agent d'accueil, illustre le fait que les agents ne disposent pas de modes d'action stabilisés leur permettant de savoir comment agir dans les différentes situations et se constituer en collectif (de contrôle, d'accueil), et leur permettant de construire un « genre », cet ensemble de « règles de vie et de métiers pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet » (Clot, 1999).

IV-2-2 La connaissance approfondie des usages : un levier pour l'orientation client dans une logique de service

L'un des principaux éléments qui pourrait, selon nous, redonner un contenu à la relation de service, est, sur la ligne 14, délaissé ou considéré par les agents comme ne relevant pas de leur rôle et de leur mission : il s'agit de tout ce qui concerne la connaissance de la ville, la connaissance des quartiers traversés par la ligne et de leurs principaux usages par les voyageurs.

En particulier, le fait que les agents tournent sur l'ensemble des caisses ne semble pas faciliter leur connaissance fine des lieux extérieurs et de leurs usages (les anciens agents évoquent toujours les bienfaits du temps où ils étaient titulaires de leur caisse) ; il n'existe pas de dispositif formel permettant de faire remonter (par exemple lors du briefing) les questions posées par les voyageurs et restées sans réponse, ou l'émergence de nouveaux usages ; enfin, le guide d'informations sur le quartier existe mais il n'est pas utilisé.

Un exemple de service attentionné consisterait, de notre point de vue, à s'assurer que les agents en accueil à la station Bibliothèque (chargés principalement d'informer les voyageurs) sachent où trouver l'information qui leur est demandée par les voyageurs à propos de la Bibliothèque, par exemple : « à quelle heure ferme la Bibliothèque ? ». L'agent qui était en accueil à ce moment là lui répond : « ah je ne sais pas » et le voyageur s'éloigne sans que l'agent cherche à résoudre le problème qui lui était posé¹⁸⁰, soit en recourant à ses collègues, soit à l'agent de caisse qui possède théoriquement un guide sur le quartier, soit aux panneaux d'affichage présents dans la station, soit encore au PCS qui peut, lui aussi, aller chercher l'information.

Il est évident qu'il n'est pas possible aux agents de connaître une masse d'informations trop importante sur tous les quartiers avoisinant les stations de la ligne : comme l'a souligné Joseph (1999), « nul n'attend plus sérieusement d'un agent de station qu'il soit le concierge du

¹⁸⁰ Rappelons que selon un SPE, le service attentionné, c'est "se mettre en quatre pour chercher une information".

quartier, ni qu'il connaisse suffisamment le réseau et la ville pour répondre de mémoire aux questions de l'usager ». C'est donc davantage la question de la mise à disposition et la connaissance par les agents, des différents outils d'information, qui se pose ici. Ce sont ces outils qui vont en grande partie tracer les limites du domaine de compétences des agents d'accueil.

Etre en équipe mobile, et en posture d'informations (au guichet ou devant les lignes de contrôle), c'est, comme le dit Joseph (1999), « être avec une série de plans ou de documents lisibles, interprétables sans malentendus et suffisamment pédagogiques pour servir de «tuteurs» à la rencontre de service ». Les agents disposent de ces tuteurs mais en ignorent certains ; et ne jugent pas la connaissance du quartier et de ses usages par les voyageurs comme prioritaire.

Les demandes d'informations portent aussi, il est vrai, sur des sujets très variés et éloignés de l'univers du métro parisien. La majorité des agents partagent ce point de vue selon lequel les voyageurs demandent des choses auxquelles ils ne peuvent pas répondre et qui majoritairement, portent sur le quartier : les rues, les commerces principalement, plus rarement des questions sur les loisirs comme par exemple, ce voyageur qui, un jour de pluie, demande à l'agent s'il connaît la programmation du cinéma situé à proximité de la station.

