

DIAGNOSTIQUER LES DEVENIRS DU METRO A TRAVERS « METEOR »

ETHNOLOGIE ET PROSPECTIVE AVEC ISAAC JOSEPH¹

J'ai été amené à rencontrer Isaac Joseph en 1999. A l'époque, je venais tout juste d'obtenir une bourse de recherche pour travailler en partenariat au Centre de Sociologie de l'Innovation et à la Mission Prospective de la RATP, afin d'enquêter sur la ligne de métro « Météor » qui avait été ouverte au public l'année précédente, en 1998. Je vais revenir dans ce texte sur cette ligne « Météor », ainsi que sur la position de la « Prospective », telle que j'ai pu la percevoir, au sein de la RATP. Isaac Joseph était bien sûr associé, avec d'autres chercheurs et doctorants, à ce programme d'investigation – il collaborait avec la Prospective depuis le début des années 1980. C'est de ce projet de « recherche-action », de la manière dont il a été envisagé et réalisé, des résultats qu'il a pu produire, voire des espérances qu'il a pu susciter, dont je voudrais parler dans ce texte. Et ceci parce que c'est à travers ce projet que j'ai vraiment « rencontré » Isaac Joseph, et que cette rencontre a de mon point de vue produit des transformations réelles – bref qu'Isaac a fait un effet et une différence dont j'espère pouvoir témoigner ici.

Bien sûr, parallèlement à cette « recherche-action » dans laquelle nous avons travaillé ensemble, Isaac publiait quatre ans plus tard, juste avant de disparaître si brutalement, son ouvrage sur « Météor »². De mon côté je soutenais l'année suivante à l'Ecole des Mines, devant un jury auquel Isaac a très lourdement manqué, ma thèse sur la « fabrication d'existence » du métro, utilisant les fruits de l'enquête ethnographique réalisée sur « Météor ». L'un comme l'autre, en dehors de la « recherche-action », nous nous sommes ainsi appuyés sur les données que celle-ci nous avait permis de recueillir afin de mener à bien ces deux projets plus « académiques », en développant des arguments proches mais non tout à fait similaires. Le livre d'Isaac cherchait à répondre à mon sens à deux questions principales. La première, sorte d'écho à l'ouvrage de Bruno Latour de 1992 sur le projet de métro automatique avorté Aramis³, avait pour objectif de reprendre la question du succès des innovations technico-institutionnelles, dans une perspective à la fois proche et légèrement critique des arguments de Latour sur l'« amour des

¹ Ce texte est une version remaniée d'une intervention orale effectuée à la RATP quelques semaines après le décès brutal d'Isaac Joseph.

² I. Joseph, *Météor. Les métamorphoses du métro*, Economica, 2004

³ B. Latour, *Aramis, ou l'Amour des Techniques*, La Découverte, 1992

techniques » et l' « interobjectivité »⁴. On trouve le développement de ce premier thème dans les chapitre 1 et surtout 2 du livre sur d'Isaac sur Météor. La seconde question de cet ouvrage, attachée à la compréhension des mécanismes de la « mise en service », de ce qui fait tenir un dispositif technique comme un métro au quotidien, renvoyait exactement au problème de mon propre travail de thèse. Elle est traitée principalement dans le chapitre 3 de son ouvrage. De ce point de vue, j'ai évidemment eu l'immense chance de pouvoir bénéficier d'une relation officieuse avec Isaac, n'étant pas institutionnellement l'un de ses étudiants, qui m'a permis de bénéficier de son expérience et de son savoir pour confronter dans un cadre informel nos arguments – le sien sur « l'orchestration des présences » et la « mobilisation des équipes et des équipements », le mien sur « la fabrication d'existence » et l' « intensité de la relation », inspiré par la « théorie de l'acteur-réseau » et l'anthropologie des sciences et des techniques⁵. Ces arguments étaient à la fois très proches et en même temps en léger décalage, dans le cadre d'une filiation philosophique commune - qui est à chercher du côté de William James, de Gabriel Tarde et de Gilles Deleuze⁶. Ceci étant, de ce point de vue, et bien qu'encore une fois ces discussions et ces confrontations aient eu lieu, il m'est assez difficile de témoigner d'un « effet Isaac Joseph » propre. Non seulement, en ce qui concerne le domaine « académique », nous n'avons rien écrit ensemble, mais en plus il ne m'est pas très facile de savoir s'il s'agissait là d'un simple échange de points de vue ou d'une expérience de capture et de transformation réciproque de ces points de vue, que ce soit dans l'échange ou dans leur mise en action conjuguée. Comme je ne suis pas non plus spécialiste de l'ensemble du parcours intellectuel d'Isaac et de l'ensemble de ses travaux, je vais donc à présent me concentrer sur la description de ce que j'ai pu apprendre et faire en travaillant à ses côtés, dans le cadre d'une investigation commune qui, je l'ai dit, portait sur « Météor » dans le cadre d'une « recherche-action » organisée par la « Prospective de la RATP ». J'espère faire sentir au lecteur, à travers cette description, l'une des multiples facettes d'Isaac.

