

Gérard BOISOT - Armand HATCHUEL  
Patrice MACE - André PENY

# **STATION 2000**



**R A T P  
RESEAU 2000**

**ECOLE DES MINES DE PARIS  
CGS**

**POUR UN SCENARIO-CIBLE : STATION 2000**

**Rapport de synthèse du groupe  
FC/R. 2000/CGS**

**G. BOISOT : RATP (FC)  
A. HATCHUEL : CGS  
P. MACE : CGS  
A. PENY : RATP (R. 2000)**

**FEVRIER 1987**

## SOMMAIRE

	Pages
<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>I - DIX ANS DE RECHERCHE SUR LA "STATION" OU PEUT-ON SORTIR DU MODELE "TAME" ?</b>	7
1.1 - 1972-1974 "TAME" : homogénéité, technologie et productivité	7
1.2 - 1974-1977 : le choc en retour : sécurité et nouveaux usagers	8
1.3 - 1977-1979 : les premières réflexions prospectives	8
1.4 - 1980-1984 : des logiques parallèles	9
1.5 - Après 1984 : l'opération "Bastille"	9
1.6 - Les deux déformations du modèle TAME : comment concevoir un compromis	9
<b>II - "Qu'est-ce qu'une station qui marche ?" : de la conformité réglementaire à l'évaluation des missions</b>	11
2.1 - Les missions en station : l'absence d'instruments d'évaluation	11
2.2 - Pourquoi élaborer de nouveaux instruments en station ?	12
2.3 - Esquisse d'une "fiche de station"	12
2.4 - Vers un tableau de bord du service rendu : des indicateurs de satisfaction de la clientèle	13
2.5 - Des missions aux fonctions : le fondement de nouveaux rôles	13
<b>III - Scénario pour l'an 2000 : un crible de l'acceptable</b>	14
3.1 - La nécessaire transversalité du problème des stations	14
<b>IV - Une architecture robuste : "STATION 2000"</b>	17
4.1 - Scénario de référence et robustesse	17
4.2 - La construction d'un scénario "STATION 2000"	18
<b>V - Stratégies préparatoires au scénario "STATION 2000"</b>	24
5.1 - "STATION 2000" : "les points critiques"	24
5.2 - Premiers pas vers "STATION 2000" : une stratégie robuste	27
<b>CONCLUSION : le rôle d'un scénario-cible pour la station</b>	30

## INTRODUCTION

Cette note présente une synthèse des recherches menées par le groupe "STATION 2000" ; synthèse qui intègre et prolonge les conclusions de deux précédents rapports<sup>(1)</sup> pour proposer ici un bilan d'ensemble.

### A) Pourquoi "STATION 2000" ?

Rappelons brièvement la genèse de cette recherche. En octobre 1985, la direction du réseau ferré demande à Réseau 2000, de poursuivre ses premiers travaux prospectifs en étudiant le devenir à moyen et long terme des stations du métro. Un groupe de recherche est alors mis sur pied, auquel participeront principalement un "pilote" de Réseau 2000 et deux chercheurs de l'Ecole des Mines de Paris, sous l'égide du chef de la division "Station" (service des études/FC). La recherche menée fut d'emblée conçue comme "ouverte" et la plupart des services centraux ou d'exploitation concernés ont été associés à la réflexion sous la forme d'interviews ou de sous-groupes de travail<sup>(2)</sup>.

La question posée était à la fois simple dans sa formulation et vaste dans son contenu. ; on pouvait l'exprimer ainsi : "Quelle stratégie de développement peut-on concevoir pour les stations du métro ?" Par son ampleur, une telle interrogation pouvait étonner, tant il est certain que depuis les origines du métro, ses gestionnaires n'ont jamais cessé de l'envisager. Un projet de refonte du service en station était en cours d'expérimentation et de discussion; plusieurs séminaires ou rapports avaient été consacrés à la station du moins depuis 1976. Or, c'était là une source de faits et d'analyses qui méritaient aux yeux des dirigeants d'être examinés avec recul et appelaient de ce fait une réflexion à caractère plus fondamental.

### B) Les stations : un univers en évolution

L'histoire récente des stations de métro soulève trois grandes catégories de questions :

-----  
 (1) Station 2000 - Premières hypothèses : continuité ou rupture ? Janvier 1986 - CGS/RATP  
 Station 2000 - Eléments pour une stratégie robuste - Juillet 1986 - CGS/RATP  
 (2) Notamment en relation avec des inspecteurs de ligne du service FE

### 1 - Quelle est la validité actuelle du modèle d'exploitation "TAME" ?

Au début des années 1970 était mis en place un "modèle" d'exploitation des stations -le modèle TAME- fondé sur un principe d'homogénéité de la gestion des stations et d'automatisation de tâches autrefois manuelles (contrôle et vente des titres, renvois d'alarmes...), or celui-ci fonctionne aujourd'hui dans un contexte différent : des stations se sont largement ouvertes à des commerçants ou à des animations ; des bureaux d'information ont été installés ; des problèmes nouveaux sont apparus : sécurité, fraude, maintenance des installations techniques.

### 2 - Quelle perspective d'ensemble peut-on concevoir pour les stations ?

La multiplicité des missions de la Régie en station a suscité l'élaboration et la mise en oeuvre de logiques différenciées de la part des différents services de la Régie : logique de productivité technique par accroissement des fonctions automatisées ; logique de service à l'utilisateur par extension de la mission de transport dans ses composantes d'accueil et de qualité du temps passé par le voyageur dans le réseau ; logique d'enrichissement et de valorisation des agents de station. Ces logiques dérivait-elles d'une nouvelle "vision" des stations ? Contribuaient-elles au contraire à la former ou à la faire émerger ? Ces questions étaient posées par plusieurs responsables.

### 3 - Comment intégrer des techniques nouvelles en station ?

A moyen terme, plusieurs opportunités techniques sont désormais envisageables : télésurveillance, paiement électronique, visiophonie ; face à celles-ci, un parti d'ensemble était peut-être nécessaire.

### C) Le cheminement de la réflexion

Chronologiquement la recherche s'est déroulée en trois étapes :

- la première étape fut consacrée aux **nouveaux services à caractère commercial** qui se sont progressivement installés en station. Les commerçants concessionnaires ont connu un développement très important, utilisé des modes d'implantation variés (fixes, mini-boutique, modulaires...), et sélectionné dans le réseau des "niches" appropriées à leurs activités. Plus récemment, la RATP a expérimenté une gamme de produits "propres" ("Chic et Choc") sans lien direct avec le transport, et offert des services à l'utilisateur pour le compte d'intervenants extérieurs (filiales ou non). Tous ces développements sont effectués cependant hors de l'appareil traditionnel d'exploitation de la RATP, sauf pour quelques adaptations locales.

- la seconde étape eut pour objet les instruments par lesquels est décrite la "marche" des stations (données recueillies, paramètres de gestion, enquêtes...), et l'organisation de l'exploitation et de la maintenance en station. Cette réflexion fut menée par le biais notamment de six **monographies de station** ; monographies prenant en compte autant les caractéristiques des stations que celles des voyageurs qui les fréquentent. On pouvait alors noter la dispersion des données recueillies sur la station dans de nombreux services fonctionnels, ceci rendant difficile toute lecture synthétique de son fonctionnement. Pour les six stations retenues, cette lecture montrait des différenciations marquées sur la plupart des critères examinés, en particulier sur la nature et les rythmes des clientèles de chacune d'elles. Du fait de ces différenciations, il était possible d'analyser la situation des agents comme un ensemble de "doubles contraintes" tenant aux objectifs contradictoires de leur mission.

- la troisième étape fut consacrée à un approfondissement de ces pistes de réflexion. L'analyse du fonctionnement existant et l'examen des études menées auparavant (depuis 1976) ont montré la prégnance de **deux grands scénarios d'évolution des stations** :

le premier (scénario 1) poursuit la logique initiale du modèle TAME par substitution progressive d'automatismes aux fonctions actuelles tenues par des agents ;

le second (2) s'appuie au contraire sur l'accroissement des missions "commerciales" en station et suppose un rôle renforcé des agents dans ce cadre (l'institution par exemple de groupes de stations avec un responsable à ce niveau).

Mais ces deux scénarios, parce qu'ils dérivent tous deux du modèle TAME, ont pour faiblesses d'être formulés de façon homogène pour toutes les stations du réseau et de ne pas prendre en compte les mêmes objectifs. De plus, l'expérience des dix dernières années semble montrer qu'ils posent tous deux des problèmes d'insertion dans l'entreprise, même si l'on peut trouver des acteurs favorables à l'un ou l'autre.

Or, la formulation d'un scénario à long terme plus "robuste" est concevable et nous serons conduits ici à en proposer les principes. Toutefois sa mise en oeuvre opératoire requiert la conception d'"instruments" fournissant une meilleure connaissance de la marche des stations, et offrant à terme des moyens d'évaluation du niveau de réalisation des missions en station. Nous examinerons ici un projet de fiche de station dont ont été discutés la forme et les usages possibles avec des responsables de ligne. Son premier intérêt sera de regrouper une première série de variables qui caractérisent une station et sur lesquelles l'engagement des agents peut être recherché.

Nous verrons ensuite qu'il est alors nécessaire, pour ne pas simplement reproduire les réflexions du passé, de s'astreindre à formuler un **crible d'acceptabilité** pour tout scénario prospectif. Près d'une dizaine de principes peuvent être repérés dans ce sens ; ceux-ci posés, nous verrons qu'apparaît alors **un scénario** s'appuyant sur la combinaison de **deux lignes directrices** :

- l'évolution vers deux catégories d'agents en station relevant de gestion différentes : un modèle technique et un modèle commercial ;
- l'évolution vers des modes d'exploitation différenciés en station ,notamment trois types : le mode desserte, le mode pilote et le mode "pôle".

En prenant ce nouveau scénario comme projet "idéal typique", nous reviendrons sur les actions qui à court terme sont cohérentes avec cette perspective.

Ces points vont être développés dans les chapitres successifs de cette note.

**Chapitre 1** : Dix ans de recherches sur la station ou peut-on sortir de "TAME"?

**Chapitre 2** : Gérer les stations : de la conformité réglementaire à l'évaluation des missions

**Chapitre 3** : Scénario pour demain : un crible de l'acceptable

**Chapitre 4** : Un scénario robuste : "STATION 2000"

**Chapitre 5** : Stratégies préparatoires à "STATION 2000"

## **I - Dix ans de recherche sur la "station" ou : peut-on sortir du modèle "TAME" ?**

Toute réflexion actuelle sur les stations du métro conduit rapidement à deux constats :

- le service en station tel que nous le connaissons est né d'un modèle mis sur pied à partir de 1972, le modèle "TAME" ;
- dès 1976-1977, des réflexions sur l'élaboration d'un autre type d'exploitation ont été lancées, quasiment sans discontinuer jusqu'à nos jours. Si elles ont fortement contribué à l'introduction de nouveaux équipements ou de nouveaux acteurs en station, ces recherches n'ont cependant pas encore pu donner naissance à un nouveau schéma d'exploitation. Ces deux constats ne peuvent qu'inciter celui qui se préoccupe du futur des stations à revenir sur le point de départ et le contenu de ces recherches. Nous allons brièvement en rappeler les principales étapes.

### **1.1 - 1972-1974 "TAME" : homogénéité, technologie et productivité :**

A partir d'une situation complexe (poinçonneurs, chefs de quais, receveurs, agents temporaires et permanents etc.), le modèle TAME développe plusieurs grands principes simples et homogènes :

- suppression de toute responsabilité ferroviaire des agents de station (sauf action exceptionnelle et non technique demandée par des gradés) ;
- substitution du contrôle automatique au contrôle manuel ;
- création d'un bureau de station-type, sous le mode d'un poste de commandes centralisées (téléphonies, réception d'alarmes, moyens de communication, télécommandes d'installations...) auquel pourront s'adjoindre des bureaux de vente "satellites" ;
- définition d'une qualification unique d'agent de station, pouvant permettre d'occuper plusieurs types de postes en n'importe quel point du réseau. Les missions assignées à l'agent sont, soit réglementairement définies (recettes) soit laissées à son autonomie (accueil, information...).

La productivité obtenue par TAME (dans ses différentes phases 1, 2-1, 2-2...) est nette puisqu'elle a permis une réduction de 35 % des effectifs (dès 1978), tout en offrant à tous les nouveaux agents une promotion (Réponse aux syndicats - 19 février 1974). Mais les débouchés de carrière de ce corps unifié posent déjà problème (ibid) au début de l'opération.

### **1.2 - 1974-1977 : le choc en retour : sécurité et nouveaux usagers**

Cette période mêle plusieurs facteurs. Si TAME, désormais en place, provoque un vaste retrait des agents vers les bureaux de stations, il n'est pas anodin de rappeler que cette époque voit naître en même temps la carte orange, et l'installation de la crise économique (1er choc pétrolier, montée du chômage). Dans ce contexte, émergent fortement les thèmes de l'"insécurité dans le métro", de l'installation de nouveaux usagers "marginiaux" : chanteurs, vendeurs à la sauvette, petite délinquance. La création des bureaux d'information (BI) signale la prise en compte d'une politique d'accueil, de même que le développement des concessions commerciales.

Les derniers développements de TAME ne sont pas tous mis en oeuvre (passage de stations en agent unique pour la nuit) et en octobre 1976 est mise en place une unité de police spécialisée dans le réseau (CCSM). La direction générale de la RATP indique à sa tutelle qu'elle réfléchit à une nouvelle politique en station.

### **1.3 - 1977-1979 : les premières réflexions prospectives :**

Cette période voit la fin des retombées de TAME, mais surtout se caractérise par un intense effort de réflexion. Le chef du service FE lance un groupe d'étude qui travaillera durant près de deux ans (avril 1977 à août 1979). Une alternative est posée : faut-il poursuivre TAME 2.2 (1 agent unique/station) ou trouver une autre stratégie ? Les motifs de la réflexion mêlent un souci de productivité et une analyse critique des perspectives offertes aux agents. Les réflexions entreprises mettent en oeuvre plusieurs concepts, dont les principaux sont :

- la création d'une "petite maîtrise en station" (ou "chef des stations") avec une responsabilité relative à une "zone" (ou groupe de stations) ;
- l'identification de plusieurs scénarios de stations qui peuvent être regroupés sous deux rubriques : la station "confortable" et la station "dépouillée".

La station "confortable" vise à "satisfaire tout ou partie des besoins matériels et psychologiques des voyageurs" ; elle est accueillante, harmonieuse (rappelle la ville) et rassurante. Elle peut aussi être "intégrée à son quartier" soit par son architecture, soit par le rôle qui est confié à un agent de station d'être l'interlocuteur de son quartier.

S'oppose à ce modèle celui de la station "dépouillée" ; la place la plus large y est faite aux automatismes (de vente ou de surveillance), la présence humaine n'y étant plus requise.

Les débats de l'époque montrent un fort intérêt pour ces concepts, mais il ne semble pas qu'un consensus se soit formé autour des grands axes à poursuivre. Toutefois une esquisse de "nouveau service en station" articulant le rôle du "chef des stations" est formulée, et sa mise en oeuvre est évoquée (été 1979). Cette proposition véhicule aussi l'idée d'une spécificité de la réponse à apporter en chaque station.

#### **1.4 - 1980-1984 : des logiques parallèles**

Les réflexions de la période précédente ne semblent pas aboutir. Au contraire, plusieurs politiques sont entreprises qui relèvent de logiques nouvelles. 1982 voit le recrutement d'agents nouveaux en station avec la création de bureaux d'information sur les quais. Une large palette d'outils techniques destinés à l'usager semblent être conçus à cette époque (SITU ; METRONIC, TPE...), en même temps que s'élaborent des plans de robotisation du nettoyage ou du câblage du réseau (fibres optiques). Mais ces innovations n'atténuent pas les problèmes posés par l'exploitation des stations qui restent en suspens, voire même sont exacerbés par le caractère controversé des nouvelles missions confiées aux agents. En mars 1984, un séminaire de direction leur est consacré; il montre une convergence sur l'idée de "trouver un nouveau métier aux agents de stations dont les principales fonctions sont menacées à terme". Dans la même période, des recherches sur l'évolution urbaine sont entreprises avec des cabinets extérieurs qui proposent une représentation nouvelle du rôle du métro dans la ville.

#### **1.5 - Après 1984 : l'opération "Bastille" :**

Renouant avec les réflexions de 1977-1979, une expérience est conduite à la station "Bastille", où est notamment introduite la fonction de "chef des stations" (agent responsable d'un groupe de stations sur une ligne), en même temps que s'affirme la volonté d'organiser le travail de tous les agents non "receveurs" d'un groupe de stations sur un mode itinérant tourné vers l'accueil.

Ce premier essai conduit à envisager une expérience de plus grande envergure qui n'est pas encore lancée.

#### **1.6 - Les deux déformations du modèle TAME : comment concevoir un compromis ?**

Ce bref historique suggère plusieurs remarques dont la première est la difficulté qu'a rencontrée l'entreprise à repenser un substitut opérationnel à TAME. Les projets les plus récents, bien que s'appuyant sur des réflexions datant de plusieurs années, rencontrent eux-mêmes des obstacles de natures diverses. Mais plus fondamentalement, on constate que les évolutions

envisagées s'organisent autour de deux sorties possibles à partir du modèle TAME : la prolongation technique et la recherche de nouvelles organisations pour les agents.

- *La prolongation technique* de TAME est facile à concevoir. TAME 2.2 avait institué le modèle 1 agent - 1 bureau de station - 1 station. La généralisation d'automatismes de surveillance ou de vente, plus fiables, ou moins sensibles au vandalisme (monnaie électronique) pourrait conduire à décliner ce modèle de manière de plus en plus centralisée : 1 agent (ou 1 groupe d'agents) - 1 bureau de zone (ou de ligne) - 1 zone (groupe de stations) ou 1 ligne. La logique de productivité y est alors évidente, tout autant que le risque associé de perte de contrôle du réseau.

- *La recherche de nouvelles organisations pour les agents* s'appuie elle sur une déformation "commerciale de TAME". Le modèle TAME était adapté à un réseau au fonctionnement "fluide", sans heurts, sans incidents : en quelque sorte un "process industriel continu" qui serait piloté à partir d'un PC de station. Le renforcement des missions d'accueil (BI, BISQ...) prend acte, au contraire, de la nécessité de médiateurs au service de l'utilisateur : agents commerciaux, moniteurs, prestataires de services, etc... Mais cette déformation du modèle initial se heurte à deux obstacles principaux : elle a du mal à se prévaloir d'un effet "productivité" et repose sur une doctrine "commerciale" qui reste à inventer, sur le terrain.