Concernant ASSUR, le faible nombre d'appels clients reçus par les Centres de Service pousse à s'interroger sur les spécificités des clients et surtout, sur leurs attentes et les usages qu'ils sont prêts à développer à l'égard du Centre de Service. Du point de vue des salariés, les clients des zones rurales constituent la population pour laquelle le Centre de Service présente un faible avantage, lui préférant un interlocuteur de proximité ; l'agent. Nous ne possédons pas suffisamment d'informations sur les attentes des clients ASSUR pour juger de la validité de ce point de vue. L'unique étude dont nous ayons eu connaissance est une étude qualitative réalisée en 2000 par IFOP auprès de clients ASSUR. Cette étude faisait apparaître que l'attente majeure concernant le mode de contact et la qualité du contact avec ASSUR repose sur deux conditions :

- un contact direct en face à face (pour une majorité, ce contact humain est indispensable) ; avec un interlocuteur dédié et qui connaît le dossier, disponible et à l'écoute.
- des relations personnalisées (par opposition à l'anonymat des relations par téléphone), ce mode de contact permettant une mise en confiance, une plus grande efficacité dans la mesure où, en face à face, l'interlocuteur va approfondir davantage la demande et le problème. Pour obtenir ce type de contact, le client « a tendance à privilégier les petites structures par opposition aux grandes structures où l'anonymat est la règle ».

On peut objecter que le projet de Centre de Service ne vise précisément pas à mettre en place des « grandes structures où l'anonymat est la règle » mais à offrir aux clients un contact avec un interlocuteur compétent, disponible et à l'écoute. Le fait que ce contact se fasse par téléphone plutôt qu'en face à face n'est pas nécessairement réducteur pour les clients, puisqu'ils avaient sans doute l'habitude d'appeler leur agent plutôt que de se rendre à leur agence.

La difficulté porte selon nous, sur le fait que ces clients ont choisi ASSUR plutôt qu'une mutuelle sans intermédiaire et que la différence de tarif des prestations d'ASSUR par rapport à ces mutuelles est d'abord justifiée par l'existence d'un intermédiaire disponible et proche du client¹⁸¹ : l'agent. Le client attend de cet agent une certaine forme de proximité, une écoute, une prise en charge et un conseil personnalisés.

Est-ce que clients, qui paient plus pour avoir un interlocuteur dédié préféreront la gestion directe par téléphone ? Dans quelle mesure un service comportant des délais plus longs mais une interaction de face-à-face serait de moindre valeur qu'un service rendu de façon plus rapide, mais à distance, par téléphone ?

¹⁸¹ «Depuis plusieurs années, l'approche traditionnelle a été de justifier des tarifs plus élevés (par rapport au marché) par une qualité de service et de conseil supérieure » (document ASSUR).

C'est d'abord au client qu'il revient de juger de cette valeur et ce sont ses comportements ainsi que ceux des agents, qui sanctionneront le projet d'ASSUR.

Certains agents de l'expérimentation ont demandé que les chèques d'indemnisation (émis par le Centre de Service) continuent de leur être envoyés (plutôt qu'à leurs clients directement) pour qu'ils puissent leur remettre en mains propres, la remise de ce chèque constituant pour eux un élément important dans leurs relations avec leurs clients. Ainsi, pour fidéliser ses clients et garantir une qualité de la relation, l'agent préfère rallonger le circuit et les délais d'indemnisation. Ce qu'il considère comme un élément central dans la relation avec ses clients, est considéré par ASSUR comme un facteur participant à la dégradation de la qualité de service, principalement axée sur les délais de traitement.

On retombe ici sur des questions essentielles et qui n'ont pas encore trouvé de réponse : qu'est-ce qui fait la valeur d'un service pour un assuré : le face à face, l'interconnaissance, la confiance dans l'interlocuteur ? Il faut sans doute approfondir la connaissance des attentes réelles des clients, qui, selon l'étude IFOP, souhaitent des horaires élargis pour les appels téléphoniques et une plus grande rapidité (rapidité du passage de l'expert et du rendu du rapport d'expertise, rapidité du remboursement) mais valorisent aussi très fortement le déplacement à l'agence en termes de confiance et de sentiment de sécurité et en termes d'efficacité et de maîtrise de la situation.

CONCLUSION

Au travers du projet Météor, la RATP a souvent utilisé le terme de « modernité » ou de « relation de service moderne » pour qualifier le contexte dans lequel elle situait les innovations dont il était porteur.

Ce positionnement de « modernité » revient à accepter de développer et d'utiliser une connaissance moderne dans l'entreprise. Une définition de cette connaissance moderne a été donnée par Pierce : elle renvoie à ce « savoir sans cesse mis en question, ne reconnaissant que des vérités provisoires ». La connaissance moderne diffère donc de la connaissance traditionnelle en ce qu'elle est un savoir beaucoup plus ouvert, plus changeant (de Coninck, 2001).