*

⁴ B. Latour, « Une sociologie sans objet ? Notes sur l'interobjectivité », *Sociologie du Travail*, 4, 1994, pp. 587-607

⁵ Sur la mise en œuvre de cette théorie dans le cas de la ville et des équipements urbains l'ouvrage de référence est celui de Bruno Latour et Emilie Hermant, *Paris Ville Invisible*, La Découverte/Les Empêcheurs de penser en rond, 1998

⁶ Il me semble qu'on en retrouve des traces dans les textes suivants d'Isaac : *Le passant considérable*, Librairie des Méridiens, 1984 ; « Gabriel Tarde : le monde comme fêerie », *Critique*, juin-juil. 1984, pp. 548-565 ; « Pluralisme et contiguïtés », in I. Joseph et D. Cefaï (eds), *L'héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme*, pp. x

Voici à peu près l'état de la situation lorsque nous commençons à travailler avec Isaac sur cette recherche. La RATP vient de mettre en service une nouvelle ligne de métro, la ligne numéro 14, aussi appelée « Météor ». C'est une petite ligne, composée de 7 stations seulement, qui traverse Paris d'Ouest en Est, du quartier de la Madeleine à celui de la nouvelle Bibliothèque Nationale, dans le 13^e arrondissement. Que faut-il ici entendre par « nouvelle » ? « Météor » n'est pas seulement une ligne de plus. Ce n'est pas seulement la suite de la ligne 13 qui avait été construite dans les années 30. La direction de la RATP, les syndicats, les architectes, les ingénieurs, le management, tous ceux qui ont participé pendant les années 90 à ce grand projet d'innovation l'ont fait avec leurs idées respectives sur ce que doit être un métro contemporain à l'aube de l'an 2000, auxquelles il faut ajouter toutes les contraintes que les innovateurs ont dû prendre en considération : tout cela a fini par s'incarner dans une ligne existante. En gros, quels sont les traits spécifiques de cette nouvelle ligne, fruits du processus d'innovation ? On peut sans doute en retenir trois principaux, au risque d'en oublier quelques autres comme les particularités architecturales. D'abord, la conduite des rames est automatique et contrôlée par des ordinateurs : il n'y a plus de conducteur de métro humain, même si des agents de maîtrise surveillent la bonne marche de ce pilote automatique depuis le Poste Central de Commandes. Deuxièmement, l'organisation du travail a été refondue, c'est-à-dire que des métiers « nouveaux » ont été créés, avec de nouveaux noms et de nouvelles compétences placées sous le signe de l'alternance, de la polyvalence et de la mobilité : les « Superviseurs d'Exploitation » sont les agents de maîtrise qui tantôt dirigent des équipes qui se déplacent dans les stations au contact direct des usagers et des équipements, et qui tantôt travaillent à distance, au Poste Central de Commandes. Et on trouve également, au sein de l'organisation du travail de cette ligne « Météor », des agents de « niveau 1 », les « Assistants Commerciaux » qui, eux aussi, occupent soit un poste fixe, dans les guichets des stations, soit un poste mobile au sein d'une équipe itinérante. Enfin, troisième trait, et il est essentiel, la ligne est quasi-autonome au sein de la grande organisation qu'est la RATP. Deux aspects caractérisent cette autonomie. D'abord le personnel fait l'objet d'un recrutement spécial, et tous les agents, y compris les agents de maintenance, « appartiennent » à l' « Unité opérationnelle ligne 14 » - alors qu'habituellement les agents de maintenance appartiennent à des départements techniques classés par catégories d'appareils, et que ces départements de maintenance sont complètement déconnectés des départements d'exploitation (les « unités opérationnelles »). En second lieu, spatialement cette fois, la ligne « Météor » est intégrée, c'est-à-dire que tous les agents prennent leur service au même endroit - le « Centre Exploitation-Maintenance » -, et que le Poste Central de Commandes est spécifique à la ligne. Ce dernier comprend trois postes : l'un pour le trafic ferroviaire, l'un pour la maintenance des équipements de station, et le dernier enfin pour les stations, notamment les contacts à distance avec les usagers.

