



**HAL**  
open science

# La scission du travail et de l'emploi : la question de l'intérêt au travail et de l'individualisation

Robin Foot

► **To cite this version:**

Robin Foot. La scission du travail et de l'emploi : la question de l'intérêt au travail et de l'individualisation. Conférence internationale sur les transports urbains, May 1995, Paris, France. pp.27-30. halshs-00438819

**HAL Id: halshs-00438819**

**<https://shs.hal.science/halshs-00438819v1>**

Submitted on 4 Dec 2009

**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.

Intervention à la « Conférence internationale sur les transports urbains » organisée par le Comité Régie d'Entreprise de la RATP.

30 et 31 mai 1995

**LA SCISSION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI :  
LA QUESTION DE L'INTÉRÊT AU TRAVAIL ET DE  
L'INDIVIDUALISATION**

Robin FOOT

**INTRODUCTION**

Une question me semble parcourir l'histoire récente de l'évolution du système socio-technique des transports urbains, celle de la scission entre l'emploi et le travail. Du côté de l'emploi, c'est-à-dire des formes institutionnelles du rapport salarial, on a assisté, malgré certaines remises en cause, plutôt à un maintien des statuts et à une progression de la qualification formelle du travail qu'à sa régression. Du côté du travail considéré dans sa dimension d'activité, de pratique productive, on a assisté, au contraire, dans une majorité d'emploi à une perte de substance. Le premier, inscrit dans le jeu des relations sociales, a pu bénéficier de la force relative de la représentation salariale. Le second, au contraire, n'a été que faiblement pris en compte en tant qu'activité. On peut même dire qu'on a assisté à une prise en compte négative, une forme de méfiance à l'encontre du travail, qui s'est exprimée dans la conception du système de production, en particulier dans l'architecture des systèmes techniques et organisationnelles.

Au travers de l'histoire de la modernisation du réseau de la RATP, c'est-à-dire depuis le milieu des années 60, il me semble que l'on peut éclairer les conséquences en termes sociaux et productifs d'une telle dichotomie dans l'appréhension du travail qui a correspondu au "compromis fordiste" où en échange de gains salariaux en termes de salaire ou de classification, les organisations syndicales ont abandonné, peu ou prou, la question du travail proprement dit.

Pour aborder cette question de la déconnexion entre le travail et l'emploi, je vais tenter de suivre deux axes majeurs de la restructuration du travail et de la production au cours de cette période de près de trente ans où le réseau parisien a réalisé sa "modernisation" : la centralisation de la gestion de la production et l'automatisation. Ces deux axes même s'ils sont souvent mêlés dans les

processus effectifs se distinguent toutefois. Par exemple, dans les réseaux de bus, la centralisation de la régulation non seulement au départ mais en ligne, au cours du parcours des machinistes, permise par la radio-téléphonie ne s'est pas accompagnée d'un processus d'automatisation ni de la conduite ni de la régulation. A l'inverse, l'automatisation du contrôle de la production des titres et du péage dans le réseau métro ne s'est pas accompagnée d'une centralisation des fonctions remplies par les agents de stations. Même pour le réseau métro où ces deux processus se sont entrelacés, quand on suit de près les différentes expérimentations, on se rend compte que la centralisation de la régulation n'a pas correspondu à l'automatisation de la conduite.

Afin de laisser la plus large part possible aux débats, je me limiterai dans le cadre de cet exposé à éclairer quelques points, de manière schématique, des évolutions du travail autour des trois catégories numériquement les plus importantes à être au contact du public : les agents de station, les conducteurs de métro et les machinistes des bus.

Dans le cadre de ce colloque international, j'ai bien conscience de n'apporter que des éléments très franco-français au débat mais il me semble que ceux-ci contribueront à mieux cerner ce qui est spécifiquement français de ce qui est d'un ordre plus universel, plus partagé dans les réseaux de transport et de comprendre ainsi, peut-être, les logiques et causes à la fois de ce qui est singulier, propre à chaque structure sociale dans laquelle est organisé le transport, et ce qui est partagé, qui fonde l'unité de ce secteur, en tout cas du point de vue des organisateurs de ces réseaux. C'est dire combien j'attends des différentes interventions des représentants des salariés de réseaux pour éclairer ce point.

