



**HAL**  
open science

# La représentation du voyageur et la RATP : une analyse par les dispositifs de transport

Robin Foot

► **To cite this version:**

Robin Foot. La représentation du voyageur et la RATP : une analyse par les dispositifs de transport. Mutation de l'entreprise et performance. Coopérer, oui.. mais comment ?, Feb 1996, Paris, France. pp.15-26. halshs-00436592

**HAL Id: halshs-00436592**

**<https://shs.hal.science/halshs-00436592>**

Submitted on 27 Nov 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.

## ***La représentation du voyageur et la RATP une analyse par les dispositifs de transport***

Robin FOOT

GIP Mutations Industrielles

L'usager semble "naturellement" présent dans le transport métropolitain. Dans les rames, sur les quais, dans les couloirs et aux guichets, voire sur les voies, le public est partout là. Pourtant tout se passe comme si cela ne suffisait pas pour permettre qu'une image opératoire de l'usager fonctionne dans l'organisation et que se réalise "la satisfaction de la demande".

Nous analyserons la manière dont se construit, dans les faits, une stratégie "du voyageur" en éclairant ses modes d'appréhension par le dispositif de transport. Par dispositif nous nous référons à Michel Foucault c'est-à-dire que nous prenons en compte dans cette analyse les différents éléments (architecturaux, organisationnels, techniques, réglementaires, etc.) qui en se combinant, donnent la cohérence à l'ensemble [Foucault, 1994, p.299].

Cette stratégie du voyageur ne semble pas se superposer aux énoncés explicites de la RATP. On constate non seulement des décalages mais aussi des inversions de sens entre une déclaration stratégique en faveur du voyageur et l'effectivité d'un dispositif mis en place pour l'opérationnaliser. Nous tenterons de cerner ces écarts au travers de l'expérience de la RATP, opérateur majeur des transports dans l'espace Île-de-France.

Trois innovations de nature différente, les premières centrées sur la technique et la dernière sur l'organisation, correspondant à des périodes successives, vont nous permettre de découvrir la relation au voyageur qu'entretient la RATP et que son dispositif de transport incarne :

- ❑ La transformation du principe de régulation de flux constitue un processus d'innovation au cours duquel la RATP découvre physiquement le voyageur.
- ❑ Le centrage sur l'automatisation intégrale de la conduite avec la ligne Orlyval et le projet Météor, future ligne de métro parisienne, interroge le rapport fait entre les conducteurs et les voyageurs dans la qualité de service.
- ❑ La décentralisation de l'organisation menée pour mettre le voyageur au centre prend comme unité de base la ligne de métro. Quel lien de fait est-il établi entre le déplacement du voyageur et celui des rames?

## I. L'invention d'un système de régulation et la découverte du voyageur (1964/1978)

### ○ Du contrôle du mouvement des voyageurs...

Jusqu'à la modernisation des années 64-78, la régulation des voyageurs est subordonnée à la circulation des rames. Le voyageur est une variable qu'il faut ajuster au mode d'exploitation du réseau; il est l'enjeu d'une régulation contrainte. La RATP parle de "*canalisation des voyageurs*" [RATP, 1966]. "*Couloirs, pentes, escaliers, angles droits adoucis par un pan coupé, cul-de-sac prohibé*", bref tout est conçu pour que ces équipements facilitent les circulations. Pour "*discipliner le mouvement des voyageurs*", l'entreprise délègue [Latour, 1993] le travail de conformation du voyageur à de nombreux objets techniques: "*battants et portes verrouillés, tourniquets de sortie anti-fraude*". Outre cette canalisation des circulations, il existe également un dispositif technique et réglementaire de régulation des voyageurs. Ceux-ci ne sont admis sur les quais qu'après le départ de la rame. Pendant son stationnement, les voyageurs restent derrière les portillons manuels manoeuvrés par les poinçonneurs ou les portillons automatiques commandés directement par les trains. Plus de cinq cents portillons sont implantés dans le réseau durant les années 55/73.

