



**HAL**  
open science

# L'intervention des conducteurs dans la conception des tramways : la difficile prise en compte du travail et des objets techniques

Robin Foot

► **To cite this version:**

Robin Foot. L'intervention des conducteurs dans la conception des tramways : la difficile prise en compte du travail et des objets techniques. 47° Congrès de l'ACRI / Colloque international du CRIMT: "Les systèmes de représentations au travail : à la mesure des réalités contemporaines ?", Jun 2010, Québec, Canada. halshs-00492752

**HAL Id: halshs-00492752**

**<https://shs.hal.science/halshs-00492752v1>**

Submitted on 16 Jun 2010

**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.

## Les systèmes de représentations au travail : à la mesure des réalités contemporaines ?

Robin Foot  
Université Paris Est, LATTs, CNRS UMR 8134  
6-8, avenue Blaise-Pascal — Cité Descartes  
F-77455 Marne-la-Vallée cedex 2  
[foot\(at\)enpc.fr](mailto:foot(at)enpc.fr)  
01 64 15 38 26

## L'intervention des conducteurs dans la conception des tramways : la difficile prise en compte du travail et des objets techniques<sup>1</sup>

### Introduction

À regarder passer les tramways dans les rues des villes de France, on est souvent saisi par leur esthétique. En particulier, leur face avant semble déployer une figure totémique de la Ville censé probablement la protéger dans son avancée vers la modernité. Les références anciennes, quasi intemporelles, sont actualisées dans le tramway et parcourent la ville pour annoncer cette nouvelle ère.



*Tramway de Reims,*



*Marseille,*



*Lyon*

---

<sup>1</sup> Cette communication s'appuie sur des enquêtes menées dans huit réseaux de transport urbain dans le cadre de demandes d'expertise « nouvelles technologies » par les comités d'entreprise Expertise pour le CE et le CHSCT du réseau de Nancy (2000-2002), pour le CE du réseau de Clermont-Ferrand (2003-2006), pour le CDEP (équivalent à un CE) du Département Bus de la RATP (2008-2010) et du CE du réseau de Reims (2010, expertise en cours). Dans le cadre de ces expertises nous avons mené des enquêtes dans différents réseaux (Marseille, Saint-Étienne, Strasbourg) et, à l'occasion d'une négociation, nous avons été à Douai. L'ensemble de ces expertises ont été conduit par Ghislaine Doniol-Shaw et Robin Foot. Des rapports d'expertises et de recherche sont disponibles à l'adresse suivante : [http://latts.cnrs.fr/site/p\\_lattsperso.php?Id=255](http://latts.cnrs.fr/site/p_lattsperso.php?Id=255).

Des articles ou chapitres de livre sont eux disponibles sur HAL-SHS : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/>

Lyon adoptait le « *ver à soie* » pour son tramway tandis que celui de Reims prenait une forme de « *flûte de champagne* ». Marseille comme Brest arriment à la mer leur tramway tandis que Bordeaux crée un « *animal métallique* » : « *Conçu avant tout comme un objet « sympathique » et accueillant, le tramway arbore un sourire métallique, grâce à la pièce d'accroche incurvée du phare central, et offre au regard une exceptionnelle douceur avec ses formes souples, généreuses et sa rondeur protectrice* » (X. Allard, directeur du design chez Alstom). D'autres réseaux jouent du décor pour figurer la ville. À Montpellier, le bleu du ciel et les hirondelles ornent son premier tramway tandis qu'à Clermont-Ferrand, c'est la « *fleur de lave* » qui donne le ton. Cette relation d'une ville à son tramway, Alstom l'exporte hors de nos frontières : « *À Istanbul, la ville nous a expliqué qu'elle voulait qu'il y ait une analogie entre la forme du tram et celle de la tulipe* » (X. Allard).

Les tramways, surtout français, ont une forme qui semble résister aux analyses classiques du travail et des techniques. Leur côté non fonctionnel nous empêche de mobiliser seulement une sociologie du travail classique qui, après Marx, nous a appris à décrypter dans les moyens de production, les rapports sociaux de travail (Braverman 1974; Freyssenet 1992; Linhart 1976). La sociologie des techniques est, elle aussi, mise en difficulté dans cet exercice d'analyse. La lecture du « script d'action » (Akrich 1987; Latour 1993) donnée par la forme tramway n'épuise pas, loin s'en faut, cette analyse.

Cet objet technique articule certes des « solidarités techniques » (Dodier 1995) mais celles-ci sont impuissantes à expliquer sa forme esthétique. Certes, on peut le considérer comme un « objet frontière » (Star and Griesemer 1989) qui coordonne différents mondes sociaux mais l'esthétique n'est pas une dimension qui renverrait à un acteur, la ville par exemple, tandis que son aspect fonctionnel serait la propriété d'un autre acteur. La prédominance d'une esthétique non fonctionnelle dans un objet technique laisse l'analyste perplexe car, adossée à une sociologie pragmatique, il se trouve confronté à un objet dont la forme ne s'intéresse pas forcément à sa fonction.