## **L'AUTOMATISATION DU TRAVAIL EN STATION : LE PRIVILEGE DES MACHINES ET LE VIDE DU TRAVAIL**

Depuis le milieu des années 70, le travail en station a connu une évolution très importante. En premier lieu, l'automatisation du contrôle des titres de transport à l'entrée du réseau s'est accompagnée d'une réorganisation du travail des agents de station autour du seul acte de vente, à sa localisation dans sa "recette". L'automatisation de la production de titres et la centralisation du contrôle du fonctionnement des "machines de vente", les ADAR, en simplifiant les procédures comptables ont rendu possible la réduction des effectifs chargés de la vente. Ces deux processus se sont traduits dans l'organisation du travail par les opérations TAME 1 et 2 qui ont conduit à faire des stations à agent unique ou à deux agents.

C'est ce cantonnement des agents dans les recettes et la "désertification" corrélative des accès et des quais que l'on a désigné sous le terme de "déshumanisation" du métro. La solution adoptée, au début des années 80, a

consisté à "inventer" de nouveaux métiers pour contrer ce phénomène. Il y a eu les surveillants de ligne contrôle, les postes d'information et d'accueil. Rapidement ces nouveaux emplois se sont révélés, du point de vue des agents eux-mêmes, vides de contenu et donc pas tenables durablement. En particulier les surveillants de ligne contrôle "désertaient leur poste" pour se réfugier dans les recettes et ne plus être là comme des "plantes vertes", pour mettre de l'humain dans le décor du métro. Progressivement, ils furent supprimés.

Aujourd'hui encore, avec le Nouveau service en station, cette même piste, sous forme "d'agent d'ambiance" est de nouveau expérimentée. Mais là aussi, même s'il faut rester prudent compte tenu du peu de recul que l'on a, ces agents se sont repliés d'un "travail" non véritablement défini en direction des voyageurs vers une aide aux agents de station.

En effet enfermé dans sa recette, seul face au public, l'agent doit faire face à une diversité de situations qui le mette souvent en difficulté, y compris pour accomplir sa tâche principale de vente. S'il n'a pas de remplaçant, les moindres actions de l'agent deviennent des situations où il est mis en porte-à-faux vis-à-vis de sa mission. Qu'il ait envie d'aller aux toilettes ou de trouver de la monnaie, le problème est le même, il est confronté au problème de devoir abandonner la vente ou de la poursuivre dans une situation dégradée.

Malgré ces constats répétés d'une difficulté d'un côté à faire face seul à une situation de vente et de l'autre côté qu'un travail purement "relationnel" sans autre contenu qu'être là pour le voyageur n'est pas tenable, la conception du travail de station ne se modifie pas sensiblement. On tend à privilégier les solutions visant à automatiser de plus en plus la vente sans pour autant que l'on définisse une véritable évolution du travail en station. Dans ce contexte, on constate que s'enclenche un cercle vicieux où la non prise en compte du sens du travail conduit à ce que les agents se démotivent, se mettent en retrait d'un poste où ils perçoivent qu'ils ne sont pas réellement intégrés. Cette désaffection se traduit par des dysfonctionnements qui sont interprétés comme autant de raisons d'automatiser encore plus le travail et in fine de supprimer des postes. Il est intéressant de noter d'ailleurs que dès que l'on implante des automates de vente en contact direct avec le public, on pense à l'organisation du travail qu'il faut mettre en place pour "aider" l'automate. Mais il s'agit bien là d'un privilège des machines sur les hommes qui exprime la culture technicienne de ce milieu professionnel.