Quel compromis peut-on chercher entre ces deux démarches ? Comme cela avait été noté en 1977, le modèle TAME se suffit d'une représentation très homogène des stations du réseau urbain : 1 ou 2 agents par bureau de station, ouverture ou fermeture d'un bureau de vente, création ou non d'un BI....

Or, si dans certaines stations, la notion la plus adéquate de l'accueil est le raccourcissement le plus grand de la distance accès-quai, dans d'autres stations, il s'agira plutôt de se tenir prêt à expliquer l'accès au réseau RER mitoyen ou d'être présent à certaines heures (Bercy).

On comprend ici le besoin d'un scénario prospectif plus complexe ; peut-être est-ce d'ailleurs, leur trop grande orientation dans l'une ou l'autre des logiques évoquées qui expliquent la difficile insertion des scénarios proposés ces dernières années.

Mais un tel scénario du compromis suppose un modèle plus riche du fonctionnement des stations ; il suppose aussi que l'on sache évaluer la qualité et l'efficacité des missions qui y sont remplies. Aussi avant de revenir à une vision prospective, il n'est pas inutile de faire un bref détour en s'interrogeant sur les instruments de "pilotage" d'une station.

## II - "Qu'est-ce qu'une station qui marche ?" : de la conformité réglementaire à l'évaluation des missions

### 2.1 - Les missions en station : l'absence d'instruments d'évaluation

La station offre à une zone urbaine environnante un accès au réseau métro. Mais une fois entré dans la station (par la rue ou par un quai), le voyageur va bénéficier d'un ensemble de prestations qui définissent pour l'entreprise les missions à accomplir : propreté des locaux, sécurité des transports mécaniques, acquisition rapide des titres de transports, disponibilité des lignes de contrôle, maintien de système d'alerte ou de secours, information sur le réseau ou sur la station. A ces missions traditionnelles en station est venue s'ajouter récemment une mission d'animation de l'espace et du temps passé en station, par le biais de commerces ou de spectacles.

Le degré de réalisation de ces missions dépend de l'équilibre qui s'établit entre :

- d'une part, les caractéristiques de la clientèle de la station : flux, fréquence horaire, comportements, connaissance du réseau, destination ;
- d'autre part, les installations disponibles en station et l'organisation humaine prévue pour en piloter le fonctionnement et pour réagir aux demandes des usagers.

Comment évaluer un tel équilibre ? Dans le modèle TAME, la réponse à cette question est implicitement donnée par le mode d'exploitation retenu (quoique des études ponctuelles soient nécessaires dès lors qu'un nouveau dispositif technique est envisagé). Quant aux missions des agents, elles sont réglementairement définies par le biais des comportements et des conduites qui leurs sont assignées. Un tel mécanisme n'offre pas de prise facile à l'évaluation ; seul l'écart à une règle de conduite peut être considéré comme disfonctionnement. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater que les seuls instruments d'évaluation des missions en station se limitent à des documents (livre de dépêches, main courante, ...) focalisés sur l'événement. En revanche, les services centraux ont développé, chacun pour ses propres objectifs, plusieurs recueils de données et de mesures qui, repris par station, offrent un premier portrait du fonctionnement de celle-ci.

## 2.2 - Pourquoi élaborer de nouveaux instruments en station ?

Dans le cadre du fonctionnement actuel, l'élaboration d'instruments d'évaluation des missions en station peut paraître inutile. Elle prend un premier sens dans la perspective d'une stratégie différenciée en station, en tant que moyen d'élaboration de cette stratégie.

De tels instruments sont aussi requis dès lors qu'il s'agit d'aller vers un fonctionnement tourné moins vers la norme et plus vers le niveau des missions à accomplir ou d'identifier les ressources ou les qualifications qui manquent dans telle ou telle station. Pour toutes ces raisons, nous nous sommes attachés, **avec l'aide d'une équipe d'inspecteurs de ligne**, à élaborer ce qui pourrait être une "fiche de station". Un tel outil peut servir, à l'heure actuelle, à trois fonctions :

- susciter des **occasions de dialogue** entre agents et sous-chef de ligne ;
- **informer l'agent** sur sa station et son environnement ;
- mobiliser son attention sur quelques **phénomènes critiques**.

Mais plus généralement, il permet de revenir à ce qui peut être identifié comme des "missions évaluables".

## 2.3 - Esquisse d'une "fiche de station"

La fiche à laquelle nous avons abouti comporte deux volets principaux : la station et le voyageur, chacun se subdivisant en sous-rubriques (voir exemplaire en annexe).

a) **La station** : Ce premier volet est purement descriptif et vise à donner les grandes caractéristiques de la station à travers :

- sa situation dans le réseau et dans son quartier ;
- les installations architecturales : plan typé, locaux, bureaux ;
- ses effectifs (par service) ;
- son activité commerciale (s'il y a lieu) ;
- ses équipements techniques.

b) **Le voyageur** : Ce volet comporte lui, une batterie d'indicateurs sur la clientèle de la station :

- flux d'entrants par tranche horaire ;
- catégorisation des entrants par âge, sexe, motif de déplacement et destinations principales ;
- répartition des ventes par service et par type de titres ;
- disponibilité des appareils (Adar, lignes de contrôle, ascenseurs,...) ;
- indicateurs de propreté ;
- indicateur de sécurité (vols, agressions, accidents, alertes,...).

Chacun de ces indicateurs est relatif à une période de temps qui lui est propre (journée type, moyenne mensuelle ou trimestrielle).

#### 2.4 - **Vers un tableau de bord du service rendu : des indicateurs de satisfaction de la clientèle**

La fiche de station telle que nous l'avons conçue n'est pas véritablement un tableau de bord car, a priori, le trafic de la station ne dépend pas directement du mode de gestion de la station. En revanche, les indicateurs de propreté, de sécurité et de disponibilité peuvent être considérés comme des indicateurs de performance.

Pour aboutir à un tableau du service rendu plus complet, il serait nécessaire d'adjoindre à ces paramètres un indicateur de la satisfaction de la clientèle pour l'accueil qui lui est fait. De tels indicateurs ont connu récemment un fort développement dans la gestion des grands réseaux. La RATP a ainsi construit son baromètre image, mais la station n'y tient qu'un rôle très mineur. Il serait plus adéquat d'élaborer dans certaines stations des **enquêtes sur le service qui y est rendu**. Dans le cadre de la réflexion conduite avec des lignes du réseau ferré, il a été suggéré que ces enquêtes puissent être conduites par les agents eux-mêmes, ce qui serait une occasion pour eux de mieux appréhender la nature de la "foule" un peu opaque à laquelle ils sont confrontés.

#### 2.5 - **Des missions aux fonctions : le fondement de nouveaux rôles**

Le détour que nous venons de faire par des instruments d'évaluations, comme la fiche-station ou des indicateurs de satisfaction de la clientèle, peut paraître éloigné de la réflexion prospective sur les stations. En fait, il permet de revenir à celle-ci en s'appuyant sur une première liste des **missions évaluables** en station. Notons que la vente par ADAR n'est pas en elle-même une mission mais une tâche ; une mission évaluable (dans ce cas) est la satisfaction qu'apporte à l'usager la possibilité d'acquiescer à tout moment le titre de son choix. C'est à partir des missions que peuvent ensuite s'élaborer des fonctions exercées par des agents ; fonctions qui ne sont que partiellement définies par des tâches à accomplir.

Or, l'examen des missions évaluables comporte de fait trois ensembles distincts :

a) **Mission d'accueil commercial** qui peut être décrite sous plusieurs aspects :

- facilité d'acquisition des titres ;
- qualité de l'accueil par un agent (quelque soit le motif de rencontre avec l'agent) (courtoisie, écoute, disponibilité...) ;
- qualité de l'assistance par un agent (renseignements, informations, conseils, réclamations) ;
- qualité des services commerciaux (hors agent).

(nous n'évoquerons pas sous cette rubrique les variables comme la simplicité de la tarification qui sont valables sur tout le réseau).

**b) *Mission de surveillance - intervention sur les installations en station*** Elle recouvre notamment :

- disponibilités des différents appareils techniques ;
- propreté des stations.

**c) *Mission de sécurité en station***

- taux d'infractions (fraude, vente à la sauvette...) ;
- taux d'incidents (accidents, vols...) ;
- qualité de l'assistance lors d'un incident ferroviaire.

Ces trois ensembles sont suffisamment "essentiels" pour être conservés quel que soit le modèle de fonctionnement des stations. Ils peuvent servir de point de départ à l'élaboration d'un scénario candidat à la succession de TAME.

### **III - Scénario pour l'an 2000 : un crible de l'acceptable**

Après avoir examiné les instruments d'évaluation des missions en station, abordons les scénarios prospectifs possibles sur le fonctionnement des stations. Mais un préalable s'impose encore, et que rappelle l'histoire récente de la réflexion sur la station. A quelles conditions un scénario est-il acceptable ?

#### **3.1 - La nécessaire transversalité du problème des stations**

Depuis 1976, un grand nombre d'idées ont été véhiculées dans l'entreprise. Les hypothèses technologiques les plus futuristes ont été discutées, et les missions des agents ont été regardées sous les angles les plus divers. Mais pour autant les scénarios d'évolution présentent un aspect spécifique :

- ils ne prennent en compte qu'une part des problèmes (concentration sur l'agent ou sur une technique) et de ce fait même ont du mal à recueillir l'adhésion des différents acteurs de l'entreprise. En effet, ils apparaissent soit comme des **projets trop limités** et encourrent la critique de négliger des opportunités tout aussi essentielles ; ou bien ils sont posés comme **projets sectoriels** internes à telle ou telle partie de l'entreprise, et suscitent alors une simple attention passive, là où les potentialités d'enrichissement devraient exister.

Or, le problème des stations n'est ni un problème de reclassement d'agents, ni un problème de productivité, ni un problème d'"image" pour la RATP, il est tout cela à la fois. De ce fait, il impose un regard transversal et un projet de même nature devant répondre à plusieurs conditions que nous allons évoquer sans prétendre cependant à l'exhaustivité.

1 - **Principe d'intégration technique** : quatre techniques au moins doivent être envisagées comme opportunités et comme porteuses d'effets organisationnels :

- la télésurveillance : (téléalarme, télémaintenance, visiophonie...) elle peut conduire à soulager le bureau de station de certains retours d'information ; accélérer les interventions de maintenances ; permettre l'entrée en relation d'un usager et d'un agent par le biais d'un écran.

- le titre de transport électronique (carte à mémoire), peut avoir trois effets directs : la réduction de la vente en station (manuelle ou non) ; l'évolution de la tarification ; la nécessité de services de facturation ou de modes de paiement spécifique.

- la monnaie électronique (cartes de crédit, télécartes...) elle peut permettre de réduire la vente manuelle (dans certaines conditions) par accroissement de la disponibilité réelle et de la fiabilité des distributeurs automatiques.

- L'AIMT, ou projet d'automatisation intégrale du mouvement des trains, qui peut renouveler la réflexion sur les missions ferroviaires en station.

2 - **Principe de productivité générale**

Tout scénario doit être économiquement viable. Mais la réduction des effectifs directs des agents de station n'entraîne d'effet de productivité que si elle ne s'accompagne pas de nouveaux coûts externes : maintenance, brigades spécialisées... Encore peut-il être probablement envisagé que les ressources globales affectées aux stations soient maintenues, dans la mesure où il s'agit d'un secteur stratégique pour l'"image" de l'entreprise.

### ***3 - Principe de maintien des missions de "service public"***

Il s'agit de marquer la nécessité de bien spécifier ce qu'est la mission de "service public" indépendamment de la manière dont elle est accomplie ; donc du mode organisationnel ou technique utilisé ; la définition de ces missions permettra alors de vérifier si dans chaque scénario les principes de sécurité, d'équité et d'intérêt général propres au service public sont respectés.

### ***4 - Principe d'"accueil commercial"***

Ce principe traduit une double reconnaissance :

- reconnaissance des besoins d'accueil différenciés selon les usagers et donc le nécessaire effort d'adaptation du service rendu en station ;
- reconnaissance d'une dynamique d'"offre" : promotion des services rendus, des produits proposés par l'entreprise, et de ses principes de fonctionnement.

Sur ce point, on ne peut que constater actuellement l'absence de doctrine précise. En ce sens, tout scénario doit prendre en compte la nécessité d'une démarche exploratoire dans ce domaine.

### ***5 - Principe d'adaptation locale en station***

La différenciation des stations que nous avons déjà évoquée est telle qu'il paraît important d'admettre que les réponses à trouver soient déclinées en fonction d'une typologie simplifiée des stations.

### ***6 - Principe d'amélioration des carrières des agents***

TAME, dès sa mise en place, a posé des problèmes sur ce point. Il paraît difficile d'imaginer qu'un nouveau scénario puisse recueillir l'adhésion des agents sans offrir des perspectives moins fermées.

### ***7 - Principe de simplicité organisationnelle***

La nature même de l'activité en station, par sa répétitivité et par ses contraintes, impose des règles de simplicité et de facilité d'adaptation aux aléas ou aux déplacements des personnes dans le réseau. Cela impose le maintien de principes organisationnels d'exploitation homogènes d'une ligne à l'autre, préservant donc une architecture de base commune, même si des adaptations locales sont possibles (principe 5).

## 8 - *Principe d'instrumentation des performances et des gestions*

Tout scénario futur est construit sur un plaidoyer argumentant les améliorations apportées par rapport au modèle précédent. Il paraît important de préciser par quels instruments une telle amélioration pourra être validée ; mais à ce premier objectif s'ajoute aussi celui de prévoir les instruments dont disposeront les acteurs concernés pour accomplir leurs nouvelles missions (nous avons posé des esquisses de tels instruments au chapitre précédent).

## 9 - *Principe de robustesse aux aléas techniques*

Il s'agira d'éprouver la capacité d'un scénario à respecter les principes de l'exploitation en cas d'incident.

## 10 - *Principe de prise en charge du voyageur*

Quelle que soit la définition des missions confiées aux agents d'exploitation, celle-ci doit en tout état de cause préserver un rôle de contact minimal entre tout agent d'exploitation et la clientèle.

*A l'évidence de tels principes appelle des équilibrages et des compromis. Mais il paraît utile de vérifier dans chaque scénario du futur la place et le dosage accordés à chacun de ses points. Il s'agit donc en quelque sorte d'un cahier des charges "méthodologique" pour le travail prospectif. Il nous a été utile dans l'élaboration du scénario "Station 2000" que nous allons maintenant aborder.*

# IV - Une architecture robuste : "STATION 2000"

## 4.1 - Scénario de référence et robustesse

Un travail prospectif ne saurait être une simple démarche déductive. Il y a dans la combinaison qui est faite, du passé de l'existant et des opportunités futures retenues, une incontestable part d'arbitraire. En ce sens le scénario que nous allons voir ne peut prétendre qu'à deux intérêts :

- il s'efforce de suivre le crible d'acceptabilité précédent ;
- il peut être un **scénario de référence** par rapport auquel peuvent s'organiser les différentes logiques à l'oeuvre en station, dans la mesure où il présente une certaine robustesse, en ce sens que des infléchissements peuvent lui être aisément apportés sans remettre en cause son schéma global.

## 4.2 - La construction d'un scénario "STATION 2000"

Le scénario que nous appellerons "STATION 2000" repose sur trois lignes directrices qui s'articulent l'une à l'autre :

### a) *L'adoption de deux types de qualification pour les agents d'exploitation*

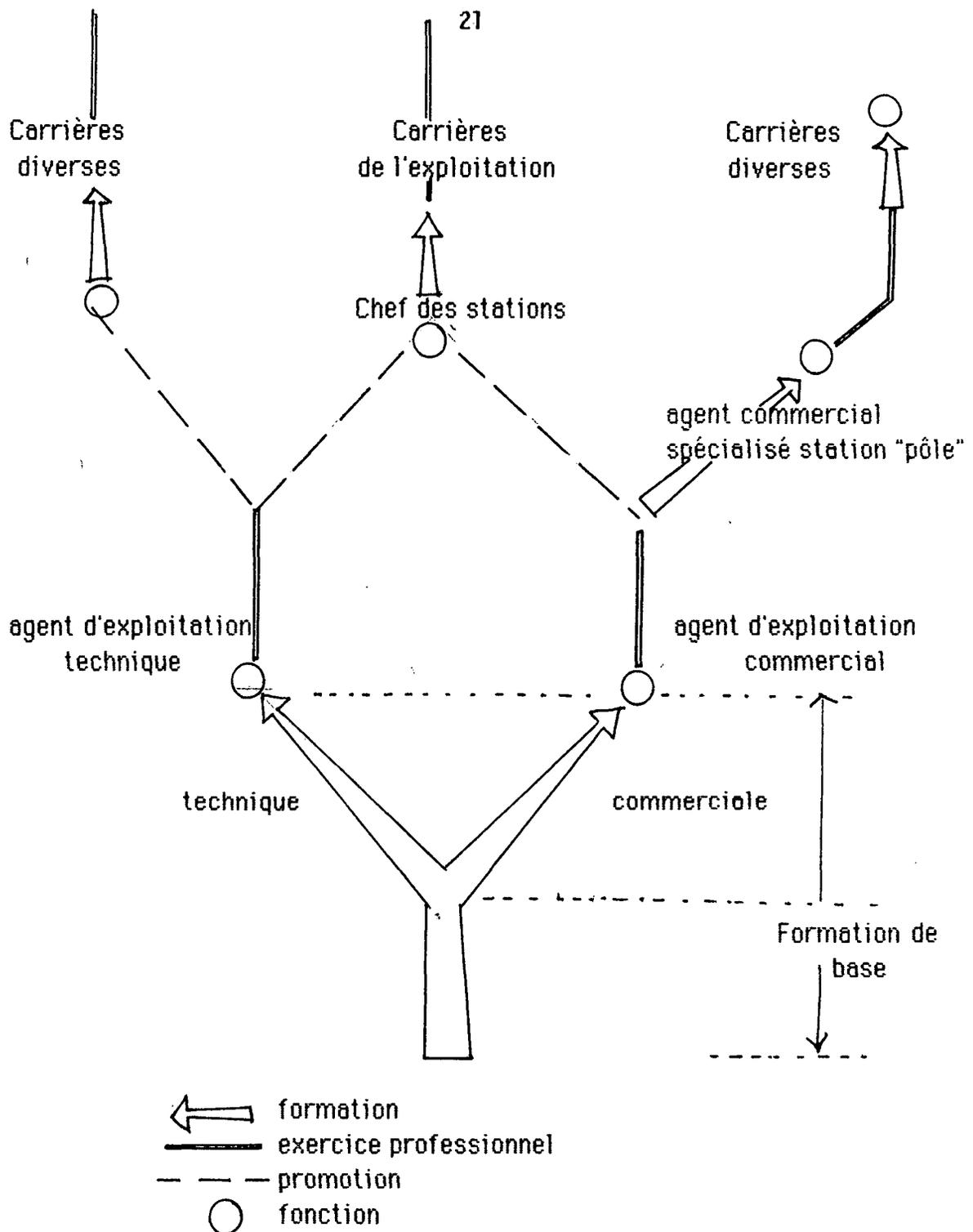
TAME avait posé le principe de la qualification unique, mais dans les faits deux fonctions distinctes se sont peu à peu dégagées. : le chef de station et le receveur. Or, si les missions de ces deux types de fonctions se recouvrent parfois à l'heure actuelle, elles ont cependant deux logiques de base différentes et qui à terme pourraient être organisées autour de deux qualifications distinctes :

- **les missions de surveillance des installations et d'intervention technique** (nous parlerons d'agents d'exploitation techniques en station) ;
- **les missions d'"accueil commercial"** (nous parlerons d'agents commerciaux de station).