Voilà ce que la RATP a construit, et voilà à présent ce sur quoi elle va commencer à s'interroger. Cette interrogation est double. Première question : comment fonctionne cette organisation nouvelle, cet agencement inédit de machines, de métiers et de lieux ? Car en effet, la simple remémoration des principes des innovateurs, tout comme la description plate des spécificités de « Météor », est ici tout à fait insuffisante. D'une part le passage des principes au concret implique un effet propre et irréductible de la mise en service, et d'autre part le fonctionnement de la ligne ne revient pas à additionner une liste de particularismes. Comment ceux-ci s'agencent, au sens actif du terme, de quelle manière se mettent-ils en action et se coordonnent-ils en pratique, dans le cas d'un existant quasi-irréversible, voilà la première question : non pas « qu'est-ce que c'est ? », mais « comment c'est ? », ou « comment ça marche ? » au jour le jour. Deuxième question : qu'est-ce que cet existant nouveau produit ? De quoi est-il capable ? Immédiatement, on est amené à se poser, en ce qui concerne cette seconde question, le problème des catégories, des critères utilisés pour évaluer « ce qui est produit ». C'est ici, à mon avis, que la « Prospective » agit comme une sorte de filtre ou de crible : c'est elle, en tant que commanditaire de l'enquête, qui fixe ces critères. Et la première étape de l'opération de « diagnostic » que l'on a tenté d'opérer avec Isaac consiste à accepter ces critères, à ne pas les remettre en cause. Dans ce genre d'opération, il faut en quelque sorte utiliser les propres lunettes des acteurs pour travailler, et non pas plaquer sur l'objet d'étude un autre regard, celui des disciplines universitaires par exemple. Quel était à l'époque, ce critère ? C'était ce que la mission de « Prospective » de la RATP appelait « relation de service ». Sous ce terme, il ne fallait pas seulement entendre ce qui relève des « services » qu'un métro peut proposer, en plus de sa fonction de transport - comme des informations, des moyens de communication avec l'extérieur ou des partenariats commerciaux avec des musées ou des cinémas. Et sous le terme de « relation », il ne fallait pas seulement entendre la relation interactive entre les agents et les utilisateurs du métro. « Relation de service » signifiait essayer de mettre en évidence ce dont la ligne 14 comme agencement d'agents, de machines, de lieux – pas seulement, donc, des agents -, était capable de produire du point de vue de l'utilisateur, qu'il s'agisse d'utilisateurs réels que l'on peut observer impliqués dans l'action ou d'un point de vue désincarné que l'ethnologue tâche de prendre en compte, celui qui par exemple compte sur des équipements de station qui marchent. On peut constater que ce « critère » d'évaluation de « Météor », fourni par la « Prospective », était à la fois restreint ou limité – il exclut, par exemple, nombre d'autres critères comme le bonheur ou l'épanouissement des salariés -, mais il laisse malgré tout une marge de manœuvre assez large : on peut s'intéresser autant aux usagers habitués qu'aux usagers plus particuliers, on peut s'intéresser autant à la production de la disponibilité des équipements qu'aux interactions de face à face, et aucun aspect de l'organisation n'est a priori exclu de l'enquête. Pour résumer, voici donc la méthode : enquêter par ethnographie puis raconter des histoires d'action coordonnée entre des machines, des espaces, des agents avec leurs compétences, leurs règles, leurs inventions, leurs ficelles, et raconter ces

histoires en montrant l'effet de cette action coordonnée pour les usagers impliqués. Il est temps à présent de rejoindre Isaac dans le métro.

*

Nous voici donc partis, Isaac et moi, ce 16 juillet 2000 qui marquait le début de nos parcours ethnographiques sur la ligne « Météor ». Ce jour là, nous avons commencé par nous rendre au « briefing » des équipes mobiles au Centre Exploitation Maintenance de Gare de Lyon, sorte de petite réunion rassemblant les agents de maintenance et d'exploitation, destinée à faire le point sur la situation de la ligne avant que le personnel ne prenne son service. Puis nous nous sommes joints à une équipe mobile composée de plusieurs agents de « premier niveau » et menée par un agent de maîtrise, le « Superviseur d'Exploitation ». Lors de l'après-midi, nous avons pu observer deux petites séquences d'action qui montraient ce que donnaient en pratique deux des initiatives prises par le management afin d'organiser le travail sur la ligne « Météor ». La première initiative, appelée « convivialité en navette », prévoyait que les agents, précédés d'une annonce sonore diffusée depuis le PCC, parcourent l'ensemble d'une rame afin de « rendre service aux usagers » – sur le matériel roulant circulant sur « Météor », il n'y a pas de wagons. Quant à la seconde, dénommée « accueil en station », elle requérait des agents de se placer pendant une heure dans un espace situé entre le guichet d'une station et la ligne des péages – et ceci avec le même objectif que précédemment : « rendre service ».