La multiplication des portillons à fermeture télécommandée et la mise en place d'une régulation automatique combinant une stratégie de respect de l'heure en situation normale et une stratégie de régulation des intervalles entre trains en situation perturbée prolongent de manière automatique les options antérieures. Ce nouveau système de régulation, expérimenté en 1967 sur la ligne 1, subit un échec qui entraîna une transformation radicale des principes d'exploitation du métro [Foot, 1987].

### ... à la régulation des rames

On assiste à une inversion radicale du principe de régulation. Progressivement, par une succession d'expérimentations entre 1969 et 1978, un nouveau système de régulation est mis au point. Au contrôle du mouvement des voyageurs se substitue une régulation impérative du mouvement des rames par contrôle des temps de stationnement et mise en place du pilotage automatique.

L'usage des portillons ne reste inscrit que par principe dans un cadre légal toujours en vigueur: «*En principe, l'admission des voyageurs aux quais devra être interrompue en temps opportun au passage de chaque train et n'être reprise qu'après départ du train*». Dans l'exploitation, les portillons ne servent plus à la régulation des flux de voyageurs; leur présence immobile dans le réseau actuel sont les traces de l'ouverture imprévue du réseau aux usagers. Cette forme de régulation des voyageurs reste également présente dans les mémoires des exploitants et en particulier des conducteurs: "*Ils font n'importe quoi, faudrait remettre des portillons*» (rire) [Bourseix, 1993, p.34].

Bien que le pilotage automatique ne soit pas 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 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.

### ○ **La centralité de l'arrêt dans la marche du métro**

Le métro sur pneumatique au début des années 60, ou les systèmes des départs affichés puis programmés au début des années 70, montrent que l'amélioration du transport ne dépend pas, compte tenu des spécificités du réseau parisien (interstation courte et maillage serré), d'une augmentation des performances intrinsèques des matériels ou de la régularité de la marche en interstation.

Les facteurs essentiels d'amélioration de l'exploitation sont liés à la gestion collective des rames et en particulier à la gestion des stationnements, qu'ils soient volontaires ou non. La téléphonie haute fréquence, entre les conducteurs et les régulateurs, et le suivi du mouvement des rames sur un tableau de contrôle optique rendent possible une meilleure gestion des aléas (l'aide apportée à un conducteur pour traiter une avarie et l'intervention rapide pour reconfigurer la régulation de la ligne). Ainsi la gestion qui centre la régulation de l'aléatoire, non plus sur les voyageurs mais sur les rames, confirme également *la centralité de l'arrêt dans la marche* des rames de métro.

Mais l'importance de cette révolution dans la philosophie de l'exploitation n'est jamais officiellement reconnue. L'organisation n'a pas de mots pour dire cette découverte. Le voyageur est "*découvert techniquement*", il reste en latence d'invention dans l'organisation.

## **II. L'automatisation intégrale de la conduite : emblème d'une nouvelle phase dans la modernisation de la RATP**

Durant la décennie 75-85, l'attention des exploitants se focalise sur le contrôle et la régulation des arrêts. Pourtant tout se passe comme si les concepteurs et dirigeants du réseau ferré partagent avec les conducteurs la représentation d'une prévalence de la gestion de la conduite et non celle des arrêts pour qualifier l'exploitation du métro. En effet, la politique d'amélioration du transport malgré des hésitations quant à la pertinence du pilotage automatique [Foot, 1991, p.24], se traduit, in fine, par un accroissement de l'automatisation de la conduite.

Le métro léger de Lille, le Val construit par la société Matra, nouvel acteur dans le secteur des transports, inauguré en 1983, incarne concrètement la réussite d'un métro sans

conducteur. Lyon, avec la ligne D, dès 1985 décide de sauter le pas et transforme son projet pour que cette ligne soit exploitée “automatiquement”. L’automatisation intégrale de la conduite devient ainsi la référence en matière de développement de réseau. Progressivement elle se constitue en figure emblématique de la nouvelle modernisation.