L'adoption de techniques de téléalarmes pourrait conduire les premiers à adopter un mode de fonctionnement itinérant par équipe de zone (groupe de stations). N'étant plus impliqués dans la vente des titres, ou dans les problèmes de recette, ils pourraient alors recevoir des formations orientées vers des interventions de maintenance (1er échelon ou diagnostic). Ils garderaient néanmoins un rôle relationnel vis-à-vis des voyageurs (renseignements, fraude, ...) pour tout problème relevant de l'exploitation du réseau.

Pour le second type d'agents la diminution progressive des activités de vente directe, grâce au développement de la monnaie électronique, permettra un élargissement des missions plus larges d'information, d'accueil et de renseignements, voire même d'enquêtes ou d'aide à l'utilisation de services nouveaux en station (Métronic, publicités locales, relations avec les commerçants ou les musiciens agréés). Leur formation devrait être orientée plus spécifiquement sur : la connaissance de Paris, et du réseau, sur les modes d'échanges avec le public (avec par exemple un perfectionnement en langue étrangère).

A l'évidence, ces deux catégories d'agents d'exploitation auraient toujours une part de formation commune, celle qui permet de donner une connaissance de base sur le fonctionnement d'une station. (la figure 1 permet de visualiser ce principe général de formation).



**SCHEMA DE FORMATION ET D'EVOLUTION POUR LES AGENTS (figure 1)**

Si le premier type d'agents pourrait fonctionner en équipe itinérante (rondes ou missions ponctuelles), le second serait à dominante "fixe" : il occuperait un poste fixe (bureau commercial), soit sur la totalité de son service, soit sur des plages horaires adaptées à chaque station.



Certaines, les légères, pourraient faire l'objet d'interventions "de niveau 0", réalisées par l'équipe d'exploitation technique pilotée par le chef de station. L'évolution technologique des matériels, qui se caractérise à la fois par un degré de complexité interne des équipements accrue et par une plus grande simplicité des interventions élémentaires (remplacement d'un module qui sera par la suite réparé en atelier, tests permettant de déterminer la panne et de proposer à l'intervenant une série de "premiers gestes"... ) devrait permettre un développement des tâches ne nécessitant pas la mobilisation directe d'effecteurs très spécialisés<sup>(1)</sup>. Dans ce cas, les alarmes seraient "renvoyées" dans la station où se tient le chef de station avec, le cas échéant, des renvois simultanés tant vers le poste de commande implanté près du chef de ligne que vers les services techniques concernés.

Le premier point suppose une certaine hiérarchisation des postes de commande de zone au profit de celui directement accessible au chef de ligne. Ce dernier pourrait être ainsi systématiquement informé des pannes en station. Ce dispositif permettrait, en outre, de concentrer le suivi des alarmes sur un seul poste de commande pendant les plages horaires où la présence d'un chef de station dans chaque zone ne s'impose pas, voire lorsque ce dernier est amené à se rendre en station pendant son service.

Certaines interventions techniques pourraient de même être directement gérées par le poste de commande du chef de ligne, par exemple les pannes liées à la fonction ferroviaire. D'autres seraient d'emblée prises en charge par les services techniques concernés sans qu'une intervention, sous forme d'un déplacement d'un agent d'exploitation sur le lieu de l'incident ou d'une dépêche ne soit nécessaire<sup>(2)</sup>.

***- L'élaboration de modes d'exploitation commerciaux différenciés en station : desserte, pilote, pôle***

Si l'équipe d'agents d'exploitation techniques est itinérante et se déploie selon les événements et les besoins, en revanche l'équipe commerciale doit avoir un plan d'exploitation. Or c'est dans le cadre des missions commerciales que le

-----  
 (1) Une des opportunités offertes par l'existence d'agents techniques dans la réalisation d'historique de pannes qui permettront aux services techniques de mieux concevoir leurs installations. La plupart des exemples industriels montrent l'importance de cette mission intermédiaire entre utilisateur et concepteurs d'équipements.

(2) Il semble que le projet MARS, de renvois des alarmes directement dans les services techniques, s'inscrive dans cette perspective.

besoin de différenciation se fait le plus sentir. Certes, chaque station a ses besoins propres. Nous avons montré dans notre rapport précédent que l'environnement de la station, la nature de sa clientèle, voire même l'architecture de la station pouvaient intervenir pour structurer des missions d'accueil. De ce fait, si Strasbourg-Saint-Denis appelle à l'évidence un effort important, cela n'est plus le cas de beaucoup de "petites" stations, tout au moins sur certaines plages horaires. En revanche, la surveillance technique de ces "petites" stations n'a pas de raison de varier sur toute la plage d'ouverture. Aussi il nous semble aussi nécessaire de distinguer trois modes d'exploitation commerciale : les modes desserte, pilote, pôle :

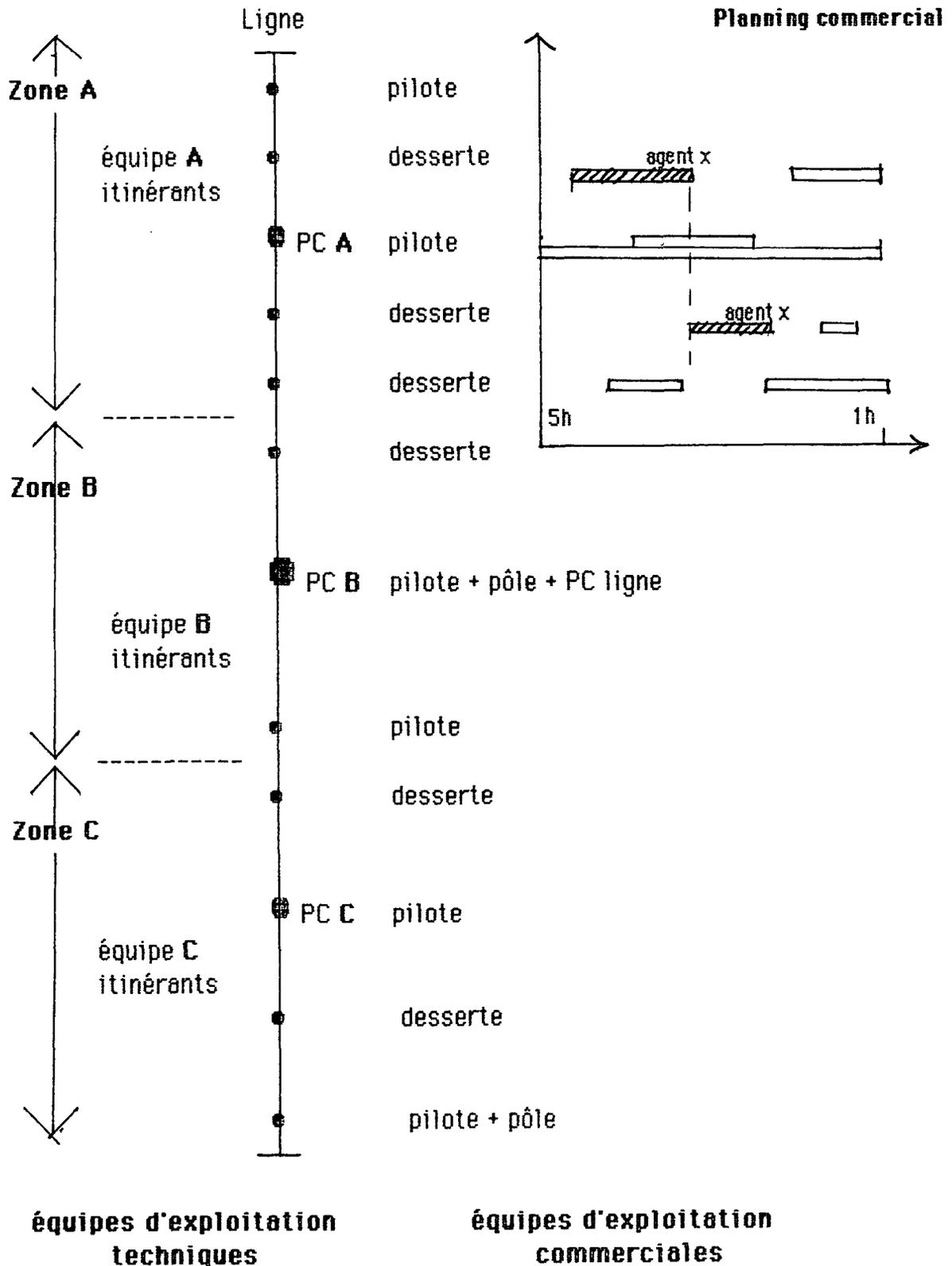
- **le mode "desserte"** est a priori conçu pour fonctionner sans agent "commercial" (station de "libre service", "dépouillée") et s'appliquerait à de petites stations à agent unique. Néanmoins, pour des raisons tenant à l'environnement ou à la clientèle de la station, la présence d'un agent commercial, voire deux, pourrait être retenue pour certaines plages horaires, ou certains jours (petites stations à proximité d'un stade ou d'un organisme à activité périodique...). Cette possibilité est illustrée dans le planning commercial de la figure 3.

- **le mode "pilote"** correspond à des stations où une équipe commerciale permanente s'impose ; c'est aussi dans une station de ce type que serait reçu l'appel d'un voyageur à partir d'une station de desserte sans agent, ou que se regroupent des agents en provenance des stations de desserte. Il serait ainsi souhaitable que par le biais des passages entre stations pilote et desserte, le nombre des agents effectuant un service entier tout seul soit rendu minimal. Les postes de commandes de zones pourraient être situés dans la station "pilote" de manière à favoriser la rencontre entre équipe commerciale et technique.

- **le mode "pôle"** : certaines stations du réseau appellent des missions commerciales **spécifiques** : vente de produits RATP, accueil de certains usagers pour discussions de dossiers litigieux, organisations de services particuliers (consignes, bureaux touristiques, parkings). Ces stations pourraient, pour ces missions commerciales spécifiques, mettre en place des profils de postes adaptés. De même que précédemment, il paraît souhaitable que les stations en mode pôle soient des stations "pilotes" (ce qui paraît vraisemblable)<sup>(1)</sup>.

-----  
 (1) On peut aussi noter que ce schéma permettrait de conserver la procédure de mutation actuelle pour les agents commerciaux des deux premiers types

Le schéma suivant permet d'illustrer ces différentes notions sur une ligne dont la configuration aurait suscité un découpage en trois zones différentes :



**SCHEMA D'EXPLOITATION SIMPLIFIE "STATION 2000" (figure 3)**

Le scénario dont nous venons d'exposer quelques principes est à l'évidence impossible à mettre en oeuvre dans l'immédiat. D'une part, il reste à le préciser sous tous ces aspects, d'autre part, il suppose un certain nombre de conditions réalisées. Il permet cependant de revenir à l'identification d'éléments "stratégiques", dont on pourra maintenant éclairer l'orientation, même si le scénario esquissé ne voit jamais le jour sous la forme décrite.

## Y – Stratégies préparatoires au scénario "STATION 2000"

Le scénario examiné précédemment pose plusieurs questions qui sont "critiques" quant à sa viabilité ou sa cohérence. Elles apparaissent d'emblée quand on se reporte au cahier des charges évoqué plus haut.

### 5.1 – "STATION 2000" : "les points critiques" :

#### a) *Les ressources de productivité:*

L'économie générale d'un tel scénario est-elle acceptable ? Comment en effet compenser le coût supplémentaire engendré soit par des promotions pour les chefs de station, soit pour des améliorations de qualification éventuellement nécessaires pour les deux catégories d'agents envisagées. Il ne nous est possible ici que d'identifier les sources de productivité que l'on peut évoquer à ce propos en relativisant le degré de faisabilité.

- L'accroissement du trafic : quel impact peut avoir sur le voyageur un tel dispositif ? On ne peut ici que reconnaître l'incertitude associée à un tel effet tout en marquant que cet accroissement pourra être, le cas échéant, un des signes de l'intérêt de la politique menée. On l'a déjà vu pour d'autres dossiers, cette incertitude tend à faire reposer l'économie générale du projet sur les économies qu'il permet de réaliser.

- Les économies de personnel : elles peuvent être potentiellement repérées soit par le biais de la mise en "itinérants" de certains agents fixes, soit encore par le passage en mode "desserte" de certaines stations. Or, ces deux pratiques sont elles-mêmes dépendantes de la réalisation de certains instruments techniques (télé-surveillance, distributeurs), voire de la diminution des opérations de ventes manuelles par l'évolution des types de paiement.

- *Les économies de maintenance*: sans que cela puisse être démontré, on peut imaginer que des politiques de maintenance plus soutenues grâce aux agents d'exploitation "techniques" de station, pourraient avoir des retombées directes sur les coûts globaux de maintenance (personnel ou contrats externes).

Entre ces différentes rubriques, on conçoit que la plus simple à analyser est évidemment la seconde, elle pourrait en tous cas permettre de délimiter la zone d'acceptabilité économique minimale, en montrant par exemple si à elle seule elle assurerait l'économie du scénario.

**b) *La définition des missions de service public : la station "sans agent"***

La station "sans agent" est souvent un point critique de la réflexion sur la station. En effet, le modèle TAME en avait fait, en quelque sorte, sa frontière : après la station à agent unique que pourrait-on encore faire ? Or l'introduction de cette hypothèse dans un scénario, ou son refus, conditionne pour une large part la viabilité de certaines évolutions. L'hypothèse station "sans agent" met de fait en cause deux notions liées au service public : le type d'accueil et la sécurité offerts aux voyageurs.

La station "sans agent" est-elle un pas de plus vers la "déshumanisation" des stations ? Met-elle en cause la sécurité des voyageurs en cas d'incident ferroviaire ?

En ce qui concerne la première interrogation, elle doit être analysée à la lumière du nombre de voyageurs qui seraient susceptibles d'y être confrontés pendant leur voyage. La seconde ne peut être abordée qu'en revenant aux problèmes techniques pour lesquels l'agent fixe est indispensable.

**c) *La doctrine commerciale à "inventer" : les instruments de l'attaché commercial***

Bien qu'une réflexion commerciale ait été largement entreprise à la Régie depuis une quinzaine d'années, force est de reconnaître avec ses responsables, que le contenu de cette doctrine est restée surtout axé sur l'institution elle-même, comme produit à promouvoir. Il n'est pas aisé de décliner cette analyse sur les tâches ou les missions de l'agent de station. C'est donc que reste à construire une doctrine commerciale adaptée "au terrain" : le voyageur, l'agent, la station dans leur quotidien. Elle ne peut s'élaborer qu'au plus près de l'usager, dans le cadre et avec les contraintes de l'exploitation, certaines de ces dernières pouvant justement être infléchies à l'occasion de cette élaboration.

Poser que cette doctrine est à inventer à partir d'une pratique, nous semble recommander un effort soutenu et continu dans cette voie. Autrement dit que les dispositifs de responsabilité et d'évaluation concernant cette recherche soient progressivement mis en place. La création d'attachés commerciaux en ligne, nous semble aller dans ce sens à condition que les instruments d'évaluation évoqués au chapitre II puissent être élaborés dans la même démarche.

#### *d) L'enrichissement des missions de l'exploitation*

Le scénario de référence que nous avons utilisé induirait pour le personnel de station une différenciation entre "technique" et "commercial". Or, cette différenciation pose problème car la "linéarité" de la ligne hiérarchique de l'exploitation semble remise en cause ; et parce qu'aussi, l'homogénéité de la "mission" d'exploitation est apparemment moins nette dans un tel schéma.

Ces questions méritent d'être soulevées car elles permettent d'identifier deux points critiques importants :

- **la polyvalence du "chef des stations"** : elle semble s'imposer pour maintenir l'unité, au niveau du groupe de stations, de la gestion de conduite.

- **la recherche de modalités de travail en équipe** : la complexification indiscutable, qui est induite par le schéma proposé, appelle par contrecoup l'institution de modalités de travail en équipe plus nombreuses. Entre l'inspecteur de ligne, les sous-chefs de ligne et les chefs de station. Ainsi qu'entre ces derniers et les différentes équipes d'agents dans une zone.

C'est une difficulté que l'on ne peut manquer d'apercevoir et qui a pour enjeu associé l'enrichissement des missions de l'exploitant. L'animation de la vie, en ligne devient dans ce contexte un objectif important de l'encadrement puisqu'elle doit empêcher aussi un isolement trop grand des différentes catégories d'agents en station, l'une par rapport à l'autre, ou relativement aux agents directement engagés dans la chaîne ferroviaire.

#### *e) Améliorer les carrières des agents de station : des perspectives multiples*

La création de deux types de qualifications pour les agents de station n'est pas sans inconvénients. On peut se demander s'il ne s'agirait pas d'une "régression" par rapport à la polyvalence actuelle. Cette analyse peut être nuancée si l'on prend en compte le fait que la polyvalence actuelle a eu pour corollaire de fermer les perspectives d'évolution de ces agents. En articulant sur deux

grandes voies leurs missions, il nous semble possible de leur proposer, plus aisément des développements de carrière nouveaux valorisant leur expérience sur "le terrain", ce qui permettrait alors un recrutement à des niveaux plus élevés. En effet, le schéma exposé précédemment ouvre trois voies de promotion :

- les carrières de l'exploitation
- les carrières commerciales
- les carrières techniques

Au stade de cette réflexion, il n'est pas possible d'affirmer qu'une telle ouverture changerait radicalement la perception des agents, tant les modes de promotion peuvent influencer sur celle-ci ; mais il nous semble que cette opportunité ne saurait être négligée.