Nous avons pu assister à la réalisation de plusieurs séquences de « Convivialité en navette ». Il est évident que la grande majorité des voyageurs habitués n'ont strictement besoin d'aucune aide, que lorsque les besoins ne s'expriment pas il n'est pas évident pour les agents de la RATP d'aller « au devant », et qu'on trouve toujours des usagers grincheux pour se plaindre à haute voix de l'inutilité du travail des agents de la RATP. Bref, dans la plupart des cas, les voyageurs étaient totalement indifférents et les agents mal à l'aise. Pourtant, à l'occasion de l'une de ces séquences, l'un des agents remarqua deux touristes visiblement japonaises consultant avec anxiété leur plan de métro. Ce superviseur s'approcha d'elles, discuta un peu, et s'aperçut après quelques échanges qu'elles avaient emprunté la ligne dans la mauvaise direction. Il leur indiqua comment reprendre le bon sens de marche et se rendre à leur destination. Lors de phase dite d' « accueil », les deux « assistantes commerciales » que nous observions avec Isaac surveillèrent le flux, vérifièrent que les tickets ne se coinçaient pas dans les péages, et complétèrent dans quelques très rares cas les informations de la signalétique par des renseignements oraux. A ce moment là, il y avait beaucoup plus de voyageurs entrant que sortant dans la station, car c'était en effet l'heure où les gens qui travaillent dans le quartier de Saint-Émilion, dans le 12^e, comment à quitter leur bureau et à rentrer chez eux. C'est pourquoi les deux assistantes prirent l'initiative de demander à leur collègue

du guichet d'inverser le sens des péages, c'est-à-dire de réserver la grande majorité des appareils aux voyageurs entrant en station. A un moment, le ticket d'un voyageur resta coincé dans un péage. Il fallait à la fois que les deux assistantes réparent ce problème et qu'elles fassent en sorte d'en limiter les conséquences. Ainsi l'une des deux agentes passa de l'autre côté du péage pour permettre aux autres voyageurs, grâce à l'utilisation de son badge de la RATP, de passer tout en vérifiant qu'ils n'étaient pas en fraude ; dans le même temps la seconde agente se rendit dans la recette de la station afin de chercher le matériel nécessaire à l'ouverture du capot du péage, dans le but de pouvoir extraire le ticket coincé et rendre l'appareil à nouveau disponible.

Lorsque l'on suit l'équipe mobile et que l'on observe l'ensemble des séquences de « convivialité en navette », ou bien lorsque l'on reste avec les deux assistantes commerciales pendant toute la durée de leur « phase d'accueil », il y a bien deux manières de décrire ce à quoi l'on a assisté. La première consisterait plutôt en une évaluation quantitative : de ce point de vue, sur l'ensemble des séquences de « convivialité en navette », il ne s'est pas produit grand-chose, pas plus que sur l'ensemble de la « plage d'accueil ». La deuxième solution, compatible avec ce que j'ai évoqué un peu plus haut quant à la nature de la « recherche-action » dans laquelle nous étions engagés avec Isaac, consiste à observer le plus finement que possible ce qui se passe quand quelque chose se passe, à rendre compte de ce qui a été accompli par une description précise capable de déplier les compétences des agents, leur relation avec l'environnement et les équipements, et les qualités des usagers qu'ils saisissent en situation. Isaac appelait cela « situationnisme méthodologique ». Ce qui est ici très important, c'est d'insister sur le fait qu'à partir du moment où ce « situationnisme méthodologique » est associé à une étude de Prospective, il s'agit bien ici de réaliser un diagnostic qualitatif sur les possibles : non pas un comptage statistique de ce qui est fait ou de ce qui ne l'est pas, mais une insistance sur ce qui se réalise, qu'il s'agisse d'une petite invention, d'une rareté, autant que d'une routine. Peu importe, en quelque sorte, que ce qui soit montré ici soit ou non minoritaire : même si cela n'a existé que la fois où nous avons fait nos observations, cela compte, il s'agit bien d'un possible, qui ne relève ni de l'utopie ni du rêve. C'est bien là me semble-t-il la spécificité majeure de cette forme d'« évaluation », à laquelle je crois le terme de « diagnostic » convient mieux : diagnostiquer ce dont est capable et de quelle manière, dans les termes de la « relation de service », la nouvelle ligne qui a été construite.