Etre moderne signifie ainsi être prêt à la remise en question, critiquer le savoir acquis, les vérités admises et les formules trop rapides, bref c'est interroger les évidences organisationnelles, managériales dont les projets sont porteurs. S'orienter client, c'est de notre point de vue, favoriser une réflexivité de l'organisation et de ses pratiques à l'égard des clients, c'est passer d'une approche où le changement est pensé et planifié par le haut, à une approche partant des problèmes vécus au quotidien par les acteurs de terrain, répondant à l'exigence permanente d'évaluation de l'action qui est au cœur du fonctionnement des organisations « modernes ». Cette exigence d'évaluation de l'action relève en partie, à la RATP, de la démarche Qualité. On peut penser qu'une stimulation de cette démarche, selon ses objectifs initiaux (ajustement continu, réécriture permanente par les agents de la ligne des procédures) pourrait permettre de répondre en partie à ces enjeux de réflexivité ; une autre partie étant liée, comme on l'a dit, à l'action réflexive qui peut s'exercer dans l'articulation entre le PCC et le terrain à partir des traversées réalisées par les équipes itinérantes.

La direction d'ASSUR s'est, de notre point de vue, focalisée sur la réalisation des buts initialement fixés par le projet stratégique sans envisager l'éventualité d'une redéfinition de ces buts, ni des moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. C'est en acceptant de faire évoluer le projet et de revenir sur certains choix présentés comme des évidences (par exemple : le client préfère un contact rapide, par téléphone à un contact en face-à-face), que ce projet trouvera davantage d'écho chez les salariés, chez les agents ou chez les clients.

A la RATP, les difficultés liées aux métiers « de contact » avaient déjà été constatées lors d'une précédente expérience, le Nouveau Service en Station, dont la ligne 14 prolonge la philosophie. Cette expérience avait illustré la faible pertinence des équipes itinérantes, celles-ci ayant développé des attitudes d'évitement du contact avec les voyageurs.

La ligne 14 a cherché à introduire plusieurs modifications importantes par rapport à cette expérience, notamment par le biais de l'attribution de moyens accrus au PC et par la présence d'agents de maîtrise à la tête des équipes mobiles. Si ces changements ont permis de limiter les comportements d'évitement de ces équipes et d'obtenir une certaine rigueur dans l'accomplissement des missions quotidiennes, ils laissent encore sans réponse les questions concernant le contenu et la définition du métier d'agent d'équipe mobile.

La question que l'on peut alors se poser est la suivante : peut-on parler à ce jour de « métier » pour désigner la situation professionnelle des équipes mobiles de la ligne 14 ?

Par définition, le concept de métier renvoie à un collectif stable, en termes de pratiques, de valeurs, d'histoire.... Sur la ligne 14, il n'y a pas, ou du moins pas encore, un métier d'agent d'équipe mobile.

L'usage du mot « métier » dans le projet Météor a sans doute permis, en interne, de réguler les relations sociales et les négociations avec les partenaires sociaux. Il aurait

en effet été difficile, pour la direction, d'affirmer que les métiers de la relation de service restaient à construire et à découvrir. Cependant, la compétence et la polyvalence des agents mobiles ne suffisent pas, à ce jour, à faire un métier. Elles ne permettent pas d'évacuer la question de l'identité professionnelle de ces agents.

On peut malgré tout penser que le métier d'agent mobile est en train d'être construit par les agents eux-mêmes parce qu'ils sont dans une situation d'expérimentation qui autorise, dans une certaine mesure, des prises d'initiative et une autonomie. C'est ce que nous avons observé avec le groupe des assistants de ligne qui sont parvenus à se constituer en collectif, c'est-à-dire entre autres, en une catégorie porteuse de propositions quant aux frontières de leur activité, à son contenu qualitatif et à son organisation temporelle. Ils ont par exemple obtenu, depuis la mise en service de la ligne, une tenue de maintenance spécifique, une dotation d'outillage et une prévision planifiée de leurs journées de travail avec les mainteneurs.