#### f) *L'inconnue "AIMT"*

Les quelques points critiques que nous venons d'énumérer incitent, si cela était encore nécessaire, à ne prendre le scénario étudié que comme une "cible" stimulante : un dispositif qui mobilise des actions coordonnées et cohérentes, même s'il ne doit pas être achevé et si de nouveaux événements pourraient à terme l'infléchir. En cette matière, nous devons rappeler que le projet "AIMT" (Automatisation Intégrale du Mouvement des Trains) n'a pas été directement pris en compte ici. Comment l'utilisation d'un système technique aussi avancé va-t-elle conduire à changer la vie de la station ? Nous ne le savons pas encore étant donné la jeunesse du projet. Néanmoins, il nous a semblé que l'élaboration d'un scénario pour les stations, construit indépendamment de ce projet, pouvait être utile à un travail de réflexion, plus intégrateur des relations train-station. On est en droit de penser, en effet, que la recomposition globale de l'exploitation qui sera effectuée avec l'"AIMT" devra s'appuyer à la fois sur le train et la station du futur, et qu'une vision même schématique de cette dernière lui sera nécessaire. Ajoutons enfin que l'actuelle séparation entre responsabilité ferroviaire et responsabilité "station" nous a permis cette autonomie de réflexion par rapport à l'"AIMT".

### 5.2 - Premiers pas vers "STATION 2000" : une stratégie robuste

Le dispositif proposé a pour objet de mobiliser des études ou des actions à plus courte portée. Mais celles-ci doivent à la fois permettre de s'en rapprocher tout en ayant en elles-mêmes un intérêt suffisant pour être utiles à d'autres évolutions. Parmi les points "critiques" évoqués, les suivants nous semblent être susceptibles de développements à court-terme.

a) *Les instruments de soutien et d'évaluation des missions en station*

Nous leur avons consacré un chapitre tant cette démarche nous semble être nécessaire à la fois pour la réflexion sur la station que pour les nouveaux responsables. Deux logiques doivent être présentes :

- **Politique de soutien** : il s'agit d'apporter aux agents sous forme synthétique des informations leur permettant à la fois de situer leur station dans son environnement et dans le réseau, mais aussi de la situer par rapport à ses différents paramètres de fonctionnement : clientèle, installations techniques, sécurité, ... La "fiche" de station donnée en annexe est un exemple de ce type d'instruments. Dans cette voie le **retour** de toutes les enquêtes commerciales par station vers les agents nous semble un moyen privilégié pour donner corps à l'idée de "clientèle" par la constitution du **portrait-type** du voyageur entrant dans une station, ce qui est une manière d'atténuer l'idée de "foule" inconnaissable.

- **Politique d'évaluation des missions** : toute politique d'accueil et d'action commerciale est menacée à terme de dépérissement ou d'usure, si des instruments ne venaient régulièrement faire le point de la perception qu'en ont ses destinataires. La Régie l'a depuis longtemps compris et a constitué ses "baromètres d'image". Il s'agit ici de décliner à l'échelle des agents de station des enquêtes de ce type, comme plusieurs réseaux commerciaux en ont déjà l'expérience. Il s'agit essentiellement ici de renvoyer aux agents une vision synthétique, permettant le cas échéant de repérer des évolutions locales des voyageurs, mais ceci ne saurait être le moyen d'une évaluation directe de la conduite des agents eux-mêmes. Il suffit au contraire qu'un tel instrument constitue une base de dialogue entre agents et encadrement pour être bénéfique. Pris autrement, le poids de ses effets pervers deviendrait trop grand et l'on pourrait craindre qu'il n'exacerbe inutilement des conflits latents (rejets réciproques de responsabilité entre acteurs).

b) *Les qualifications possibles pour les agents en station :*

A terme toute évolution est porteuse d'une transformation des qualifications requises en station ; nous avons fait l'hypothèse que deux branches distinctes de formation pouvaient être conçues, mais elle doit être encore validée, notamment en ce qui concerne la surveillance des installations et le degré de maintenance qui pourrait y être adjoint. Les choix des matériels plus particulièrement concernés peut s'avérer nécessaire, que ce soit parmi ceux qui existent ou parmi ceux qui sont en cours de conception.

***c) L'implication des futurs "attachés commerciaux" :***

Rejoignant les réflexions que nous avons présentées dans un précédent rapport, la direction du réseau ferré a choisi de créer des "attachés commerciaux" de ligne. On l'a vu, leur rôle est à terme crucial dans le dispositif envisagé, à la fois pour contribuer à élaborer une doctrine commerciale, mais aussi pour mettre sur pied les instruments précédemment évoqués. On comprend aussi que leur dialogue avec les chefs des stations sera déterminant pour la réussite de l'ensemble.

Pour ces raisons, il apparaît capital que l'affinement progressif du scénario "STATION 2000", s'il était conduit, se fasse avec leur participation directe (liaisons hiérarchiques, formations nouvelles...).

***d) L'élaboration de scénarios techniques pour la vente et la télésurveillance***

Une large part des évolutions proposées dépend de la crédibilité associée à certains scénarios techniques, d'une part la vente automatique, d'autre part, la télésurveillance :

• **la vente automatique** : l'expérience de la Régie en matière de distributeur de titres incite à la prudence sur ce point. Néanmoins, la monnaie électronique (télécarte...) va peut-être redonner un essor nouveau à cette technologie. L'expérience des cabines PTT est, de ce point de vue, une référence intéressante à suivre car elle est à plusieurs titres comparable à celle des distributeurs en station. Dans la perspective que nous avons retenue, le développement de ces instruments pourrait alléger la tâche de vente de certains agents commerciaux.

• **la télésurveillance** : son développement conditionne largement l'efficacité d'équipes de surveillance itinérantes. Elle constitue un dispositif qui prend tout son sens dans une organisation basée sur la télégestion des pannes.

## CONCLUSION : le rôle d'un scénario-cible pour la station

Au terme de cette recherche, il est bien évident que nous n'avons pu qu'aborder une question aussi vaste et les propositions que nous formulons sont pour l'instant des esquisses plutôt que des spécifications opérationnelles.

De plus, le passé déjà lourd de la réflexion sur les stations et le destin incertain qu'ont connues beaucoup d'études sur le sujet, ne peut qu'inciter à la prudence.

Conscients d'un tel contexte, il nous est vite apparu que ce type de recherche n'aurait d'intérêt que si plusieurs principes méthodologiques étaient observés :

- 1 - **Prendre en compte une perspective historique longue** que ce soit pour le passé et pour l'avenir.
- 2 - **Coller au plus près du fonctionnement actuel** des stations, tout en s'interrogeant sur les instruments qui permettent précisément de le connaître.
- 3 - **Adopter un point de vue transversal**, en faisant l'hypothèse que le futur des stations ne peut pas être lié aux logiques de développement de tel ou tel acteur particulier de l'entreprise, mais aux interactions que plusieurs acteurs concernés vivent en station.

Ces trois principes nous ont conduits finalement à trois lignes de propositions

- l'histoire de la réflexion sur la station suggère qu'un scénario d'ensemble pour être viable doit répondre à ce que nous avons défini comme un "crible de l'acceptable" ; faute d'y être conforme, il a toutes chances de ne pas recueillir un consensus minimal au sein de l'entreprise.
- la complexité du réseau des stations, sa très forte différenciation, technique ou commerciale, appelle le développement d'instruments de connaissance et d'évaluation, sans lesquels toute réflexion a du mal à devenir opératoire : nous nous sommes attachés à en proposer certains.
- parce que s'y mêlent des problèmes techniques, sociaux et économiques, toute stratégie de développement des stations appelle l'élaboration d'un

scénario-cible qui articule de la façon la plus large possible ces différentes interactions. "Scénario-cible" ne signifie pas ici plan d'action, mais au contraire schéma mobilisateur, à partir duquel des développements plus particuliers peuvent être entrepris sans s'éloigner de la logique d'ensemble.

A terme, "nouvelles techniques en station", "chef des stations", "attachés commerciaux", "fiches de station", "systèmes de qualification", prendront peut-être un sens concret différent de celui que nous avons perçu, mais le sens de ces distortions sera probablement mieux contrôlé si la logique qui les unissait à l'origine était suffisamment "robuste" et transversale.

C'est dans cet esprit que nous avons proposé un scénario "STATION 2000" dont l'intérêt réside surtout, à nos yeux, dans :

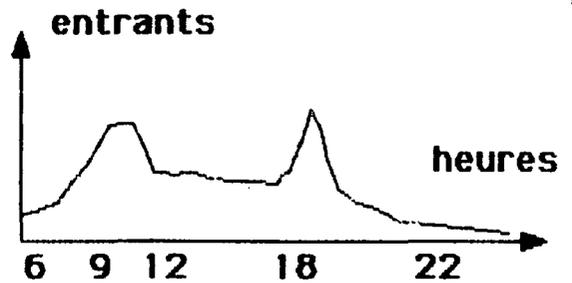
- la réflexion transversale à l'entreprise qu'il peut susciter,
- les perspectives d'enrichissement de l'exploitation qu'il offre,
- les plans d'action à court terme qu'il permet de générer.

**entrants correspondants**

trafic

FRAUDE:  
 -estimation: %  
 -nbre de rapports d'infraction  
 SEXE: % femmes

AGE <17	TITRE	ORIGINE
18-34	B	D
35-50	C.H	T
50-64	C.O.	E
>65		A



DESTINATIONS PRINCIPALES notes:

ventes

CARTES ORANGE

-nombre par mois:

-dont C.O. 2 zones:

VENTES HORS C.O.

-nbre de ventes/jour

-valeur moyenne de la vente:

VENTILATION DE LA VENTE

bureau	A	B	C
service -jour	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-mixte	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-nuit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
titre			
-B.P.T.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-C.P.T.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-C.T.R.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

disponibilité des appareils

adar

automat.

peages

escalator

nbre de pannes/an

taux d'indisp

type de panne

NETTOIEMENT

nbre de signalements

note station 1 2 3

particularités

sécurité

VOLS:	AGRESSIONS	ACCIDENTS	ALERTES
-à l'arraché <input type="text"/>	sur voyageurs <input type="text"/>	due aux <input type="text"/>	fermeture <input type="text"/>
-à la tire <input type="text"/>	sur agents <input type="text"/>	-agents <input type="text"/>	évacuations <input type="text"/>
		-installations <input type="text"/>	plaintes <input type="text"/>

**REMARQUES:**

- sur la fiche, les indicateurs, la station.
- sur les populations de la station (langues étrangères souhaitées)
- les objectifs de l'attaché commercial.
- l'analyse des types de plaintes, les enquêtes des agents ...

le voyageur

**nom de la station****ligne n°****type****mise à jour****situation****réseau:**

- correspondance métro
- ligne bus,n° et destination
- gare routière, S.N.C.F.....

**quartier:**

- tel.,adresse des équipements publics.
- activités de loisirs
- numéros d'urgence
- infos quartier .....

**locaux personnel****EFFECTIFS**

- par service
- J.O. et S.D.F.
- personnel fixe et itinérant

**TYPE ARCHITECTURAL**

- souterrain-aérien
- dénivelés, accès, couloirs, salles de correspondance, salles de billets..
- surfaces

**LOCAUX**

- personnel:B.V.,B.I.,vestiaires...
- locaux techn. et affectation

**attractivité commerces:**

- nombre
- activités
- heures d'ouverture
- tel
- .....

**RENOVATION**

- date ou prévision

**ANIMATION**

- existante ou potentielle

**notes****équipements techniques****VENTE CONTROLE**

- Adar
- Automaticket
- Distributeurs
- Péages
- (nbre,type,ligne,...)

**EQUIPTS STATION**

- escalator
- alarmes
- Situ
- fosses d'épuisement
- grilles automatiques

**FERROVIAIRE**

- alarmes
- radio
- relais
- armoires élec.
- ventilateurs....

**la station**

R A T P  
 Direction du Réseau Ferré  
 Projet Réseau 2000

Ecole des Mines  
 C G S  
 Février 1987

R A P P O R T F I N A L

- Résumé -

Depuis le début de ses travaux, le groupe station 2000 a examiné tour à tour les émergences de nouveaux services, un ensemble de données caractérisant le service en station pour conclure ici par une esquisse de cahier des charges permettant de valider des scénarios d'évolution.

Parmi les données rassemblées, il est apparu utile d'en sélectionner certaines qui permettraient d'évaluer des performances. Celles-ci constituent des instruments de connaissance de la station et paraissent nécessaires aussi bien pour le dialogue actuel que pour le pilotage futur.

Ces instruments regroupés sous forme de fiches station sont, d'une part, des données concernant la station et ses aménagements, d'autre part, des données concernant le voyageur. Une partie de ces instruments permet de définir un ensemble de missions évaluables qui peuvent être attribuées aux agents des stations.

Si le trafic peut être considéré comme un indicateur de performance du service en station proprement dit car il dépend surtout de l'offre de transport et de la localisation de la station, il n'en est pas de même pour des indicateurs tels que la propreté, la sécurité, la disponibilité des installations techniques, l'attente au guichet ou au contrôle d'entrée et dont, pour le moment, nous n'avons qu'une idée très générale saisie très globalement ; si bien que pour le personnel en contact avec le public, le secteur dont il a la charge et où il opère reste très opaque. Cet ensemble de missions évaluables peut se décomposer ainsi et de manière très classique en :

- mission d'accueil commercial,
- mission de surveillance et de maintenance technique,
- mission de sécurité et d'assistance.

A partir de ces différentes missions, il est possible d'élaborer des scénarios prospectifs avec une vision suffisamment transversale ; l'évolution des stations semble, en effet, résister à tout projet sectoriel. Il s'agit donc de bâtir des projets globaux répondant à de multiples conditions dont les principales sont les suivantes :

- Adaptabilité technique autorisant l'introduction de nouveaux équipements (télésurveillance, monnaie électronique, titre de transport électronique).
- Productivité : ce qui ne conduit pas forcément à des diminutions d'emplois.
- Nécessité de maintenir les missions de service public.
- Simplicité organisationnelle.
- Résistance aux aléas.
- Possibilité d'évaluer les performances
- Amélioration des métiers et des carrières
- Capacité de s'adapter aux conditions locales.
- Concrétisation des comportements d'accueil au sein d'une doctrine d'exploitation commerciale.

Un nouveau scénario de référence pourrait ainsi consister à créer deux filières de qualification correspondant :

- l'une, aux missions commerciales avec des agents travaillant généralement à poste fixe,
- l'autre, aux missions de surveillance groupées avec les missions de sécurité attribuées à des agents itinérants.

Ces deux filières garderaient cependant une mission de base liée à l'accueil des voyageurs et la sécurité du réseau. L'encadrement de ces équipes serait assuré par un chef des stations ayant autorité sur les équipes d'agents techniques et commerciales opérant dans une même zone. Le chef des stations serait basé dans un poste de commandement de zone doté d'équipements de télégestion des stations de sa zone.

Deux sous-chefs de ligne encadreraient l'un, les équipes techniques, l'autre, les équipes commerciales. L'ensemble resterait sous l'autorité des cadres de ligne.

Les équipes techniques se déploient selon les événements et les besoins, pilotées en temps réel par le poste de commande de zone.

Les équipes de zone se déploient suivant un programme adapté au type de station à servir. Trois types peuvent être distingués :

- . Station exploitée en mode "desserte" où il n'y a pas de présence permanente de personnel commercial ce qui conduit à automatiser la vente des titres de transport.

. station exploitée en mode "pilote" avec une équipe permanente relayée le cas échéant par des agents commerciaux ayant quitté une station en mode desserte.

. station exploitée en mode "pôle" avec du personnel au profil adapté permettant d'offrir des services particuliers : organisation d'animations, règlement de dossiers litigieux ....

DOCUMENT DE TRAVAIL

STATION 2000

-----

PREMIERS ELEMENTS D'UNE STRATEGIE "ROBUSTE"

-----

Groupe Station 2000

G. BOISOT : RATP (FC)  
A. HATCHUEL : C.G.S  
P. MACE : C.G.S.  
A. PENY : RATP (R. 2000)

JUILLET 1986

A V E R T I S S E M E N T

Ce texte fait le point des travaux conduits par le groupe "Station 2000" en cours de la seconde étape de la recherche.

Il s'agit donc d'un document intermédiaire destiné à recueillir des remarques ou des critiques qui permettront d'aborder la troisième et dernière étape de la réflexion dont la fin est prévue pour décembre 1986.

## R E S U M E

La recherche "Station 2000" constitue un des deux champs d'application du projet Réseau 2000.

Initiée par le réseau ferré, cette réflexion prospective sur l'évolution des stations correspondait tout d'abord au souci de confronter les démarches de Réseau 2000 à un terrain d'investigation concret. Le choix du thème station s'expliquait, quant à lui, par les évolutions passées qu'avaient connues ces noeuds du réseau ferré, par l'importance aussi des débats qu'elles suscitent dans l'entreprise, et par la conjonction de projets les concernant.

Le passé des stations - pris sur les vingt dernières années - est en effet, riche en évènements : méthodes d'exploitation, professionalités et systèmes techniques ont été profondément transformés ; et pendant cette même période l'espace des stations s'est ouvert à de nouveaux acteurs (commerces, animation, nouveaux services), tandis que l'extension des réseaux entraînait l'apparition de structures ou de sites posant des problèmes spécifiques (qu'il s'agisse du RER ou des avancées du métro dans la banlieue parisienne).

A ce passé semble succéder un futur presque aussi chargé de mouvements potentiels : accroissement des commerces, installation d'un réseau de vidéocommunication et de nouveaux systèmes techniques (Métronic, PCS...), utilisation de nouveaux modes de paiement, recherche de politique d'accueil, mécanisation du nettoyage.

Ce rythme soutenu de transformations n'a pas manqué de soulever des problèmes épineux : soit parce que certains secteurs de l'entreprise ont pu apparaître menacés, soit encore parce qu'il engendre des conflits entre logiques de développement différentes.

Semblant occuper une position charnière, l'époque actuelle apparaissait propice à un double effort : d'une part, tirer les enseignements des situations passées, d'autre part, proposer une vision cohérente des problèmes en station permettant de préparer celles-ci aux évolutions futures.

