



**HAL**  
open science

## RATP, un corporatisme à l'épreuve des voyageurs

Robin Foot

► **To cite this version:**

Robin Foot. RATP, un corporatisme à l'épreuve des voyageurs. Travail, 1994, 31, pp.63-100. hal-01359418

**HAL Id: hal-01359418**

**<https://enpc.hal.science/hal-01359418>**

Submitted on 5 Sep 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Ratp, un corporatisme à l'épreuve des voyageurs

par Robin Foot, économiste au Gip Mutations industrielles/CNRS\*.

*Déjà en 1991, nous évoquions qu'à la Ratp, des conflits se focaliseraient sur des points en apparence mineurs, d'un autre âge par rapport aux enjeux de la modernisation du réseau. Le sens profond de ces grèves ne pourra être appréhendé qu'au regard de ce nouveau rapport entre le voyageur et le conducteur que l'institution leur fait gérer : l'accident et le suicide<sup>1</sup>. Le conflit de novembre 1992 semble répondre à ces caractéristiques, au-delà même de toutes prévisions, dans une grève apparemment absurde. Analyse.*

\* Cet article ne serait pas ce qu'il est sans l'ensemble des débats que nous avons eu au sein du Gip MI avec l'équipe de recherche sur les relations professionnelles à la Ratp. Les extraits d'entretien cités dans cet article sont issus des échanges avec E. Chauffier. Que tous ici soient remerciés.

1. Le voyageur, l'électricité et le conducteur  
Robin Foot  
Cahier de recherche du  
Gip Mutations  
Industrielles n°56  
mai 1991 p. 27.

**D**u 17 au 23 novembre, à la prise de service du matin, et, pendant la pointe du soir, tout se passe comme si les conducteurs du métro et du Rer avaient fait grève pour rien, juste pour une question de mots.

La veille du premier jour de grève, dans la soirée du 16, l'AFP annonce «un coup de théâtre» : *«moins de dix heures avant le début d'une vague d'arrêts de travail reconductibles, la direction a annoncé... le "gel" du projet de réforme controversé concernant les conducteurs de rames... La direction de la RATP attend pour sa part, en contrepartie de son geste, la levée ou au moins la suspension des mots d'ordre<sup>2</sup>.»*

Mais les quatre syndicats qui appellent à la grève, la CGT, le Syndicat autonome traction (SAT), le Groupement autonome toutes catégories (Gatc) et le Syndicat indépendant maintiennent leur mot d'ordre de grève : *«A l'issue d'une rencontre entre la direction et les syndicats, les délégués syndicaux ont déclaré qu'ils exigeaient le "retrait" pur et simple du projet.»* Le geler serait, selon eux, permettre à la direction de *«reculer pour mieux sauter<sup>3</sup>.»*

En conséquence, le 17 novembre, Christian Blanc déclare que *«la grève des agents de conduite était "sans objet", après la décision... de suspendre le projet de réforme.»* Invité sur France 3, il indique *«qu'il n'était pas "surpris" par ce conflit, dans la mesure où la régie des transports parisiens est actuellement dans une période d'élections professionnelles, et que "tous les deux ans nous avons ce type de problème"<sup>4</sup>.»*

L'idée que la grève puisse prendre sens autour de l'application du projet est évacuée au profit d'explication de type «culturaliste». Sont évoqués tour à tour le comportement «intégriste»<sup>5</sup> des syndicalistes puis leur opportunisme traditionnel : *«Les vieilles traditions ne se perdent pas. A l'approche des élections professionnelles surenchère – comme en 90 – électoraliste des syndicats<sup>6</sup>.»*

L'opposition entre modernité publique et archaïsme construit un filtre binaire qui permet de classer et de juger des attitudes sans plus s'interroger sur le sens du mouvement. A travers ce filtre, le conflit se range du côté de l'ancien temps, de la structure «militaro-taylorienne» qu'accompagne un syndicalisme corporatiste, arc-bouté sur ses acquis. Bref, ce conflit ne dirait rien du travail, il ne s'agirait là que d'une lutte classique entre une direction moderniste «qui dénonce les grèves «corporatiste» et les comportements de caste d'une minorité privilégiée<sup>7</sup>». Cette idée d'absurdité de la grève, de son non sens, est reprise par nombre d'observateurs du social. Ainsi Henri Vacquin, sociologue-consultant, l'évoque dans *Libération* : *«Il y a à l'évidence une disproportion entre l'enjeu du conflit et les nuisances pour l'usager. C'est de la part du syndicalisme une attitude suicidaire par rapport à l'outil qu'est la grève<sup>8</sup>.»*

Tout se passe comme si «l'évidence» du non-sens du conflit permettait l'économie d'un accès au réel.

### Logique du non-sens

Pour notre part, nous considérons que ce conflit est significatif de ce qui se joue profondément dans la constitution du groupe conducteur et dans les transformations du réseau ferroviaire de la RATP.

Afin de parvenir à une compréhension de ce conflit, nous nous sommes appuyés sur ce qui émerge, sur «ce qui est "visible" car on a supposé une identité entre l'accomplissement d'une activité et sa "mise en vue" à l'intention d'autrui<sup>9</sup>». On a donc adopté le parti-pris de ne prendre que des éléments «publics».

Dans ce cadre interprétatif, les conducteurs ne sont qu'un des groupes d'une «formation sociale complexe»<sup>10</sup> plus large dans laquelle il se construit et est construit. Cette perspective inscrit les conducteurs au cœur d'un espace salarial et productif qui ne se réduit pas à cette catégorie avec sa culture et son identité. Au-delà de la «communauté concrète»<sup>11</sup>, l'espace de cette construction sociale intègre les différents groupes et objets participant à la constitution d'un espace productif spécifique. Le conflit, comme l'introduction de nouvelles technologies ou la transformation des règles salariale est un moment privilégié dans la constitution d'un référentiel partagé, dans l'actualisation d'un sens commun sur le travail et la production.

7. Dépêche AFP 161650 Nov 92 16. Cf. également l'article des Echos du 16 novembre 1992 Ratp : bras de fer syndicat-direction.

8. *Libération* du 17 novembre 1992.

9. Problèmes empiriques de la sociologie compréhensive Patrick Pharo. *Revue Française de Sociologie* n° XXVI, 1985, p. 122.

10. Communautés d'action et sociologie de la mobilisation : essai de mise en perspective Denis Segrestin in *Les communautés pertinentes de l'action collective* document n°4, 1981, p. 130.

11. *id.* p. 136-137.

2. Dépêche AFP 162030 Nov 92.

3. Dépêche AFP 162216 Nov 92.

4. Dépêche AFP 172326 Nov 92.

5. Un responsable de l'exploitation sur France Inter le 17/11/92.

6. Ce texte est extrait d'un document RATP diffusé lors de la grève du 10 novembre intitulé «argumentaire sur la grève».

L'espace, considéré dans la reconstruction d'un «sens supposé» (pour reprendre le concept de Patrick Pharo) de l'action des conducteurs, est donc un espace intercatégoriel dans lequel les règles de travail, les objets techniques et les formes de contrôle du travail sont autant de médiations<sup>12</sup> pour la mise en forme réciproque des différents groupes.

Dans l'analyse, nous ferons intervenir les manières dont l'autre, le conducteur, fut exposé pour restituer l'économie du réseau ferroviaire. Dans cette démarche, nous considérons que les actions, sans être forcément «rationnelles» ou «mécaniques», «sont raisonnables sans être le produit d'un dessein raisonné ou, à plus forte raison, d'un calcul rationnel ; ... intelligibles et cohérentes sans être issues d'une intention de cohérence d'une décision délibérée<sup>13</sup>».

C'est au travers de cette démarche que nous allons tenter de dénouer les fils de cette histoire.

**Le projet conduite dans la modernisation :  
une réponse au conflit de 1988  
des ouvriers de maintenance**

Comprendre l'objet du conflit suppose de réinscrire «le projet conduite» dans le cadre du processus de modernisation, caractérisé par une réorganisation visant à décentraliser la gestion de la RATP et à «*placer la satisfaction des voyageurs au centre de ses préoccupations*». Dans cette réforme radicale, une nouvelle politique sociale est mise en œuvre : «Le progrès partagé». «*Cette modernisation ne peut réussir que si elle est accompagnée d'une stratégie sociale claire et volontariste, conjuguant les intérêts des voyageurs, de l'entreprise et du personnel*<sup>14</sup>».

Ce volet social de la modernisation vise à redéfinir les règles de gestion du personnel pour chaque grande famille de métier tant en termes de qualification, d'évolution de carrière que de ses modalités. En particulier, pour mettre en cohérence «la gestion du social» avec les autres domaines passés sous la responsabilité des unités, un renforcement du rôle de la hiérarchie directe dans la gestion des salariés est visé. Les notions d'engagement personnel sur des résultats ou

des objectifs, l'évaluation de l'activité ou du travail, les entretiens d'appréciation professionnelle annuels sont autant de dispositifs qui tendent à créer un management local responsable et des «*outils de motivation du personnel*» qui permettent «*de limiter l'impact démobilisateur (...) d'automatismes qui garantiraient la même carrière à tous et ne permettraient pas de distinguer les meilleurs*<sup>15</sup>».

**Conflit des conducteurs du Rer et des ouvriers de la maintenance  
octobre-décembre 1988**

**Début 1987** : Essais d'un système de pilotage avec une signalisation embarquée et contrôle des vitesses sur le Rer ligne A : Sacem

**Octobre 1988** : Autorisation ministérielle d'exploiter la ligne A du Rer avec le pilotage automatique Sacem.

Mise en exploitation du Sacem sur la ligne A du Rer.

Grève d'une semaine des conducteurs de la ligne A du Rer. Report de la mise en exploitation du Sacem.

Obtention d'une prime.

**Novembre 1988** : Début de la grève des ateliers de maintenance du réseau ferré le 7 en réaction au conflit des conducteurs.

La CGT et FO, principaux syndicats sont dans le mouvement. Demande d'augmentation de salaire.

Le 14, début des effets de cette grève sur le trafic. Le 21, réduction de plus de moitié sur les lignes A et B du Rer.

Le 28, fermeture des lignes A et B. Extension au métro et aux bus du conflit.

Le 29, l'armée est mise à contribution. Les dépôts de bus ont été débloqués par l'encadrement.

**Décembre 1988** : La grève est largement suivie dans les ateliers de maintenance du Rer et du métro.

Le 7, légère amélioration du trafic. Bernard Brunhes commence sa mission en accord avec FO-exécution et la CFDT.

Le 8, un accord salarial est signé par la plupart des syndicats à l'exception de la CGT qui poursuit le mouvement.

Le 16, reprise des négociations avec la CGT.

Le 19, début de la reprise du travail dans les ateliers.

Le 22, reprise du travail et résultats des élections au CE. La CGT progresse et obtient un élu supplémentaire.

**Février 1989** : Départ de Paul Reverdy et arrivée de Christian Blanc

**Juin 1989** : 10% des conducteurs sur la ligne A du Rer conduisent avec le Sacem.

**Novembre 1989** : L'ensemble des conducteurs de la ligne A conduisent avec le Sacem.

12. Dans cette acception, «le mot de médiation s'étoffe un peu pour désigner l'action des médiateurs» Bruno Latour. La clef de Berlin. La Découverte. 1993. p. 44.

13. Le sens pratique Pierre Bourdieu. Ed. Minuit. 1980. p.85-86

14. Le progrès partagé Document RATP. Mai 1991. p.7.

Cette conception de la gestion sociale fonctionne sur la base d'une homologie entre l'organisation et les individus. La prise en compte des salariés, en tant qu'individu, est définie comme étant la suite logique de la décentralisation : «*La décentralisation consiste à considérer chaque agent comme un acteur dans son travail* 16.» Des unités à taille humaine et des individus-acteurs sont les deux termes de la modernisation.

Enfin, la nouvelle politique sociale veut favoriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. «*L'étude des perspectives d'évolution des métiers et l'évaluation des postes au fur et à mesure des évolutions de l'organisation* 17» sont au cœur de la politique du «progrès partagé».