Pour la première fois de son histoire, la RATP n’est plus pionnière. Un défi est à relever, un apprentissage à faire. L’automatisation du métro lyonnais et la mise au point du Sacem, forme de pilotage automatique pour le RER, sont les deux occasions majeures pour procéder à un apprentissage tant des technologies que des formes de coopération avec Matra. A l’issue de cette mise à l’épreuve, Matra, en coopération avec la RATP, est finalement désignée pour devenir chef de file dans le développement d’une politique industrielle française en matière d’automatisme de conduite et d’exploitation de réseaux de transport.

### ○ **Un métro sans conducteur ou avec voyageur: le paradoxe d’Orlyval**

Orlyval est la manifestation concrète de ce nouveau compromis industriel sur fond de libéralisme. Ce projet inscrit l’automatisation dans l’espace francilien et crée les conditions du développement d’un partenariat entre ces deux entreprises. C’est aussi un test grandeur nature sur l’impact d’un métro sans conducteur sur le public parisien, permettant de vérifier non seulement son acceptabilité mais également d’évaluer son rôle attracteur dans la constitution d’une demande nouvelle de transport. En décembre 1987, le Syndicat des Transports Parisiens privilégie cette solution.

La rupture de charge à Antony, entre Orlyval et le RER ligne B, paraît compensée par une excellente insertion physique dans la station et surtout par les performances en matière de desserte (fréquence, temps). Sans conducteur à gérer, la synchronisation des rames d’Orlyval avec celles du RER devient une question purement technique. Les rapports entre la société concessionnaire et les tutelles se construisent principalement autour de cette question. Un indice de ponctualité permet de contrôler d’éventuelles dérives de la qualité de service<sup>1</sup>. Mais dans le même temps où cet indice acquiert un statut d’indicateur de qualité, il perd son aspect opérationnel pour les agents d’exploitation. Les heures de pointe et les heures creuses, la structure horaire de la demande de transport suivant que l’on se place dans l’espace parisien ou national, ne sont pas identiques. Un décalage structurel de l’affluence, entre le trafic avion et celui du RER, manifeste cet oubli. En effet, les cadences du RER sont basées sur la demande locale, sur les horaires de travail des banlieusards qui ne correspondent pas à ceux de l’aéroport. A 9 heures, au moment où la fréquence des rames RER diminue et où le temps d’attente double quasiment, les voyageurs aériens arrivent nombreux. Tous les matins, le carrousel des rames Val bat son plein tandis que les voyageurs aériens ne sont pas encore arrivés. Dès qu’ils commencent à arriver, l’offre diminue. On a oublié les voyageurs réels.

---

<sup>1</sup> Les éléments concernant Orlyval sont issus d’une étude menée, entre Mai et Juin 1992, au sein de RVS, société exploitante de cette ligne de métro. Les faits et analyses évoqués ici correspondent à cette période précise. Depuis cette période de nombreux éléments ont changé, en particulier avec la reprise de Orlyval par la RATP. Tant sur les horaires que sur les principes d’exploitation, la situation a été sensiblement modifiée.

Les tentatives faites par les régulateurs pour tenter de réajuster la production de transport à leur perception de la réalité de la demande, se soldent par une dégradation de l'indicateur de ponctualité entraînant des rappels à l'ordre. *“Maintenant, on nous dit de ne plus intervenir et de laisser la synchro fonctionner”* (un opérateur). Un agent résume la soumission imposée à une situation absurde: *“Notre travail c'est de synchroniser les rames Val avec le RER, s'il n'y a personne ce n'est pas notre problème”*. Cette situation met en évidence également que l'équation faite entre suppression du conducteur et amélioration de la qualité de service ne va pas de soi. On peut aussi rigidifier un système de manière “automatique”.