La recherche "Station 2000" s'est placée dès son démarrage dans ce cadre ; elle a suivi deux phases :

- Au cours d'une première étape, ont été étudiés les développements commerciaux en station, ainsi que les nouveaux services destinés à améliorer le "vécu" des usagers en station. Il a pu être, notamment, remarqué à leur propos, qu'ils intervenaient de façon sélective et différenciée dans le réseau et qu'ils étaient dissociés des structures d'exploitation, des filiales de la RATP ayant la responsabilité de ces développements. Cette analyse permettait alors d'opposer, par commodité, deux scénarios d'évolution : celui d'une poursuite de ces tendances accompagnant une diminution progressive des missions actuelles de l'exploitation au profit de nouveaux systèmes techniques (monétique, télésurveillance...) ; celui au contraire d'une complexification des missions d'exploitation par enrichissement des tâches ou implication dans de nouveaux services.

- Première étape de la réflexion, ces scénarios méritaient d'être affinés à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, par une meilleure appréhension de l'objet "station" ; à travers les différents systèmes d'information qui la concernent et à l'aide d'études monographiques portant sur plusieurs stations particulières.

Ensuite, par la prise en compte des grands dispositifs organisationnels qui participent au fonctionnement des stations, plus particulièrement, ceux qui régissent la gestion du personnel des stations, et ceux qui ont pour objet la maintenance des principaux systèmes techniques : émission des titres, lignes de contrôle et distributeurs automatiques.

Ces investigations ont constitué la seconde phase des travaux de "Station 2000", dont ce document fait le point. Les thèses principales qui sont développées sont les suivantes :

- 1) Une station de métro ou de RER est un complexe architectural, technique, et humain. Son fonctionnement doit être apprécié simultanément à travers plusieurs points de vue. Or une telle globalisation est, à l'heure actuelle, difficile tant au niveau de l'exploitation locale que des services centraux. Cela tient non pas à l'absence d'informations mais à ce que celles-ci sont éclatées entre plusieurs acteurs chargés de collectes précises et lourdes ; à ce que certaines synthèses qui sont effectuées perdent le détail des variations locales ; à ce que le fonctionnement de l'exploitation n'a pas encore rendu nécessaire la restitution sous forme de tableaux de bord locaux des principales caractéristiques de fonctionnement des stations.

Pour les besoins de la recherche "Station 2000", un recensement des différentes variables significatives a été fait. Il permet de préfigurer des transformations de ce système d'informations.

- 2) La synthèse de ces informations a été réalisée sur sept stations particulières qui ont, de plus, fait l'objet d'études monographiques. On été ainsi examinées Strasbourg-Saint-Denis, Chaussée d'Antin, Fort d'Aubervilliers, Pantin-Quatre Chemins, Villejuif-Louis Aragon, Monceau, Charles de Gaulle-Etoile Métro/RER. Ces observations font apparaître des contrastes marqués entre stations, dans leur architecture ; dans la nature de leur trafic (rythme horaire) ou de leur clientèle (niveau des ventes, titres émis) ; dans les systèmes techniques qui y sont installés et dans le niveau de défaillance de ceux-ci (fréquence des pannes ou incidents) et de leur durée de vie ou encore dans les effets de leur environnement (climat sécuritaire).

Ces différences impliquent, pour l'exploitation, une grande variété de situations qui obligent les agents à adapter quotidiennement le contenu de leurs missions : vente, accueil ou surveillance recouvrent ainsi des réalités différentes à Strasbourg-Saint-Denis et à Monceau.

- 3) Face à cette variété deux grands dispositifs organisationnels méritent notamment d'être examinés : la gestion des personnels d'exploitation et celle des équipes de maintenance des systèmes techniques présents en station.

Le premier dispositif oppose à la diversité des stations du réseau une uniformité des qualifications (au sein de chacun des deux sous-réseaux RER et métro). Elle favorise la mobilité et l'utilisation du personnel de réserve, mais freine en revanche le développement d'aptitudes spécifiques à certains points du réseau et contribue à maintenir le personnel des stations dans un système de doubles-contraintes (ensemble des situations contradictoires ou ambiguës dans lesquelles peut être placé l'agent). Si celles-ci restent compatibles avec les missions actuellement demandées aux agents, elles pourraient cependant être un obstacle à des développements techniques ou commerciaux qui n'interviendraient qu'en certains points du réseau.

Le dispositif d'organisation de la maintenance technique pose quant à lui, un autre problème prospectif : l'évolution des technologies pourrait modifier la nature des pannes et celle des interventions de maintenance ; cette tendance couplée à l'introduction, souhaitable selon nous, de critères de disponibilité des matériels par station, pourrait préparer des redistributions des rôles et des responsabilités de maintenance, si celles-ci apportent des surcroîts d'efficacité.

- 4) Les éléments précédents permettent d'approfondir les deux scénarios esquissés dans la première étape de la réflexion. Pour le premier scénario, il apparaît notamment que l'installation de modes de paiement ou de contrôle s'appuyant sur des techniques monétiques (cartes à mémoire par exemple) n'auront un effet bouleversant sur la vente en station que s'ils se substituent aux ventes à l'unité ou en carnet. Pour le second scénario, l'examen de stations confirme certaines difficultés à adapter le personnel à des missions techniques différenciées ou à des situations exceptionnelles.
- 5) L'ensemble de ces analyses conduit non pas à retenir un scénario monolithique pour la station de l'an 2000, qui serait encore trop incertain, mais suggère les deux axes suivants :
- a) trois politiques préparant l'exploitation et les services centraux à affronter une gamme de scénarios contrastés de stations :
- L'établissement de tableaux de bords multifonctionnels par station (ou pour une part d'entre elles) discutés avec la hiérarchie des lignes.
  - La préparation des agents à la différenciation, notamment par la définition de profils de postes ou de formations spécifiques à certaines stations, préparant s'il y a lieu l'offre de nouveaux services.
  - Le développement d'une politique de soutien aux agents sur le plan commercial, technique, et institutionnel.
- b) Un effort d'analyse des politiques de maintenance et de renouvellement des matériels intégrant des objectifs minimaux par station.

## S O M M A I R E

### RESUME

#### PREMIERE PARTIE : LA STATION : NOUVEAUX ACTEURS ET PREMIERS SCENARIOS

- I - Les nouveaux acteurs en stations
- II - Les horizons de l'expérience Bastille
- III - Premiers scénarios

#### DEUXIEME PARTIE : LA STATION : REPRESENTATIONS ET PORTRAITS CONTRASTES

- I - Les systèmes d'information sur la station : richesse et éclatement
  - I.1 - L'éclatement des recueils de données
  - I.2 - L'existence d'appareils gestionnaires lourds
  - I.3 - Les lacunes des systèmes d'information sur la station
  - I.4 - La restitution de l'information
- I - Monographies de station : des différenciations multiples
  - II.1 - Eléments méthodologiques
  - II.2 - Strasbourg-Saint-Denis et Chaussée d'Antin
  - II.3 - Fort d'Aubervilliers et Pantin-Quatre Chemins
  - II.4 - Villejuif-Louis Aragon : un site d'exception
  - II.5 - Monceau : station à agent unique
  - II.6 - Charles de Gaulle-Etoile Métro-RER : deux stations en une
- III - La différenciation : un processus permanent mais qui pourrait s'accélérer

#### TROISIEME PARTIE : LES GRANDS DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS EN STATION : UNE COHERENCE MENACEE

- I - L'exploitation en station : uniformité et "doubles contraintes"
  - I.1 - Les étapes TAME
  - I.2 - Le système des mutations : un corollaire de l'uniformité
  - I.3 - Les "doubles contraintes" de l'agent en station
- II - Les systèmes techniques en station : sélectivité ou standardisation
  - II.1 - Evolution technologique : discontinuité et longue période
  - II.2 - L'organisation de la maintenance à TC péages

#### QUATRIEME PARTIE : ELEMENTS D'UNE STRATEGIE "ROBUSTE" POUR LES STATIONS

- I - Retour sur les scénarios initiaux : un continuum de scénarios vraisemblables
- II - Vers de nouvelles stratégies de gestion des stations

#### ANNEXE : Fiches de données par station

## PREMIERE PARTIE : LA STATION : NOUVEAUX ACTEURS ET PREMIERS SCENARIOS

La recherche "Station 2000" avait reçu comme objectif général d'explorer les stratégies de développements envisageables en station, dans le cadre d'horizons à moyen et long terme. En effet, à côté des grands projets de modernisation des années 60, venant d'un seul acteur, le réseau ferré, on assiste à un foisonnement de projets répondant à des logiques différentes : logique commerciale (TUBE, SITU), logique d'exploitation (expérience Bastille) et logique technique (robotisation du nettoyage, projet MARS..). Face à ces évolutions variées, la recherche "Station 2000" s'est proposée d'élaborer une réflexion un peu générale, susceptible d'aider à mettre en cohérence ces différents projets, en s'appuyant sur quelques thèmes d'études. La direction du réseau ferré avait souhaité que soit abordée en premier, la question des "nouveaux services en station". Ce souci répondait à plusieurs analyses déjà émises par la Régie, (cf. séminaire sur la station juin 84) tendant à mettre en avant le développement des services que l'utilisateur pourrait trouver en station qu'il s'agisse d'offre de produits, d'informations ou d'activités d'animation.

Ce thème de travail a donc constitué une première étape de la recherche (cf. document : "Station 2000". Premières hypothèses continuité et rupture). Avant d'aborder la deuxième phase des travaux qui est l'objet de cette note, rappelons brièvement les analyses de la première étape. Elles portaient sur trois points : les nouveaux acteurs de la station, les horizons ouverts par l'expérience Bastille, l'esquisse de deux scénarios de développement.

### I - Les nouveaux acteurs en station

Les développements de nouveaux services en station ont pris dans le passé, et continuent à le faire, des formes diverses mais significatives. Corrélativement à une diminution de la présence de l'exploitation en station, le réseau s'est ouvert volontairement ou non à de nouveaux acteurs (commerçants, marginaux, utilisateurs de la station plutôt que du réseau), et à de nouvelles activités :

a) **Les concessions commerciales** ont connu un très fort développement ; elles ont fait la preuve à la fois de leur capacité à s'insérer dans le métro et de leur stabilité, au point d'être maintenant des éléments "quasi naturels" de l'exploitation des stations. Mais leur développement comporte notamment deux enseignements. D'une part, elles ne peuvent s'implanter que de façon très sélective dans le réseau, (40 % des stations comporte un local commercial fixe ; 2,5 % des stations accueillent 30 % des commerces) d'autre part elles présentent des techniques très diversifiées de vente selon les lieux d'implantation.

b) **L'expérience des produits "chic et choc"** a, par opposition, été une tentative de développement de "produits propres" RATP qui a donc, par sa nature, mis en avant les exigences de ce type de services, tout en restant à l'heure actuelle implantée en un seul point du réseau.

c) **La RATP est régulièrement sollicitée** pour fournir à des acteurs de la ville des services ou des commodités qu'elle a élaborés en premier lieu pour son propre fonctionnement (plans, interventions d'agents...) ; mais ce flux de demandes reste trop diffus au sein de la régie ou pose à l'exploitation des problèmes d'organisation, sur lesquels il n'y a pas encore de doctrine évidente.

d) Plusieurs projets sont en cours qui visent à offrir des informations ou des divertissements aux voyageurs (SITU, Métronic, TUBE) ; bien qu'ils soient à l'heure actuelle au stade expérimental, on peut cependant déjà noter leur souci d'une implantation et d'une intégration sélective dans les stations.

Ces divers projets ont ainsi plusieurs points communs : visant à modifier la gamme des comportements et des activités du voyageur en station ils ont dû s'adapter aux conditions locales du réseau ; portés par des "acteurs externes" (filiales RATP notamment), la station est leur "théâtre d'opérations", mais elles restent presque toutes dissociées de l'activité d'exploitation proprement dite du réseau (Métronic fait exception).

## II - Les horizons de l'expérience Bastille

L'expérience Bastille se propose d'améliorer, quant à elle, le travail d'exploitation en enrichissant le travail des agents et en améliorant les services rendus à l'utilisateur par ces agents ; elle a conduit à l'élaboration d'un projet de réforme structurelle de la ligne hiérarchique par création de chefs de stations dont la mission serait d'organiser le travail quotidien d'agents non directement affectés à la vente des titres, et ceci pour un petit groupe de stations d'une même ligne. Ce projet ouvre donc plusieurs perspectives qui doivent être confrontées aux évolutions concomitantes de la station et permet aussi d'envisager des scénarios de développement plus ouverts pour les stations.

### III - Premiers scénarios

Les différents points évoqués avaient conduits à envisager deux scénarios comme hypothèses de travail :

- Le premier scénario prenait acte du fait que les nouveaux acteurs de la station et les structures d'exploitation avaient en quelque sorte des vies séparées et qu'ainsi, le développement des premiers n'entraînait pas développement des seconds. On a alors parlé de développement par extériorisation. L'exploitation était alors conduite à ne se transformer que sur la base de ses missions actuelles une des voies ouvertes alors étant l'automatisation progressive d'une part d'entre elles notamment la vente.
- Le second scénario se fonde au contraire sur le développement des missions de l'exploitation (ventes de produits, nouveaux services, interventions techniques).

Mais de tels scénarios, commodes pour la réflexion ou le débat, restent trop caricaturaux. La deuxième phase du travail a donc eu pour premier objet de mieux connaître les données de fonctionnement des stations et leur ancrage local. Elle a aussi consisté à ne pas séparer la station des grands dispositifs organisationnels qui conditionnent son fonctionnement : exploitation et maintenance.

Chacun de ces thèmes va être abordé dans les parties suivantes de ce document ; nous verrons que ces analyses conduisent à relativiser les deux scénarios précédents et à les complexifier. C'est alors vers la recherche de stratégies robustes préparant une gamme ouverte de scénarios qu'il nous a semblé utile de réfléchir.

Revenons maintenant à la station et aux différentes représentations que l'on peut en donner.

## DEUXIEME PARTIE : LA STATION : REPRESENTATIONS ET PORTRAITS CONTRASTES

La station est certes un élément essentiel pour le transport des voyageurs ; mais elle peut également être considérée comme carrefour de multiples réseaux d'information qui restituent son fonctionnement en se nourrissant de données élaborées localement. La mesure du nombre de pannes, du volume des recettes, du flux d'entrants a lieu dans la station. Ces données sont néanmoins destinées à des synthèses statistiques spécifiques qui dépassent largement le cadre restreint de la station.

Connaître les stations suppose tout d'abord d'analyser et de discuter ces divers systèmes d'information, en explicitant au mieux la représentation particulière de la station qui fonde chacun d'eux ; cette démarche permettra ensuite de broser à grands traits plusieurs images contrastées de stations, d'où découlera une analyse des différenciations observables selon les sites.

### I - Les systèmes d'information sur la station : richesse et éclatement

#### I.1 - L'éclatement des recueils de données

La station n'existe pas actuellement comme une entité dont l'activité est repérable et mesurée au sein de la Régie ; sa représentation est fragmentée suivant l'action ou le rôle des différents intervenants de l'entreprise. En effet, elle est le lieu de convergence de nombreux services qui interviennent et y puisent l'information nécessaire ; il s'agit ici d'essayer de restituer la station comme un tout, et d'en faire une description plus globale, transversale à l'entreprise, sans toutefois négliger la relation de la station avec son environnement (usagers, urbanisme,...).

a) Quelles sont donc les données permettant de caractériser une station ? On peut penser d'abord au flux des voyageurs ; celui-ci peut être décomposé en deux catégories : les entrants qui proviennent de l'extérieur de la station, les correspondants qui utilisent l'espace de la station lors d'un changement de ligne au cours d'un trajet. Ces flux de voyageurs peuvent en outre être différents selon les plages horaires : par exemple pendant les

heures de pointe (début de matinée et fin d'après-midi), ou pendant les périodes à effet de saisonnalité (week-end, jours fériés, été...). Certaines stations peuvent en outre être le lieu de déplacements importants en soirée comme nous le verrons sur notre échantillon. Toutes ces informations sont enregistrées par les lecteurs des lignes de contrôle et donnent lieu à un suivi régulier par un bureau dépendant de FC.

b) Une autre information importante concerne l'activité de vente de titres de transports ; elle est soigneusement relevée par un bureau de FE qui contrôle les recettes déclarées par les receveurs et organise les tournées de ramassage des fonds. Chaque bureau de station peut être analysé en terme de recette totale par service (journée, mixte ou nuit), de nombre de titres vendus, avec leur ventilation (billet unitaire, carnet, carte hebdomadaire; carte orange etc...). Ces critères permettent d'évaluer la charge de travail quotidienne de chaque bureau de vente, mais aussi d'entrevoir le type de clientèle rencontrée dans une station.

c) Une équipe spécialisée, dépendant de la direction du développement, conduit par ailleurs des enquêtes visant à mieux connaître la population fréquentant chaque station : l'observatoire statistique (GS) dispose de données caractérisant les déplacements des voyageurs : origine, destination et motif du transport. On envisage également d'y rassembler des informations sur l'environnement extérieur de la station : nombre et nature des lieux publics, image socio-économique du quartier, etc...

d) L'accroissement récent de la délinquance dans le réseau a conduit également à recenser par station la nature et la fréquence des infractions commises. Chaque agression d'agent ou de voyageur est répertoriée sur les livres de gestion de la station et donne lieu annuellement à une synthèse élaborée par la brigade de surveillance.

e) La fermeture du réseau grâce aux lignes de péage a mis en évidence des phénomènes de fraude qui n'ont, semble-t-il, cessé de prendre de l'importance. Sur un nombre limité de stations, des enquêtes ont permis d'évaluer la chute du taux de fraude après installation de portes anti-fraude. Pourtant, ces dispositifs concourent à accentuer une fermeture de la station peut-être contradictoire avec l'ouverture du réseau à des activités nouvelles.

f) La gestion des systèmes techniques est également l'occasion de recueils d'information en station ; chaque ligne de contrôle par exemple donne lieu à un suivi individualisé de ses pannes. Toutes ces données permettent de calculer des taux d'indisponibilité des matériels dont nous reparlerons plus loin.

Compte tenu de leur diversité, tous les systèmes techniques ne dépendent pas du même service d'entretien : il existe donc plusieurs acteurs intervenant en station, donc diversité des systèmes d'information.

g) La station se définit également en termes d'espaces et ce suivant 3 niveaux :

- l'espace environnant ou espace d'inscription de la station dans le territoire (Paris, banlieue), dans le quartier ou dans le réseau (point, noeud, terminus) ;

- l'espace de la station ou morphologie architecturale, oscillant entre les deux types extrêmes que sont le dispositif concentré, en mezzanine au-dessus des quais et le dispositif éclaté, reliant des points éloignés par des couloirs à sens unique ;
- les sous-espaces constitutifs de la station tels que trémie d'accès, salle des billets, péage, couloirs, correspondance, quais.