Si ce mouvement devait s'étendre aux autres catégories d'agents d'équipes mobiles, l'analyse de la mise en service de la ligne 14 nous conduirait à reconsidérer le concept même de métier. Comme l'a souligné Zarifian, la relation forte de ces agents avec la qualité de service rendu aux voyageurs et leur ancrage dans une unité spécifique dotée de son projet et de son organisation propres, amènent à reconsidérer les métiers de la ligne comme des groupes professionnels insérés dans des coopérations intermétiers fortes, sensibles à leur environnement et aux dimensions relationnelles du travail. La compétence collective de ces équipes mobiles ne coïncide pas strictement avec les découpages traditionnels des métiers de la RATP (vendeurs, contrôleurs, agents d'ambiance) mais associe des compétences variées et distribuées (dans l'équipe, dans le réseau d'objets techniques).

Pour finir, nous souhaitons revenir sur le principal thème que nous avons étudié dans ces projets : la relation de service.

On a vu qu'ASSUR cherchait à se rapprocher de ses clients par l'intermédiaire des nouvelles technologies : le client peut désormais entrer directement en contact avec

ASSUR, à n'importe quelle heure et par le mode d'accès qu'il a choisi (téléphone, internet, fax).

La ligne 14 a elle aussi cherché à multiplier les relations entre ses agents et les voyageurs, par le renforcement de la présence des agents sur la ligne, par la multiplication des points de phonie permettant de communiquer avec le PC, etc.

Les difficultés rencontrées par les agents en contact avec les clients dans la gestion de ces relations avec les clients nous amènent ici à partager le constat de Gadrey (1994) : l'intensification des relations de service ne doit pas être confondue avec l'amélioration du service rendu, même si l'amélioration des relations ou le « rapprochement » du client visent l'amélioration du service. Dans ces deux entreprises, ce n'est pas tant l'approfondissement des relations avec les clients qui semblent avoir permis de produire un service de qualité ou d'améliorer la qualité du service rendu mais davantage :

- le caractère adapté du cadre spatial et architectural (ligne 14) ;
- la mise à disposition d'outils techniques utilisés en self-service (métro automatique, ADUP...) qui conduisent à un gain de temps pour le client ;
- la diversité des offres (de titres de transport, de contrats d'assurance) et des solutions proposées ;
- l'expertise technique des salariés du back office (gestionnaires de sinistres ASSUR, agents de maintenance et pilotes du PC sur la ligne 14).

Si l'amélioration du service rendu au voyageur ou à l'assuré est effective (déclaration du sinistre par téléphone et prise en charge immédiate chez ASSUR, rame de métro fréquentes et sans interruption de trafic ou encore adaptation du trafic en fonction de la fréquentation sur la ligne 14, ...), la valeur ajoutée produite se situe d'abord au niveau de la logique de gestion des flux, dans une approche industrielle ou logicienne plus que servicielle : les flux d'appels (et de documents) sont pris en

compte et traités rapidement par le Centre de Service ; les flux de navettes et de voyageurs sont parfaitement maîtrisés et régulés sur la ligne 14.

Adopter une logique de service plutôt qu'une logique industrielle reviendrait à passer d'une économie des flux et des coûts (flux de contrats et coûts de l'indemnisation chez ASSUR, flux de voyageurs et coûts du transport sur la ligne 14¹⁸²) à une socio-économie du jugement des améliorations d'état, de qualité et de bien-être individuel et collectif (Gadrey, 2000).

¹⁸² Le bilan de la ligne 14 qui a été effectué en mars 2002 est d'abord un bilan exprimé en termes de coût (coût des infrastructures, retours sur investissement) et en termes de flux (nombre de voyageurs empruntant la ligne, origine et destination de ces flux, variation horaire de ces flux, ...). Est-ce que la ligne 14 a (et c'était son premier objectif) permis de décharger la ligne A du RER, produisant un effet "utile" pour ces voyageurs (en termes de confort pour tous et de gain de temps pour certains d'entre eux) ? La réponse sera donnée par une étude qui sera réalisée dans le courant de l'année 2002 (Cf. Bilan d'étape de la ligne 14, mars 2002).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, Rapports

ALTER Norbert (2000), L'innovation ordinaire, Paris, PUF.

ARGYRIS Chris (1995), Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Interéditions, Paris

BOLTANSKI Luc, CHIAPPELLO Eve (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard.

BOUDON Raymond (1986), L'idéologie ou l'origine des idées reçues, Paris, Fayard.

CLOT Yves (1999), La fonction psychologique du travail, Paris, PUF.

COMBES Marie-Christine (2000), Interactions avec le marché et compétences, Une lecture transversale des CEP tertiaires, GIP-MIS.