La nouvelle gestion de la filière conduite représente, pour la direction, la clé de voûte qui doit parachever la modernisation sociale de la Ratp. C'est par son application que l'on peut signifier, à l'ensemble des autres catégories, la perte de leur statut par les conducteurs et leur soumission à la règle commune.

Il faut se souvenir que la nomination de Christian Blanc à la tête de la Ratp, le 23 février 1989, répond à une volonté de réforme jugée nécessaire compte tenu du déroulement du conflit des ouvriers de maintenance du réseau ferré en décembre 1988. Ce conflit s'était soldé par le départ de Paul Reverdy ; il avait été le révélateur d'une situation «bloquée» au sein de l'entreprise. En particulier, la centralité du groupe conducteur dans la gestion des relations professionnelles qui aboutissait à une moindre prise en compte des autres catégories, avait été au cœur des critiques : «*La grève de 88 a probablement été le moment clé dans la révélation d'une situation. La machine Ratp ne répondait plus...* 18». La profondeur de la crise se révélait dans la multiplicité des effets du conflit : *J'ai trouvé une entreprise en état de choc. L'encadrement voyait son autorité gravement remise en cause. Les syndicats, débordés, s'efforçaient de ramener le conflit dans le cadre classique des revendications de salaire alors que l'expression des grévistes de la maintenance avait témoigné avant tout d'une crise de considération* 19».

L'analyse faite insistait sur la perte de cohésion de

l'entreprise du fait d'une gestion catégorielle des relations sociales : «*La cohésion repose aussi très largement – c'est une banalité de le dire – sur les équilibres catégoriels et sur l'égal reconnaissance dont doivent jouir tous les agents et toutes les catégories. Il y a une double exigence de solidarité et de considération personnelle* 20.»

Groupe central, les conducteurs sont la dernière catégorie salariale à être «modernisée». La crédibilité du processus d'ensemble se noue donc dans ce moment où le «progrès partagé» leur est appliqué.

Cet enjeu est clairement exprimé aux conducteurs afin qu'ils comprennent «*la détermination de la direction de ne pas rompre les équilibres sociaux de l'entreprise, c'est-à-dire de traiter les conducteurs équitablement mais dans le cadre des règles de l'entreprise* 21».

L'impact de la réforme se manifeste principalement dans une nouvelle économie des parités salariales conçue comme une réponse au conflit de 88.

Même sans accord des principaux syndicats, ce projet «*élaboré à l'issue de 21 audiences et de 2 intersyndicales* 22» doit entrer en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 1993 afin de montrer que les conducteurs n'échappent pas à la règle commune. A la suite de la réunion, l'intention de la direction, «*en l'absence d'accord ou de désaccord total, est d'appliquer ce projet sous réserve que les mesures soient entérinées par les signataires de l'accord salarial* 23.»

A la suite de l'intersyndicale du 15 septembre où était réuni l'ensemble des syndicats concernés par le projet conduite 24, le processus de négociation qui s'est échelonné sur près d'un an se clôture le 28 septembre avec la réunion des signataires de l'accord salarial 92 25. Deux points, symboliquement importants pour les conducteurs, sont l'objet d'un accord avec des syndicats n'ayant rien ou peu à voir avec la conduite : les conditions d'attribution de la prime pour Conduite confirmée en sécurité ferroviaire (la CCSF) et les modalités de passage d'une grille à l'autre pour les actifs et les retraités.

Le 29 septembre, on annonce officiellement la mise en place du projet conduite le 1<sup>er</sup> janvier 1992 avec une date d'effet administratif au 1<sup>er</sup> juillet 1992.

15. Conseil d'administration du 30 juin 1989. Grandes Orientations du président directeur général. Ratp, p. 30.

16. 6 mars 1990, le président-directeur général présente au Comité d'Entreprise la nouvelle organisation de la Ratp. La Lettre. Ratp, N° 4, 6 mars 1990. Direction de la communication interne.

17. Le progrès partagé édité par la Communication interne de la Ratp. Mai 1991, p.14.

18. «La décentralisation, c'est le courage partagé» Allocution de Christian Blanc, le 20 juin, à Strasbourg, devant 400 cadres de la Ratp. La lettre n° 22, 1<sup>er</sup> septembre 1991.

19. Entretien de Christian Blanc avec Alain Faujas. Le Monde du 5 juillet 1990.

20. Conseil d'administration du 30 juin 1989. Grandes Orientations du président directeur général. Ratp, p. 20.

21. Lettre adressée à tous les conducteurs à leur domicile en date du 12 novembre 1992.

22. Evolution de la gestion de la filière conduite document Ratp du 29 septembre 1992, p. 1.

23. Compte rendu de l'intersyndicale du 15 septembre 1992. Document Ratp, p. 16.

24. La CGT exécution, FO exécution, Syndicat Indépendant exécution, GATC, CFDT, CFTC et SAT.

25. FO, FO-ATMIC, de la CGC et du Syndicat autonome des machinistes (SAM).

### La construction d'un conflit

L'analyse du processus de constitution du projet conduite comme point clé de redéfinition d'un nouveau compromis salarial d'ensemble permet d'appréhender la «machinerie» élaborée pour dénouer le compromis catégoriel antérieur qui, depuis 1952, donnait aux conducteurs une position centrale dans la gestion des rapports salariaux. Dans le conflit de novembre qui se cristallise autour de ce projet, tous les ingrédients semblent autoriser une lecture unilatérale à partir du remaniement des règles du jeu institutionnel. La consistance des acteurs ne paraît pas être au cœur du processus de réforme. Elle paraît aller de soi et constituer une donnée connue.

Cette machinerie est relativement complexe car il s'agit de faire intervenir des acteurs dont la nature et les intérêts sont extrêmement différents (le législateur, les syndicats), voire d'en créer un nouveau pour l'occasion (le voyageur), afin qu'un nouveau mode de fonctionnement soit institué. Les principaux éléments pour réaliser la mise en rapport de ces trois acteurs sont, outre l'accord salarial et le projet conduite, l'instance de conciliation pour l'acteur syndical, les états généraux pour les voyageurs et la continuité du service public pour le législateur. Les deux premiers éléments tendent à rendre publics ou en tout cas visibles les points de vue de chacun. Les mécanismes mis en place et leurs résultats peuvent donc être appréhendés assez simplement. Documents internes, communiqué de presse et dossiers détaillés circulent en abondance. La presse et les médias sont au cœur de cette construction.

### Une instance *ad hoc*

La création d'une instance de conciliation, juste avant le début du conflit, le 29 octobre, composée de membres extérieurs à la Ratp dont la légitimité est issue de leur position dans le monde du droit, de l'entreprise ou du syndicalisme, formalise la volonté de mettre au jour les causes des conflits : «*Cette instance pourra apprécier, dans un avis qui pourra être rendu public, la nature des contentieux naissants*»<sup>26</sup>. Sans pouvoir de négociation ou d'imposition de décision, elle a un rôle

26. Interview de Christian Blanc dans les Échos du 29 octobre 1992.

consultatif, propositionnel et de qualification des conflits. Sa pertinence dépend donc de la légitimité qu'elle parvient à acquérir. La création de cette nouvelle instance de régulation sociale met en scène, de façon ramassée, les représentations des fondements de cette légitimité, pour la direction. Sur fond d'économie mixte, représenté par un conseiller de BSN en même temps président du conseil d'administration de l'ANPE, un juriste, ancien président de la Cour de cassation, est censé énoncer le juste et l'injuste dans les revendications portées par les organisations syndicales sous le regard d'un syndicaliste, ancien du Syndicat autonome machiniste de la Ratp (SAM), le plus opposé au Syndicat autonome traction (SAT), et ex-secrétaire de la Fédération autonome des transports. Dans cette construction, un groupe est désigné, celui des conducteurs avec le SAT. Cette instance, malgré une prétention généraliste, représente en fait une «machinerie *ad hoc*», créée par la direction, pour gérer le conflit conducteur.

Ce faisant, la direction empêche que cette instance puisse avoir un statut de médiateur «impartial» dans les rapports syndicats/direction. Sans même parler des syndicats appelant à la grève, les autres sont extrêmement réticents. Quoique, au niveau confédéral, la CFTC se soit ouvertement déclarée pour que l'on puisse «régler les conflits autrement que par la grève : par la conciliation, la médiation, l'arbitrage»<sup>27</sup>, au niveau de la Ratp, en revanche, elle «ne reconnaît pas l'instance de conciliation telle que mise en place unilatéralement par la direction».

### Un service minimum

Un autre «investissement de forme» est tenté par Christian Blanc. Il s'agit d'obtenir la modification des règles d'organisation des conflits dans le transport public<sup>28</sup>. Là aussi, sous couvert d'une question d'ensemble, le réseau ferré est, en fait, seul concerné. La question de la régulation des conflits est posée ouvertement : «*quelles sont les contreparties en matière de continuité du service public qu'exigent les avantages concédés par l'État à notre entreprise et qui justifient*

27. Entretien avec Alain Deleu, secrétaire général de la Cftc dans les Échos du 21 avril 1992.

28 «L'objectif du système occidental de relations industrielles est d'organiser les conflits, c'est-à-dire de fournir des mécanismes de règlements des conflits («dispute settlement machinery») et d'arranger rationnellement ces conflits» in Les investissements de formes, article cité, p. 43. Référence à l'ouvrage de Hanami, Labor relation in Japan today.

tant le statut de l'entreprise que le statut du personnel ou le règlement des retraites ?<sup>29</sup>».

Parvenir à «établir»<sup>30</sup> cet équipement entraîne un montage complexe et original. En effet, cette question n'est, du point de vue du gouvernement, pas ou plus à l'ordre du jour. Réactiver cette question du service minimum à la Ratp ou, sous une autre forme, celle de la continuité du service public, posée par Michel Rocard en 1988 au cours du conflit des ouvriers de l'entretien, ne semble pas être une priorité ni même une orientation.

Si le conflit de l'automne 88 avec les conducteurs du Rer et celui des ouvriers de la maintenance, avaient conduit Michel Rocard à faire du service minimum un objectif urgent : «le gouvernement soumettra *si possible dès la session parlementaire de printemps*» un texte dans ce sens. «*Les moyens techniques et juridiques de cette discussion, je les mets en place cette semaine*»<sup>31</sup>, les conflits de la fonction publique, en février 89 ne l'inciteront pas à passer en force sur cette question. En particulier le conflit des gardiens de prison fera perdre quelques illusions sur le poids des lois dans la régulation salariale. A la session de printemps, il n'y aura pas de texte présenté.

Les successeurs de Michel Rocard, Édith Cresson et Pierre Bérégovoy, ne reprendront pas plus cette idée. Dans la Charte des services publics, éditée en 92, qui présente l'état des réflexions sur la modernisation du service public, les transports n'apparaissent pas comme nécessitant un service minimum<sup>32</sup>.

La Ratp, malgré tout, tente de relancer ce débat, en faisant l'hypothèse qu'il ne peut y avoir de réforme véritable si on ne retire pas leur capacité de blocage aux conducteurs.

### La grève et le voyageur

La grève des conducteurs du 31 mars 1992, lors de l'inauguration des prolongements des ligne 1 à La Défense et A à Chessy est certainement le moment crucial dans l'enclenchement d'une stratégie visant à faire du service minimum un équipement indispensable de la réforme.

La lettre de Christian Blanc aux directeurs du Rer et du

métro témoigne que cette grève, bien que limitée à la remise en cause des nouveaux horaires dus à ces prolongements, sera considérée comme l'expression de l'état des rapports entre «l'entreprise» et l'ensemble des conducteurs. Ces prolongements représentent un investissement de près de deux milliards, le plus important depuis dix ans : «*Ce moment était pour l'entreprise un acte solennel de développement et de modernité, lui permettant de retrouver fierté et confiance.*» Il remercie tous les agents pour leur engagement «*à l'exception des conducteurs de la ligne A et de la ligne 1 qui répondant à des mots d'ordre confus des organisations syndicales ont empêché que cet événement soit une réussite*». A la fin, c'est tout le groupe qui est désigné : «*Devant la situation créée aujourd'hui par les conducteurs*»<sup>33</sup>.