A chaque niveau correspondent des contraintes, mais aussi des choix qui ont évolué dans le temps ; enfin, l'architecture des stations actuelles, peu susceptible d'aménagements lourds, est elle-même une contrainte comme support à des dispositifs organisationnels ou techniques qui eux évoluent avec des cycles de renouvellement plus courts.

h) Sans vouloir être complet, il faut encore citer le recensement de tous les commerces présents dans la station (avec notamment le montant de leur redevance), les animations organisées ou spontanées, les résidents occasionnels (musiciens, clochards...).

On constate par conséquent l'éclatement existant dans la station entre une multiplicité d'acteurs qui y élaborent leurs propres informations. La station n'apparaît donc pas à ce niveau avoir un fonctionnement global ayant une signification particulière dans le réseau. Au contraire, observée à travers divers systèmes d'informations, elle apparaît plutôt comme un territoire parcellisé point de rencontre de multiples représentations. Chacune d'entre elles répond en effet à des usages et à des logiques propres à telle ou telle fonction de l'entreprise. Elles ne saisissent donc pas la station dans sa globalité mais privilégient des recueils de données qui leur sont totalement spécifiques.

Il n'y a pas ainsi lieu de s'étonner du fait que la gestion de chaque système est confiée à une partie différente de la RATP : la vente est supervisée par FE, le trafic par FC, l'environnement par GS, les commerces par GC, les agressions par la brigade de surveillance, etc... Chaque sous-partie de l'entreprise dispose de son propre regard, et partant de ses propres données.

## I.2 - L'existence d'appareils gestionnaires lourds

La grande variété des données recueillies en station a donc conduit à une spécialisation des acteurs chargés de la collecte.

Cette répartition s'explique à l'évidence par des considérations économiques qui paraissent solides : le système de contrôle des recettes, par exemple, suppose une vigilance considérable qui ne peut, a priori, être confiée qu'à un service spécialisé. De même, le comptage du nombre d'entrants donc du nombre de voyageurs, facteur clé dans la fabrication d'une image portant sur l'attractivité de la RATP vis-à-vis de sa clientèle, suppose un appareil informatique complexe et un suivi attentif. La gestion des systèmes techniques suppose également des systèmes de contrôle performants, permettant de déceler rapidement des défauts qui risqueraient de perturber le trafic et elle ne peut pour ce faire que s'appuyer sur une structure d'intervention adaptée.

Dans la pratique, ces recueils de données qui requièrent des moyens importants et des appareils technico-gestionnaires développés (contrôle des recettes,...) et lourds, n'offrent pas toujours la souplesse nécessaire à une vision synthétique globale de la station. Destinés à l'élaboration d'états statistiques de routine, ils n'ont pas été conçus pour des investigations ou recherches transversales.

### I.3 - Les lacunes des systèmes d'information sur la station

Tous les systèmes d'information de l'entreprise répondent à une spécialisation des responsabilités et des compétences. Cependant, cette spécialisation a malheureusement contribué à négliger toute représentation de la station qui ne correspondrait pas au besoin spécifique d'un service fonctionnel.

Or, il est certain qu'il existe une configuration particulière à chaque station, façonnée précisément par la mise en parallèle des multiples problématiques déjà en oeuvre dans chaque représentation spécifique, qu'il s'agit de reconstituer.

Cette tâche peut se révéler difficile, car un grand nombre de données sont globalisées au niveau du réseau sans qu'il soit possible de reconstituer aisément l'information de base et donc la donnée relative à chaque station. Par exemple, le taux d'indisponibilité des lignes de contrôle est calculé sur l'ensemble du réseau. La moyenne obtenue peut cacher des disparités locales importantes. La connaissance plus précise du niveau de disponibilité technique propre à une station, rapporté éventuellement au nombre de voyageurs concernés pourrait se révéler utile dans une gestion plus adaptée de chaque station. Cet exemple schématisé illustre ce souci de mise en perspective des différents points de vue sur la station.

De la même façon, il serait possible de mettre en parallèle la gestion des personnels et le nombre d'opérations de vente ou le niveau d'agressions, voire encore la présence importante ou non de commerçants, etc...

Cette propension à penser plus "réseau" que station est aussi présente dans les indicateurs de communication de la régie.

Ainsi, la station n'apparaît pas en tant que telle dans le baromètre "Image", utilisé par le service du développement commercial GC, pour évaluer l'impact de la régie auprès du public. Dans cet outil, l'accent est mis sur l'alternative voiture particulière-transport en commun ; il isole le bus, le métro ou le RER mais il ne permet pas cependant des analyses plus fines qui décriraient l'image de la station sur le public.

### I.4 - La restitution de l'information

Enfin, et ce n'est pas surprenant compte tenu des multiples cloisonnements qui viennent d'être décrits, la station n'est pas réceptrice des informations traitées la concernant. Il n'existe pas sur place un recueil, même sommaire, où seraient consignées des indications jugées importantes : nombre moyen d'entrants, de cartes orange vendues,

d'opérations de vente ADAR, de pannes ou d'agressions. Les livres disponibles (maincourante, réclamations) recensent les événements quotidiens (affectation des agents et passage des TUCS par exemple) et les données transmises aux services fonctionnels. Ces prises de données ne se prêtent pas néanmoins facilement à une vision synthétique de la station.

On sent bien à ce niveau la nécessité d'une base de données qui permettrait l'élaboration d'une sorte de tableau de bord de la station. Cette base de données, qui devrait être accessible au local et notamment au chef de ligne, contiendrait un récapitulatif des paramètres clés de l'exploitation. Elle serait un outil commode dans l'adoption des stratégies de gestion différenciées selon les stations sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

La recherche station 2000 a cherché à favoriser une telle approche en s'efforçant de constituer sur un échantillon de stations un inventaire des données disponibles à la RATP. Cette première esquisse d'un tableau de bord du local (que l'on trouvera en annexe) a permis d'élaborer une série d'images de stations contrastées ; cette diversité justifie le souci d'une représentation de la station qui soit à la fois globale, c'est-à-dire prenant en compte simultanément l'ensemble des paramètres existant même s'ils se rapportent à des logiques différentes, mais également différenciée, de sorte à assurer une typologie signifiante des diverses spécificités locales.

La description qui va suivre va consister en une série de portraits typés, élaborés à partir des neuf stations sur lesquelles nous avons travaillé. Ce panel d'images contrastées va nous servir à mieux cerner les modes de différenciations de stations les plus significatifs par rapport aux scénarios d'évolution que nous présenterons en conclusion.

## **II - Monographies de stations : des différenciations multiples**

### **II.1 - Eléments méthodologiques**

Nous venons de voir qu'étaient disponible, après collectes multiples, des informations portant sur les différentes variables caractéristiques d'une station. Certes, d'autres variables sont imaginables et l'on ne peut éluder le fait que les variables étudiées ici sont justement celles qui correspondent aux conceptions passées en matière de station. Toutefois, la mise en perspective de ces indications, de façon transversale, semble être une démarche qui n'est pas actuellement systématique.

Pour chacune des sept monographies de stations étudiées nous avons donc recueilli un panel de données quantitatives ; ces données ont été complétées par des rencontres avec des responsables de lignes concernés et quand cela était possible avec des agents de station en service. Bien évidemment, la visite des stations et l'étude des plans des stations a permis de mieux apprécier les concepts architecturaux qui ont présidé à la construction de chacune d'entre elles.

Pour présenter ces différentes stations nous avons retenu de les décrire par groupe lorsque le contraste apparaissait déterminant.

Les stations étudiées sont : Strasbourg-Saint-Denis, Chaussée d'Antin, Fort d'Aubervilliers, Pantin-Quatre Chemins, Villejuif-Louis Aragon, Charles de Gaulle-Etoile-Métro/RER, Monceau. (Voir schéma 1)

On peut donc noter que nous avons retenu des stations qui vont de la "petite" (Monceau) à la "grande" (Charles de Gaulle-Etoile RER/Métro) si l'on se tient aux critères usuels de volumes de vente ou de trafic entrants.

## II.2 - Strasbourg-Saint-Denis (SSD) et Chaussée d'Antin (CA)

Si nous rapprochons ces deux stations, c'est tout d'abord qu'elles peuvent être qualifiées de stations "importantes", avec correspondances ; trois lignes pour SSD (4, 8, 9), deux pour CA (7, 9), situées toutes deux dans des quartiers parisiens voisins, à SSD environ 38 000 entrants par jour, contre 32 000 par jour à CA.

Mais là s'arrêtent les points communs. Et c'est ensuite un tableau contrasté que l'on peut faire à différents niveaux :

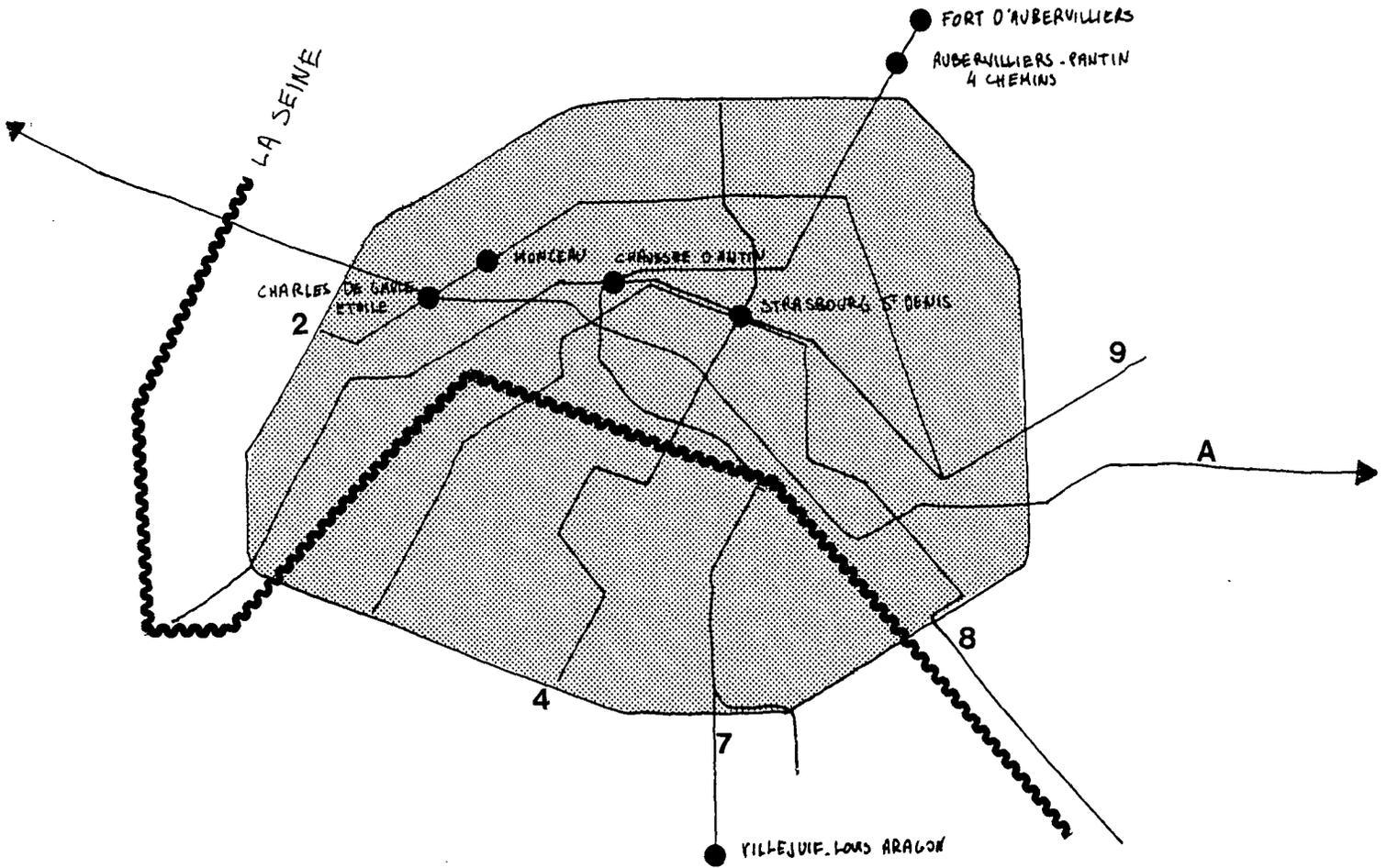
- Correspondances : SSD avec 80 000 correspondant/j apparaît comme constituant un centre de connexion proportionnellement plus important que CA (20 000).
- Environnement : l'Opéra et le Faubourg.

Placée à l'intersection du Boulevard Saint-Denis ou du Boulevard de Sébastopol, SSD dessert trois arrondissements de Paris le 2ème, le 3ème et le 10ème. Elle s'insère dans un complexe urbain mêlant de grands axes, distribuant au Sud les quartiers du Sentier et du Temple, au Nord les deux Faubourg. CA offre un environnement plus homogène, placée au Sud du 9ème arrondissement, elle dessert un carrefour dominé par le Boulevard Haussmann, la Chaussée d'Antin et la rue Lafayette ; et communique directement avec les Galeries Lafayette.

- Configuration des deux stations : des problèmes différents

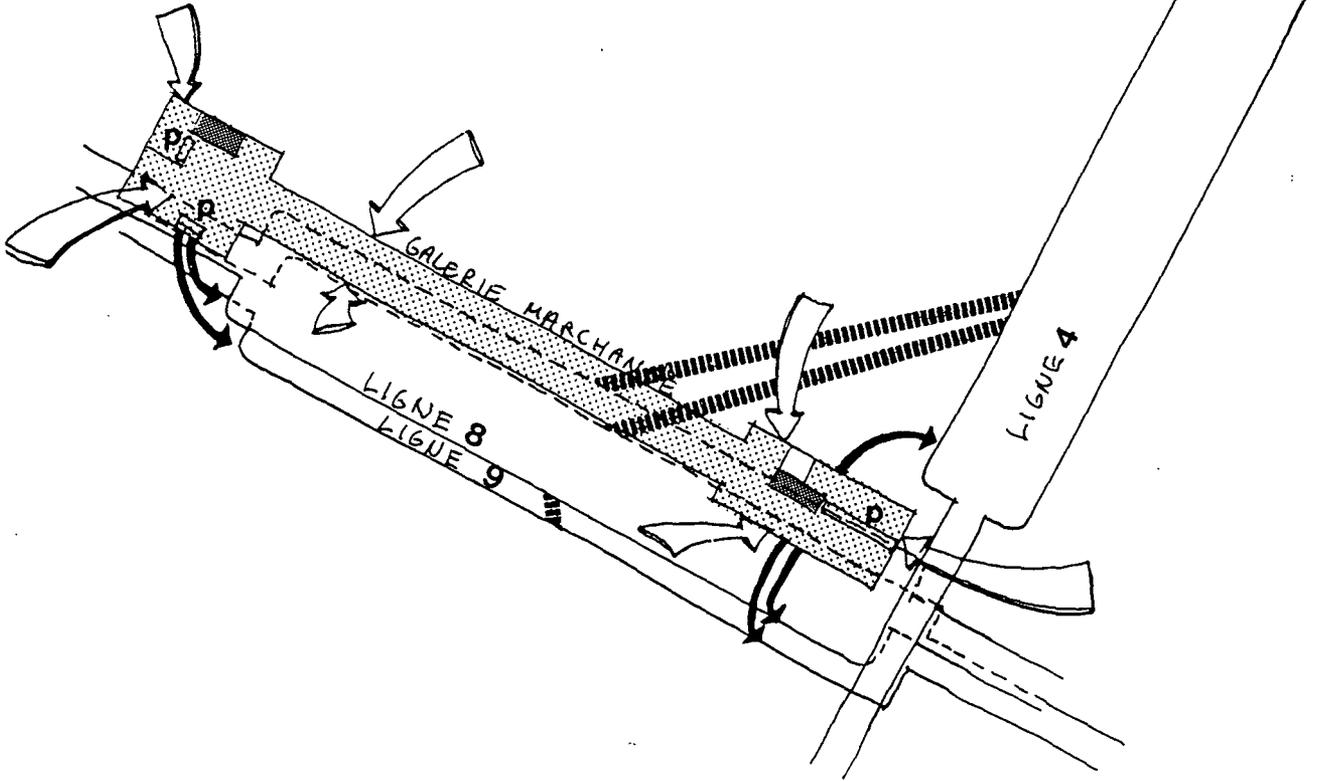
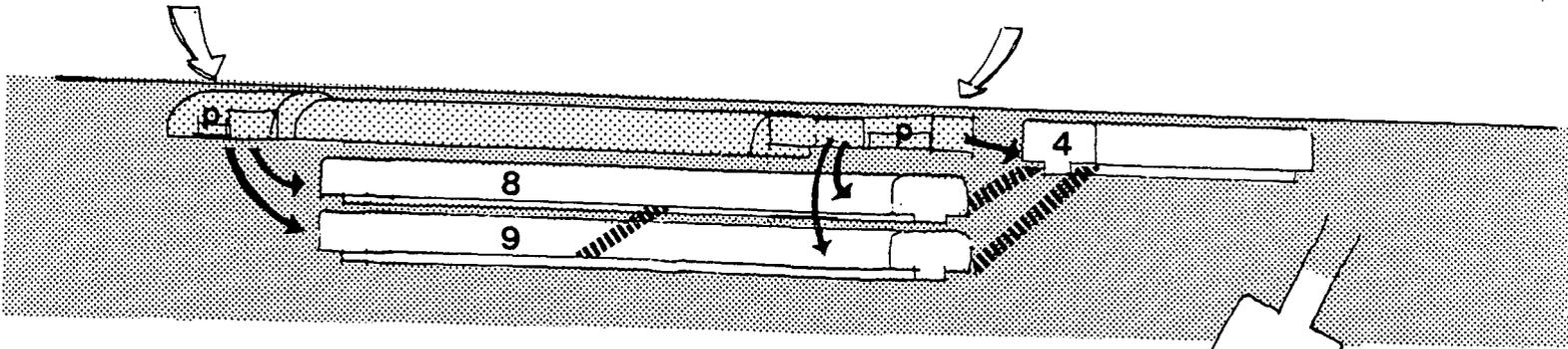
Les deux stations présentent à l'évidence des conceptions architecturales différentes qui tiennent probablement aux flux en cause et aux lignes en correspondance ; SSD présente une configuration dominée par la séparation entre les accès propres à la ligne 4 et ceux relatifs aux lignes 8 et 9 perpendiculaires à la première (voir schéma 2) : séparation qui se traduit par une galerie de liaison se trouvant dans la zone hors contrôle, et de part et d'autre de cette galerie deux bureaux de vente dont l'activité en termes d'opérations de vente est sensiblement différente (bureau A : 2 548 par jour, bureau B : 866) mais qui sont tous deux ouverts sur la totalité du temps de fonctionnement du réseau et situés à proximité d'une ligne de contrôle.