L'esthétique pose alors la question des intentions des acteurs de cet objet, comment sont-ils articulés en lui, comment ont-ils réussi à peser sur sa forme, comment sont-ils parvenus à être représentés en lui ?

Il faut alors se tourner vers un type d'analyse qui se pose la question de l'esthétique en même temps que celle de la capacité des objets à être des agents sociaux. Il faut chercher alors, du côté de l'anthropologie de l'art pour intégrer cette dimension esthétique des objets techniques comme « agencement d'intentions » (Gell 2009). L'esthétique d'un objet technique remplit un rôle tout aussi technique, du côté des émotions, de l'imaginaire par exemple, dont l'efficacité peut s'éprouver dans sa capacité à faire des choses, à faire la ville par exemple. À l'instar des proues des pirogues trobriandaise dont parle A. Gell qui ne peuvent être rabattues ni sur des œuvres d'art ni sur des objets fonctionnels, les avants des tramways nous interrogent sur notre capacité à articuler la ville et le travail, à permettre que les différents acteurs parviennent à composer des compromis pragmatiques sans exclure la capacité d'un des acteurs à être représenté dans cette forme tramway.

Pour l'instant, cette négociation explicite de la place de chaque acteur dans la forme tramway n'a pas eu lieu. C'est le déploiement de rapport de force qui tient lieu de négociation. Au travers d'une analyse des interactions des différents acteurs impliqués dans un tramway — les villes, les exploitants de réseaux, les constructeurs de tramway, les salariés, nous allons tenter de suivre, au travers d'une série d'enquêtes réalisées dans le cadre d'expertises demandées par

des instances représentatives des salariés de réseaux de transports urbains, la manière dont les places de chacun se renégocient.

## La forme du tramway prise dans la ville

Cette « french touch » s'accompagne corrélativement d'une forme de mépris pour ceux qui n'ont pas eu à réinventer le tramway. Le directeur du design d'Alstom juge ainsi les autres tramways : « *Les Allemands, eux, avaient gardé leurs tramways. Ils ont continué avec des boîtes de conserve* » (X. Allard).



*Tramway de Wien,*



*Bruxelles,*



*Mannheim*

Alstom est probablement le constructeur qui a le plus théorisé et traduit de manière industrielle cette stratégie d'identification d'une ville à son tramway : « *Alstom a su faire la différence grâce à la modularité du design intérieur et extérieur du modèle Citadis. Issu d'une plate-forme de composants standardisés à 80%, parfaitement éprouvés, Citadis offre la possibilité à chaque collectivité de personnaliser :*

- \* *le style extérieur, notamment la face avant,*
- \* *les aménagements intérieurs,*
- \* *le système d'alimentation (avec ou sans caténares).*

*Le tramway devient alors un objet expressif, emblématique, reflétant les valeurs et la dynamique de la ville dans laquelle il s'inscrit* » (<http://www.transport.alstom.com>)

Cette stratégie industrielle s'accompagne d'une politique commerciale faite de séduction auprès des élus et responsables des autorités organisatrices de transport urbain (AOTU). Ce travail de séduction joue, de façon explicite, et un rien cynique, sur le registre narcissique des dirigeants : « *Il est aussi à l'image de ceux qui la dirigent* » sourit-il » (entretien avec X. Allard, <http://www.linternaute.com>).

La forme prise par le tramway « à la française » manifeste le lien étroit qui s'est noué entre ce véhicule et les représentants des villes. Dans l'idéologie du milieu des transports urbains, la thématique du tramway comme « faiseur » de ville est devenue prégnante au cours des années 90. Si, le premier tramway à avoir fait le lien entre un système de transport et un projet urbain, un projet de requalification urbaine, est certainement celui de la Seine-Saint-Denis en Région parisienne (1992), c'est Strasbourg qui scellera ce pacte urbain dans la forme tramway (1994).

Le design du tramway strasbourgeois crée une rupture radicale avec « les boîtes de conserve ». Son nez profilé pour la vitesse bien qu'il ne dépasse pas les 50km/h, ses larges baies vitrées, son plancher bas, l'herbe poussant entre les rails écrit une sorte de scénario de

la ville, un mode d'emploi de la manière de la vivre. L'espace urbain doit être fluide et mis en scène. Le tramway devient à la fois une sorte d'œuvre post-moderne qui articule toute sorte de références et une vitrine de la ville que l'on contemple et qui permet de contempler la ville. Sa forme résolument non fonctionnelle, comme en témoigne son profilage, dit, avec une sorte d'ironie, la distance que le tramway a pris avec sa fonction de déplacement.