A cela, il me semble qu'il faut ajouter un élément très important, lié à l'utilisation ou à la destinée de ce genre d'études par la RATP. Cette utilisation, bien évidemment, ne doit pas être surévaluée : on ne change pas un métro ni l'organisation d'une ligne de métro à la suite des conclusions d'un rapport de prospective effectué par des ethnologues. Ceci étant, il peut bien y avoir quelques effets, et il s'agit aussi de les penser un peu. L'objet de cette étude de prospective était principalement de « diagnostiquer Météor », c'est-à-dire une ligne de métro existante. Mais ce diagnostic, pour la RATP, était dès le départ envisagé dans la

perspective du « transfert d'innovation », c'est-à-dire dans la perspective du métro futur. Les autres lignes existantes ont-elles à apprendre de ce qui se passe dans ce « laboratoire » qu'est « Météor », de toutes ces histoires de coordination entre les éléments du nouvel agencement racontées du point de vue de l'utilisateur ? Les projets futurs de réaménagement de lignes peuvent-elles, et dans quelle mesure, s'appuyer sur cette expérimentation à grande échelle ? Bien évidemment, lorsqu'il s'agit de « transfert d'innovation », il est hors de question d'envisager une copie à l'identique : les histoires de « Météor » en marche ne peuvent être que des ingrédients pour envisager le futur, en aucune manière des recettes toutes faites, et ceci pour deux raisons. La première est que le diagnostic, je l'ai souligné, porte sur les possibles d'une configuration en marche et non pas forcément sur du systématique. Il ne suffit donc pas de copier cette configuration pour obtenir à coup sûr le même résultat. La seconde est que chaque nouveau projet doit intégrer ses propres contraintes, et qu'une copie de la configuration à l'identique est en raison de cela quasiment impossible. En dépit de ces deux réserves, et même si sur ce point il est encore à l'heure actuelle sans doute un peu tôt pour savoir si, oui ou non, le « diagnostic sur Météor » a ou non produit de petits effets et fonctionné comme un ingrédient pour penser les projets futurs, il est important de souligner que l'opération de Prospective menée avec Isaac a été faite dans un horizon en quelque sorte coincé entre le présent de l'existant, la ligne 14 qui marche, et le métro futur, dont la conception pourrait s'appuyer entre autres sur l'expérience « Météor ». C'est pourquoi j'ai parlé ici de « diagnostic sur les devenirs » et non pas sur les « possibles » : les possibles sont ceux de la ligne « Météor », les devenirs sont ceux du métro. C'est aussi à mon sens comme cela qu'il faut entendre le titre du livre d'Isaac sur « Météor », « Métamorphoses du métro » : « Météor » donne à voir un autre métro possible, il l'incarne partiellement, en tendance, pas forcément à 100 %, et cet autre métro possible c'est aussi le métro dans son ensemble en train peut-être, de se métamorphoser. Bref, dans le livre d'Isaac, et quoi qu'il ait écrit sur ce point, le « personnage conceptuel » ce n'est ni « Oscar T », ni « Pierre M » : c'est le métro, en tant qu'il est en train de devenir autre dans l'expérience « Météor ».

*

Je vais à présent me centrer brièvement pour finir sur les résultats de l'enquête menée avec Isaac, évoquer quelques points relatifs à la manière dont fonctionne ce laboratoire de métro qu'est « Météor » et ce que cela produit du point de vue de l'utilisateur - ou des usagers. Dans son ouvrage, Isaac a utilisé à ce propos les belles formules d'« orchestration de la présence » et de « mobilisation organisée des équipes et des équipements »⁷. Cette orchestration et cette mobilisation se font

⁷ I. Joseph, *Météor. Les métamorphoses du métro*, op. cit., p. 83

autant pour les masses d'usagers habitués que pour un voyageur différencié et singulier dont l'émergence se fait dans le processus même de l'orchestration. Il faut donc à mon avis prendre à la lettre le terme d'orchestration, et se demander avec Isaac qui sont les instrumentistes de la formation musicale qui fabriquent à la fois la musique et ses publics, et quelle musique ils jouent. Je vais ici insister sur trois points en particulier. Isaac revient dessus dans son ouvrage, parfois avec d'autres mots. « Météor » donne à voir une définition de la qualité de service en matière de disponibilité des équipements de station et de relation directe aux voyageurs, qui peut se dire dans les trois termes suivants : émergence d'une culture de la vigilance et de la prévention, amélioration des circuits de réparation, multiplication des possibilités de petits ajustements locaux notamment en direction d'usagers singuliers.