MONOGRAPHIES :

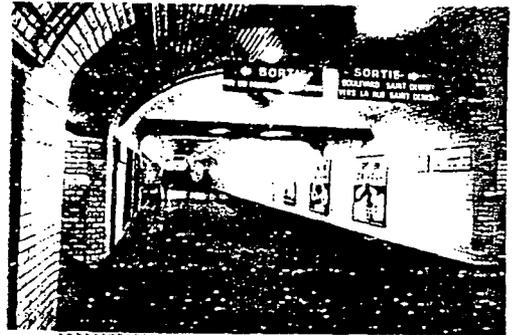


7 STATIONS

-  BUREAU DE STATION
-  SALLE DES BILLETS
-  LIGNE DE PEAGE
-  ACCES EXTERIEURS
-  ACCES AUX QUAIS
-  CORRESPONDANCE



STRASBOURG. S<sup>t</sup>. DENIS



A cette structure éclatée présente à SSD, CA offre au contraire une vaste salle d'échange, barrée d'une longue ligne de contrôle ; cette salle, rénovée en 1975 avec un revêtement de pierres roses, présente d'imposantes colonnes rectangulaires et contient un bureau d'information et deux bureaux de vente occupant les côtés adjacents. L'un d'entre eux (voir schéma 3) n'est ouvert qu'en horaire mixte. La salle distribue au niveau inférieur un couloir de correspondance entre les deux lignes de desserte.

Ces deux structures génèrent chacune des questions différentes :

- CA pose des problèmes d'organisation de flux convergents ou se croisant dans la même salle ; la présence des colonnes défavorise le bureau principal et conduit à se demander si le bureau B n'occupe pas un site plus favorable.
- SSD présente quant à elle une surface hors contrôle imposante d'environ 1 200 m<sup>2</sup> (contre 660 à CA) mais sa structure fait qu'elle ne dispose pas réellement de salle d'échange et l'espace autour du bureau A est souvent saturé.

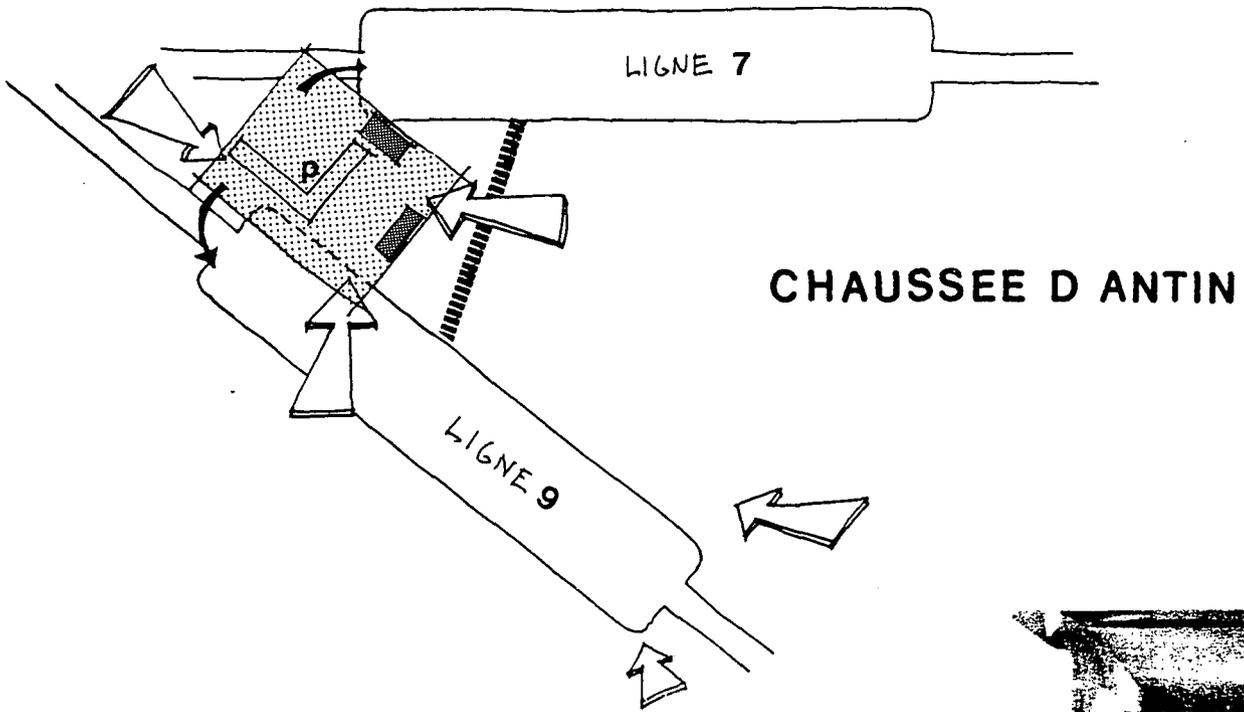
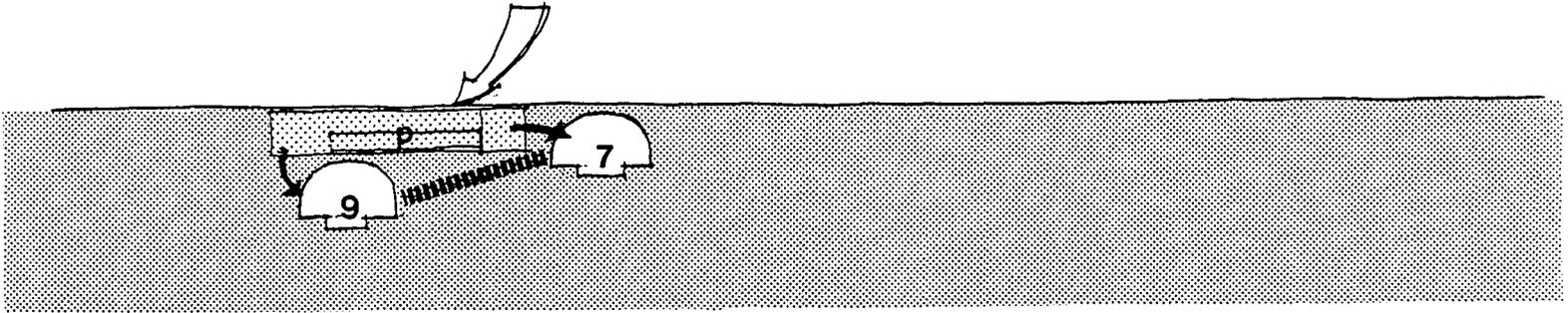
Mais de telles questions méritent d'être mises en regard de l'activité de ces stations et de leur clientèle :

- Eléments sur deux types de clientèles

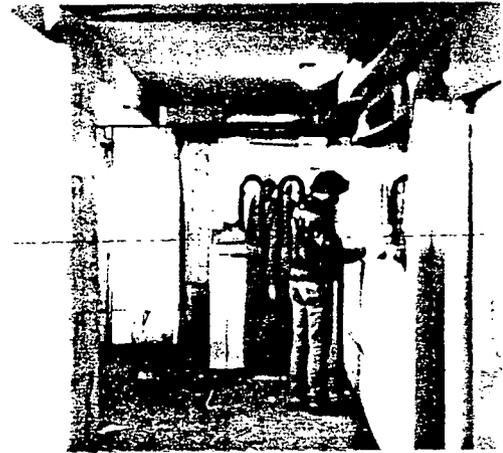
Si l'on s'en tient à une analyse des entrants, quelques paramètres vont permettre de marquer plusieurs traits opposants les deux clientèles.

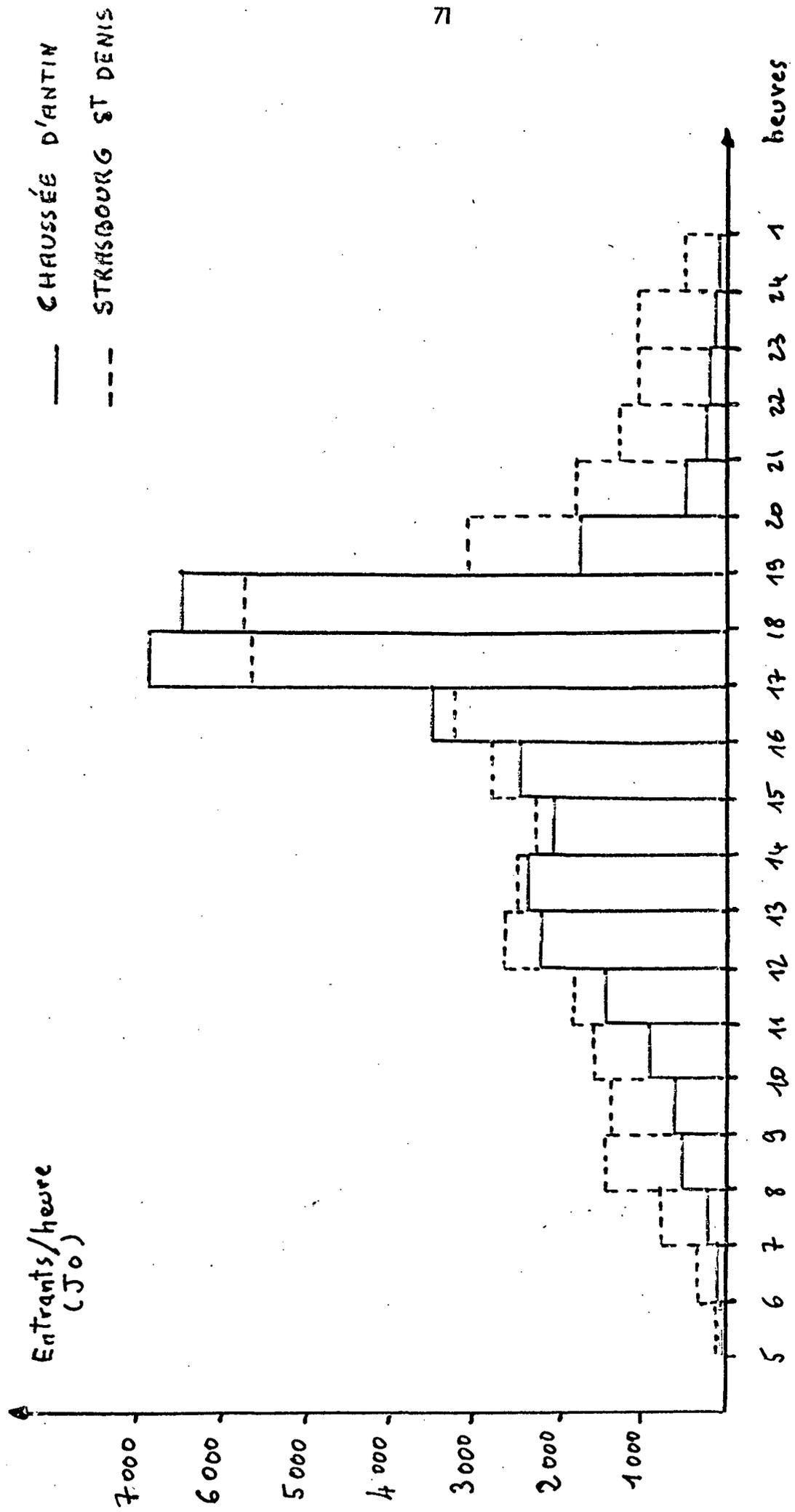
Le rythme horaire tout d'abord. Alors que CA et SSD (voir schéma 4) voient leur trafic croître, au cours de la journée, et culminer entre 17 h et 19 h, après 19 h, CA n'observe que 8,7 % de son flux d'entrants alors qu'il atteint 20 % à SSD, soit environ 8 000 entrants sur cette plage de nuit. Cette vie "nocturne" de la station peut être reliée aussi au fait que la clientèle de SSD est composée à 69 % d'hommes, taux qui est supérieur à ce que nous avons pu observer sur nos autres stations ; il n'est que de 48,8 % à CA. Par ailleurs, si 8 % des entrants de CA viennent de leur domicile, cet indicateur s'établit à près de 20 % pour SSD. Notons encore que les deux stations sont démunies en clientèle de jeunes (< 17 ans), et que les usagers de CA sont un peu plus vieux que ceux de SSD.

Ces quelques traits recourent des données relatives à la nature des ventes faites dans ces stations ; la valeur moyenne de vente est de 11,5 F à SSD contre 14,65 F à CA. Cet écart s'explique immédiatement par les titres vendus : 68 % des opérations de vente de SSD concernent des tickets à l'unité, contre 48 % à CA. La clientèle acheteuse de SSD ne manque pas d'étonner, sur ce point : est-elle à dominante passagère ou est-elle trop économiquement démunie pour acheter des carnets ? Enfin si l'on s'intéresse à l'intensité des ventes réalisées : le seul bureau A de SSD effectue près de 1,5 fois plus de vente que les deux points de vente de CA.



CHAUSSEE D ANTIN





### - Sécurité et accueil : des questions communes

Ces comparaisons suggèrent quelques hypothèses générales. CA et SSD semblent superposer deux clientèles. L'une leur est commune : le traditionnel flux pendulaire domicile-travail qui explique les pointes de fin d'après midi, et utilise surtout des cartes orange. Mais chacune des deux stations possède, en plus, sa propre clientèle : au voyageur de l'après-midi des grands magasins de CA s'oppose l'homme de nuit, acheteur de ticket à l'unité de SSD. (Voir schéma 4)

Malgré ces différences, ces deux stations ont fait apparaître toutes deux un nombre d'agressions sur voyageurs relativement élevé si on les compare à d'autres. Certes, ramenés au total du trafic (entrants + correspondants), les taux d'agressions demeurent extrêmement faibles, il n'en reste pas moins que du point de vue de l'équipe en station, avoir à constater deux ou trois agressions par semaine (SSD en 1984), contribue à créer un climat différent de celui d'une station où une à deux agressions par an sont observées. Récemment un effort important de surveillance a été fait à SSD et le nombre d'agressions est passé de 140 à 100, entre 1984 et 1985, que l'on peut comparer aux 60 de CA. Les causes de ces phénomènes sont-elles les mêmes dans les deux cas, il est probable que non : les structures des stations, on l'a vu, sont différentes et les clientèles aussi ; par ailleurs, CA dispose de BI et de BISQ dont l'effet dissuasif existe peut-être dans leur immédiat voisinage ; force est de noter aussi que SSD déploie 2 800 m<sup>2</sup> de couloirs (après ligne de contrôle et hors quai) contre 1 400 m<sup>2</sup> à CA, soit plus de dix fois plus qu'une station comme Fort d'Aubervilliers que nous verrons plus loin. Comparer CA et SSD montre donc la nécessité d'adapter le concept d'accueil aux situations concrètes. L'existence d'un BI et d'un BISQ à CA semble indiquer soit que la RATP a identifié à CA des besoins en matière d'accueil, à satisfaire en priorité par rapport à SSD, soit que cette dernière se prête mal à une telle structure. La forte proportion de titres vendus à l'unité ne constitue qu'une présomption de l'existence d'un besoin d'accueil à SSD. On peut de même penser que CA est un lieu à fréquentation touristique élevée (bien qu'aucune statistique à notre connaissance n'existe sur ce point) exigeant un accueil spécifique.

Dans les deux cas, l'élaboration d'une politique d'accueil obigerait à prendre en compte deux problématiques locales complexes et distinctes et les données qui montrent que le nombre d'incidents mensuels sur les lignes de contrôle ou les ADAR est nettement plus élevé à SSD ne peuvent que renforcer cette analyse.

### II.3 - Fort d'Aubervilliers (FA) et Aubervilliers-Pantin-Quatre Chemins (QC) - une desserte locale = centre/périphérie

De conception récente FA et QC sont d'emblée moins complexes que les deux stations précédentes. Placées sur le prolongement en banlieue de la ligne 7, elles ne sont pas des stations de correspondance. FA, terminus provisoire de la ligne (jusqu'en 1987) est alimenté toutefois par de nombreuses lignes de bus. Par leur trafic (entrants) elles se situent cependant toutes deux aux alentours de la cinquantième place, donc dans les 16 % supérieurs du réseau. Si nous les rapprochons ici, cela tient à ce que bien qu'étant toutes deux voisines, elles illustrent deux situations

particulières qui ont probablement de fortes chances d'être observées dans d'autres banlieues : FA, dessert la limite Nord des communes d'Aubervilliers et de Pantin, de part et d'autre de la N2 dans une zone à tendance résidentielle ; QC occupe (comme son nom l'indique) un carrefour où se rencontrent l'avenue de la République (artère importante d'Aubervilliers), l'avenue E. Vaillant de Pantin qui débouche sur la Gare de Pantin. Un examen, même rapide, des environnements immédiats de QC montre des aspects de pôle commercial (un des accès de la station débouche sur un cinéma, un hôtel touristique est situé à proximité). Ces deux tendances sont confirmées par plusieurs autres données.