Cette grève est donc interprétée par Christian Blanc comme le signe d'une volonté des conducteurs de ne plus voir que les intérêts de leur catégorie au détriment de la pérennité même de la Ratp : «*Il existe plusieurs façons de mettre en péril l'existence même de notre entreprise de service public. Celle choisie en l'occurrence est certainement l'une des plus efficaces*»<sup>34</sup>. L'impasse semble complète car le conflit de l'inauguration tend à être compris comme le signe d'une rupture consommée entre la logique d'action des conducteurs et de leurs représentants et la vie même de l'entreprise.

Ne pouvant compter ni sur une négociation avec les syndicats représentants les conducteurs ni sur une intervention du législateur, puisque le ministre des Transports, Jean-Louis Bianco, indique que «*le gouvernement n'entend pas revenir sur la réglementation du droit de grève qui lui paraît équilibrée... Rien ne peut être fait sans utiliser la négociation et le dialogue*»<sup>35</sup>. Christian Blanc adopte une stratégie visant à mobiliser l'opinion et les usagers sur la question de la continuité du service public. Par cette orientation, il tente d'y parvenir «malgré tout»<sup>36</sup> en forçant la main au ministre, en quelque sorte.

Pour cela, la Ratp organise le 15 avril une table ronde pour la continuité du service public. Même si les syndicats sont invités, la date, le ton de la lettre et le thème unique de la continuité du service public, signifie bien qu'il s'agit avant tout d'un «équipement» pour affaiblir les conducteurs.

29. «Lettre du président aux directeurs du métro et du Rer» transmise le 3 avril in La Lettre, n° 28 du 13 avril 1992, document Ratp.

30. «Les investissements de forme», article cité p. 26.

31. Libération du 19 décembre 1988.

32. Si la continuité est un principe fondamental qui participe de la légitimité du service public, si elle en est de l'essence même, il n'est pris aucune mesure législative particulière : «tout service doit fonctionner de manière régulière, sans interruption autres que celles prévues par la réglementation en vigueur» La charte des services publics, p. 12.

33. Lettre du président aux directeurs du métro et du Rer, article cité.

34. Lettre du président aux directeurs du métro et du Rer article, cité.

35. Le Fig-Eco du 16 avril 1992.

36. Il semble que cette question ait été au cœur de ses hésitations au moment du renouvellement de son mandat à la tête de la régie. Le désaccord avec le gouvernement sur les moyens pour parvenir à moderniser la Ratp a été contrebalancé par l'importance, à ses yeux, de l'enjeu.

Cette réunion, convoquée la veille d'une grève appelée par de nombreux syndicats (la CGT, la CFDT, la CFTC, FO, SAT, GATC et l'USI), y compris ceux favorables jusque-là à la modernisation et à la décentralisation, est dénoncée comme une «opération médiatique». Se déroulant sur fond de rupture du dialogue social, ne viennent que la CGC, FO-exécution et le Syndicat autonome des machinistes. Dans ce mélange des genres, cette table ronde – réponse aux grèves de conducteurs mais qui vise à les isoler – produit l'effet inverse de l'effet recherché.

Organisée précipitamment, elle n'attire que les deux associations d'usagers qui ont des représentants au conseil d'administration. Peu de choses en sortent, si ce n'est la convocation des états généraux des usagers pour les 5 et 6 novembre. Une vingtaine d'associations et un «panel» d'usagers y participeront. Ces états généraux ne vont pas apporter une caution aussi franche et massive que celle escomptée. En particulier, la grève et le service minimum n'apparaissent pas forcément comme l'angle privilégié pour aborder la question des transports. C'est bien plus leur fonctionnement quotidien qui est au cœur des préoccupations d'un certain nombre d'associations d'usagers. Par quelques aspects, les revendications des usagers rejoignent celles de certains syndicats, par exemple sur la question de la présence d'agents en station. Mais elles mettent également en cause, de fait, des choix d'investissement qui privilégient la desserte de Paris au détriment des liaisons banlieues-banlieues<sup>37</sup>.

Bref, l'acteur usager n'interprète pas complètement le rôle attendu. Même faiblement, cet «acteur» fait entendre sa propre voix. Il se révèle moins monolithique que prévu. Il ne se fonde pas dans le discours de la direction. A l'issue de ces états généraux, elle ne peut plus se présenter de manière aussi assurée comme le porte-parole des intérêts des usagers.

Pour la direction, les possibilités de construire un rapport de force défavorable aux «syndicats conducteurs» diminuent par la défaillance relative de cet l'acteur. Elle dispose moins aisément qu'auparavant de l'argument du «citoyen-voyageur» pour faire pression sur le gouvernement afin qu'il restreigne le droit de grève par l'instauration d'un service minimum.

Avant même le début du conflit, tout semble joué d'avance et se passe comme si Christian Blanc, sans le soutien escompté du gouvernement, avait décidé de ne pas céder. Cela afin que la question de la transformation de l'assise sur laquelle repose la continuité du service public – du compromis catégoriel à l'entreprise citoyenne avec ses droits et devoirs – reste ouverte et «incontournable».

### La machinerie à l'épreuve du conflit

Le processus de modernisation dépend, pour Christian Blanc, de cette accession à la «citoyenneté» des entreprises du service public. Les termes même de sa condamnation du «*syndicalisme de type putschiste (qui) n'analyse les choses qu'en termes de rapport de force, de vainqueur/vaincu, sans respect du service public*» expriment cette opposition qu'il fait entre l'entreprise ancienne et celle qu'il appelle de ses vœux dans laquelle régnerait une forme d'état de droit.

L'enjeu semble suffisamment important pour que la direction accepte l'épreuve de force même si les «acteurs»<sup>38</sup> mis en place tout le long de cette année, l'accord salarial, l'instance de conciliation, les usagers et le législateur, s'avèrent, en partie, défaillants. Non seulement elle l'accepte, mais d'une certaine manière elle la provoque en ne réagissant pas à la grève du 10 novembre, où les quatre syndicats avaient innové en appelant à cesser le travail pendant les heures creuses (10h/15h ; 19h/21h) et, d'autre part, en décidant de «geler» le projet au dernier moment, juste la veille de la grève dure, celle des heures de pointe. Cette attitude conforte le trait que l'on voulait supprimer. Il se confirme que seul le rapport de force paye.

En dernier recours, l'opinion est mobilisée, sans nécessairement avoir des illusions sur l'issue de l'épreuve.

### Les conducteurs sous presse

Dès le début de la construction de l'épreuve de force, le recours au public passe par la mobilisation de la presse autour du point de vue de la direction : «*Ainsi en mars et avril 92, au moment des grèves des conduc-*

38. Dans cette acception, l'acteur ne se réduit pas à sa figure humaine ; il correspond au montage d'humains et de non humains (bâtiment, règles, machines, normes...) qui donne à un homme ou à un groupe sa figure d'acteur spécifique dans le jeu des relations et rapports sociaux. Cf. Michel Callon Réseaux technico-économiques et irréversibilités in Les figures de l'irréversibilité en économie EHESS, 1991, p. 205 à 208 ; Bruno Latour Portrait de Gaston Lagaffe en philosophe des techniques in La clé de Berlin. La Découverte, 1993.

37. Dans les Échos du 19 avril 1994, Francis Lorentz, successeur de Christian Blanc à la présidence de la Ratp, confirme le bien fondé de cette critique : «C'est en effet le trafic dans le centre de Paris qui a le plus régressé... là où nos investissements sont les plus lourds, le trafic décroît alors que, là où nous sommes le moins implantés, en grande couronne, le trafic continue à augmenter».



teurs(...), la direction casse un tabou et communique aux médias les conditions de travail et les salaires des conducteurs. Lors de la deuxième grève, fin novembre 1992, la campagne médiatique... est menée par l'ensemble des médias, et surtout par les journaux parisiens, qui soutiennent les projets de réorganisation proposée par l'entreprise<sup>39</sup>. Les médias vont faire un large usage de ces sources. L'importance de ce dispositif est telle que Jacques de Saint-Victor, dans le *Figaro*, note : «Publier les salaires de ses propres agents est assez inhabituel de la part d'un patron public<sup>40</sup>.»

Ces informations vont être utilisées de manière massive par les journaux. Depuis le *Figaro* qui fustige ces «quelques employés convenablement payés (10 305 francs par mois après deux ans, pour trente-et-une heures par semaine) et sûrs de leur emploi (qui estiment qu'ils peuvent prendre en otage la masse des gens) et rappelle «pour mémoire» la condition salariale des conducteurs qui «bénéficient de la retraite à 50 ans, et travaillent en continu... cinq jours par semaine, six heures par jour». La Tribune Desfossés qui publie les salaires : «Ils gagnent, toutes primes comprises, 10 305 francs nets après deux ans de carrière et 13 011 francs après vingt ans. Dans le Rer, ces gains sont respectivement de 10 839 francs et 13 528 francs» et indique qu'ils «peuvent prendre leur retraite au bout de vingt-cinq ans et leur taux maxi est servi après trente-et-un ans et demi.», en passant par *France-Soir* questionnant Daniel Baton, secrétaire général du SAT : «Vous avez la sécurité de l'emploi et vous gagnez plus que la plupart des gens que vous transportez, pourquoi abusez vous de la situation?».

*Libération*, dans un respect de la symétrie publiera également le salaire du Pdg : «Christian Blanc gagne 65 400 francs par mois. Sont-ils infondés à critiquer un déroulement de carrière dérisoire qui fait commencer un conducteur après deux années d'ancienneté à 10 305 francs et qui le fait finir après vingt ans à 13 011 francs?».

Du descriptif, on passe rapidement à une catégorisation «sociale» ayant valeur de jugement sur la pertinence de ce «mouvement ouvrier». Si *Libération* évoque les «seigneurs», c'est en rapportant une expression de syndicats non grévistes<sup>41</sup>. Le *Monde* détourne cette for-

mule pour en faire un titre d'éditorial «Les seigneurs de la grève». Le *Croix* titre un article «A la Ratp, les aristocrates du tunnel».

Pendant que le *Monde* fait parler un fonctionnaire, un cadre commercial, un jeune enseignant, un employé du bâtiment, un comptable «ayant connu une période difficile de chômage», *France-Soir* lance une campagne : «Les syndicats du métro ont refusé de céder : écrivez-nous ce que vous pensez de la grève Ratp».

Plus d'une vingtaine de lettres sont publiées. Du journaliste au vigile, d'un retraité de la fonction publique à un médecin ou un artisan à la retraite, du cuisinier à l'étudiante ou encore un conducteur typo, des cadres ou des chômeurs, bref *France-Soir* présente les doléances de son peuple. Le constat est éloquent : «Vous en avez assez !». L'analyse est simple : «Votre cri de colère a été unanime : 98 % de protestations, 2 % de soutien aux grévistes ou de reconnaissance du droit de grève.»

Pourtant, tout ne paraît pas aussi simple. Dans le même numéro de *France-Soir*, un reportage sur une ligne de métro, en loge de conduite, dément la colère unanime contre les conducteurs. L'un d'eux, Alain reconnaît, qu'«il n'y a pas d'attitude agressive de la part des voyageurs». Un autre, Jacques, «stoppe la machine à la sortie d'une station. Pantalon aux chevilles, un clochard fait ses besoins dans le tunnel, sur la voie. Jacques suit la procédure, informe le PC, coupe le jus. Et descend chercher le bonhomme. Et tandis que le SDF s'en va, Jacques parle aux passagers du premier wagon : «Vous voyez, messieurs dames, c'est aussi contre ça qu'on se bat !» Paradoxe : cette grève aura aussi rapproché ces deux mondes».

