

Les automates et la vente de billets : un voyage à la carte ?

Robin Foot

▶ **To cite this version:**

Robin Foot. Les automates et la vente de billets : un voyage à la carte ?. Travail, 1993, 28, pp.6-17. halshs-00439604

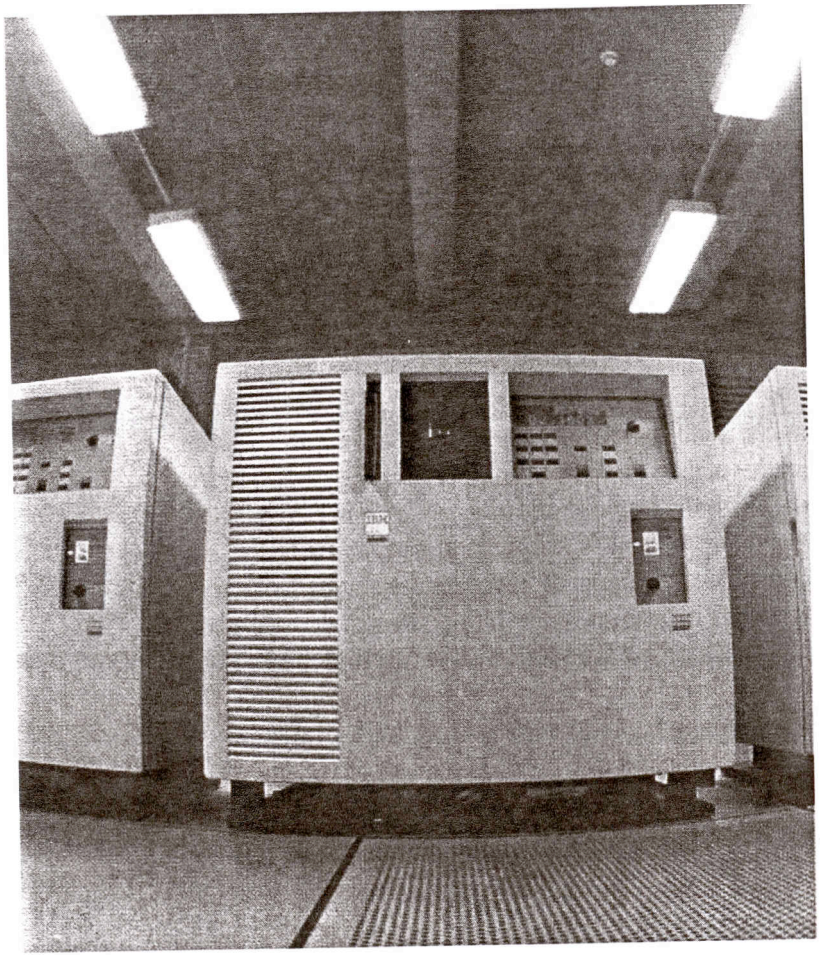
HAL Id: halshs-00439604
https://shs.hal.science/halshs-00439604

Submitted on 8 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.

Travail, n°28, printemps 1993, pp. 6-17



Les automates et la vente de billets : un voyage à la carte ?

par Robin Foot, chercheur au Gip Mutations Industrielles.

Cet article est issu d'une recherche faite entre mai et juin 1992 à Orly avec la participation de Pascal Béguin, ergonome au CNAM. Les observations faites correspondent à cette période. Depuis des modifications importantes sont intervenues en particulier sur le système de distribution des billets dont l'article ne rend pas compte.

Le récent avènement de Socrate, à la SNCF, montre qu'on ne passe pas impunément d'un système de tarification, de type égalitaire à vocation redistributive (tous les kilomètres se valent), à un système de vente, dérivé du transport aérien, où la demande serait censée, à tous moments, déterminer les prix. Tant du point de vue des conditions de travail des agents que pour les usagers, ce bouleversement a suscité de nombreuses réactions sur cette forme de «putsch» où sous couvert de mise au point d'un système informatique, il s'agit ni plus ni moins

que de rompre avec les principes antérieurs de la tarification «républicaine». Par cette confusion dans un seul système technique d'une modification du travail et du principe de la tarification, l'irruption de Socrate a permis que se coalise dans des mouvements de refus et de protestations, même si c'est de manière diffuse et floue, agents et «clients». Même Socrate, par ses dysfonctionnements, a contribué à ce que ce projet puisse être remis en cause publiquement par diverses voix y compris celle du président de la République.