Ce tramway imposera sa conception comme norme pour tous les constructeurs. En particulier le plancher bas et les baies vitrées deviendront un argument décisif pour espérer remporter des appels d'offre. Pour cette raison, Alstom abandonne son Tramway français standard (TFS) et met en chantier le Citadis.



TFS de la Région parisienne (1992), Eurotram strasbourgeois (1994), Citadis de Montpellier (2000)

Durant ces quinze ans, l'histoire de la mise en forme du tramway s'est essentiellement déroulée entre les constructeurs avec les villes pour arbitre des élégances. Peu importe que les conducteurs souffrent de la chaleur dès le moindre rayon de soleil à Strasbourg du moment que l'impression de vitesse soit au rendez-vous. Si à Rotterdam ou à Wien, les réseaux « boîtes de conserve » ont fait appel à des cabinets d'ergonomes pour concevoir les nouveaux matériels, Alstom a fait confiance au bon sens de ses ingénieurs pour concevoir les postes de conduite.

Cette hégémonie sans partage du design, tourné vers la ville, qui ne laisse pas de place au travail dans la mise en forme du poste de conduite, se manifeste, par exemple, dans l'organigramme d'Alstom. En 2005, ce constructeur crée une direction du design tandis qu'il faudra attendre 2009 pour qu'un ingénieur, sans formation ni expérience particulière en ergonomie soit nommé « ergonomiste ».

## Les exploitants prennent-ils forme dans les tramways ?

Si la forme tramway se dessine dans un face à face entre la ville et le constructeur, on peut s'interroger sur la place effective des exploitants dans ce jeu d'acteurs. Ces exploitants ont en effet pris de plus en plus d'importance.

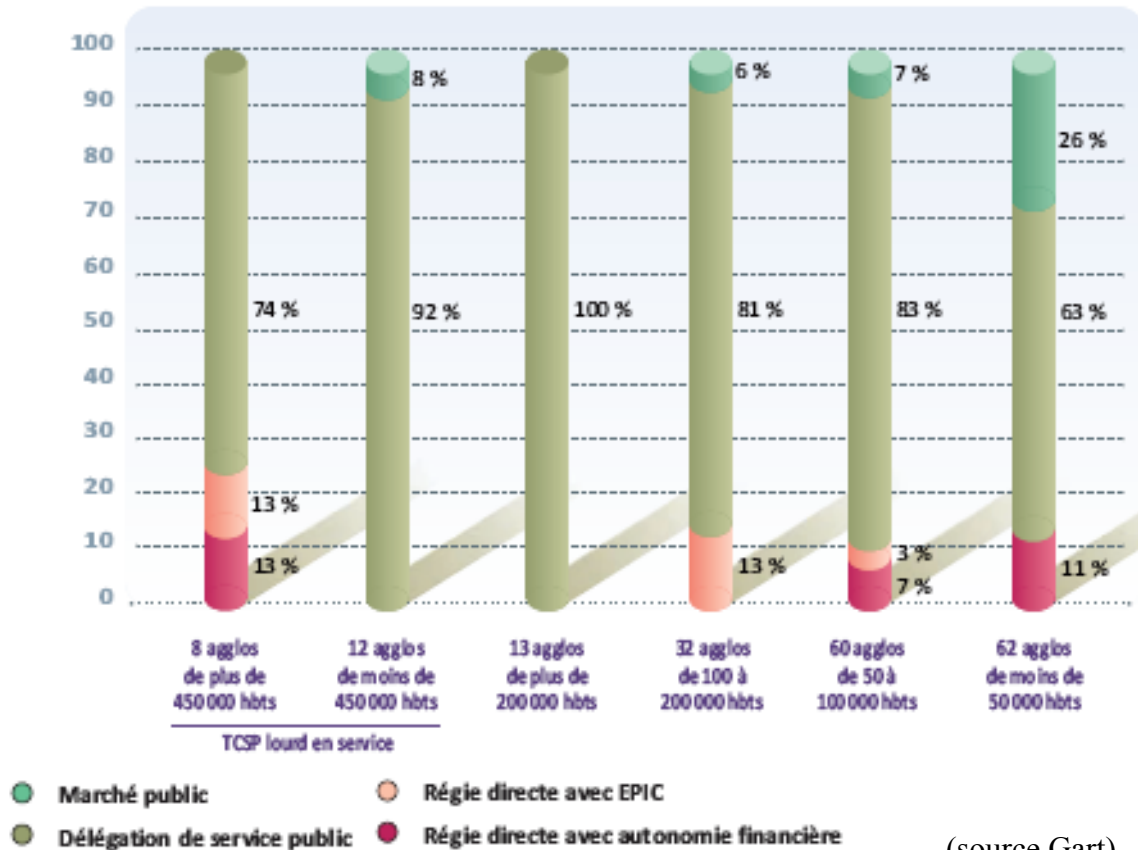
### Des exploitants sans moyens de production