Enfin dans ce processus tout se passe comme si la survalorisation de l'automatisation finit par absorber l'ensemble des autres représentations du territoire, du déplacement et des usages. Les usages de déplacement ont “absorbé” Orlyval. La faillite de cette société et sa réintégration, même si elle se fait progressivement, dans l'orbite du transport public invalide de fait l'équivalence postulée entre la suppression du conducteur et la prise en compte des voyageurs. Malgré l'expérience d'Orlyval, la question du rôle des conducteurs dans la performance actuelle ne semble pas posée dans le cadre de Météor, future ligne du métro parisien, en *“automatisme intégral”*,

### ○ **Le rôle des conducteurs dans la qualité de service: des pistes à explorer**

En tant que production de service au sens strict [Foot, 1991, pp.9-10], le transport urbain doit permettre que l'offre coïncide avec le temps social de la demande. De ce point de vue, on peut dire que, si les horaires sont “bons”, correspondant à la demande apparente, plus la contrainte des conditions de service est forte et plus l'organisation de l'exploitation tendra à respecter les horaires de la demande au travers de la gestion des conducteurs [Foot, 1988, pp.56-58], Dans la prise en compte du voyageur, le rôle des conducteurs est resté dans l'ombre, en particulier sur deux points: la fermeture des portes et la gestion des horaires des conducteurs.

### **Stationnement et fermeture des portes**

Sur le premier point, le rôle des conducteurs pour que les temps de stationnement soient respectés, point crucial pour maintenir un niveau d'offre satisfaisant, n'a pas fait l'objet, à notre connaissance, d'études importantes. Pourtant dans les pratiques quotidiennes, les interactions entre le conducteur et les voyageurs peuvent être constatées sinon analysées. Il existe des stratégies pour fermer les portes, pour gérer par cet acte à la fois la relation immédiate au voyageur et son rapport à la régulation de la ligne [Bourseix, 1993, p.34], en *«travaillant à la montre»* : *“A l'heure de pointe, il faut trouver un compromis, on cherche à trouver un juste équilibre pour que les gens descendent et montent tranquillement et pour qu'on ne prenne pas de retard”* [Chauffier, 1995, p.35].

### **La gestion des horaires**

Quant au second point, les horaires de service des conducteurs sont pour l'essentiel présentés sous la forme unilatérale d'une stricte contrainte négative sur l'exploitation. La position commune est de considérer que les conditions de travail des conducteurs ne permettent pas de s'ajuster en "temps réel" à la demande; elles empêchent en particulier le glissement des horaires pour pallier un retard en ligne. Ce type de raisonnement suppose, à tort, que la demande est différable dans le temps. En cas d'incident, il n'y a pas un report de la demande dans le temps mais dans l'espace: dégradation de la qualité du déplacement par augmentation du nombre de voyageurs au m<sup>2</sup> ou par obligation de changer de parcours. Un retard pris en début d'heure de pointe ne peut être, par conséquent, rattrapé en fin d'heure de pointe.

#### ○ **Régulation du métro et régulation salariale**

L'affirmation que les horaires des conducteurs sont la médiation de ceux des voyageurs signifie qu'il peut aussi se produire un désajustement structurel entre le temps prévu et le temps "réel", en dehors donc des aléas et incidents. En particulier, les "tableaux de roulement" définissent précisément les conditions de travail des conducteurs: les heures de prise et de fin de service et l'amplitude de ceux-ci; ils sont au cœur de la relation salariale. Ces tableaux traduisent les horaires de la demande dans le jeu de la négociation salariale. Ils ajustent, au gré des rapports de force dans cet espace productif, le temps de la demande. En cas de désajustement structurel du rapport offre/demande, l'automatisation, en supprimant les conducteurs, supprime ce jeu de traduction qui se formalise dans l'élaboration des normes de travail et de production. Il n'est donc pas étonnant que, dans ce cadre, les processus d'automatisation ne permettent pas une amélioration sensible de la qualité de service en temps réel. Ils ne sont pas conçus pour cet objectif. Mais, dans ce cas là, l'automatisation ne vise pas à améliorer la qualité de l'exploitation d'une ligne mais à contourner une difficile régulation salariale.