L'ampleur des réactions provoquées par Socrate est à la mesure de son ambition. Par son exagération, ce système dévoile, sous une forme parfois caricaturale, des logiques profondes à l'œuvre dans les représentations dominantes de la modernisation et du progrès. L'association à outrance de l'informatique et d'une forme simulée de marché a exacerbé, mais simplement exacerbé, des tendances latentes à légitimer la prééminence des techniques pour assumer les processus de modernisation.

La profondeur, dans nos pensées, d'un tel a priori sur le rapport entre modernité et technologie, est telle que l'on a pu lire, au moment même de la généralisation de Socrate, dans un dossier sur la conduite de ce projet dans la revue de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) de janvier 1993 : « *Le site informatique de Lille donne une image de la puissance du système. Un développement technologique de trois années, constamment enrichi par un processus innovant de pilotage social Le Management Humain de Socrate (MHS*) ». Dans cette introduction au dossier se trouve concentrée les différents termes de ce qui structure, en France, la prise en compte du travail, de la production et des techniques.

Les techniques sont pensées comme une forme relativement neutre qui renvoie le travail non pas à l'objet produit et au mobile de sa production (service public ou rapport marchand par exemple) mais exclusivement au travailleur lui-même, à ses conditions de travail.

Mais ce faisant, on oublie que le travail ne peut être isolé de son but, de ce pourquoi il est mobilisé et se mobilise dans la production. Ceci est vrai dans tous les cas mais, c'est encore plus vrai, si l'on peut dire, quand, dans le travail, se joue directement une relation interpersonnelle avec un tiers, le «client». Cette non prise en compte du pourquoi du travail autrement que comme une forme de contexte ne trouve pas seulement une expression dans l'écart perceptible entre les pages dithyrambiques sur le MHS de la revue de l'ANACT et les réactions des agents et des «usagers» mais se lit surtout dans les errances de Socrate lui-même, dans son incapacité à remplir certaines de ses missions.

A partir d'un exemple restreint, l'installation de système de vente de tickets pour une navette automatique reliant Orly à la ligne B du RER, nous interrogerons un modèle réduit présocratique de prise en compte de l'agent, du voyageur et d'un automate.

Acheter un billet, tout un programme

S'acquitter d'un ticket est le préalable à l'acte de voyager. Afin d'autoriser cette transaction, des distributeurs automatiques de tickets ont été conçus et installés. En théorie, les agents commerciaux ne devaient pas assurer la vente des tickets même s'il était prévu qu'ils puissent, à l'occasion, suppléer les distributeurs. Dans sa

mission, il est prévu que la société exploitante doive vendre «les titres de transport dans les stations d'Antony et d'Orly à l'aide de distributeurs automatiques» (livret de présentation des missions de la société).

Cette conception de la vente comme attribut exclusif des automates n'a pas résisté à l'épreuve des faits.

Différents dysfonctionnements sont observés et relevés par les agents commerciaux. Ils concernent la non prise en compte des modes de voyage qui conditionne pour partie certaines pratiques d'achat :

«*Si on veut avoir les tarifs réduits d'Air Inter, on ne peut prendre qu'un ticket à la fois. Il yen a pas mal qui veulent avoir l'aller-retour en une seule fois. Alors, le matin, ça prend deux fois plus de temps que prévu*» (un agent commercial).

Ou encore, «l'oubli» de certaines caractéristiques de voyage, par groupe dans ce cas, induites par les caractéristiques de la ligne de RER qui dessert un grand lieu d'exposition :

«*Pour Villepinte, il y a souvent des groupes et les distributeurs ne vont pas au-delà de neuf tickets. Alors comme en plus ils n'acceptent pas plus d'un billet de 100 F à chaque fois, ça augmente les causes d'attente*» (un agent commercial).