En premier lieu, on assiste à un processus de concentration et à la constitution de groupes de dimensions mondiales. À la fin des années 80, il existait encore treize sociétés de réseaux de transport urbain en France. Au début des années 2000, ils n'étaient plus que trois. En 2009, il ne reste plus que deux opérateurs importants sur le marché des transports urbains : Véolia/Transdev et Kéolis. Véolia-Transdev constitue l'un des tout premiers opérateurs de

transport mondial. Sa capacité à peser sur le marché national est donc important. Ces deux groupes se partagent environ les trois-quarts du marché des réseaux de transport délégués par les collectivités en France.

En second lieu, la forme de gestion déléguée est devenue très importante, en particulier depuis la loi Sapin de 1993. Les AOTU ont privilégié cette forme juridique pour gérer leurs réseaux.

### Les modes de gestion selon la taille des réseaux (2008 hors Île-de-France)



Même si le marché de la gestion déléguée semble assez vivace si l'on en juge d'après les résultats, sur la période 2005-2008, d'une centaine d'appels d'offres. Vingt-huit réseaux ont changé de société exploitante. On peut noter, en particulier, le changement de délégataires pour les réseaux avec tramway de Bordeaux et de Reims. Mais ce résultat ne doit pas faire illusion, souvent des appels d'offres trouvent peu de réponses et la fusion survenue en 2009 inquiète les AOTU.

Si *a priori* donc, les AOTU ont adopté ces dernières années une stratégie de transfert de risques aux sociétés exploitantes. Cette stratégie n'est pas dépourvue d'ambivalence sur le sens de cette délégation. En effet dans un schéma classique, les exploitants, pour assumer le risque devrait pouvoir jouer sur la configuration du réseau ou la stratégie d'investissement or il n'en est rien. Le réseau est toujours essentiellement défini par les AOTU.

En particulier, en ce qui concerne le matériel roulant, ce sont les AOTU qui en sont les propriétaires dans 90% des cas pour les trente-trois agglomérations de plus de deux cents mille habitants (hors Île-de-France). Ce sont également eux donc qui passent les appels d'offres pour les achats de matériels. Les AOTU définissent donc les termes de cet appel d'offres et, souvent, quand il s'agit d'une première ligne de tramway, sans consulter leur exploitant car c'est l'occasion de redéfinir le délégataire dans cet appel d'offres.

### **Le privilège du contrat sur le métier**

Si, au moment du lancement d'un projet de tramway, l'exploitant est, la plupart du temps, mis hors champ, peut être après, est-il temps de procéder à un retour d'expérience ? En fait, il n'en est rien car quand un réseau change de société exploitante, le changement consiste essentiellement dans le remplacement des cadres dirigeants et des logiciels de gestion car les salariés restent attachés au réseau. Pour un réseau d'environ six cents personnes, dix cadres d'un groupe seront remplacés par dix cadres de l'autre groupe. Nous ne sommes donc pas dans le cas classique d'une diarchie où un président de conseil d'administration négocie avec son directeur général la politique de l'entreprise, mais plutôt dans celle d'une sorte « d'out sourcing », une impartition dirait-on au Québec, des directions, une forme de sous-traitance des directions à qui ont délègue la seule gestion de la main-d'oeuvre.

Si ces directions sont formellement attachées au réseau, en réalité leur carrière se déroule dans leur groupe d'origine. Elles ont donc pour mission de satisfaire leur client c'est-à-dire non pas les voyageurs mais les AOTU. Il faut « soigner » le contrat de délégation. À la limite, un réseau peut mal fonctionner sans pour autant que les résultats d'exploitation soient négatifs. Tout dépend des modes de calcul des normes et des indicateurs pris en considération dans le contrat.

En particulier quand des choix techniques se révèlent désastreux comme dans le cas de Nancy, seul AOTU à avoir vu la fréquentation de son réseau baisser après avoir investi dans un mode lourd, l'exploitant ne peut contester ce choix sans, dans le même temps, mettre en cause la légitimité de l'AOTU. Naturellement cette mise en cause sera sanctionnée par la non reconduction de la délégation. C'est ainsi que l'on voit des directeurs, parfois compétent, amené à « manger leur chapeau » pour ne pas faire perdre un contrat à son groupe. C'est aussi pour cela que l'on peut voir un directeur d'exploitation « recommander » à l'AOTU de poursuivre dans une voie qu'il sait d'expérience être contre performante ou un autre directeur prendre le risque d'être taxé d'archaïque et, plus grave, de se mettre en difficulté pour la reconduction de la délégation, pour avoir dit qu'un véhicule innovant n'était pas fiable et qu'il ne fallait pas convertir une option d'achat.