## **L'AUTOMATISATION DE LA CONDUITE : VRAIE OU FAUSSE QUESTION**

Bien que le pilotage automatique n'ait pas été essentiel dans l'amélioration du trafic, les premières lignes - dont la capacité d'offre augmente sensiblement

(entre 15 et 20 %) - n'en sont pas équipées, l'histoire officielle en a fait pourtant la clef de voûte de la modernisation et lui attribue l'amélioration de la qualité de l'offre de transport. En fait, l'amélioration substantielle de la qualité du transport a été permise au moment où le rapport mouvement/stationnement dans l'exploitation a été réfléchi autrement. En effet les spécificités du réseau parisien (interstation courte et maillage serré), font que les performances intrinsèques des matériels ou l'amélioration de la régularité de la marche en interstation n'ont en fait que peu d'incidence sur le fonctionnement d'ensemble de la ligne.

Les facteurs essentiels d'amélioration de l'exploitation sont liés à la gestion des rames et en particulier à la gestion des stationnements, qu'ils soient volontaires ou non. Le contrôle des temps de stationnement en marche normale et le lien entre les conducteurs et les régulateurs qui suivent continûment la marche des trains rendent possible une meilleure régulation de l'offre de transport. Dans l'exploitation du réseau métro, on constate une *centralité de l'arrêt dans la marche* des rames de métro.

D'ailleurs, durant la décennie 75-85, l'attention des exploitants se focalise sur le contrôle et la régulation des arrêts. Pourtant la politique d'amélioration du transport malgré des hésitations quant à la pertinence du pilotage automatique se traduit, in fine, par un accroissement de l'automatisation de la conduite. C'est autour de cela que se constitue la nouvelle figure de la modernité que la ligne de métro sans conducteur en cours de construction à Paris, Météor, incarne. Dans la conception de cette ligne, le rôle actuel des conducteurs est resté dans l'ombre, en particulier sur deux points : la fermeture des portes et la gestion des horaires des conducteurs.

Pourtant, en ce qui concerne le premier point, dans les pratiques quotidiennes, les conducteurs mettent en oeuvre des stratégies relativement complexes, pour assurer la fermeture des portes afin de permettre que par son rapport au voyageur il participe à la régulation de la ligne.

Quant au second point, les horaires de service des conducteurs bien que présentés comme une contrainte négative sur l'exploitation, sont en réalité une traduction de la demande de transport et, en tant que telle, le respect des horaires des conducteurs est, normalement, une des garanties de la qualité de service.

Dans ce centrage sur l'automatisation de la conduite que Météor, à sa manière, cristallise, c'est finalement la réalité du fonctionnement d'une ligne qui disparaît, c'est le voyageur qui devient impensé et tend à être exclu de l'organisation du transport. La ligne D du métro lyonnais ou Orlyval témoigne que de tels processus sont effectivement à l'oeuvre.

## **CENTRALISATION : L'ISOLEMENT DES AGENTS ET L'OUBLI DES CONDITIONS DE TRAVAIL.**

Le récent conflit des machinistes du Nord de la Région parisienne, qui visait à interpeller la Direction sur les formes de travail dans un espace public où l'agression devient une partie intégrante du rapport au travail, me semble illustrer ce phénomène où la transformation du travail autour d'une prise de distance entre les différents acteurs d'une ligne machinistes, régulateurs, maîtrise tend à laisser physiquement seuls les agents au contact du public se débrouiller de la situation. D'évolution en évolution sur longue période, progressivement les liens entre les agents au contact avec le public et leur hiérarchie se sont distendus jusqu'au point où le groupe de maîtrise qui jusque là assurait le lien, la remontée des problèmes rencontrés sur le terrain au niveau du dépôt, de l'encadrement, ne peut plus remplir ce rôle. Mis à part les régulateurs avec qui les machinistes sont en contact mais qui restent dans leur poste de commande local, nombreux sont les machinistes qui ne connaissent pas ou à peine leur chef d'équipe. Ceux-ci, tout en gardant en théorie leur rôle hiérarchique n'ont plus leur légitimité antérieure fondée sur leur connaissance du terrain et du travail. Ils ont tendance à se "replier" ou à être "absorbés" par le travail administratif et de préparation des différents documents. Progressivement cela aboutit à ce que ce groupe au lieu d'être une "charnière" entre les machinistes et les cadres fonctionne sur un modèle bureaucratique acquérant une forme d'indifférence, par nécessité pourrait-on dire, des conditions réelles de travail de leurs subordonnés.