En ce qui concerne la vigilance et la prévention des dysfonctionnements, il faut noter l'importance de ce qui s'appelle à la RATP le « rapprochement exploitation-maintenance », et qui constitue l'une des grandes « nouveautés » de l'organisation de la ligne « Météor ». Concrètement les équipes mobiles d'agents de station ne font pas que du contact de face à face avec les voyageurs, et loin de là : sans cesse, lors de leurs parcours, ils testent et vérifient le fonctionnement des péages, des escaliers, des ascenseurs. C'est la même chose au niveau du trafic ferroviaire : même si les rames sont pilotées par ordinateur, les Superviseurs de la salle de contrôle visualisent en permanence l'état des rames en circulation, et même si un défaut sur l'une de celles-ci ne l'empêche pas de rouler, elle est dans ce cas envoyée au garage et remplacée. De leur côté, les mainteneurs des objets de station, de par leur intégration à l' « unité opérationnelle » - ils appartenaient auparavant à des départements techniques transversaux, selon le type d'équipement -, ont intégré une logique centrée sur le « point de vue de l'utilisateur » au cœur même de l'organisation de leurs tâches. Par exemple, une intervention préventive sur un escalier mécanique, qui rend l'appareil indisponible pour les voyageurs, est stoppée au début des heures de pointe et reportée à plus tard. De ce point de vue, « Météor » donne à voir une organisation collective dans laquelle les différents métiers agissent certes chacun selon leur compétences techniques respectives, mais en ayant tous intégré le point de vue de la disponibilité pour l'usage. Et dans ce premier cas, cette intégration se donne à voir dans le cadre de l'émergence d'une culture de la vigilance et de la prévention, dont l'objet est de ne pas attendre les problèmes, les dysfonctionnements ou les pannes pour s'occuper des équipements. C'est ce que la RATP appelle la rupture avec la « logique pompier », dans laquelle, on l'aura compris, on attend que le feu se déclare avant d'intervenir. Dans le registre des interactions face à face, on peut dire la même chose de toutes ces « phases d'accueil » que j'ai évoquées plus haut : lorsque les « assistantes commerciales » surveillent le bon écoulement d'un flux de voyageurs, lorsqu'elles sont impliquées dans une situation où aucun voyageur ne rencontre de problème, elles ne font pas rien, elles ajoutent de la vigilance et de la présence et contribuent au fait que la situation « tienne ».

Cependant, il ne suffit pas d'insister sur l'immense travail de prévention et l'émergence d'une culture de la vigilance appuyée sur l'intégration du point de vue de l'usage. Ce qui est peut être le plus frappant sur la ligne 14 est la transformation des circuits de réparation – une fois donc qu'un problème avec un appareil ou un voyageur est survenu. Autrement dit, la « logique pompier » ne disparaît pas, mais elle s'améliore, dans le sens de ce que l'on pourrait appeler une meilleure « réactivité » face aux dysfonctionnements. Ici, presque toutes les caractéristiques de la nouvelle ligne jouent un rôle majeur : l'organisation des métiers, la domestication des technologies au sens large (papiers, écrans, moyens de communication), et les aspects spatiaux que j'ai évoqués au début. Il faut d'abord souligner les transformations des circuits permettant de rendre visible un problème. En premier lieu, la polyvalence des équipes mobiles de station et le lien permanent entre ces équipes et le Poste Central de Commandes jouent ici un rôle important : les équipes sont aptes à signaler certains problèmes concernant les équipements ou les lieux, et le signalement est quasi-automatiquement enregistré par le Superviseur en central. Pour des problèmes plus lourds sur les appareils, les mainteneurs présents au « Centre Exploitation-Maintenance » ayant constaté un dysfonctionnement sur un appareil au cours d'une intervention préventive, peuvent enregistrer informatiquement celle-ci et la faire apparaître sur l'écran de leur collègue du Poste Central chargé d'enclencher la réparation. Enfin, toujours dans le même ordre d'idées, c'est cette fois le lien entre les alarmes automatiques présentes dans les machines de station elles-mêmes et le poste central qui fait un effet, permettant de mettre en visibilité en temps quasi-réel les dysfonctionnements et de mettre en route leur réparation. Par ces trois canaux, qui requièrent bien évidemment la compétence des agents, ceux qui signalent (quand ce ne sont pas des automates) et ceux qui valident le signalement, il est impressionnant de constater que très peu d'informations sur la disponibilité des équipements de station ne sont pas connues : il est quasiment possible de faire un « état des lieux » instantané. Dans une seconde étape, au niveau cette fois du diagnostic sur les causes des problèmes et de la redistribution des tâches pour la réparation, le Poste Central joue un rôle considérable mais pas n'importe comment. Avec Isaac, nous avons pu constater que beaucoup se jouait dans la maîtrise des écrans, des logiciels et des interfaces, qui permettent aux Superviseurs, en central, de « descendre » dans les niveaux de technicité afin de localiser l'origine des problèmes, lorsque celle-ci n'est pas directement fournie par l'automate. De plus, le fait que le Poste Central soit divisé en trois postes, et notamment que le Poste de la Maintenance - qui ne s'occupe que des machines de station et descend très profondément dans les niveaux de technicité - et le Poste des « Stations » - qui s'occupe à la fois des équipements à un niveau moins lourd et des usagers en personne -, soient situés l'un à côté de l'autre, permet très concrètement d'améliorer la circulation des informations et le basculement des responsabilités de prise en charge d'un côté ou de l'autre. En dernier lieu, en ce qui concerne le traitement et la résolution des problèmes proprement dits, on doit évoquer le fait – Isaac y insiste dans son livre – que l'alternance du Poste de « Superviseur d'Exploitation », tantôt en station