Ce qui importe, ce n'est pas la réalité du fonctionnement du réseau mais son fonctionnement contractuel. Progressivement, les anciens cadres dirigeants qui avaient une « culture métier » sont évincés au profit de ceux qui savent négocier et gérer un contrat. D'une certaine manière on peut dire que le contrat prend le pas sur le réel de l'activité du réseau et qu'il peut faire écran à ce réel.

D'ailleurs l'évaluation de ces cadres dans les groupes auxquels ils appartiennent se fait essentiellement sur leur capacité à gérer les relations contractuelles avec la ville, pendant la concession en faisant remonter des profits et, au moment des appels d'offre, en conservant ou gagnant la délégation. Ils sont en quelque sorte des « *agents doubles* » dans l'organisation. Leur ancrage territorial et local est tout le temps temporaire, leur carrière se fait au sein des groupes sans d'ailleurs que le transport soit forcément le cœur de leur métier. Ces dirigeants peuvent passer du transport à d'autres types de réseaux. La gestion des carrières au sein des groupes tend à faire du contrat la nouvelle culture métier.

Cette prédominance du contrat permet de comprendre pourquoi ces groupes ne s'intéressent pas véritablement à la forme des véhicules mais à leur capacité à faire fonctionner du contrat. Un des exemples récents de contrat innovant, celui de Reims, où la délégation de service public prend la forme d'une concession pour trente ans de l'ensemble de l'opération tramway et de la gestion du réseau à un consortium regroupant l'entreprise de travaux publics, le constructeur et l'exploitant aboutit au fait que l'exploitant n'a rien à dire sur le tramway car il risquerait de toucher aux intérêts du constructeur qui est son partenaire. La forme d'un Partenariat Public-Privé a, de ce point de vue, plus d'intérêt que la forme d'un tramway. Ceci explique le peu d'intérêt que les exploitants éprouvent à contribuer à la mise en forme des tramways.

## **La représentation du travail et le tramway**

L'out-sourcing de la direction crée une situation où plus personne n'est intéressé à faire valoir l'expérience du travail. En effet cette sous-traitance de la gestion manifeste que les AOTU ne veulent plus avoir affaire avec le travail. C'est pour cela qu'elles délèguent la gestion du personnel à une société exploitante. Mais, par contre, les AOTU veulent conserver leur pouvoir décisionnel sur la définition du réseau. Elles créent donc une situation où leur gestionnaire délégué n'a que peu d'espace pour faire autre chose que de s'aligner sur eux pour ce qui concerne les choix productifs. Ils ne leur restent que la capacité à jouer sur la variable salariale pour remplir le contrat.

Mais cette stratégie vient buter sur des salariés des réseaux de transport urbain. Ceux-ci ont, en effet, un statut de l'emploi protecteur et, qui plus est, sont dans un secteur en expansion. De plus, en général, ils aiment leur travail, sont relativement syndiqués et les conflits ne sont pas rares. La violence des relations sociales dans certains réseaux sont à la mesure de cette désaffection des dirigeants pour les problèmes du terrain. Pour un conducteur, remplir le contrat ne suffit pas si sur la ligne les conditions d'exploitation se dégradent, si les rapports à l'utilisateur se détériorent.

Il est significatif que dans trois des quatre réseaux où nous avons eu une demande d'expertise, la question du tramway était liée à la gestion du réseau et aux choix d'investissement. La question des conditions de travail dans les tramways et de la mise en forme du poste de conduite est apparu corrélativement au fait que les directions disaient qu'elles n'en étaient pas responsables, que ce n'était pas de leur ressort.



Ce discours des dirigeants sur leur irresponsabilité en matière de réseau, dans une sorte de revendication d'impuissance pour justifier leur inaction, espérant probablement contenir les demandes syndicales par une mise hors jeu du réseau n'a, dans ces cas, pas fonctionné. À partir du dispositif d'expertise nouvelles technologies, ces syndicats ont essayé de prendre pied dans la mise en forme du poste de conduite.

Retour sur ce dispositif

### **Le tramway et l'expertise nouvelle technologie, retour sur un processus**

En octobre 1982, dans le cadre des lois « Auroux », le comité d'entreprise voit ses domaines de compétences s'élargir à la technologie : « *Le comité d'entreprise est informé et consulté préalablement à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies* » (Article L432-2 recodifié L2323-13<sup>2</sup>). Si l'entreprise a plus de trois cents salariés, « *le comité d'entreprise peut recourir à un expert technique* » (Article L. L434-6 recodifié L2325-38). Cette loi manifeste la fin du compromis fordiste où la question des moyens de production relevait de la seule compétence de la direction. Dorénavant, les salariés et leurs représentants ont un mot à dire sur leur mise au travail. Ils rejoignent ainsi les salariés des pays scandinaves, hollandais et allemands qui ont acquis ce type de droit dans les années 70 (Carré 1992; Rehfeldt 1991).