Mais cela peut être tout simplement une mauvaise conception de ce qui est pratique et ce qui ne l'est pas dans l'accomplissement même de l'acte d'achat :

«*Entre les types qui se trompent, dans leur manip ou même de distributeur, qui mettent pas les bons billets, qui s'aperçoivent après coup qu'ils n'ont pas la monnaie, je ne parle même pas si on commence à avoir des problèmes avec les cartes bleues ou si le gars n'a pas fait gaffe que l'appareil ne rendait plus la monnaie, ça va vite pour qu'il y ait la queue*» (un agent commercial).

Dans l'usage des distributeurs tout se conjugue pour que le client se trouve rapidement en situation de demande d'aide. Sans cette aide extérieure, le temps d'interaction pour obtenir le billet est supérieur à deux minutes dans 90% des cas. A Orly Sud, avec les vols internationaux, ces temps s'allongent encore.

Compte tenu du nombre de distributeurs, dès qu'il y a du monde, les temps d'attente deviennent importants. «*ça va pas. Les types passent plus de temps à acheter le billet qu'à voyager. ça ne peut pas marcher comme ça*» (un agent commercial).

Malgré une fréquentation moindre que celle attendue, les dix distributeurs d'Orly Ouest ne suffisent pas pour assurer l'ensemble des transactions. Les agents commerciaux ont été amenés à assurer une grande partie de la vente.

«*On a vendu le Val, on le vend toujours mais on n'est même pas foutu de vendre les billets ni à Orly ni sur le réseau d'ailleurs*» (un agent commercial).

Des agents à l'aide des automates

Afin de pallier les effets commerciaux d'une telle situation une aide à la vente automatique est mise en place.

A l'heure de pointe du matin, dans la station d'Orly Ouest, des étudiants, sans uniforme, vendent des billets et assistent les voyageurs dans l'achat des titres. Entre eux et les agents commerciaux les rapports sont distants. Leur relation à la vente et

aux voyageurs est quasiment symétriquement inverse. Pour ceux-là, la vente représente l'opportunité d'un travail temporaire, pour ceux-ci, le travail s'engage pour une durée indéfinie et la base de leur recrutement n'a pas été la vente. Dans cette différence de point de vue, se comprennent en partie les divergences d'attitudes avec les voyageurs.

Les «étudiants», derrière un comptoir assurent la vente de «masse». A la cantonade, ils incitent les voyageurs à destination de «*Paris, La Défense ou Villepinte*» à venir leur acheter les billets. Les autres sont envoyés vers les distributeurs ou les agents commerciaux. Ils participent également, auprès des distributeurs, à l'assistance des voyageurs dans leurs interactions avec les distributeurs ou les orientent vers l'un ou l'autre des comptoirs. Leur mission est de permettre «*un écoulement le plus rapide possible des flux des voyageurs*».

Les agents commerciaux adoptent une autre attitude.

Qu'ils soient derrière leur comptoir ou à côté des distributeurs, ils tendent à orienter les voyageurs vers l'usage des distributeurs. Ils ont plutôt une attitude dissuasive par rapport à la vente manuelle des billets. Cette différence d'attitude est, dans un premier temps, expliquée par une différence de niveau, de mode de paiement et de statut :

«*Je ne sais pas exactement combien ils sont payés mais c'est en fonction des ventes. Alors c'est normal qu'ils essaient de vendre le plus possible*» (un agent commercial).

«*C'est des intérimaires. Le jour où cela marchera bien ils ne viendront plus*» (un agent commercial).

Pourtant, assez rapidement le registre change et c'est leur propre rapport au travail qui est mis en avant pour expliquer leur attitude vis-à-vis des «machines de vente» et des voyageurs.

Devenir des vendeurs de billets à plein temps ne les intéresse pas. Par rapport aux conditions de recrutement et au profil de poste décrit, la déception est grande. Leur attitude vis-à-vis des «étudiants» exprime au fond cette déception et la volonté de ne pas se laisser piéger :

«*Ils font du racolage, ils poussent les voyageurs à ne pas aller aux distributeurs. Eux ils s'en foutent. Ils viennent de 8 h à 7 a h. Ils ont le travail facile. Mais après c'est nous qui nous tapons le reste de la journée*» (un agent commercial).