Cette grève, dont l'enjeu n'était pas une augmentation salariale ou l'obtention d'une "prime de risque" mais comment pouvoir travailler de "manière pacifiée", c'est-à-dire aussi comment pouvoir continuer à assumer la mission de service public dans les "quartiers" vivant également une forme d'abandon, a posé de manière explicite la question du contenu du travail, de sa faisabilité. Les réponses qui ont été apportées, cabine anti-agression et renforcement de la surveillance de ces zones, n'ont pas véritablement répondu à la question posée. Il s'agit là encore d'enfermer encore plus l'agent, de l'isoler tant dans sa cabine que socialement vis-à-vis des populations de ces quartiers alors qu'au fond il s'agissait de rétablir une capacité structurelle dans l'organisation permanente et quotidienne du travail afin que les machinistes puissent accomplir leur travail et, par là, la RATP accomplir sa mission publique. La contrepartie demandée par les machinistes à leur engagement sur le terrain est que l'entreprise, en l'occurrence sa direction, accepte, au-delà des discours, de s'engager dans une prise en charge de cette situation. Même si la réponse n'est pas simple compte-tenu des problèmes soulevés, les pistes permettant d'y répondre ne se trouvent certainement pas dans une "militarisation" de l'espace public.

## **CONCLUSION**

Dans ces coups de projecteurs donnés sur l'évolution de l'appréhension du travail et de la production à la RATP, je tenais à souligner qu'au travers des processus de centralisation et d'automatisation, c'est à la fois l'emploi qui se vide de sa substance et qui diminue quantitativement. Pouvoir questionner ces processus suppose de réfléchir à ce que cela traduit en termes de stratégie sociale.

La centralisation renvoie à une philosophie de l'organisation où l'idée de contrôle prend le pas sur la notion d'autonomie. On peut considérer qu'au travers de l'analyse des stratégies organisationnelles, on est confronté à une analyse des conceptions agissantes en matière de relations hiérarchiques et de pouvoir. De ce point de vue là, l'importance des processus de centralisation du contrôle de l'activité productive en France mais également dans d'autres pays où les systèmes de transport de conception française sont implantés, renvoie bien à l'importance dans notre pays des écarts hiérarchiques et de l'importance de l'encadrement du travail.

L'automatisation, par contre, renvoie aux représentations sur l'efficacité du travail saisie le plus souvent de manière immédiate. L'automatisation d'une tâche, d'une fonction est le plus souvent appréhendée directement en termes de productivité référée à la situation antérieure. Il s'agit là de la productivité apparente du travail, celle qui se traduit en "gain d'emplois" pour l'employeur. Cet argumentaire d'une plus grande efficacité productive des automatismes sur le travail humain se déploie également sur d'autres registres comme la qualité ou la sécurité. Là aussi, la France semble, par rapport à des pays comme le Japon ou l'Allemagne qu'on ne peut pas considérer comme non performants, privilégier de manière très forte l'automatisation sur d'autres stratégies de mobilisation de la main-d'oeuvre.

La combinaison de ces deux termes centralisation/automatisation dans les processus de recomposition de la production aboutit à une "réduction", au sens littéral, du travail tant en quantité qu'en qualité dans la majorité des emplois, ce qui se traduit dans des formes diverses de désaffection au travail dont les conséquences pour les personnes et l'entreprise sont loin d'être négligeables. En particulier, il me semble qu'une des conséquences marquantes de ce processus combiné de la centralisation et de l'automatisation est le phénomène d'individualisation extrême des rapports de travail qui se traduit chez les agents par les sentiments d'être isolés voire abandonnés par l'organisation.

Agir sur l'emploi suppose que l'on n'abandonne pas la question du travail, de son intérêt et de la prise en compte de sa dimension collective à la direction comme cela a été longtemps le cas dans le cadre du "compromis fordiste". Au contraire, mettre au centre la question du travail, insister sur son importance, me semble un préalable pour pouvoir intervenir tant sur l'emploi que sur les missions du service public.