Entre les différentes représentations – ce que pensent les journalistes, ce que pensent les «gens» et les reportages de journalistes où sont rapportés ce que disent des «personnes», parfois dans les mêmes supports – le décalage est sensible. Que tous les usagers soient gênés, cela semble incontestable. Que leur interprétation soit homogène et unidimensionnelle, cela va moins de soi. Dans l'écart entre ces représentations, on peut quasiment lire les distances sociales qui séparent les «faiseurs d'opinion»<sup>42</sup> des gens dont ils se veulent, un moment,

39. La modernisation impossible ? Ou il est question d'une entreprise publique. Gian Carlo Santilli. Cadre d'exploitation au réseau ferré de la Ratp. Gérer et comprendre, n° 33, décembre 1993, p. 11. Ce tabou avait été cassé une fois déjà, lors du conflit d'octobre 1971.

40. Le Fig-Éco du 16 avril 1992.

41. Cette précaution est levée immédiatement après. Une justification de cette expression est donnée par une mise entre parenthèses du point de vue du journaliste «(les conducteurs sont en effet les mieux payés)», *Libération* du 19/11/92.

42. «Seule la foi ethnocentrique dans le mythe de l'"opinion personnelle", qu'on "se fait" au prix d'un effort permanent pour s'informer et se tenir au courant, peut faire ignorer que le journal (quand on en lit un) n'est un journal d'opinion que pour quelques uns.» Pierre Bourdieu, La distinction, Les éditions de Minuit, 1979, p. 515.

43. «Le monde des routiers, histoire et image d'un "groupe professionnel" composite», Patrick Hamelin, Culture Technique, n° 19, mars 1989, p. 258.

44. Rien de bien surprenant, on retrouve les mêmes journaux que ceux classés en fonction des catégories socio-professionnelles de leurs lecteurs. Cf. Pierre Bourdieu, op. cité, p. 521.

45. Le Monde du 18/11/92. Dans son article Gian Carlo Santilli conserve l'image d'une réussite de la campagne de presse : «Ainsi cette action produit des résultats satisfaisants et atteint son objectif majeur : l'adhésion des voyageurs, des médias et d'une large partie du monde politique à la nécessaire continuité du service public et à l'introduction du service minimum en cas de grève». L'analyse des médias donne une autre représentation sensiblement

les porte-parole. Leur «opinion est en résonance avec les opinions dominantes dans les classes moyennes»<sup>43</sup>.

Pour cette raison, les clivages dans la presse ne vont pas recouper les représentations communes que l'on pourrait avoir de leur position. *Le Figaro*, *le Monde* et *la Croix* vont sensiblement partager l'analyse de Christian Blanc<sup>44</sup>. *Le Quotidien de Paris* et *France-Soir*, dans leur style respectif, reprennent globalement l'argumentaire de la direction et tentent pour le premier de se faire le porte-voix du monde politique et syndical et pour le second d'être le porte-parole des usagers. *Libération* et *le Parisien* font preuve d'une distance critique plus importante et questionnent le sens de ce conflit.

Enfin, si *Libération* fait intervenir un sociologue professionnel pour dire le sens, *France-Soir* et *le Parisien* auront tendance à donner la parole aux représentants «naturels» des conducteurs et/ou à présenter les représentants. *L'Humanité*, avec sa spécificité d'être l'organe d'un parti, fait intervenir également dans ses pages ces «acteurs». A lectorat populaire correspond une moindre mise en doute, a priori, de la légitimité des dires des représentants des salariés

### Du silence pour la reprise

Durant la grève, les tentatives de mobiliser l'opinion contre les conducteurs font long feu. Malgré les déclarations de Christian Blanc sur le fait que «la situation est vraiment intolérable pour les voyageurs», on assiste, au contraire à une tolérance des usagers à la gêne provoquée par la grève : «les usagers, de leur côté, continuent de témoigner d'une grande patience et d'une capacité d'adaptation sans égale»<sup>45</sup>, les voyageurs s'arrangent. En revanche, l'apparent non sens de la grève – *le Figaro* parlant même de «conflit surréaliste», la reprise se jouant sur la différence entre «gel» et «retrait» – rejailit sur l'ensemble des protagonistes du conflit et, en premier lieu, sur la direction.

La rupture des négociations, engagées le mercredi 18, se produit autour du mot «retrait». Dans son absence ou présence, ce n'est plus le problème de l'application «unilatérale» du projet conduite qui est en cause. Cette

garantie est déjà obtenue : «La direction... affirme qu'il n'y aura pas de décision unilatérale d'appliquer un projet d'évolution de gestion de la filière conduite»<sup>46</sup>. L'exception conducteur, dans le paysage social de la Ratp, est ainsi reconduite. Au niveau symbolique, la présence du mot «retrait» est inacceptable pour la direction<sup>47</sup>.

Le ministre des Transports, Jean-Louis Bianco, réitère devant l'Assemblée, le mercredi 18, sa conviction que «seule la négociation et non une obligation légale de service minimum, permettra d'assurer un service public garanti». Bien qu'il accuse les syndicats de prendre «les usagers de Paris et de l'Île-de-France en otage», il plaide pour l'apaisement : «C'est la voie de la négociation qui peut permettre de résoudre ce conflit».

Les nouveaux «acteurs» s'avèrent instables. La Fédération des usagers des transports qui, le 16, déclarait aux agents que «si la direction suspend son projet, ils doivent suspendre leur grève», change de position et demande au ministre «d'intervenir sans perdre un instant et de prendre la seule décision qui permette d'arrêter la grève : le retrait du projet de réforme».

Ce moment de lutte symbolique marque la montée à son paroxysme de l'affrontement. Derrière le terme retrait, c'est le départ de Christian Blanc qui se dessine. Le conflit bascule.

A la Ratp, la gestion de la grève change. D'une construction publique du conflit, prenant les conducteurs pour «cible»<sup>48</sup>, on passe à un registre discret, interne au monde ferroviaire. Pour rétablir le dialogue, le silence et le secret succèdent au tapage médiatique : «Le texte dont le contenu n'a pas été révélé a été rédigé dans la plus grande discrétion au bout de cinq heures de négociation au siège de la direction du département métro»<sup>49</sup>.

Ce relevé de conclusions, rédigé dans la nuit de jeudi à vendredi, ne sera pas soumis au vote le jour même mais le lundi. Ni le mot de gel ni celui de retrait n'apparaissent. Il ne dit rien d'autre que «la direction confirme que des négociations sur le déroulement de carrière des conducteurs reprendront à partir de février 1993. En conséquence, il n'y aura pas d'application unilatérale d'un projet d'évolution de gestion de la filière conduite».

plus nuancée. De plus, deux ans plus tard, avec le gouvernement Balladur, cette question n'est toujours pas à l'ordre du jour de l'Assemblée.

46. Protocole d'accord du 18 novembre 1992. Ce projet ne sera pas signé.

47. «Le symbole occupe une place significative, on le verra à plusieurs reprises, dans le style du Pdg, ancien préfet et grand commis de l'État.» Gian Carlo Santilli, article cité, p. 8.

48. Durant le conflit de 1971, le SAT dans son journal avait représenté un conducteur sur une cible. Cf. Le voyageur, l'électricité et le conducteur article cité, p. 22.

49. Dépêche AFP 200242 Nov 92.

50. L'affirmation d'une négociation avec obligation de résultat constitue la véritable innovation de cette grève que l'absence de revendications salariales quantitatives rend encore plus évidente. La direction suspend même l'application de la clause conducteur de l'accord salarial 92 qui prévoyait, en particulier, le versement de la prime Ccsf avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juin. Le nombre de votes contre le relevé de conclusion et le suivi de la grève, lors du scrutin de lundi sont autant d'éléments qui montrent que cette innovation ne faisait pas l'unanimité dans le groupe des conducteurs. On peut aussi voir, dans l'importance des votes négatifs, une des causes du report de la consultation du vendredi au lundi. Les syndicats «grévistes» devaient prendre le temps d'expliquer les termes du relevé de conclusions.

Pour la reprise du travail, il faudra une grève. Son enjeu, permettre le vote à bulletin secret de chacun comme si après tout ce bruit le secret devait être aussi au cœur de la reprise. Sur 3 251 conducteurs, 2 260 votent. Par 1 619 voix contre 579 et 62 blancs ou nuls, le relevé de conclusions est approuvé. Le mardi, le travail reprend<sup>50</sup>. Le 26 novembre, Christian Blanc décide de mettre fin à ses fonctions. Au moment de son départ, il écrit une lettre aux agents et s'adresse en particulier aux conducteurs qui «doivent comprendre que le temps est venu, pour eux, de rejoindre l'entreprise».

### Interrogations sur la défaillance de la machinerie

Dans ce conflit attendu, il y eut la construction d'une équivalence entre les «syndicats conducteurs» et les conducteurs comme catégorie salariale. La désignation institutionnelle du Syndicat autonome traction (SAT) comme cible avec, par exemple, la nomination d'un ancien du SAM dans l'instance de conciliation, ou la réalisation d'un accord salarial concernant les conducteurs avec le SAM ou la CGC – deux syndicats soutenant la «modernisation» et opposés au SAT. Cette désignation fait écho à la disqualification des conducteurs en tant que salariés, par «médias» interposés, en les présentant comme des «privilegiés abusant de leur situation» ou *via* le salaire en leur faisant subir une perte «symbolique» de 6 à 70 F en début de carrière. En confondant sans arrêt les conducteurs comme individus salariés et comme groupe constitué, chaque tentative d'affaiblissement de «l'acteur conducteur» s'est soldée par la confirmation de sa centralité et le renforcement du lien entre les syndicats et les conducteurs.

On peut donc parler d'un échec de la stratégie de mise à l'épreuve de la réalité et de la consistance de la représentation syndicale et salariale des conducteurs. Chaque «équipement» nouveau convoqué pour renforcer la machinerie s'est traduit par une consolidation du groupe. Pourtant, à cette défaite ne correspond pas une capacité forte de représentation du groupe par les syndicats.

### La grève de mars : de la «modernisation» défaite à la défaite de la représentation syndicale

En février 93, les négociations reprennent. Afin qu'elles aboutissent à un résultat, on assiste à la déconstruction de la machinerie antérieure, à l'allègement de la charge symbolique pesant sur cette réforme dont les éléments étaient imbriqués au point que rien ne pouvait plus bouger. Pour gagner du jeu, il ne restait plus que l'affrontement.

Ni l'État, avec le service minimum, ni les voyageurs par voie de presse ou par le biais d'états généraux, ne sont appelés à «participer» aux négociations sur la prime de Conduite confirmée en sécurité ferroviaire (Ccsf), les horaires de présence pour les conducteurs de réserve, le déroulement de carrière et les formes d'évaluation. La direction découple l'attribution de la prime et le déroulement de carrière. Deux négociations différentes sont engagées. Dans ce processus de dissociation, on perçoit les points sur lesquels le conflit de novembre s'est cristallisé.

La première dissociation concerne la rupture du lien entre la Ccsf et les accords salariaux. La seconde rend indépendante la gestion de la prime et le déroulement de carrière, permettant de régler la question de la «double sanction». A une faute concernant la sécurité ferroviaire correspond, outre des mesures disciplinaires, un abattement sur cette prime sans qu'il y ait un lien immédiat avec les conditions d'avancement. Ce point est important car les conducteurs sont sous une surveillance permanente du fait de la présence d'un enregistreur, le tachymètre, qui permet des contrôles *a posteriori*. Les autres catégories sont sous le régime du «pas vu-pas pris»<sup>51</sup>. L'accord sur ce protocole se fait relativement rapidement. Une seule intersyndicale est nécessaire.

Quant au déroulement de carrière, les négociations seront plus longues. Le 25 février et le 3 mars, deux réunions d'intersyndicales se tiennent. Des progrès importants sont constatés par les syndicats. Les principales modifications portent sur la suppression des quotas de passage d'un échelon traction à un autre et une régulation, par les conducteurs, des entretiens d'évalua-

51. En novembre, sur ce point, seul un accord verbal avait été obtenu. Maintenant, même si les aspects de respect de la sécurité ferroviaire sont loin d'être absents, «les critères pris en compte pour les changements de niveau sont basés sur les aspects professionnels du métier de conducteur» et non plus sur des critères «objectifs et professionnels». Protocole d'accord relatif au déroulement de carrière, 9 mars 1993.