En fait l'automatisme se substitue de manière inavouée à une négociation considérée comme trop coûteuse. Si avec l'automatisme, "la contrainte des horaires" est levée, le conducteur comme médiateur de la demande, avec ses stratégies de fermeture des portes et de respect de ses horaires, disparaît également. L'absence de prise en compte de ce rôle correspond à une représentation unilatérale, focalisée sur la seule conduite, du travail des conducteurs.

Dans ce processus d'innovation-automatisation que Météor, à sa manière, cristallise, c'est finalement le voyageur qui devient impensé et tend à être exclu de l'organisation du transport. Orlyval n'est qu'un cas limite qui témoigne que de tels processus sont effectivement à l'oeuvre.

### III. Entre ligne et réseau, une opposition de point de vue sur le déplacement

#### ○ La réforme de 1990 : l'entreprise au service du voyageur

En rupture avec les démarches technicistes précédentes, en 1990, une réforme organisationnelle est lancée avec pour mot d'ordre *"le voyageur au centre"*. La réforme impulsée par le nouveau PDG, Christian Blanc, vise à mettre *"toute l'entreprise au service du voyageur"*, pour que, par la décentralisation de l'organisation, *"le voyageur soit au centre des préoccupations"*.

Pour réussir cette transformation, l'utilisateur cède la place au voyageur. L'objectif affiché est *"un impératif à court terme: c'est celui de restaurer une qualité du service quotidien"* [Blanc, 1989, p.5]. Pour y parvenir, *"l'écoute des voyageurs, prenant en compte la diversité de ses attentes sur la totalité de son parcours"* [Blanc, 1989, p.11] est prônée. Les personnels *"au contact"* sont mobilisés dans des opérations qualité pour *"connaître et satisfaire les exigences"* du voyageur.

#### ○ La ligne de métro comme unité de base de la décentralisation

La traduction de cet enjeu dans le métro a consisté en une décentralisation de l'organisation autour d'unités constituées par les lignes de métro. Elle s'est substituée à l'organisation antérieure basée sur une gestion relativement centralisée de catégories-fonction : conducteur et agent de terminus pour le mouvement des trains, agent de station pour le rapport à la vente-contrôle des titres de transport.

L'organisation décentralisée se veut plus proche des voyageurs réels; en faisant de chaque agent *"un acteur dans son travail"*, elle devrait être mieux à même de répondre aux demandes des voyageurs. Or paradoxalement, cette nouvelle stratégie se traduit effectivement dans l'organisation par un primat accordé à la production de kilomètre-voiture proprement dite: *"la priorité donnée à la restauration d'un service public de transport de base conduit à définir les unités opérationnelles selon une logique de production."* [Heurgon, 1994, p.306].

Au nom du voyageur, de l'urgence et du quotidien, la réforme lancée aboutit non seulement au maintien d'une prédominance de la production d'une offre mais à son renforcement.

#### ○ La station comme enjeu entre ligne de métro et territoire des déplacements

Instaurer la ligne comme centre de gestion et de résultats, entraîne la fin de la centralisation de tous les postes de contrôle-commande pour que soit restaurée l'unité entre le commandement dans l'exploitation et la direction de l'organisation [Fayol, 1981, p.27]. La réinsertion des postes de contrôle-commande, au fur et à mesure de leur renouvellement, dans l'espace de la ligne correspond à cette décision politique.



Cette reterritorialisation de la gestion des trains dans l'organisation de la ligne s'appuie, du point de vue de la conception, sur l'expérience du Poste de Contrôle-Commande (Pcc) de Météor qui vise à centraliser, au niveau de la ligne, les fonctions de gestion des rames, des stations et de la maintenance. C'est en référence à celui-ci que s'élaborent les cahiers de charges des nouveaux Pcc de ligne de métro. En particulier, l'option prise de regrouper les fonctions stations (contrôle des équipements, information voyageur) aux côtés des agents régulateurs du mouvement des trains, correspond à l'hypothèse de stations sans agents "fixes" [Foot, 1994, p.5]<sup>2</sup>.