dirigeant une équipe d'agents mobiles, tantôt au Poste central des Stations, permet de multiplier les perspectives sur les espaces et les lieux : non seulement le superviseur du PCC, grâce à sa petite fiche qui lui permet de décider quelle est la bonne équipe mobile à envoyer auprès d'un voyageur en difficulté, mais il bénéficie de deux points de vue sur la situation : celui de ses écrans de contrôle, avec les caméras notamment, et celui de sa propre expérience de « mobile ». En ce qui concerne les réparations des équipements effectuées par les équipes de maintenance, il faut insister sur le regroupement dans un même lieu, le « Centre exploitation-Maintenance », de toutes les compétences, en termes humains autant qu'en termes d'outillage : non seulement les diagnostics sont réalisés rapidement, non seulement l'identification des causes des problèmes est plus rapide grâce aux automates programmables et aux écrans du PC Maintenance, évitant ainsi bien souvent une visite diagnostique sur le terrain de l'appareil défectueux, mais les réparateurs eux-mêmes passent régulièrement par le PCC, consultent la base de données actualisée depuis le « Centre Exploitation-Maintenance » où ils trouvent également tous les outils et procédures nécessaires aux réparations.

Ces deux premiers éléments que notre diagnostic avait pu mettre en évidence, émergence d'une culture de la prévention et transformation des canaux de la réparation, restaient cependant destinés aux usagers « habitués ». Soit il s'agit de produire de la « qualité de service » à travers une bonne disponibilité des équipements, et cela vaut pour n'importe quel voyageur, soit il s'agit de répondre à un problème rencontré par tel ou tel voyageur dans son usage des équipements (ticket coincé, voyageur prisonnier dans un ascenseur en panne). Un autre exemple est la sortie de concert du Palais Omnisport de Bercy, où un nombre considérable de voyageurs entre en station : ici c'est l'ensemble des possibilités de la ligne qui est mise en action, notamment les possibilités d'ajustement du nombre de rames circulant. Au-delà de tout cela, la ligne « Météor » en marche donne également à voir, à travers un certain nombre de petits ajustements, des éléments de prise en compte des usagers appartenant à des catégories plus spécifiques. Bien sûr ces ajustements ne se font pas seulement pour les usagers « particuliers » : par exemple, comme on l'a vu plus haut, les agents qui sont en phase d' « accueil en station » peuvent demander à leur collègue située à la recette d'inverser le sens des péages afin de faire face à un afflux massif de voyageurs entrants aux heures de pointe ; ils peuvent aussi appeler le PC Station pour demander une inversion du sens de la marche des escaliers mécaniques, pour les mêmes raisons d'une inadaptation au flux de voyageurs. En ce qui concerne plus spécifiquement le traitement des catégories d'usagers plus particuliers, on peut évoquer trois éléments. Les touristes, tout d'abord, comme on l'a vu plus haut lors de la séquence de « convivialité en navette » où le Superviseur avait détecté une difficulté avec deux jeunes femmes japonaises. Plus généralement, une part importante des sollicitations du PC Station par des voyageurs, grâce aux interphones disposés en station qui permettent aux voyageurs de rentrer en liaison

directe avec le central, est le fait de touristes perdus ou désorientés. Leur prise en charge n'est pas toujours évidente et requiert notamment quelques compétences en anglais. A part les touristes, la ligne 14 semble exprimer ses possibilités de traitement de catégories plus spécifiques de voyageurs dans le cas des « personnes à mobilité réduite », c'est-à-dire par exemple des handicapés en fauteuil, des parents avec des poussettes, mais aussi parfois des voyageurs transportant de lourds paquets ou sacs. Ici, plusieurs éléments ont pu être observés : d'abord la réservation à ces personnes d'un certain nombre d'équipements fragiles qui ont été construits pour elles. C'est notamment le cas de certains ascenseurs qui tombent souvent en panne et dont les agents s'efforcent de décourager l'utilisation par les « valides ». Ensuite, la prise en charge plus spécifique du trajet de ces personnes à mobilité réduite, et ici le rôle du PC Station est très important, puisqu'il est très souvent sollicité pour l'ouverture de portes lorsque les « SAS PMR », sortes de péages très larges destinés aux personnes à mobilité réduite, sont en panne.