### Le conflit du projet conduite 1992 – 1993

- Juin 1989** : Christian Blanc énonce les grandes orientations de la modernisation devant le conseil d'administration.
- Mai 1990** : Début de la décentralisation de la gestion.
- Mars 1992** : Le 31, grève des conducteurs pour l'inauguration des extensions de la ligne A du Rer et de la ligne 1 du métro.
- Avril 1992** : grève partielle des conducteurs sur la ligne A à propos des nouveaux tableau de marche.  
Le 15, la direction organise une table ronde pour la continuité du service public.  
Le 16, grève appelée par la CGT, la CFDT, la CFTC, FO-ATMIC, le SAT, le GATC et l'USI contre la forme prise par la modernisation
- Septembre 1992** : Présentation en intersyndicale du projet «évolution de la gestion de la filière conduite».  
Décision de la direction d'appliquer le projet à partir du premier janvier 1993.
- Octobre 1992** : Demande d'ouverture de négociation sur ce projet par la CGT, le SAT, le GATC et l'USI.  
Le 29, annonce de la mise en place d'une instance de conciliation
- Novembre 1992** : Le 5, dépôt d'un préavis par la CGT, le SAT, le GATC et l'USI.  
Le 6 et 7 tenue des états généraux des usagers.  
Le 10, grève aux heures creuses.  
Le 12, dépôt d'un préavis de grève pour le 17 et les jours suivants.  
Le 16, annonce par la direction du «gel» du projet.  
Du 17, au 20, grève des conducteurs.  
Le 23, grève pour le vote de la reprise. 72% pour.  
Le 26, Christian Blanc démissionne.
- Janvier 1993** : Elections de délégués du personnel. Le SAT redevient majoritaire chez les conducteurs du métro.
- Février 1993** : Reprise des négociations.
- Mars 1993** : Le 4, saisie de l'instance de conciliation par la direction.  
Consultation des conducteurs organisée par la CGT et le SAT sur l'accord ou non pour une action de grève.  
Le «oui» l'emporte. Le GATC se désolidarise de la grève.  
Le 10, grève inégalement suivie : trafic quasi normal sur le Rer, quelques lignes perturbées sur le métro.  
Le 11, vote sur les deux accords :  
- acceptation du protocole pour la prime de sécurité et les nouveaux horaires  
- rejet du protocole sur le déroulement de carrière.  
Finalement une déclaration syndicale voit le jour, annonçant le rejet des deux protocoles. Les 4 syndicats se retrouvent ensemble.  
Le 15, le SAT suspend le mouvement. La CGT poursuit.  
Le 17, le SAT, le GATC et l'USI signent les deux accords.

tion. Une progression linéaire de la carrière où le temps moyen devient la norme se substitue à celle échelonnant les passages sur trois ans avec une distribution par année de la population conducteur selon une courbe en «cloche», 20/60/20.

Les huit ans pouvant séparer le déroulement de carrière le plus lent (vingt-quatre ans), du plus rapide (seize ans) tendent à disparaître au profit d'une carrière construite sur une forme d'automatisme entre l'ancienneté et la progression d'échelon. Au plus, sauf exception, deux ans séparent la carrière la plus rapide de la plus lente. Le temps «normal» est de vingt ans. De fait «la modulation du déroulement de carrière en fonction de l'appréciation et basée sur des fourchettes» est abandonnée. Les marges de manœuvre de l'encadrement sont ainsi réduites. La dérogation à ce déroulement doit faire l'objet d'une procédure de justification devant une commission de classement. Le dispositif formalisé réglant les entretiens de progrès s'alourdit «d'un compte rendu écrit... signé des deux parties». La perte symbolique sur le salaire de base des jeunes conducteurs est supprimée.

La grève du 10 mars 1993 ne ressemble en rien à celle de novembre 1992. Mis à part la ligne 1 et, dans une moindre mesure les lignes 9 et 13, il n'y aura que peu de perturbations. Le Rer fonctionnait tellement normalement que «l'interconnexion» était assurée ! La CGT en léger retrait, passée sous la barre des 32 % aux élections de janvier, appelle à la grève et à voter non aux deux projets d'accord. Le SAT distribue «un tract objectif» pour faire «une comparaison entre le projet de septembre 1992... avec les dernières propositions de la direction de la RATP du 9 mars<sup>52</sup>». Il précise qu'il n'appelle pas à l'acceptation du projet mais bien qu'appelant à la grève «à aucun moment le syndicat n'a donné une consigne de vote<sup>53</sup>». On perçoit un conflit entre les positions «institutionnelles» et celles du syndicat avec les salariés.

Le SAT, redevenu majoritaire chez les conducteurs «métro», adopte en fait une attitude «schizophrénique» entre son expression publique : l'appel à la grève, et son comportement vis-à-vis du groupe des conducteurs : l'absence de position pour le vote. On le perçoit clairement sur la ligne numéro 1. Aux élections

52. Communiqué de presse du SAT du 11/3/93.

53. Communiqué de presse du SAT du 11/3/93.

de délégués du personnel de janvier 1993, le SAT progresse et obtient plus de 75 % des voix exprimées. La grève est totale et le résultat du vote donne plus de 78 % pour l'accord sur la prime Ccsf et plus de 71 % pour l'accord sur le déroulement de carrière.

Mis à part cette ligne où la présence syndicale permet de gérer cette opposition de points de vue, sur l'ensemble du réseau l'effet de brouillage sera total. A 22 h 15, un représentant CGT annonce les résultats : 54,5 % contre l'accord sur le déroulement de carrière et 50,7 % pour l'accord sur la Ccsf. A 23 h 20, les syndicats annoncent que «les deux projets ont été rejetés par les conducteurs»<sup>54</sup>. Le lundi soir, le SAT suspend le mouvement. La CGT poursuit seule, sans grand écho. Le mardi 16, la grève s'interrompt.

#### Un projet conduite amendé

Le 17 mars, après un vote à bulletins secrets des délégués représentants la commission exécutive du SAT, les deux projets sont adoptés par 59 voix contre 6. Le SAT, le Gatsc et les Indépendants signent les deux accords.

On cerne ainsi les éléments qui ont produit, en novembre, l'unité du groupe conducteur. En premier lieu, un refus d'une individualisation salariale régulée par la hiérarchie. La double signature sur le compte rendu de l'entretien d'évaluation ainsi que le rôle accru des commissions de classement dans le respect de la norme de déroulement de carrière sont autant d'éléments qui réinscrivent la gestion des carrières dans l'espace du groupe. En second lieu, le dénouement des rapports entre sécurité et déroulement de carrière permettent que l'accord entre les parties se fasse. Dans cette scission, on assiste à un repli sur une évaluation interne des enjeux de la sécurité. On perçoit que ce rapport au travail ne peut se laisser réduire à sa seule dimension objectivée dans les équipements de contrôle. Il appartient au groupe, encadrement compris, de donner le sens d'une transgression. Celui-ci ne peut s'appréhender que dans son contexte, dans le cadre d'une définition partagée, au sein de la formation sociale de la conduite et de la traction, de la professionnalité des conducteurs<sup>55</sup>.

Ces dimensions avaient été occultées par le poids des

symboles convoqués de mars à novembre 1992. En revanche, dans la grève erratique de mars 93, c'est la question du rapport entre le groupe et ses représentants qui devient prépondérante.

Les délégués connaissent cette difficulté – inscrite dans leur fonction d'intermédiaire entre les salariés et les dirigeants<sup>56</sup> – de mise en «forme», dans un système particulier de relations professionnelles, des revendications. Ils doivent sans cesse produire des «mots d'ordre» susceptibles de «mettre en ordre le groupe» dans un contexte salarial.

La grève de mars prouve que ce travail de mise en forme, de «représentation de leur existence et de leur unité tant à (eux mêmes) qu'aux autres groupes<sup>57</sup>», ne va pas de soi, qu'il y a également là une défaillance du groupe.

#### La fin des conducteurs, un horizon incertain

Si le conflit de mars met en évidence un dysfonctionnement de la représentation des conducteurs, celui de novembre, par l'ampleur de l'échec de la stratégie mise en place, montre que la représentation que se fait la direction des conducteurs et de leur situation était également défaillante. On est donc amené à s'interroger sur les causes d'une difficulté à se représenter les logiques d'action des conducteurs.

L'origine de cette «résistance» pratique des conducteurs à l'inscription de leur action dans des stratégies explicites, dont les conflits de novembre 92 et de mars 93 témoignent, ne semble pas devoir être cherchée du côté d'erreurs d'analyse ou «d'ignorances par rapport à ce qu'est réellement l'action, mais comme des discordances entre dispositifs<sup>58</sup>».

Si on remonte «la chaîne de confection» du conflit, pour poursuivre l'idée de Nicolas Dodier, on peut repérer le moment du «malentendu originel». Moment à partir duquel chaque acteur restera dans sa logique interprétative sans plus pouvoir accéder à la logique de l'autre. Il s'agit du conflit de l'inauguration des extensions du Rer A et de la ligne numéro 1 du métro, le 31 mars 1992. A partir de ce moment, on assiste à une «bifurcation» entre les différents dispositifs techniques

54. 16<sup>e</sup> communiqué de la Cgt, SAT, Gatsc et Indépendants du 11 mars 1993 à 23 h 20.

55. Cette question du rapport entre le sens d'une transgression, le maintien des savoir-faire et la composition d'un groupe constitué d'opérateurs, de la maîtrise et de l'encadrement est mis en évidence dans l'étude sur l'usage des essieux dans un atelier de maintenance. Le «développement» des systèmes experts en entreprise Martine Blanc, Elsie Charron, Michel Freyssenet. Cahier du Gip MI n°35, Novembre 1989, p. 48.

56. «Un acteur est un intermédiaire auquel la mise en circulation d'autres intermédiaires est imputée» Michel Callon. op. cit. p. 206. Les intermédiaires en circulation sont, par exemple, des énoncés verbaux en réunion inter-syndicale ou pendant les heures de délégation auprès des salariés, des tracts, des pétitions, des projets d'accord, des signatures. L'intérêt d'une telle conceptualisation est mise à l'épreuve dans Bilan-perspectives des relations sociales et professionnelles à Edf-Gdf. Laurent Duclos et Nelly Mauchamp, rapport de recherche du Gip MI/Ats-Lsci, mai 94, p. 83 et suivantes.

57. La distinction, op. cit., p. 560.

58. Nicolas Dodier, Représenter ses actions, Raisons Pratiques, n°1, 1990, p. 118.

et salariaux dans lesquels s'inscrivent les logiques d'action des conducteurs.

Focalisée sur le moment même de la grève, la direction interprète le conflit comme la marque d'une rupture due aux conducteurs, à leur rapport à l'avenir de l'entreprise. Cette interprétation est renforcée parce que cette grève contre l'avenir du réseau survient malgré la prime proposée pour permettre la réussite de l'inauguration. Elle ne met en relation que l'attitude des conducteurs («*la mise en péril de l'entreprise*») avec ce «*moment qui était pour l'entreprise un acte solennel de développement et de modernité*».

Pour la direction, l'avenir du réseau – matérialisé par cet investissement de deux milliards – et l'avenir des conducteurs, sont les termes d'une même équation. Pourtant, du côté des conducteurs, une autre machine apparaît qui dissout son évidence : Météor et l'Automatisation intégrale du mouvement des trains (Aimt).

#### Automatisation : quelques repères

**1983** : Inauguration de la ligne val à Lille.

**Décembre 1985** : Décision d'automatiser la conduite de la ligne D du métro «lourd» de Lyon. Participation de la Ratp.

Poursuite des études sur le système de pilotage à base de données numériques : Sacem.

**Octobre 1987** : Lancement d'un concours pour le passage d'une ligne existante en automatisme intégral du mouvement des trains : projet Aimt.