En 1985, l'agglomération nantaise inaugurait sa première ligne de tramway. Cette inauguration annonçait le retour du tramway en France. Grenoble (1987), Île de France (1992), Strasbourg (1994) et Rouen (1994) suivent ce mouvement et introduisent le tramway dans leur réseau. Pourtant, durant ces 15 ans, les comités d'entreprise de ces réseaux, qui tous dépassent largement les trois cents salariés, ne mobiliseront pas ce droit d'expertise sur les nouvelles technologies.

La première demande d'expertise, liée à l'introduction d'un tramway, à notre connaissance, est celle que le CE du réseau de Nancy formule au Latts à la fin de 1999. Il est intéressant de noter que cette demande est déclenchée pour l'introduction non d'un tramway proprement dit mais d'un véhicule intermédiaire entre le bus et le tramway, un bus-tram, susceptible d'être tour à tour guidé par un rail ou conduit à l'aide d'un volant. Puis, c'est au tour du CE du réseau clermontois, en 2003, de faire une demande d'expertise pour l'introduction d'un « tramway à pneus ». Enfin, en 2005, à la demande de la direction du réseau de Douai, des négociations auront lieu dans le cadre de l'introduction du Phileas, bus guidé par programme informatique avec contrôle de trajectoire par balises électro-magnétique. Ce Phileas est un bus-tram avec une bi-modalité de conduite. Les négociations échoueront du fait du syndicat CGT de l'entreprise qui considère, à l'époque, que l'expertise était superflue. Enfin, en 2008, une demande est faite par le CDEP du département Bus de la RATP au moment de

---

<sup>2</sup> Une recodification, à droits constants, du code du travail est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> mai 2008. Cette recodification s'inscrit dans un projet politique plus large, initié en 1989, qui vise à rendre le droit plus accessible. Plusieurs codes ont déjà été recodifiés (Code de la communication, Code Général des collectivités locales, Code des transports).

l'introduction d'un tramway sur pneus dans son réseau.

Ce n'est qu'en 2010 que nous rencontrons la première demande d'expertise nouvelle technologie pour l'introduction d'un tramway « classique » dans l'agglomération de Reims. À notre connaissance, une seule demande avait été formulée auparavant, en 2003, pour le tramway de Bordeaux qui lui aussi est « classique » du point de vue du roulement mais qui innove pour son alimentation puisqu'est introduit pour la première fois une alimentation par le sol. Or, entre temps, pendant la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, plus de 12 nouvelles agglomérations ont introduit la technologie tramway dans leur réseau<sup>3</sup>.

### **Le tramway est-il, pour les syndicalistes, une nouvelle technologie ?**

Il est tout à fait remarquable que des syndicats importants comme ceux des réseaux de Marseille, Lyon ou Paris qui alimentent en responsables la branche transport urbain de la fédération transport de la CGT n'ont pas, au moment de l'introduction du tramway, considéré comme pertinent de déclencher une expertise nouvelle technologie.

Plusieurs explications peuvent être convoquées pour expliquer le désintérêt pour cette procédure. Certaines sont spécifiques au milieu du transport urbain, d'autres non.

Parmi celles qui sont spécifiques, deux apparaissent importantes. La première est que, probablement, le tramway, dans l'imaginaire des conducteurs de bus et donc des syndicalistes, n'est pas associé à une innovation. C'est le « retour » d'un objet ancien. Cet imaginaire du retour déborde d'ailleurs largement le milieu du transport. Il sert souvent d'accroche, sur les blogs comme dans la presse, pour présenter la venue du tramway. La manière dont se sont déclenchées les expertises nouvelles technologies — bus-tram, tramway sur pneus, alimentation par le sol — manifeste cet état des représentations. Il fallait qu'il y ait une innovation par rapport au tramway « traditionnel » pour que l'innovation soit considérée.

La seconde tient au fait que l'introduction du tramway dans un réseau de transport urbain, loin de mettre en danger l'emploi ou les qualifications, correspond à une valorisation du réseau. Investir dans un tramway, c'est manifester publiquement, pour l'autorité organisatrice, l'importance sociale du réseau de transport public. Cette valorisation rejaillit alors sur les salariés. De plus, cet investissement correspond la plupart du temps à une modernisation du réseau, à une augmentation de l'amplitude horaire de son exploitation et de son périmètre de desserte. Loin d'être un moment de réduction d'emploi, il marque souvent, au contraire, un moment de croissance des effectifs. Or « *beaucoup de sections syndicales ont longtemps jugé secondaire de savoir si un système technique était plus performant ou meilleur qu'un autre. Seule l'analyse des conséquences sur l'emploi de l'évolution technique leur paraissait important* » (Johansen 1987). Dans le cas du tramway, les conséquences étant perçues *a priori* comme positives, il n'y avait donc pas lieu de déclencher une expertise.