«*Avec leur vente à la criée, ils donnent l'habitude aux voyageurs de se détourner des distributeurs et de venir les acheter au comptoir. Une fois qu'ils commencent comme ça, ils ne vont même plus aux appareils. Ils viennent directement nous les acheter*» (un agent commercial).

Il s'agit bien pour eux de ne pas devenir le substitut des distributeurs et de ne pas laisser s'établir une créance de service, d'obligation de vente manuelle de tickets. «*Quitte à passer un peu plus de temps avec les clients, on a intérêt à leur montrer comment ça marche*» (un agent commercial).

Cette attitude qui correspond malgré tout, pour l'agent, à se mettre au «service du distributeur», renvoie à une forme de hiérarchisation des statuts respectifs des agents et des machines.

Des règles plus permissives pour les automates que pour les agents

Autour du coupon de réduction d'Air Inter va se jouer la mise en scène des préséances entre l'agent et l'automate.

En théorie, il avait été prévu qu'un coupon serait délivré aux passagers d'Air Inter qui leur permettrait de bénéficier d'une réduction. Les distributeurs n'ont jamais réussi à les prendre en compte véritablement. Aussi, sur les distributeurs, cette fonction a été supprimée. Les voyageurs, avec ou sans coupon, pouvaient obtenir la réduction en appuyant sur la touche correspondante.

«*Au début les machines devaient leur demander mais elles marchent tellement mal que pour elles, on accepte que le client n'ait pas de justificatif*» (un agent commercial).

Par contre, pour les agents, il en allait autrement. Ils devaient justifier du prix perçu pour tout billet vendu à prix réduit par la présentation du coupon Air Inter. Cette réduction n'était pas inscrite sur le billet vendu mais dans l'obligation faite à l'agent de réclamer le coupon. Situation désagréable car, souvent, l'agent se trouvait face à des passagers à qui personne n'avait donné de coupons :

«*Les abonnés n'avaient pas de coupon et d'ailleurs de nombreuses agences n'en délivraient pas. 1l fallait que les voyageurs les demandent. Comme s'ils savaient qu'un coupon de réduction existait*» (un agent commercial).

Pour pouvoir gérer cette relation, des coupons ont été donnés aux agents. Ils ont ainsi la latitude de juger de la pertinence d'une demande, mais cette marge de liberté est toute relative car, face à un client, lui demander des justificatifs qu'un distributeur ne demande pas, pose problème. Aussi les agents ont ressenti cette consigne comme un système de contrôle à leur encontre :

«*II y a une différence pour les clients, entre les distributeurs et nous. Aux appareils, ils peuvent avoir la réduction sans rien justifier. Quand ils viennent nous voir, on est tenu de leur demander leur coupon de réduction qu'Air Inter doit leur donner. […] En fin de compte, le justificatif que l'on demande au client ce n'est pas pour le contrôler puisque l'on ne fait jamais de contrôle, mais pour nous contrôler nous*» (un agent commercial).

De fait, nombre d'agents commerciaux ont tenté de résoudre cette situation de conflit entre les automates et les hommes sur les manières d'accomplir le travail de vente où ils apparaissaient plus rigides que les machines, en orientant les clients vers les distributeurs et en explicitant l'impasse dans laquelle ils étaient mis du fait des consignes.

D'autres éléments interviennent pour expliquer cette attitude ambiguë des agents vis-à-vis de leur travail et des machines. La conception de l'organisation du travail, tant au niveau des horaires que du matériel, pénalise fortement les agents.

«*Il y a trois caisses (une caisse ticket une caisse distrib, une caisse petit coffre), on gère tout un tas de transactions. Comme rien n'a été prévu, ça augmente le risque d'erreur. Même avec une recette de 5 000 F, il faut compter trente minutes minimum pour faire la caisse* » (un agent commercial)

«*Le problème, c'est que l'on ferme la caisse sans fermer le guichet. On fait ça derrière le comptoir, devant tout le monde*» (un agent commercial).