Voilà, très rapidement brossé, le paysage de l'orchestre « Météor » et le son de la musique qu'il joue, tels qu'Isaac et moi, à travers nos parcours ethnographiques, nous avons pu le décrire. La polyvalence, l'alternance, la centralité, l'autonomie de la ligne, tous ces éléments spécifiques de « Météor », lorsqu'ils sont en marche ensemble, peuvent transformer la « relation de service » dans les directions que j'ai évoquées : meilleure disponibilité des machines et des petits accrocs rencontrés par les voyageurs à travers l'émergence d'une culture de la prévention et une transformation des circuits de la réactivité, ajustements à des situations spécifiques, que celles-ci concernent des usagers habitués ou des catégories plus particulières de voyageurs.

*

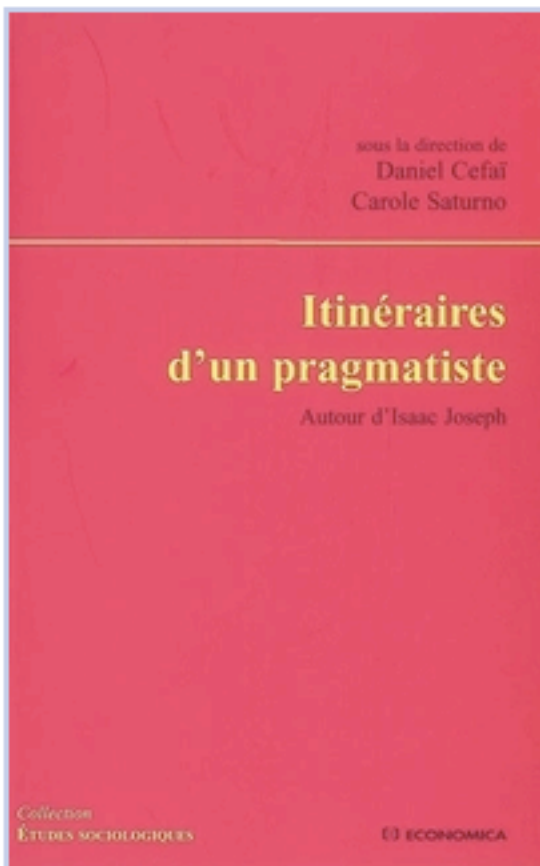
Pour conclure, j'insiste à nouveau sur le fait que tout ce que j'ai essayé de décrire dans ce texte n'est pas un compte-rendu de l'ouvrage publié par Isaac sur « Météor ». Même si son livre se sert de données qui sont parfois les mêmes, même si le livre parle également, de façon réflexive, de la manière dont Météor a été étudié au sein de la RATP par des « recherches-actions », l'ouvrage est également, peut-être principalement, un ouvrage de sociologie académique, qui commente et mobilise de nombreux auteurs et travaux universitaires. Ici j'ai voulu restituer, avec des mots qui n'auraient pas été exactement ceux d'Isaac mais qui, sans lui, auraient été différents, l'esprit et le contenu de cette « recherche-action » effectuée auprès de la « Mission Prospective de la RATP », parce que c'est à travers celle-ci que j'ai pu voir Isaac à l'œuvre et aussi sentir son effet sur ma propre manière de travailler, et parce que pour une part nous avons fait cela ensemble. Situationnisme méthodologique, diagnostic sur les possibles et sur les devenirs, description d'un

orchestre en train de jouer du point de vue de la « relation de service » au-delà d'un inventaire des « spécificités », voilà les ressorts de cette enquête commune que j'ai eu la chance de pouvoir mener auprès d'Isaac. Il existe d'autres manières de faire de la « recherche-action » et Isaac, en 20 années de collaboration avec la RATP, en avait lui-même expérimenté bien d'autres. Par ailleurs il est bien évident que cet aspect « interventionniste » n'était que l'une des multiples facettes d'Isaac Joseph. J'espère que ce papier aura néanmoins pu la faire sentir au lecteur.

Olivier Thiery

Docteur en socio-économie de l'innovation

Othie2004@yahoo.com



Etudes sociologiques Itinéraires d'un pragmatiste CEFAI Daniel

34.00 €

en stock

Quantité

Ajouter au panier

Isaac Joseph est décédé le 10 février 2004. Ce livre d'hommages issu en partie de deux journées d'études organisées par l'Association française de sociologie et la RATP est l'occasion d'évoquer des moments passés avec Isaac Joseph, mais surtout de montrer comment sa compagnie intellectuelle, son magistère ou son art de la conversation ont pu déplacer le regard et l'écoute. Comment la lecture de ses textes avait bousculé des habitudes de pensée, comment son enseignement avait été décisif, fort et marquant.

Ce livre d'hommages accompagne le recueil de textes d'Isaac Joseph, *L'Athlète moral et l'enquêteur modeste*, qui paraît simultanément aux éditions Economica, dans la même collection.

Nombre de pages :306
Format : 15.5 X 24.0 cm
ISBN : 978-2-7178-5371-1

 [Zoom](#)