**Décembre 1987** : Le projet Orlyval, soutenu par la Ratp et Matra, est retenu pour être la desserte de l'aéroport.

**Juin 1988** : Demande d'études complémentaires auprès de Gec-Alsthom et de Matra-Transports pour le passage en Aimt.

**Juin 1989** : Report des études Aimt sur la réalisation d'une ligne nouvelle, Météor.

La question de l'automatisation du réseau existant est reportée à après sa mise en service.

**Octobre 1989** : Accord du gouvernement pour la construction de Météor.

**Décembre 1990** : Choix de Matra pour la construction des automatismes.

Matra prend en charge l'automatisation de la ligne D du métro lyonnais.

**Septembre 1991** : Ouverture de la ligne D du métro lyonnais avec conducteurs.

**Août 1992** : Début de l'exploitation sans conducteur de la ligne D du métro lyonnais.

**Septembre 1992** : Annonce de la faillite probable de la ligne privée Orlyval.

**Février 1993** : Reprise de l'exploitation d'Orlyval par la Ratp.

Météor, cette nouvelle ligne sans conducteur, allant dans une première phase, de la future Bibliothèque de France à la Madeleine, est présenté également comme l'avenir du réseau. Christian Blanc «*encourage (...) le réseau ferré (...) à progresser dans les études sur l'automatisation intégrale de la marche des trains, qui permettront de faire de Météor, si le projet est retenu, un métro phare de la technologie française*<sup>59</sup>.»

Une fois le projet accepté le 13 octobre 1989, il inscrit Météor dans la suite de «*la grande aventure du Rer*» comme «*un nouveau rêve qui prend corps*<sup>60</sup>». Plus loin, il précise «*cette décision redonne un horizon à notre action*».

A cette date, ce projet coûte déjà 4,2 milliards uniquement pour le tronçon central. Entre l'avenir du réseau et le leur, les décisions d'investissement indiquent aux conducteurs que les deux horizons peuvent très bien ne pas se confondre. Dans la représentation de cette ligne automatique, le processus de disqualification du conducteur est d'autant plus fort que l'on attribue sans cesse un ensemble de qualités à l'automatisme intégral de la conduite, dont on peut supposer qu'elles font défaut aux conducteurs. Pourtant, le lien entre l'automatisation de la conduite et la qualité vantée n'est pas clairement établie. Ainsi pour la vitesse : «*Ligne entièrement automatique, les trains y circuleront à 40km/h de moyenne : soit... beaucoup plus vite que sur les autres lignes de métro où la vitesse moyenne ne dépasse guère les 25 km/h*<sup>61</sup>. La vitesse n'a que peu à voir avec l'automatisation mais est permise «*en raison de l'espacement des stations*<sup>62</sup>».

#### «Ce sera un métro rapide, flexible et sûr»

Cette impression de disqualification est renforcée puisqu'on assiste à une concentration de moyens autour de cette ligne automatique : «*il cumulera la meilleure technique ferroviaire, l'intercirculation entre les voitures, l'automatisme intégral... et une nouvelle conception des stations qui verra la suppression des couloirs, une information adaptée du voyageur, une sécurité et une propreté facile à préserver. Ce sera un métro rapide, flexible et sûr*<sup>63</sup>.» Une seule figure émerge, l'automati-

59. Conseil d'administration du 30 juin 1989. *Grandes orientations du président directeur général*, p. 15.

60. Dans cette édition spéciale du 20 octobre, les réactions de nombreux représentants de différentes catégories de personnel, à l'exception notable des conducteurs du métro, sont mises en page.

61. Jean Vivier, chef du service des études générales et du développement, in édition spéciale du 20 octobre de *Entre les Lignes*.

62. Michel Rousselot, directeur général de la Ratp. *Entretien dans la revue Ville de Paris*, avril 1989.

63. Christian Blanc. *Le Monde* du 5 juillet 1990.

sation : «Entièrement automatique, Météor est sûr, régulier, efficace<sup>64</sup>.»

Dans ces énoncés, Météor désigne un horizon qui clôt l'avenir des conducteurs. Pourtant, cette représentation est loin d'être homogène au sein du réseau Métro et de la direction générale. Le devenir du réseau est encore incertain. Subjectivement, cette ligne automatique représente la *part de rêve* des concepteurs et dirigeants, une sorte de projection du réseau traduit par le «slogan» de l'opération Météor : «le futur a son métro». Objectivement, pourtant, Météor clôt la réalisation de ce fantasme d'un réseau métro sans conducteur dans un avenir proche, c'est-à-dire dans moins de trente ans. Ce choix d'une nouvelle ligne, compte tenu des investissements en jeu, marque la fin du projet d'automatisation intégrale du mouvement des trains sur le réseau existant porté par le réseau ferré. Mais cette fin n'a jamais été véritablement signifiée aux conducteurs. Pour eux, au contraire, la terminologie d'Aimt renvoie à toutes les expériences menées au sein du réseau métro et dont ils ont eu connaissance.

En octobre 1987, un appel de concours pour la fourniture d'un système d'Aimt est lancé auprès de Matra Transport et d'Alshtom pour définir les aspects techniques et organisationnels de l'ensemble du processus de transformation d'une ligne existante en automatisme intégral, c'est-à-dire sans conducteurs. La ligne 7bis, Pré-St-Gervais-Louis Blanc, ligne de huit stations, est choisie. En 1988, le cadre de l'expérimentation s'élargit à une «vraie» ligne, la 11, Châtelet-Mairie des Lilas : «L'importance des études constructeurs, d'un montant de 18 millions de francs (1988), témoigne d'un intérêt particulier accordée par la Ratp à l'automatisme intégral<sup>65</sup>.» La finalisation de l'appel d'offres doit aboutir au premier trimestre 1990.

Durant cette période, au sein du réseau métro, dans les sommes engagées et les travaux réalisés, nombre de conducteurs voient se profiler la fin de leur profession malgré les dénégations de la direction du ferré : «Les projets d'automatisation du métro et les essais engagés sont sources, chez la population des conducteurs, d'une inquiétude grandissante<sup>66</sup>.»

Au cours de ces études, il n'y aura ni concertation ni transparence sur les tenants et aboutissants du projet Aimt. L'Aimt ne fait pas l'unanimité au sein de l'entreprise : «Aussi surprenant que cela puisse paraître, le projet Aimt, susceptible de mobiliser des capitaux considérables et de remettre en cause dans leurs fonctions actuelles près de 4 000 agents de la régie (dont 2 600 conducteurs), va rester un projet essentiellement «réseau ferré» et ne sera pas directement supporté et animé par la direction générale<sup>67</sup>.»

Autour de l'automatisation, deux projets s'affrontent de fait : «Le projet d'expérimentation de l'Aimt sur une ligne de métro existante, soutenu par les services d'études du réseau ferré et de la direction des équipements électriques, et le projet de ligne nouvelle en automatisme intégral, Météor, porté dans un premier temps par le service des études générales de la Ratp, puis par la direction générale elle-même<sup>68</sup>.»

### Une automatisation toujours présente

Quand le choix se porte sur Météor, il n'y a pas d'explicitation véritable sur l'abandon du projet d'automatisation du réseau existant. On intègre juste le projet Aimt, au niveau technique comme au niveau des équipes, dans celui de Météor. Ainsi, l'ambiguïté sur le devenir des conducteurs se maintient. On ne parle pas de l'arrêt du projet d'automatisation du réseau existant, on dit simplement : «Il est parfaitement évident que dans la problématique retenue de construction d'une ligne nouvelle, ne se posent pas les problèmes de reconversion des conducteurs qui se poseraient immédiatement dans l'hypothèse où on transformerait une ligne en exploitation pour l'adapter à l'automatisation intégrale<sup>69</sup>.»

La déclaration du SAT, dans cette même réunion, répond à cette forme dilatoire de prise de position : «Pour nous, aucun train ne circulera en Aimt tant que le devenir de la catégorie conduite n'aura été clairement défini<sup>70</sup>.»

Les deux projets, Météor et l'Aimt, distincts à l'origine, se télescopent et fusionnent. Dans cette opération, si «l'abandon du vocable Aimt à l'occasion de

64. Météor, une nouvelle ligne au cœur de l'Île-de-France. Plaquette Ratp.

65. Frédéric Villoutreix, «Modalités d'études, de conception et d'introduction de systèmes intégrés d'automatismes : éléments de réflexion appliqués aux projets d'automatisation du mouvement des trains à la Ratp». Thèse de Doctorat en ingénierie et gestion. ENSMP, octobre 1990, p. 193.

66. Florence de Peslouan «Normes de travail, pratiques de production et de consommation au réseau ferré». Rapport de recherche Réseau 2000, Ratp, juin 1987, p. 25.

67. Frédéric Villoutreix, op. cité, p. 191.

68. id p. 191-192.

69. Propos du président du comité d'entreprise de la Ratp, lors de la présentation du schéma de principe de Météor le 22/11/89, In Frédéric Villoutreix, op. cité, p. 195.

70. Position du SAT au cours de la séance du 22/11/89 du comité d'entreprise de la Ratp, In Frédéric Villoutreix, op. cité, p. 278.

*Météor n'a pas fait disparaître la chose», il n'en reste pas moins que certains débats annoncés disparaissent dans cet escamotage de l'un dans l'autre : «Le choix d'un système automatique de circulation des trains, faisant partie du "paquet" Météor, a été entériné par le conseil d'administration du 24/11/89 sans débat spécifique, contrairement à ce qui avait été prévu initialement» où «l'engagement avait été pris de ne pas commander de matériel ou d'équipement "pour l'Aimt" avant qu'un débat d'orientation ait lieu au CA... Le débat sur l'automatisation des lignes existantes était différé ou reporté à une date ultérieure, dans tous les cas après la mise en œuvre de Météor 71.»*

71. G. Dechaud et M. Lepetit «sur le projet d'automatisation du mouvement des trains dans le cadre de la ligne nouvelle Météor», Rapport de pré-diagnostic dans le cadre d'une expertise technologique demandée par le CE de la RATP, DS & O, novembre 1990, p. 31.

L'incertitude qui pèse sur l'horizon professionnel des conducteurs trouve son origine dans la persistance d'une présence de l'Aimt. Bien qu'elle soit, en apparence, abandonnée, elle reste en suspens. Nulle énonciation ne vient dissoudre cette image. Au contraire, des déclarations rappellent sans cesse que l'automatisation est toujours présente : «Météor préfigure le métro de demain : toutes les lignes seront progressivement modernisées à son exemple 72.»

72. Météor, une nouvelle ligne au cœur de l'Île-de-France. Plaquette RATP.

### L'indicible part du travail : les portes palières et le voyageur au centre

Ce non-dit est intrigant car lever le voile sur l'avenir de la conduite aurait probablement permis de tranquilliser les rapports avec les conducteurs. Que la mise en sommeil du projet Aimt ait correspondu à des débats importants dans les sphères dirigeantes n'explique pas ce silence. Pour le comprendre, on est amené à aller du côté de la «controverse» entre Météor et l'Aimt, écouter ce que disent ses protagonistes, comprendre ce qui s'inscrit comme enjeu dans «les objets techniques», entre les deux projets 73.

73. «Les objets techniques ont un contenu politique au sens où ils constituent des éléments actifs d'organisation des relations des hommes entre eux et leur environnement» Madeleine Akrich «Comment décrire les objets techniques» in Technique et culture n°9, janvier-juin 1987, Ed. Msh Paris, p. 49.

En 1983, une nouvelle étape de l'automatisation du métro est franchie avec l'inauguration d'une ligne sans conducteur à Lille. Pour la première fois, la RATP est absente d'une innovation majeure dans les transports urbains. Devant la réussite du Val de Lille, les responsables du métro lyonnais vont prendre la décision, en décembre 1985, de transformer leur quatrième ligne,

conçue pour être exploitée de manière classique, en un métro sans conducteur.