«*Quand on est en mixte, on ferme sa caisse alors que la relève n'a pas encore ouvert la sienne. Les voyageurs qui arrivent, ils voient plein de monde et personne*

pour leur vendre des billets. Je vous dis pas l'ambiance des fois» (un agent commercial).

La manière de «faire la caisse», la complexité de cette opération liée également au fait que les sabots de tickets ou la caisse elle-même sont facilement accessibles, induisent un comportement de la part des agents tendanciellement plus centré sur la caisse que sur la relation au voyageur. Seul derrière son guichet, la caisse ouverte, l'agent hésite à aller aider un voyageur bloqué devant un distributeur. A l'inverse, il temporise l'ouverture d'une caisse et tend à orienter le client vers la machine, même si elle fonctionne mal, afin de rester plus disponible pour les renseignements ou pour pouvoir circuler.

Ce travail de vente, dans lequel l'agent gère l'instauration d'un rapport entre le voyageur et le distributeur induit une forme d'instrumentation du voyageur pour qu'il contribue à effacer les décalages entre les représentations du fonctionnement théorique de la distribution de billets avec son effectivité. Mais dans ce processus, la légitimité du travail, aux yeux même des agents est mise en cause, lui pose problème :

«*On a l'impression que l'on veut dresser des gens à sauter des obstacles au lieu de nous adapter à leur demande*» (un agent commercial).

Cette impression est d'autant plus forte que des consignes nouvelles ont encore diminué les marges de manœuvre de l'agent commercial dans son aide à l'achat de billet par le voyageur. En ce qui concerne la restitution des cartes bleues les possibilités d'arrangement ont été restreintes.

Jusque là, compte tenu du mauvais fonctionnement des distributeurs, les agents restituaient les cartes séquestrées :

«*Les cartes bleues, ça ne marche pas bien. Par exemple, il suffit de faire son code trop vite, sans attendre l'autorisation, pour que l'appareil enregistre que vous avez fait un mauvais code. Vous faites ça trois fois et votre carte est séquestrée*» (un agent commercial).

«*Ces appareils comme ça marche pas. Les cartes séquestrées, on les rendait*» (un agent commercial).

Pour eux, il allait de soi qu'on ne pouvait pas pénaliser les voyageurs pour un dysfonctionnement des distributeurs.

«*Ces machines, c'est une abomination*» (un opérateur).

«*Tout le monde est au courant que cela ne marche pas. Des gens sont venus voir pour faire des études et essayer de les améliorer» (un agent commercial). «Depuis le début avec ces machines on ne s'en sort pas. 1/ y a pas de progrès. C'est désespérant*» (un agent commercial).

Devant cette situation, pour accélérer le processus d'amélioration, la décision a été prise de respecter au pied de la lettre la procédure bancaire.

«*Si la carte est juste coincée dans la goulotte, l'agent peut rendre la carte, si elle est séquestrée, il n'en est plus question. C'est le convoyeur qui est habilité pour la récupérer et la restituer à la banque. Si on ne fait pas ça, on risque de ne jamais voir s'améliorer la situation*» (un superviseur).

Il est clair que cette prise de position, quant au respect des consignes bancaires, est plus facilement réalisable au Poste Central que sur le terrain, face à un client qui

vient de se voir séquestrer sa carte alors qu'il vient tout juste d'arriver à Paris pour un séjour d'un ou deux jours.

ORLY OUEST, 8h27, mercredi, mai 1992

Un client, dont la carte bleue vient d'être retenue par un distributeur, arrive au comptoir. Il demande de l'aide pour récupérer sa carte bancaire.

L'agent commercial se rend au distributeur, accompagné du client. Il vérifie qu'elle n'est pas simplement coincée dans l'appareil et lui confirme la séquestration de sa carte bleue. Le client s'informe de la marche à suivre pour la récupérer. L'agent commercial lui indique que, en cas de séquestration d'une carte bleue, il faut suivre la procédure bancaire et que donc lui ne peut pas intervenir.