---

3 Nancy, Montpellier et Orléans (2000), Lyon (2001), Caen (2002), Bordeaux (2003), Mulhouse (2005), Clermont-Ferrand, Valenciennes (2006), Marseille, Nice et Le Mans (2007), Toulouse (2010).

## **L'expertise comme acte de défiance**

Cette position est d'autant plus vraie que souvent l'expertise est considérée du point de vue des syndicalistes et de la direction comme une marque de défiance. L'arrivée d'un tramway est un enjeu de mobilisation des salariés pour les directions. L'expertise viendrait, en quelque sorte, « gâcher » la fête ou, en tout cas, compliquer les relations sociales en ouvrant un espace critique. On retrouve là, des considérations déjà notée à la fin des années 80 : « *Le recours à un expert technologique peut être perçue par les salariés comme une démarche défensive* » (Johansen 1987).

À Douai, par exemple les leaders syndicaux de la CGT ont considéré l'expertise comme étant une mise en cause de l'innovation elle-même et à ce titre l'ont refusé alors que la direction considérait que cette expertise pouvait constituer une ressource compte tenu des incertitudes sur la viabilité du projet. Cette volonté de la direction de passer par la voie syndicale pour mener une expertise traduit le fait qu'une expertise d'un projet est aussi considérée au niveau des directions comme une marque de défiance. Le directeur général des services (DGS) du Syndicat Mixte des Transport Douaisiens (SMTD) ne pouvait diligenter une expertise technologique sur ce projet sans que cela soit immédiatement interprété comme une rupture de la confiance avec le président du SMTD, pouvant éventuellement se terminer par la démission forcée du DGS ce qui est d'ailleurs arrivé en février 2009. À Reims, pendant la période troublée du changement d'exploitant, passage d'une gestion par Kéolis à celle de Transdev, le syndicat CGT, seul syndicat de l'entreprise, a mis sous le boisseau sa demande d'expertise pendant un temps.

Enfin, le syndicalisme dans les réseaux de transport est souvent marqué par une idéologie « ouvriériste » qui se manifeste par une rupture forte entre le groupe conducteur/mécanos et la maîtrise. Passer d'un groupe à l'autre signale une sorte de « trahison de classe ». Dans cet espace, l'expert est un intellectuel, éloigné des préoccupations de la base. Peu utile, en plus il « coûte cher », pour reprendre la citation de A. Johansen. Les directions ne se privent d'ailleurs pas pour communiquer sur ce thème et mettre en balance le coût d'une expertise avec les possibilités d'augmenter les salaires.

## **La coordination par les objets techniques et l'invention de dispositifs originaux**

Malgré ses hésitations et ses lenteurs, ce processus d'expertise a permis de mettre en évidence l'obligation qu'il y avait de combiner de nouvelles ressources pour l'intervention sur les conditions de travail. En particulier, il est apparu que lorsqu'une instance représentative pouvait intervenir dans le cadre d'une expertise, il était déjà quasiment trop tard car l'appel d'offres était déjà terminé. C'est même sa clôture qui permettait l'ouverture d'une demande d'expertise. Or l'appel d'offres sur le matériel roulant est défini par la seule AOTU et il n'existe aucune norme qui impose une prise en compte du travail dans la conception d'un poste de conduite de tramway.

Ainsi, on a vu un constructeur concevoir son poste de conduite pour des conducteurs « moyens » sans considération pour les autres, un autre occulter des rétroviseurs pour cause de design, un autre encore positionner des écrans de rétrovision tellement bas qu'ils ne peuvent être, raisonnablement, regardés au moment du démarrage. De la même manière, sans justification fonctionnelle, les réseaux imposent des contraintes fortes sur le travail comme celle d'actionner de manière rapide et continue le dispositif de veille appelé « homme mort ».

Pour pouvoir intervenir, cela suppose de créer, au travers d'un objet technique, une coordination spécifique qui permet d'agir à distance. C'est ainsi qu'entre le CE du réseau de Clermont-Ferrand et celui du Département Bus de la RATP, le tramway sur pneu agit comme coordinateur de l'action. L'expérience du réseau clermontois sert alors à anticiper les problèmes que le réseau parisien aura au moment de l'introduction de ce tramway. En retour, les modifications apportées à ce véhicule par la RATP servira de point d'appui pour demander des transformations à Clermont-Ferrand. Cette coordination entre deux réseaux distincts pour procéder à un retour d'expérience, aussi bizarre que cela puisse paraître, constitue une première dans le milieu du transport et est dûe à une initiative syndicale.