GADREY Jean (2000), Nouvelle économie, nouveau mythe ?, Paris, Flammarion.

JEANNOT Gilles, JOSEPH Isaac (coordonné par) (1995), Métiers du public, Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur, CNRS Editions, Paris.

LE BRETON Eric (2000), L'action publique locale en mutation. La négociation autour des figures de l'utilisateur des transports collectifs urbains, Thèse, IEP Paris.

MANCONE Philippe (1999), Du néant au client, L'automatisation intégrale d'une ligne de métro à la RATP, Mémoire de DEA OPEN, ENPC.

SALAIS Robert, STORPER Michaël (1993), Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France, Paris, Editions de l'Ehess.

SEGAL Jean-Pierre (2001), Métiers et Management sur la ligne 14 du Métro Parisien, rapport CNRS.

VELTZ Pierre (2000), Le nouveau monde industriel, Paris, Gallimard.

VELTZ Pierre (1996), Mondialisation, villes et territoires, Paris, PUF.

WELLER Jean-Marc (1999), L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics, Desclée de Brouwer.

ZARIFIAN Philippe (2001a), Le modèle de la compétence, Trajectoire historique et enjeux actuels, Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN (2001b), Groupes professionnels et appartenances collectives à La Poste : Permanences, désarrois, mutations, recompositions, Bilan des recherches animées par la mission de la recherche de La Poste, volume 1.

Articles

BAILLY Jean-Paul (1994), *Comment moderniser la RATP ?*, juin, Ecole de Paris.

BARCET André, BONAMY Joël (1999), *Opérationnalité de la notion de service : dilution ou approfondissement ?*, Revue d'Economie Industrielle, n°90.

BENGHOZI Jean-Pierre (1998), *De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. L'orientation-client, Focalisation de nouvelles pratiques managériales*, Réseaux n°91, CNET.

FOOT Robin (1996), *La représentation du voyageur et la RATP. Une analyse par les dispositifs de transport*, Les cahiers de recherche du GIP-MI n°70.

GADREY Jean (1999), *Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts*. Economies et Sociétés, Série Economie et Gestion des Services, EGS, n°1, 5.

GADREY Jean (1994), *La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?*, Revue française de sociologie, 35.

HATCHUEL Armand (1995), *Relation de service et appareil gestionnaire. L'exemple de la station de métro*, dans JEANNOT Gilles, JOSEPH Isaac (coordonné par), *Métiers du public, Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, CNRS Editions, Paris.

JOSEPH Isaac (1999), *Activité située et régimes de disponibilité*, dans DE FORNEL Michel, QUERE Louis (sous la direction de), *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Editions de l'EHESS, Paris.

JOSEPH Isaac (1991), *Coopération et justification. La prestation de service et les logiques d'usage, La relation de service dans le secteur public. Les compétences de l'agent, Tome 3 des Actes du colloque : A quoi servent les usagers ?*, 16-18 janvier, Plan urbain RATP DRI.

LE BRETON Eric (1999), *L'utilisateur des transports collectifs urbains : une identité en débat au sein des entreprises*, Sociologie du Travail, 3.

MIDLER Christophe (1995), *De l'organisation productive à l'organisation créatrice, l'exemple du projet Twingo*, CRG, Ecole Polytechnique.

NATOWICZ Irène (1997), *La relation de service : axe stratégique de l'assurance*, dans REBOUD Louis (sous la direction de), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, L'Harmattan, Logiques Sociales, Paris.

REICHER-BROUARD Valérie (1992), *Analyse organisationnelle d'une ligne de métro*, Mémoire de DEA, IEP de Paris.

SIGAUT François (1991), *Un couteau ne sert pas à couper mais en coupant. Structure, fonctionnement et fonction dans l'analyse des objets*, XIème Rencontres Internationales d'Archéologie et d'Histoire d'Antibes, Editions APDCA.

ZARIFIAN Philippe (2000), *Réflexions itinérantes sur la relation de service*, document interne, LATTs, ENPC.

ZARIFIAN Philippe (1999), *Valeur, organisation et compétence dans la production de service*, Communication au séminaire du 3 décembre 1999, à l'Université de Sao Paulo, Brésil.

ⁱ P. Mancone: *Du néant au client. L'automatisation intégrale d'une ligne de métro à la RATP*, Mémoire de DEA, ENPC, 1999