Si cette option se confirme, c'est tout le processus de recomposition du travail en station, enclenché depuis le milieu des années 80, notamment avec l'expérience Bastille, et prolongé au début des années 90 avec la mise en place du Nouveau Service en Station (N2S), qui se trouve infléchi. La dynamique de requalification de l'espace de la station, assise sur la tentative de créer une équipe d'agents en charge pour plusieurs stations, tant des équipements que de l'information voyageur, risque d'être contrecarrée par la "descente" du Pcc en ligne. La décentralisation des PCC entraîne une déterritorialisation du travail de station au profit de son rabattement sur la ligne, c'est-à-dire le mouvement des trains, par son insertion au centre de commande. Elle supprime les "objets" médiatisant la relation des agents de station aux voyageurs et par là vide également le contenu de leur travail. En cas de perturbation, à un endroit du réseau, il sera difficile, voire impossible, aux agents du Poste Central de Station, de produire des messages différents en fonction des stations (distance de la perturbation, correspondance possible, etc.). La capacité de contextualiser les messages en direction des voyageurs dépend de la position réelle des agents en charge de cette mission, de leur connaissance des usages de déplacement en un endroit spécifique du réseau. C'est à partir d'une situation donnée que l'on peut indiquer: "Pour Invalides changer à Opéra".

Tout se passe comme si, au moment où on met le voyageur au centre, c'est en fin de compte, l'idéologie "tractionnaire" la plus pure qui devient hégémonique dans les représentations de la production de déplacements. Ce fait est d'autant plus troublant qu'un processus a été amorcé depuis 1985 pour passer *du transport au déplacement* [Amar, 1986, p.24], du primat du mouvement des trains à celui du mouvement des voyageurs dans l'organisation de la production.

### ○ **Le primat du réseau tuyau sur le réseau point**

Dans cette optique, la station, point d'arrêt sur territoire du réseau, avait vu son statut se modifier. Une nouvelle conception du réseau émerge. Une inversion radicale des

---

<sup>2</sup> Cette organisation correspond aussi à celle des réseaux où les lignes constituent des unités relativement autonomes du point de vue des déplacements des voyageurs. Michèle Grosjean [1993, p.178] remarque bien cette difficulté de l'information centralisée sur la ligne A du RER, mais en le considérant comme une marque du passé, elle ne l'analyse pas comme un des paradoxes du mouvement de «modernité publique» que Christian Blanc impulse: « *Tout se passe comme si SIEL se superposait aux anciens médias, et comme si ce nouveau système, tout comme les pratiques des informateurs, restait prisonnier des réseaux et modes de communication du passé, du fait de la prégnance de modèles fort anciens comme la focalisation sur la ligne et la conception hiérarchique et pyramidale de l'information* »

représentations avait été opérée. Au primat de la ligne, ‘format fondamental’ de la RATP, se substitue une définition d’un “réseau par point”.

Dans cette requalification de l’inscription du réseau au sein du territoire se joue une tentative d’inflexion de la stratégie d’offre: “*Concevoir un «réseau par points» plutôt que par ligne conduit à s’interroger sur la nature de ces points: pôles urbains, noeuds de réseaux, mais aussi lieux possibles d’une certaine décentralisation de l’entreprise.*” [Amar, 1986, p.35]

Christian Blanc tranche dans ce débat en faveur du centrage sur la ligne. Il arrête cette amorce d’inflexion de la stratégie de l’entreprise: “*Au départ séduit par ces idées conduisant à une prise en compte territoriale de l’espace urbain, Christian Blanc y renonce... : l’entreprise ne dispose pas encore selon lui d’une maturité suffisante et des compétences nécessaires...*” [Heurgon, 1994, p.306]

L’usager est peut-être au centre de cette réforme mais non les usages de la ville. En particulier, le déplacement des voyageurs, son parcours entre les lignes, au travers des différents réseaux devient encore plus son histoire et moins celle de l’organisation du travail de la RATP.