L'expérience de Lyon présente pour le réseau parisien, à la différence du Val de Lille, l'avantage de concerner un métro «lourd» et, compte tenu de l'avancement des travaux de génie-civil au moment de la décision, de correspondre «à une automatisation d'un réseau existant». Dès lors, si la RATP parvient à maîtriser le processus de passage d'un métro classique à un métro sans conducteurs, des perspectives considérables lui sont ouvertes tant comme exploitant que comme société d'ingénierie. Son implication dans la recherche/développement devient plus forte. Les études acquièrent un caractère opérationnel et intégré à ses logiques d'entreprise.

Entre 1985 et 1988, une partie du débat tournera autour de la question des portes palières, celles qui, comme à Lille, assurent l'étanchéité de la voie contre toute intrusion volontaire (vagabondage de personnes ou d'animaux, pickpockets et dealers, suicides) ou non (chute due à un malaise, une bousculade). Point crucial, qui pour une ligne nouvelle est résolu d'emblée car leur installation est intégrée dès la conception. Dans un réseau ancien, en revanche, le coût et la complexité des aménagements rendent ce choix plus contestable. En effet, sur les lignes de métro actuelles, de nombreuses stations sont en courbe et il n'existe pas de véritable solution pour assurer la détection automatique de personnes restant dans les espaces entre les rames et les portes. Il y a d'autres problèmes, tel «l'effet piston» (l'effet piston correspond à la compression de l'air provoquée par le déplacement des rames dans un espace fermé : le tunnel) qui rendent la modernisation d'une ligne délicate si elle suppose l'implantation de portes sur les quais.

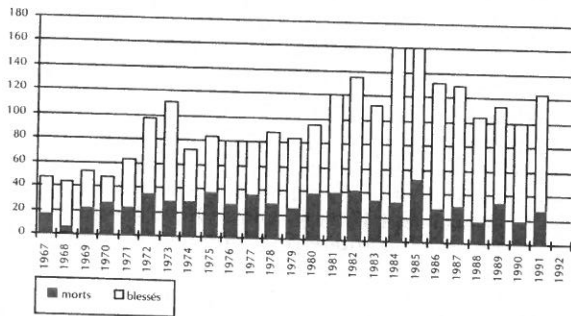
À Lyon, on a adopté un système sans «portes palières» pour assurer la clôture de la «frontière» entre le quai et la voie 74. Des voyageurs ou des objets peuvent donc pénétrer dans l'espace de la voie. Leur détection est assurée par un «tapis» de rayons infra-rouges situé à hauteur de quais. Ce système n'empêche pas la chute d'un corps sur la voie, mais, à la manière d'un conducteur, il permet la coupure du courant et l'arrêt des rames.

74. Sur le métro lyonnais et les problèmes posés à l'époque Cf. Robin Foot «Automatisation du métro et qualité de service», Cahier n°11 du Gdr Réseaux, Septembre 1988, p. 38.



Après réflexions, cette solution qui ramène la sécurité d'un métro automatique à un niveau sensiblement égal à celui d'un métro avec conducteurs, n'est pas retenue : « Il est vrai qu'à Lyon on n'enregistre guère plus de 4 ou 5 incidents par an "pour personnes sur les voies". A Paris, on compte au moins 2 ou 3 incidents par jour<sup>75</sup> ! »

Suicides dans le réseau métro parisien de 1967 à 1991



Ce graphique est à considérer comme un indicateur fiable de l'importance du phénomène. Tiré des statistiques de la RATP, le calcul du nombre de suicides ne distingue pas ceux réalisés « avec le métro et la voie » de ceux qui se font par d'autres moyens. Une étude effectuée par deux médecins sur la période 1965/1976 constatait qu'entre 1972 et 1976, le pourcentage de suicides réalisés dans l'enceinte du métro mais sans rapport avec les rames ou la voie, variait entre 7,60 % et 14,44 %. De plus, dans cette même étude, les médecins constataient un écart entre les chiffres de la police et ceux de la RATP : « La RATP avait enregistré comme suicides des incidents pour lesquels la notion du suicide n'avait pas été établie de façon formelle<sup>\*</sup>. Cet écart allait de 1 à 4 accidents par an pour la période 72-76. Si l'on abandonne le point de vue institutionnel qui répartit les morts et les blessés selon les formes d'affectation de la responsabilité et l'on prend en compte le nombre des blessés et des morts quelle qu'en soit la cause, accidents ou suicides, ces chiffres augmentent. Par exemple pour 1991, on recense outre des suicides, 194 accidents mettant en jeu la voie et/ou les rames, qui ont provoqué 14 morts (circulation induite sur les voies, chutes entre deux voitures, chutes sur la voie).

\* Les suicides dans le métropolitain Dr. Bailly et Dr. Cirilli

75. Christian Chaumereuil Aimt, *Le temps de la réflexion «Entre les lignes»*, n°113, juin-juillet 1988, p.15.

En reprenant une formulation de Bruno Latour, on peut dire que « les portes palières deviennent alors le moyen, pour les responsables de la sécurité, d'inscrire dans le métro même la règle "tu ne pénétreras pas sur la voie"<sup>76</sup> ». L'option retenue d'installer des portes palières indiquent que les automates semblent avoir plus besoin de protection « contre » les voyageurs que les conducteurs. Par leur présence dans le projet Aimt, ces portes palières disent, à leur manière, que les conducteurs sont mieux placés que les automates pour supporter un voyageur sur la voie, une chute ou un suicide<sup>77</sup>. Paradoxalement, c'est ce choix, cette forme de privilège des automates sur les conducteurs, qui a rendu moins inévitables, à court terme, leur suppression.

Nous faisons l'hypothèse que la difficulté d'énoncer une telle proposition explique aussi le silence sur le devenir du réseau. Le conducteur, seul dans sa loge, sans avoir de « délégués »<sup>78</sup> à la sécurité comme le seront les portes palières pour Météor qui « éviteront les suicides et les intentions malencontreuses de personnes ou d'objets sur la voie qui constituent la cause majeure d'interruption de service<sup>79</sup> », a dû faire face à l'accusation de ne pas mettre le « voyageur au centre ». Pourtant, justement, s'il reste un avenir pour les conducteurs, c'est bien dans leur rapport au travail puisque, quotidiennement, ils se trouvent devant des voyageurs, au centre de la voie. Une telle proposition ne parvient à surgir, que comme une échappée, au creux d'une autre question, sur la politique commerciale : « Le voyageur en premier, devant, ça c'est logique mais pas n'importe comment, s'il y a un suicide, le voyageur pas devant, le voyageur s'il veut pas partir, il faut l'envoyer chier... Il faut aller vite. Un suicide c'est pas beau à voir... un truc comme ça... ou quelqu'un sur la voie. Il n'y a pas de questions à se poser. Il faut couper le courant. Si un voyageur traverse la voie, faut pas déléguer. On coupe le courant<sup>80</sup>. »

#### La présence du refoulé

Ce non-dit dans le rapport conducteur/voyageur dont on ne retient que l'aspect public, officiel, celui lié à la seule fonction de déplacement, n'est pourtant pas

76. La ceinture devient alors le moyen, pour les responsables de la sécurité d'inscrire dans la voiture même la règle morale « tu n'iras pas trop vite ». Bruno Latour, « Les cornéliens dilemmes d'une ceinture de sécurité », p. 26, in op. cité.

77. Les portes palières fonctionnent comme une sorte d'équivalent des hamais de sécurité dans le secteur du bâtiment dont Christophe Dejours parle : « Ils (les ouvriers) savent bien que le hamais de sécurité n'évitera pas tous les accidents. Les forcer à le mettre, c'est avant tout leur rappeler que le danger existe bien dans la réalité, et du coup, c'est leur rendre la tâche encore plus difficile parce que plus chargée d'anxiété. » Christophe Dejours, *Travail : usure mentale*, Bayard, Nouvelle édition 1993, p. 90.

78. Bruno Latour, op. cité, p. 32.

79. Météor :

une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs, présentation au Conseil d'Administration du 14 janvier 1994.

80. Entretien réalisé avec un conducteur dans le cadre de la recherche en cours sur les relations professionnelles à la RATP.

81. «Rapport interface homme/machine et système de régulation : le réseau ferré.» Réalisé par Robin Foot et Noelly Rajoharison au sein du groupe interface homme/machine. Réseau 2000, RATP, 1985, p.15.

82. Communication présentée par le service de l'exploitation du réseau ferré au troisième symposium du comité permanent des métros sur pneumatique. Paris 1977. Note T3 - 302.

83. Pierre Bouvier Métropolis éd. Tigres en papier. 1978. p. 32-33.

généralisé. Dans de nombreuses occasions, ce lien au voyageur est non seulement présent mais clairement énoncé.

Sous sa forme «suicide», ce rapport est devenu «un terme générique de l'ensemble des incidents et accidents provoquant une interruption importante de la circulation des métros<sup>81</sup>». Utilisé principalement par ceux qui sont «loin» de l'événement, qui peuvent le distancier et le médiatiser, il permet de désigner tous les incidents importants d'exploitation dont la responsabilité n'incombe pas à l'institution. Du chef de régulation au cadre d'exploitation, ce type d'accident est devenue une situation de référence explicite comme en témoigne cette communication sur l'indice de disponibilité et la qualité de service : «Nous prendrons comme exemple l'analyse de l'état ligne 4 voie 1 et voie 2 du 14 avril 1977 qui permet au commandement de s'assurer dans quelles conditions un incident important (suicide) a été réglé par le chef de régulation<sup>82</sup>».

Si, dans ce cadre, on peut régler un suicide par un indice de qualité, à la même époque, par rapport au conducteur, ce n'est pas possible : «La crainte de l'accident, du suicide, fait partie de l'univers plus ou moins conscient du conducteur. Au centre d'instruction, on lui a indiqué les mesures à prendre : freiner à bloc, renverser la gamelle», couper le courant, éviter toute panique, prévenir police-secours... Rien ne peut cependant effacer l'appréhension que suscite, certain jour, la vision brève d'un voyageur proche du bord de quai, de la foule qu'un simple mouvement impromptu pourrait jeter sur le ballast contre la rame qui pénètre à grande vitesse dans la station. Et il faut se tenir aux horaires, surveiller les cadrans lumineux qui indiquent la marche type, l'avance ou le retard, consulter la feuille de marche<sup>83</sup>».

Sur ce même thème, dix ans plus tard, un journaliste rend compte des propos d'un conducteur : «Quand j'entre en station, j'ai toujours la main sur le frein d'urgence et je ne quitte pas les bords du quai des yeux. Les gens s'imaginent que c'est la mort à coup sûr. Faux : les cent cinquante qui se jettent sur la voie chaque année terminent pour la plupart estropiés ou amochés.

*Un jour, un type s'est jeté sous ma rame à Maison-Blanche. Je l'ai reconnu. C'était la troisième fois qu'il faisait le coup. Et la bonne. Une autre fois, une vieille dame s'est laissée tomber, j'ai eu juste le temps de freiner. Elle n'était que blessée. Elle hurlait, pendant que j'attendais les secours. Alors je lui ai pris la main, et elle s'est calmée. Je suis resté comme ça dix minutes, avec elle, à quatre pattes sur la voie, en attendant les pompiers<sup>84</sup>».*

### Extrait de la communication présentée par le métro de Paris au 3<sup>e</sup> symposium Paris 1977

#### 2 -3- Description d'un incident

L'analyse des informations journalières permet au commandement de la ligne intéressée de suivre tout particulièrement la marche des trains et d'orienter leurs efforts sur les matériels techniques et humains pour améliorer la régularité des passages des trains dans chaque station en vue d'obtenir la capacité optimale de transport prévue par le tableau horaire en application.

Nous prendrons comme exemple l'analyse de l'état ligne 4 voie 1 et voie 2 du 14 avril 1977 qui permet au commandement de ligne de s'assurer dans quelles conditions un incident important (suicide) a été réglé par le Chef de régulation.

#### Ligne n° 4 - 7<sup>h</sup> 20 - Denfert-Rochereau - voie 2

- Un voyageur identifié se jette sur la voie devant la rame 403 qui entre en station.