Le client s'énerve, regarde sa montre, demande à un collègue qui l'accompagne de passer un appel téléphonique, et tente de convaincre l'agent commercial de la nécessité pour son séjour à Paris de récupérer sa carte. Il ne possède pas d'autres moyens de paiement et doit rester plusieurs jours dans la capitale. L'agent commercial l'informe de l'impossibilité d'envisager une autre procédure.

Le client présent des signes manifestes de perturbation émotionnelle : son teint devient pâle, il sue, et il hausse le ton. Il s'exclame qu'il avait été prévenu, qu'il connaît d'autres personnes à qui c'est arrivé, et que cette situation n'est pas supportable. Il demande à nouveau qu'on lui rende sa carte. L'agent explique qu'il n'y est pas autorisé. Le client ordonne à l'agent commercial de lui passer son responsable hiérarchique. L'agent appelle le P.c.e.. explique qu'un client vient de se faire séquestrer sa carte et demande l'autorisation de lui rendre. La réponse, négative, est transmise au client, qui insulte l'agent commercial, et part en criant.

Modernité, une prééminence des techniques

Dans ce cadre restreint, où sur fond de modernité technique, des avions et un métro automatique comme décor, une forme d'équivalence entre les automates et les homme a pu se jouer sur un registre de concurrence. Dans ce conflit, le statut incertain des hommes vis-à-vis de la considération accordée aux automates s'est révélé.

Que ce soit pour les bons de réduction Air Inter ou la procédure de restitution de la carte bleue, l'agent commercial est toujours mis dans une situation où soit il expose publiquement qu'il est moins considéré qu'un distributeur, puisque lui est obligé de demander un coupon de réduction alors que le distributeur, parce qu'il ne marche pas, est autorisé à ne pas demander le coupon, soit, dans le cas de la carte bleue, il est contraint d'assumer sur le terrain la responsabilité d'un dysfonctionnement majeur, au moins aussi contraignant qu'une panne d'une rame Val, en exprimant publiquement son impuissance. Impuissance parfaitement perçue, puisque les usagers dans cette situation demandent à parler au responsable hiérarchique.

Une telle situation devient humainement ingérable, et les comportements de repli ou de fuite semblent dès lors légitimes. C'est à cette condition que l'emploi reste «occupable». Cet état de fait n'apparaît pas souhaitable et suppose certainement que, outre l'amélioration des distributeurs, qui pour l'instant focalise toute l'attention, soit réfléchie la question du rapport entre le local et le central, en

particulier pour ce qui concerne les possibilités de contrôle et d'intervention sur les installations dont l'agent est de fait responsable aux yeux du public.

Dans cette situation, on peut constater un processus relativement courant d'indifférence de la part des concepteurs vis-à-vis des situations réelles. Il semble plus facile de réinventer le monde que de s'interroger sur celui existant. Mais on constate également que c'est l'acte de vente dont la signification n'est pas véritablement perçue comme étant un acte symbolique et, en ce sens, un acte physique dont la matérialité supporte la part symbolique. C'est en partie par cette scission entre la part symbolique et matérielle dans la prise en compte de l'acte de vente que l'on peut comprendre l'incapacité à anticiper sur la mise en place de nouveaux systèmes de vente. Ceci se révèle dans cet exemple des automates de vente mais cela semble également exact, même si c'est à une toute autre échelle et complexité dans le cas de Socrate.

Dans la plupart des cas, on traite de l'acte de vente lui-même comme s'il n'était que d'ordre relationnel et on néglige de ce fait sa dureté technique. En l'occurrence, dans ce cadre là, si cette matérialité était prise en compte, on pourrait au moins concevoir des automates de vente qui fonctionnerait autrement que sous un régime de tout ou rien, c'est-à-dire qui intégrerait dans son fonctionnement une part de contrôle des actes inconsidérés de cette machine à l'instar de la relation existante entre un opérateur et une machine quelconque. En acceptant déjà à ce niveau premier de considérer le travail effectif des agents peut-être aboutirait on à des systèmes qui fonctionneraient sous d'autres modalités. Encore faudrait-il sûrement qu'entre l'emploi et les automates, a priori, on ne décrète pas systématiquement que le travail n'est pas assez moderne pour supporter la rigueur des temps d'aujourd'hui. •