En fait on peut se demander si en passant de la notion d’usager à celui de voyageur c’est-à-dire en descendant au plus près de la personne transportée, la RATP ne formalise pas une perte de capacité à se représenter les usages et donc à définir une stratégie en matière de transport.

Finalement, le projet Météor, après celui d’Orlyval, refléterait une telle dérive où derrière l’image du voyageur se profilerait celle du constructeur de train électrique: “*Il donne une ambition capable non seulement de faire rêver les ingénieurs, mais aussi de tirer toute l’entreprise grâce à un projet préfigurant le métro du 21<sup>ème</sup> siècle*” [Heurgon, 1994, p.302]

### **Réflexions pour une stratégie publique du voyageur**

Les contre-performances actuelles posent la question de la compétence de la RATP à élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de transport dans la ville. Au travers des choix opérés, la stratégie des transports dans l’espace Ile-de-France est mise en cause: “*Mais avec ces deux projets [Météor et Eole], c’est un développement radial du réseau qui se poursuit, alors que les urgences en matière d’adaptation de l’offre aux demandes concernent plutôt les projets de rocades*” [Heurgon, 1994, p.302]. Les investissements localisés au centre de Paris ne correspondent pas à une croissance potentielle; pourtant c’est dans cet espace qu’ils se sont concentrés, en partie parce qu’on a considéré qu’un métro sans conducteur est une priorité et qu’il faut qu’il soit à Paris, qu’il serve de vitrine technologique de l’industrie française.

La diminution des déplacements réalisés dans les réseaux RATP n’est liée qu’en partie à la crise. Une croissance de l’offre empêche de chercher des explications dans cette seule cause. En interne, ce constat est tiré par les dirigeants de l’organisation et en premier lieu par son

Président, Francis Lorentz: *“La diminution du trafic a débuté en 1991, après une longue période de croissance, et s’est nettement confirmée en 1993. Certes la conjoncture joue un rôle dans cette baisse... Mais les causes les plus importantes sont structurelles. 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 implanté, en Grande Couronne, le trafic continue à augmenter”* [Lorentz, 1994].

En proche banlieue, le tramway Bobigny-S<sup>1</sup>-Denis ou le Trans Val-de-Marne qui ont su créer une nouvelle demande et structurer la ville, illustrent cette analyse. Pourtant, ces exemples ne font pas véritablement école si l’on en juge par les difficultés rencontrées actuellement pour définir les formes des réseaux de transport en banlieue.

Au travers de ces trois coups de projecteur sur les processus de modernisation passés ou en cours (la découverte du voyageur et la régulation des rames, l’automatisation de la conduite des rames et la déréalisation du voyageur, la réforme de l’organisation pour mettre le voyageur au centre et, in fine, le primat de la ligne de métro), les conditions pour qu’un questionnement des représentations dominantes des usages et de la qualité de service puisse être produit, semblent pouvoir être esquissées.

Le premier constat que l’on peut faire est qu’il ne suffit pas qu’une innovation majeure ait lieu pour qu’elle crée les conditions d’une inflexion dans la trajectoire de l’entreprise. La “découverte” du rôle de la régulation des arrêts et la poursuite d’une modernisation centrée sur l’automatisation de la conduite en témoignent. Il faut également qu’elle fasse sens, qu’elle circule comme un énoncé distinct de la chose elle-même dans et hors l’organisation.

Le second constat est constitué par l’aspect intrigant de la résistance des énoncés à l’épreuve des faits. Quand ils acquièrent la force de l’évidence, le réel est sommé de s’ajuster. Les équivalences construites entre automatisation de la conduite et amélioration du transport ou encore le postulat qu’une meilleure prise en compte de la demande passe par un rapprochement physique des agents et des voyageurs, résistent au principe de réalité.