Dans un autre domaine, celui de la sécurité, c'est le dispositif de veille qui fonctionne comme coordinateur. Cette veille doit être relâchée brièvement à intervalle régulier, 12 secondes maximum de maintien et 2 secondes maximum de relâché. De manière un peu « folle », le dispositif qui se généralise n'a pas de justification fonctionnelle et, par sa temporisation, exacerbe les contraintes pour les conducteurs ce qui entraîne des risques de TMS (troubles musculo-squelettique). Depuis cinq ans, on instruit ce dossier d'un tramway à l'autre pour arriver à faire éclater l'absurdité du dispositif. Pour l'instant, on commence à ce que des responsables de la RATP reconnaissent le côté absurde de la situation. Ce n'est pas pour autant qu'ils vont réviser leur système. Mais, dans un autre réseau, un CHSCT s'est saisi d'une reconnaissance de maladie professionnelle pour prolonger l'expertise nouvelle technologie et tenter de modifier ce dispositif de veille.

Le plus troublant dans ce processus est l'immense difficulté à faire valoir un point de vue du travail sur la conception d'un poste de travail même quand ce point de vue semble limité et raisonnable.

## **Conclusion**

Même si ce processus d'expertise apparaît mineur, ce qu'il est, dans la régulation des relations industrielles, son existence a permis de mettre en évidence que la question de la prise en compte du travail dans la conception du poste de conduite des tramways ne pouvait être laissé à la seule appréciation des AOTU dans leur relation aux constructeurs. Avec des moyens limités, ces expertises ont su créer des dispositifs originaux de retour d'expérience entre réseaux qui, sans coordination syndicale, n'auraient pu exister.

Le fait de rendre public le contenu des expertises, au travers de tracts, de séminaires, de

communications, a contribué également à rendre illégitime la position de ne pas s'intéresser au point de vue des conducteurs sur les tramways. D'ailleurs, en réaction à cette situation, le service technique des remontées mécaniques et des transports guidés, le STRMTG a considéré que les seuls avis des cadres n'étaient plus suffisants pour analyser le poste de conduite des tramways et a commencé à demander des études sur le travail des conducteurs à des ergonomes. Ce n'est pas encore une reconnaissance de la légitimité des organisations syndicales à porter la question du travail dans la technique mais c'est déjà une (petite) ouverture.

L'idée qu'il faille rééquilibrer le design des tramways trop fortement marqué, et de manière unilatérale, par une scénographie urbaine par une prise en compte fonctionnel du travail commence également à émerger. Il reste encore du chemin à parcourir pour que l'effacement du travail dans la forme tramway cesse, pour que le travail parvienne à reprendre pied dans cet objet technique.

Il est probable que la difficulté que nous rencontrons à faire valoir cette idée simple que les exigences du travail doivent trouver leur traduction dans la conception d'un poste de conduite ne tient pas seulement aux conditions locales du milieu du transport mais dit quelque chose de la violence de ce processus qui a décrété la « disparition du travail » (Beaud and Pialoux 1999).

## Bibliographie

- Akrich, Madeleine. 1987. "Comment décrire les objets techniques?" *Techniques et Culture*:49-64.
- Beaud, Stéphane et Michel Pialoux. 1999. *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris: Fayard.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degredation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Carré, Dominique. 1992. "Choix techniques et concertations sociales." *Réseaux* 10:97-110.
- Dodier, Nicolas. 1995. *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris: Métailié.
- Freyssenet, Michel. 1992. "Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique." *Sociologie du Travail* 34/4:469-496.
- Gell, Alfred. 2009. *L'art et ses agents. Une théorie anthropologique*, Edited by S. Dubois. Translated by S. Renaut et O. Renaut. Paris: Les presses du réel.
- Johansen, Aslaug. 1987. "L'expertise technologique pour le comité d'entreprise: un démarrage difficile." *Travail et Emploi*:71-80.
- Latour, Bruno. 1993. *La clef de Berlin et autres leçons d'un amateur des sciences*. Paris: La Découverte.
- Linhart, Robert. 1976. *Lénine, les paysans, Taylor*. Paris: Seuil.
- Rehfeldt, Udo. 1991. "Stratégies syndicales et négociations collectives sur les nouvelles technologies en RFA 1967-1991." *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*.
- Star, Susan Leigh et James R. Griesemer. 1989. "Institutional Ecology, "Translations" and Boundaries Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoologie, 1907-39." *Social Studies of Science* 19:387-420.