- Après l'arrêt du train, la victime est retrouvée sous la première voiture d'où elle est délogée par les Sapeurs-Pompiers. Cet incident nécessite la coupure du courant de traction dans la section Saint-Placide - Porte d'Orléans de 7<sup>h</sup> 20 à 8<sup>h</sup> 05  
Interruption 45 minutes

La rame 403 repart à 8<sup>h</sup> 07 avec un retard de 47 minutes

Au cours de cet incident, les voyageurs de trois trains arrêtés dans la zone privée de courant sont évacués sans incident. (il s'agit des trains 413 - 414 - 416)

Pour exploiter partiellement la ligne, 11 trains passent de voie 1 à voie 2 : 8 à CHATELET, 1 à ODEON et 2 à MONT-PARNASSE-BIENVENUE (VAVIN).

Les états voies 1 (figure 8) et 2 (figure 9) montrent la chronologie de l'incident le nombre des trains "tournés" aux services provisoires et l'incidence du retard sur l'ensemble de la période de pointe du matin.

#### A savoir :

- 8 à CHATELET : Trains 438 - 439 - 440  
441 - 444 - 447  
455 - 459

- 1 à ODEON : Train 435

- 2 à MONT-PARNASSE-BIENVENUE : Trains 421 - 424

On notera sur voie 2 que le train 403, à l'origine de l'incident, arrive avec 45 minutes de retard au terminus, suivi du train 402 qui se trouvait derrière lui.

84. Télérama n°1979 du 16/12/87 in supplément Paris-Île-de-France n°418.

Dans la production d'une représentation explicite de ce rapport des conducteurs aux voyageurs, ce sont surtout des «étrangers» au réseau qui en sont les médiateurs. La presse en est particulièrement le vecteur. «L'insécurité» dans le métro, sous toutes ses formes, y compris l'accident ou le suicide, fait régulièrement la «une» ou l'objet d'articles dans *le Parisien* ou *France-Soir*.

Par contre, en interne, cette question fait l'objet d'un refoulement, d'une tentative incessante de la tenir en lisière de la conscience : «*Personnellement, j'y ai souvent pensé (aux quais bondés). Dans les stations où il y a beaucoup de voyageurs, on a toujours peur d'un geste mal venu ou qu'il y ait une personne qui se suicide mais je crois que bon... on y pense pas*<sup>85</sup>».

Au début des années 80, la Ratp qui tente de réguler avec les journalistes l'information sur le «poussage» et parvient à un accord pour éviter que ce phénomène ne fasse les manchettes des journaux. Une telle publicité, outre ses répercussions en termes d'image et d'insécurisation des voyageurs, semblait provoquer des «effets de contagion». Motivation incontestablement légitime mais de nouveau qui est la mise en œuvre d'un «interdit», «refoulement» de représentation.

Dans ce processus de refoulement, quelque chose ne tient plus. Constamment, trop d'éléments font ressurgir dans la conscience cette présence de la mort au sein de la production : le débat sur les portes palières, les annonces sonores avertissant «*qu'un incident de voyageur est survenu à la station...*», les articles de presse... Pourtant, la grève du 20 décembre 1985 avait «signalé» que quelque chose ne tenait déjà plus dans le groupe de la conduite<sup>86</sup>. Cela n'apparaît pas avoir été vraiment perçu.

#### L'autre journal n° 27, septembre 1992

Le dernier métro, par Laurent Decloitre

«En 1996, lors de l'achèvement de Météor, il sera impossible de se suicider dans le métro, parce que les voies ne seront jamais accessibles. Comme le val lillois, des parois vitrées borderont les quais, et ne s'ouvriront, par l'intermédiaire de portes palières, que lorsque la rame sera à quai. La technique a fait ses preuves, puisque dans le métro de Lille, en fonction depuis dix ans, on ne compte aucun suicide».



Pierre Lapolice

Au contraire, la campagne de presse a réduit le travail des conducteurs à leur rémunération et aux horaires de travail. En taisant son contenu et en particulier ce rapport informulé au voyageur, elle les a laissés sans voix, sans possibilité de dire autour de quoi eux mais aussi l'ensemble du réseau se construit, comme le prouve le lien fait entre l'automatisation et les portes palières.

Ce lien entre les portes palières et l'avenir des conducteurs «ouvre» une brèche dans «le système défensif» du groupe de la conduite : «*Les ouvriers n'aiment pas qu'on leur rappelle ce qu'ils cherchent si coûteusement à conjurer*<sup>87</sup>» Sans pouvoir le dire positivement, les conducteurs tentent de dénoncer cette rupture unilatérale d'un accord de fait sur le silence entourant les conditions de travail : «*A partir du moment où on donne les conditions de travail, il faut donner tous les éléments*<sup>88</sup>» Ils énoncent à mi-voix la nature vitale de l'échange salarial, le prix personnel à payer dans le rapport à la sécurité des voyageurs. «*Si vous faites une bêtise, une faute de sécurité, vous payez argent comptant, vous comprenez, c'est ce qui fait la valeur du travail, ça fait partie du salaire aussi*<sup>88</sup>».

87. Christophe Dejours, *Travail : usure mentale*, Bayard, nouvelle édition 1993, p. 90.

88. Entretien avec un conducteur réalisé dans le cadre de la recherche sur les relations professionnelles à la Ratp.

85. Entretien avec un conducteur réalisé dans le cadre de la recherche sur les relations professionnelles à la Ratp. Cette réponse fait suite à une question directe.

86. «Le voyageur, l'électricité et le conducteur», op. cité, p. 25-26.

**Juste une image**



Mais du côté de la direction, ce refoulé du travail réel des agents à la fois su et tu, agit sur leur représentation de la modernisation. Dans la brochure officielle présentant «le progrès partagé», à la page sur l'évolution des métiers et des modes d'organisation, coexistent deux textes, une photo et deux dessins (voir ci-dessous et page 99). Chacune de ces représentations exprime sa propre version de l'histoire.

Le texte part de la stratégie officielle annonçant qu'il faut «anticiper l'évolution des métiers et adapter l'organisation» en fonction de ces prévisions. Sur la photo une rame de pré-série expérimentale Boa<sup>89</sup> qui préfigure le

**La stratégie de l'entreprise**

Dans la RATP de 1993, les métiers et les activités auront évolué, les compétences exigées seront différentes : nombreux seront ceux qui souhaiteront ne plus faire un seul métier pendant toute leur carrière. L'entreprise met donc en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant d'adapter les ressources aux besoins :

- ▶ en anticipant les évolutions des métiers,
- ▶ en adaptant les organisations,
- ▶ en modernisant et en simplifiant les procédures de gestion.

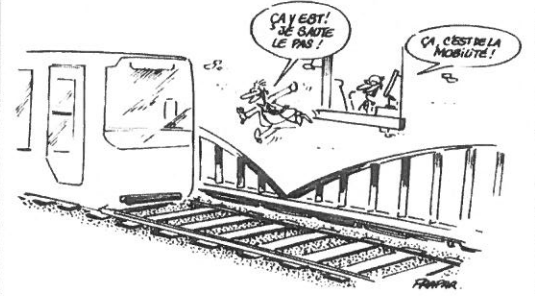
- L'application de l'accord cadre sur les conditions de l'introduction des actions de changement et des technologies nouvelles. (voir fiche 2 page 16)
- Une gestion des effectifs fondée sur la pleine utilisation de chacun, la diminution de l'absentéisme et la cohérence entre les besoins et les moyens.
- L'adéquation entre l'emploi exercé et les compétences.
- L'étude des perspectives d'évolution des métiers et l'évaluation des postes au fur et à mesure des évolutions de l'organisation. Dans la plupart des métiers d'exécution,

89. La caractéristique des rames Boa est de permettre l'intercirculation entre les voitures.

nouveau matériel pneumatique, le MP 89, appelé à remplacer l'ancien et à équiper Météor, dans sa version sans loge de conduite. Il débouche de la gare d'Austerlitz et met en lien deux «discours parallèles». L'un porte sur les actions à venir dont font partie l'application de l'accord sur «les conditions de l'introduction des actions de changements et des technologies nouvelles», les entretiens de progrès, l'évaluation des compétences, les déroulements de carrière, bref, tout ce qui a alimenté le conflit de novembre. L'autre mélange le verbe et le dessin.

Dans la première vignette, deux «bureaucrates» s'ennuient, l'air triste. L'un, tapote d'une main sans conviction et rêve à une autre vie, à une vraie vie, celle de conducteur, symbole du service de l'exploitation à la

## ÉVOLUTION DES MÉTIERS & DES MODES D'ORGANISATION



**Les actions qui en résulteront**

- L'évolution des activités, de l'organisation et des compétences conduira à distinguer des métiers de base et des métiers de développement. (voir fiche 1 «métiers de base et métiers de développement» page 16 et fiche 3 «évaluation des postes» page 17)
- L'élaboration d'un dispositif facilitant l'évolution professionnelle des agents :
  - mise en place de niveaux permettant d'organiser des passerelles entre les métiers.
  - définition de conditions de passage favorisant la mobilité et assurant des carrières plus régulières.
- formation d'accompagnement aux changements de métier dans le cadre d'un «crédit formation d'évolution professionnelle».
- Des entretiens d'appréciation professionnelle seront l'occasion d'exprimer des souhaits individuels de mobilité et d'évolution.

Le progrès partagé (p. 14-15), Ratp.

Ratp. Dans la seconde vignette, il s'adapte à l'organisation, au redéploiement du réseau par transfert d'emplois administratifs vers l'exploitation<sup>91</sup>. Il saute le pas par la fenêtre et on découvre qu'il s'agit d'une reprise de la photo, qu'il s'élançe par la fenêtre, vers cette rame Boa qui préfigure le nouveau réseau.

Étonnant concentré de tous les éléments constitutifs de l'imbroglio dans lequel se trouve plongé le groupe de la conduite. En deux pages, l'institution met en scène ses propres conflits de représentation du présent et de l'avenir. Cette image est bien cet «*objet ambigu qui protège du réel autant qu'elle nous le livre brut et cru*» dont parle Serge Daney<sup>92</sup>.

La violence refoulée du réel fait retour dans l'espace même d'une modernisation trop prompte à jouer des symboles au détriment d'une prise en compte véritable des rapports de travail, de la réalité des conditions de production. Par ces conflits de novembre et de mars, ce débat autour de l'automatisation et des portes palières, comme les dessins en témoignent, c'est l'ensemble de la formation sociale de la conduite qui apparaît en crise ouverte. Les conducteurs sont les seuls à vivre de manière immédiate, directe, «l'injonction» des signaux de vitesse, du respect des heures de passage, indicateur privilégié de la qualité de service comme autant d'éléments qui ne permettent pas le développement des «savoir-faire de prudence<sup>93</sup>» de se développer et de se stabiliser. Face à cette pression sur la qualité de leur travail, sur leur légitimité, le refoulement ne fonctionne plus.

Cette modernisation où prédomine la trajectoire individuelle sur le métier, sur le groupe, est venue s'échouer sur l'impossibilité d'être conducteur sans faire corps, sans se solidariser pour tenir malgré tout. Il reste à inventer une modernisation qui ne vise pas tant à réaliser un rêve de citoyenneté abstraite que de se fonder dans l'ensemble des contradictions actuelles du réseau ferroviaire. Elle permettrait de restaurer un espace social où puissent circuler et être débattues ces questions cruciales sur les rapports au travail, au groupe à son avenir.

Ce défi n'est pas uniquement «le problème des conducteurs». Il est celui de l'ensemble de la formation sociale de la conduite et du métro. ■

91. Cette réorganisation de la Ratp par l'organisation d'une mobilité des administratifs vers les postes opérationnels n'est pas dit dans le texte mais constitue un axe stratégique de développement du réseau à moyens constants.

92. Serge Daney, Le salaire du zappeur, P.O.L. 1993, p. 62.

93. Damien Cru, «Les tailleurs de pierre», revue Travail n°7, février 1985, p.50. Des éléments indiquant les formes concrètes prises par ces savoir-faire de prudence sont décrits dans le rapport de Florence de Peslouan déjà cité, en particulier des pages 13 à 28.