Ce double constat conduit à penser que la production d’une énonciation plus “juste” de la question du transport dans la ville n’est pas liée à une lutte “rationnelle” entre différents énoncés. Il nous semble que l’enjeu se situe plus dans la remise en cause du dispositif de production des énoncés que dans les énoncés eux-mêmes. La défaillance serait alors à chercher du côté des différents “acteurs” du transport ou plutôt dans les formes d’agencement entre eux. Un nouveau dispositif de représentation des usages et d~s usagers est un axe susceptible de participer à la redéfinition d’une stratégie pertinente en matière de transport. Il s’agirait de pouvoir prendre de la distance, de pouvoir créer un système de traduction susceptible de produire une représentation politique des usages [Godbout,1991, pp. 71-83] qui rendrait publics la circulation des énoncés, le débat sur le sens à donner au déplacement dans la ville.

Un tel processus s'apparenterait à une tentative de passer d'un dispositif où les traductions de ce qu'est le transport pour l'ensemble des acteurs sont divergentes à un dispositif où, au terme de mises en discussion, les régimes de traduction finissent par converger sur une même acception de ce que doit être une politique publique de transport [Callon, 1991, pp.222-225]. La réalisation d'une telle convergence serait le préalable nécessaire pour que de véritables controverses publiques aient lieu.

## **Bibliographie**

Amar (G.), 1986, «Jalons pour une prospective», *Revue Etudes/Projets* avril-mai-juin, RATP

Blanc (C.), Conseil d'Administration du 30 juin 1989, *Grandes orientations du Président Directeur Général*, RATP

Bourseix (V.), 1993, *De la régulation technique à la régulation sociale: la force des logiques internes*, mémoire de DESS IEP Paris.

Callon (M.), 1991, «Réseaux technico-économiques et irréversibilités», in Boyer et alii (eds), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, EHESS.

Chauffier (E.), 1995, *Gestion du changement et rôle du syndicalisme à la RATP : le cas d'une ligne de métro*, rapport de recherche Gip Mutations Industrielles, Mars.

Fayol (H.), 1981, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris.

Foot (R.), 1987, *L'introduction de nouvelles techniques productives au sein des réseaux ferré urbain et routier de la RATP de 1945 à 1986*, Gip Mutations Industrielles.

Foot (R.), 1988, «Automatisation du Métro et Qualité de service», in *Cahier du GDR Réseaux*, n° 11, Septembre.

Foot (R.), 1991, «Le voyageur, l'électricité et le conducteur», *Cahier de recherche du Gip Mutations Industrielles*, n° 56. Mai.

Foot (R.), 1992, *Un métro qui se prenait pour un avion*, Rapport du Gip Mutations Industrielles, Novembre.

Foot (R.), 1994, *La conception d'une salle de commande pour Météor entre l'automatisation d'une ligne de métro et les transformations du réseau*, intervention au séminaire Anact/ Gip Mutations Industrielles, Rationalités de projet et dynamiques de l'entreprise, Juillet.

Robin Foot, (1996). *La représentation du voyageur et la RATP : une analyse par les dispositifs de transports*, Cahier de recherche du Gip Mutation industrielles, 70: 15-26

Foucault (M.), 1994, «Le jeu de Michel Foucault», *Dits et écrits*, Tome III Gallimard, Paris : 298-329

Godbout (J.), «Les ambiguïtés de la notion de coproduction», in *La relation de service dans le secteur public*, Actes du colloque: “A quoi servent les usagers ?” (16-18 janvier 1991), Plan urbain-RATP-Dri, Tome 5, pp. 71-83.

Grosjean (M.), 1993, «L’informateur au PCC. Transporteur ou stratège ?» in Régulation du trafic et information des voyageurs au PCC de la ligne A du RER. *Cahier Réseau 2000*, n° 80, Avril.

Heurgon (E.), 1994, «Enjeux stratégiques de la modernisation de l’entreprise publique» in David CA.), *RATP, La métamorphose*, Interéditions, Paris.

Latour (B.), 1993, *La clef de Berlin*, La Découverte, Paris.

Lorentz (F), *Les Echos* du 19 avril 1994.

RATP, 1966, «L’aménagement des stations du réseau métropolitain de Paris, in Supplément au *Bulletin d’Information et de Documentation*, 2<sup>o</sup> édition. Janvier.