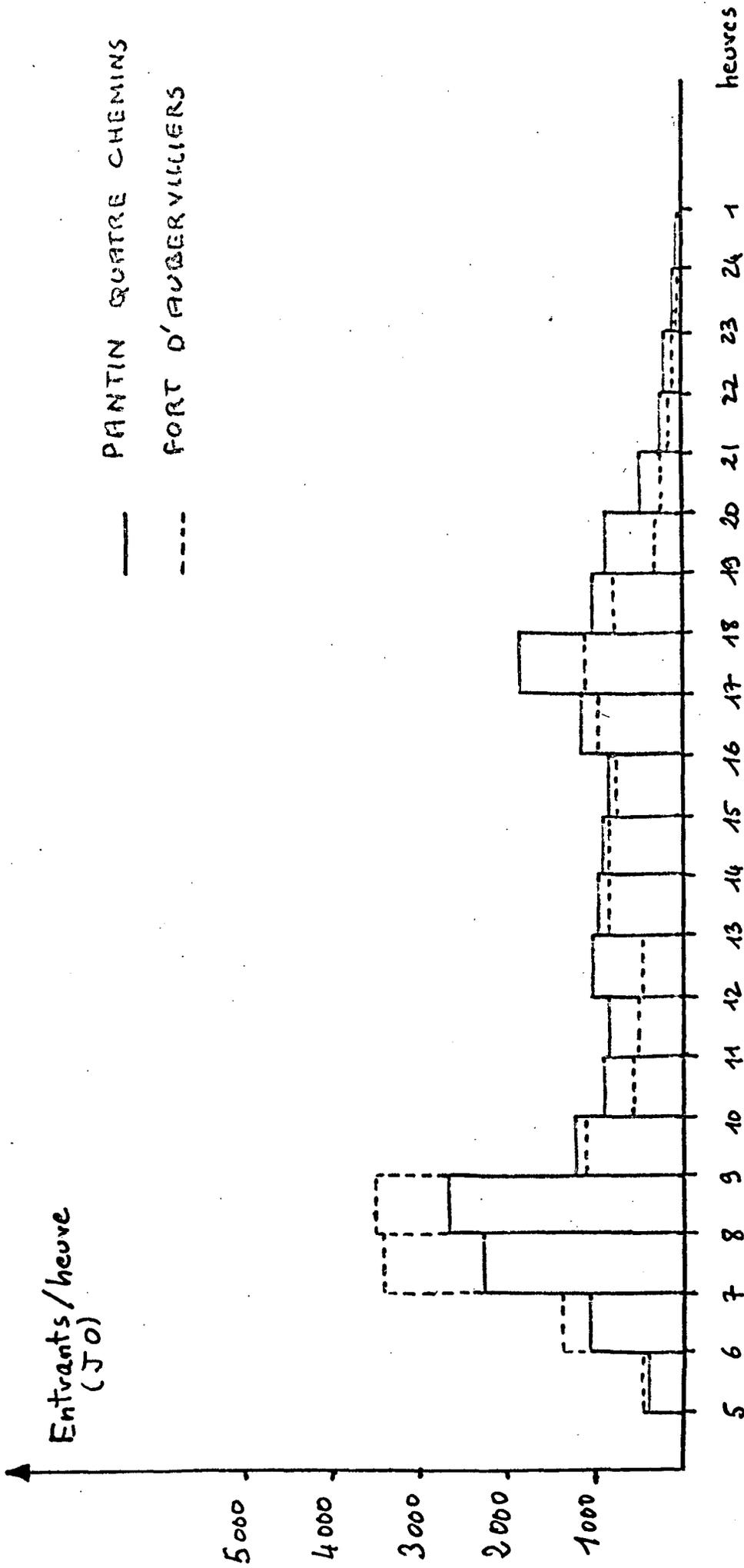
On peut en effet remarquer que QC et FA sont toutes deux les premières destinations des usagers de l'une et de l'autre ; ici la ligne 7 semble avoir une importante fonction de desserte locale. Par ailleurs, la clientèle de QC comporte plus de moins de 17 ans (environ 17 % contre 8 % à FA), vient moins de son domicile (56 % contre 79 % à FA), achète plus de tickets à l'unité (49 % contre 42 % à FA), comporte plus d'hommes (58 % contre 45 % à FA), est plus nocturne (9 % après 19 h contre 4,5 % à FA) et présente une pointe d'après midi plus marquée, alors que celle de FA est plus nettement du matin (voir schéma 5).

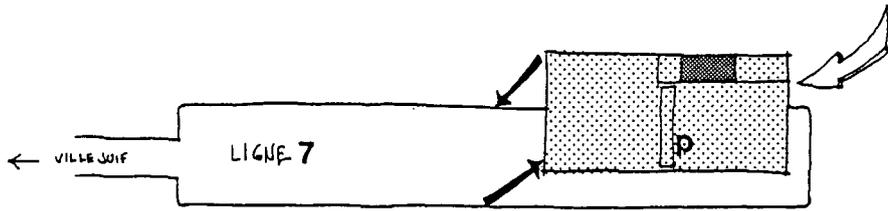
#### - Des structures paradoxalement différentes ?

Les remarques précédentes montrent que QC répond à une double clientèle : le flux banlieue-Paris similaire à celui de FA, mais aussi une clientèle locale à vocation de travail (21 %), d'école (9 %) ou autre (13,4 %), beaucoup plus présente qu'à FA.

On s'attendrait, a priori, à ce que ces deux stations aient néanmoins la même structure puisque leurs flux de pointe sont sensiblement les mêmes (entrants ou opérations de vente) ; or FA présente une configuration en vaste salle d'échange formant mézzanine sur les quais, avec une ligne de contrôle unique perpendiculaire à l'axe de la station (voir schéma 6) ; disposition ouverte offrant un contrôle visuel sur l'ensemble des accès. Au contraire QC, du fait de la contrainte routière, est construite selon un schéma éclaté où deux accès autonomes sont reliés par un couloir (voir photo et schéma 7). Le bureau de station se trouve dans l'un de ces accès et n'a qu'un contrôle caméra sur l'autre accès, mais pas de vision du couloir.

Cette seconde configuration peut donc être discutée, si l'on convient qu'elle multiplie les difficultés de gestion d'une station ayant un environnement difficile, comme le soulignent certains des responsables de la ligne. Cela suggère aussi la difficulté qu'il peut y avoir à arbitrer entre un objectif de commodité pour l'utilisateur (les deux accès) et un souci de fonctionnement protégé. Ces deux exemples illustrent bien l'évolution des partis architecturaux de conception des stations : Pantin Quatre-Chemins, du fait de contraintes externes, circulation routière, se rapproche plus de la conception ancienne des stations, d'accès éclatés et reliés par des couloirs à sens unique, différenciant par là les flux entrants-sortants tels qu'on peut les voir à SSD ou Charles de Gaulle-Etoile/Métro. Par contre, sur FA ou Villejuif, un parti de grande salle d'échange coupée par la ligne de contrôle et situé directement au-dessus des quais permet aux différents flux de s'autoréguler. Il est à noter que ce dispositif est actuellement adopté pour les prolongements de ligne de métro mais est aussi utilisé dans les grandes gares de RER telles Auber ou Gare de Lyon, après avoir été préfiguré par Charles de Gaulle-Etoile/RER.

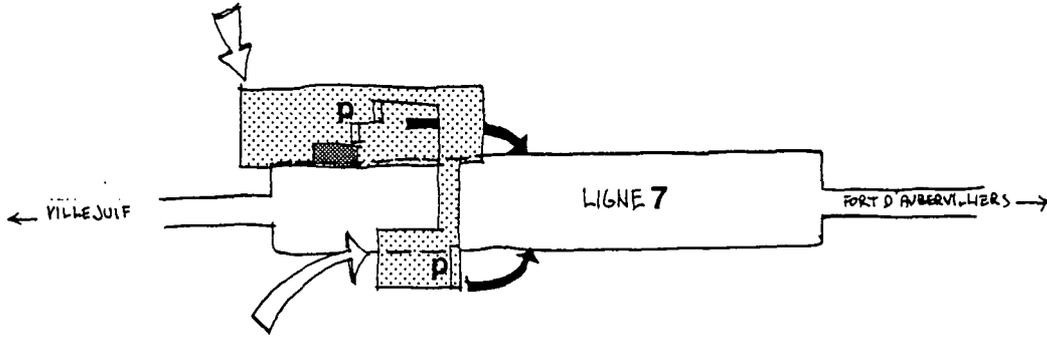




# FORT D AUBERVILLIERS



# QUATRE CHEMINS



### - Des équipements techniques notables

Parce qu'elles sont récentes, et pas trop grandes, ces deux stations illustrent probablement l'évolution des équipements qui seront présents en station dans la plupart des sites. Notons ainsi que la seule QC présente : 2 téléphones publics, 5 distributeurs de billets SATAS, 12 lignes de contrôle, 2 caméras avec écrans de retour, 2 escalators, des équipements habituels d'un bureau auquel s'adjoint un terminal carte bleue et enfin un bureau d'information téléphoniquement autonome, situé auprès du bureau de vente. Outre les exigences de maintien d'une telle variété d'appareils, on peut remarquer que QC est désormais équipée un peu plus que FA puisque cette dernière n'a pas de TPE.

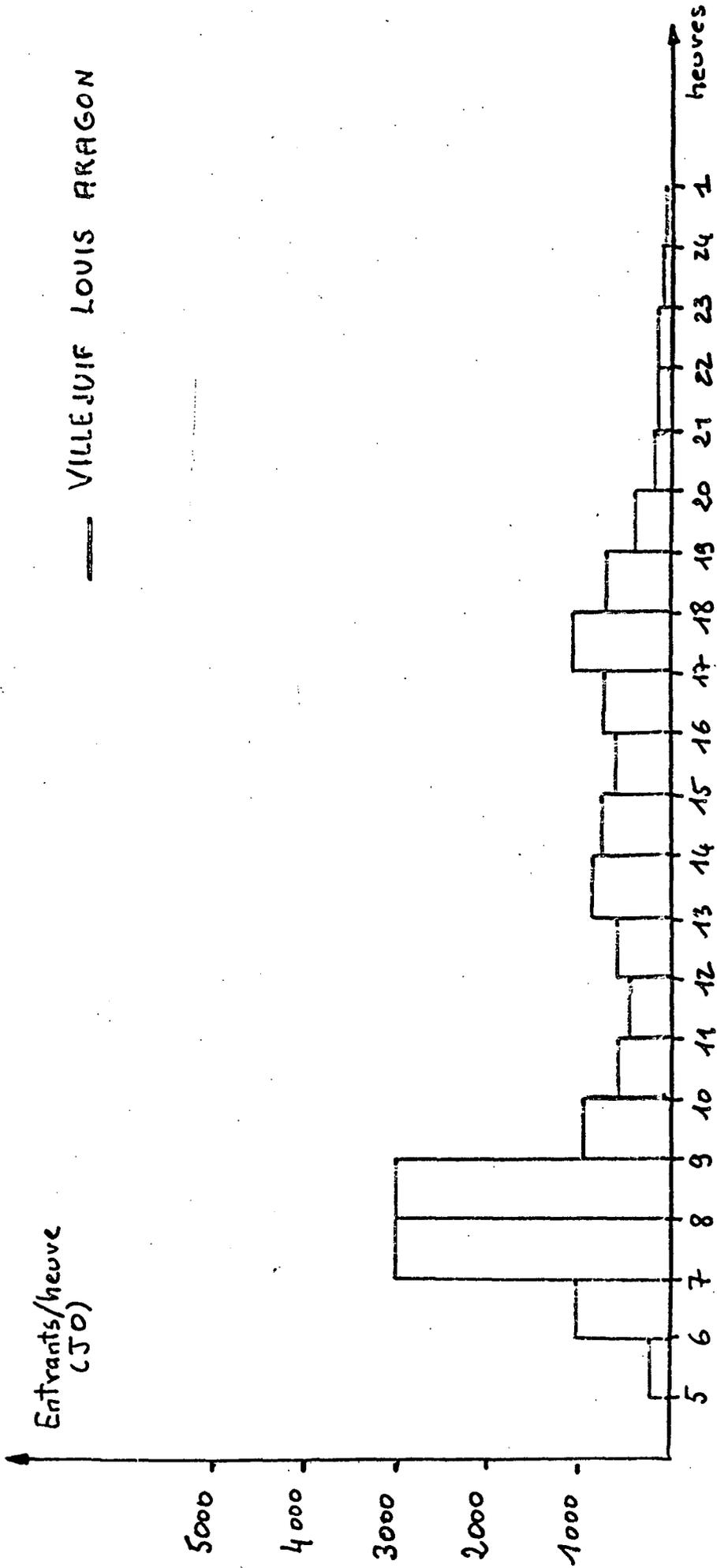
Faudrait-il gérer QC et FA différemment ? On ne peut manquer de se poser la question. Un fait anecdotique peut contribuer à éclairer ce point : une des équipes d'agents en station, affectée à QC, y exerce depuis plusieurs années. Elle aurait succédé à une autre équipe qui n'avait pas semble-t-il su trouver le "ton" adapté à la vie de QC.

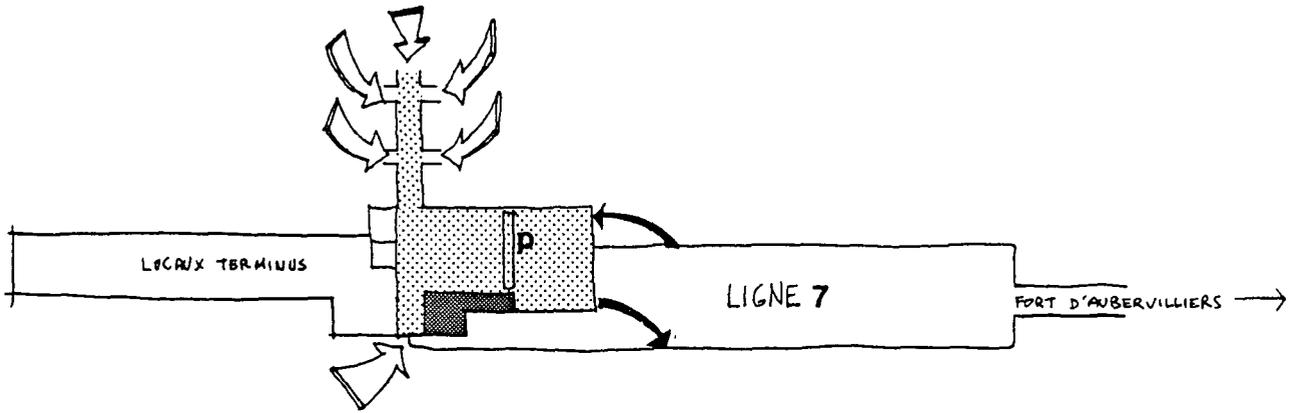
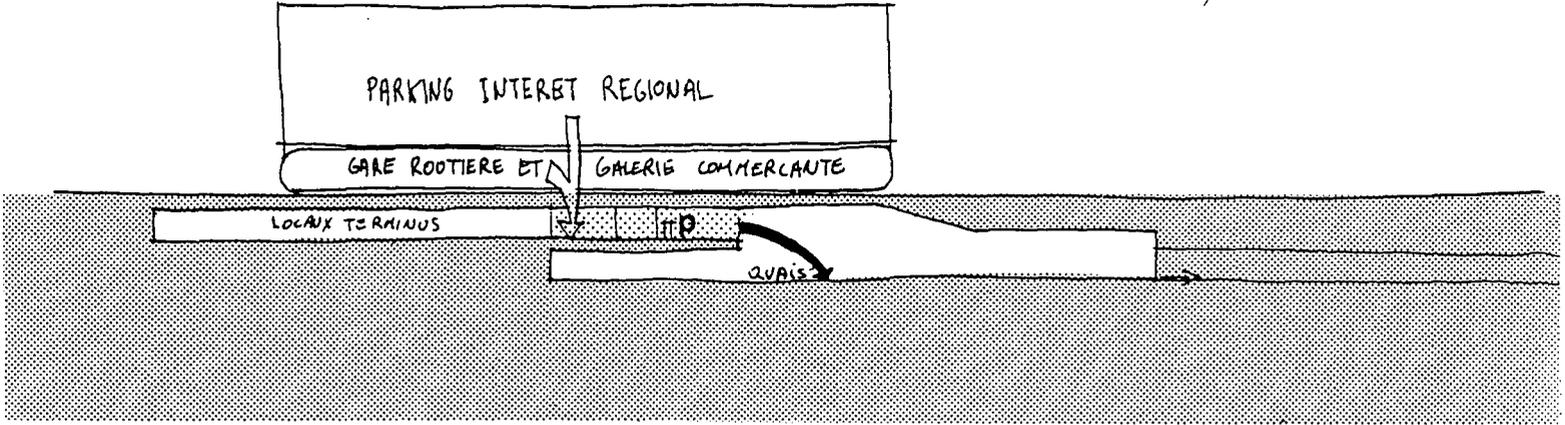
### II.4 - Villejuif-Louis Aragon = un site d'exception

Station très récente, Villejuif-Louis Aragon ne présente pas de traits spécifiques si on l'examine uniquement au travers des données quantitatives disponibles (l'enquête clientèle de 1982 n'a pas pu la prendre en compte). Elle ressemblerait même à s'y méprendre à Fort d'Aubervilliers : un terminus de ligne en banlieue, à la lisière d'une commune dont le centre est desservi par la station précédente ; la structure architecturale est la même que celle de FA et si l'activité en termes d'entrants ou d'opérations de vente y est inférieure (15 000 entrants contre 20 000 à FA), la répartition des titres vendus est presque identique et le rythme horaire des entrants aussi (voir schéma 8) ; pourtant cette station est exceptionnelle par son site, par son environnement, par les équipements qui y sont installés et les missions d'exploitation qui y sont exercées.

En effet, l'automobiliste qui, remontant la nationale 7 vers Paris, entre dans Villejuif ne manque pas de rencontrer une fourche l'obligeant à quitter la nationale pour contourner une partie de la commune avant de retrouver plus loin son itinéraire d'origine. A cette fourche, un complexe architectural imposant ne peut qu'attirer son attention puisque un panneau de la RATP lui indique que "sa place est là". En fait, la station se trouve insérée au-dessous d'un parking en étage, dont le rez-de-chaussée est occupé par une galerie commerciale (environ 8 boutiques gérées par Promométro) et par une gare routière RATP comportant espaces d'attentes et bureaux de vente de titres pour autobus. (Voir schéma 9)

Cette configuration semble n'exister à l'heure actuelle qu'en deux endroits du réseau RATP, elle correspond à la mise en place de deux concepts : d'une part, à celui d'intégration des réseaux métro et bus, d'autre part, à l'idée de parking de "dissuasion" arrêtant le flot des voitures particulières avant l'entrée dans Paris. Le paradoxe, ici, est que





VILLEJUIF. LOUIS ARAGON

si le premier concept a donné lieu à la simple juxtaposition de la station et de la gare routière, chacune d'entre elles ayant gardé son organisation habituelle, au contraire le parking a fait l'objet d'un choix d'intégration de l'activité de gestion du parking dans les missions d'exploitation des agents de station ; ce qui fait de cette station un exemple en quelque sorte d'application du scénario 2 que nous avons identifié au départ de ce travail.

Faute de temps la génèse d'un tel choix n'a pas pu être reconstituée ; peut-être s'agissait-il de protéger le parking contre son utilisation par des riverains ou de faciliter au maximum les étapes d'accès au métro de l'automobiliste ; de fait, un ticket de parking a été conçu ayant le même format que celui des titres "métro" ; le règlement et l'émission de ces titres parking s'effectuent au guichet du bureau de station et une machine spéciale a été installée dans ce bureau à cet effet. Cette machine permet à la fois l'émission de tickets de parking (  la journée, à la semaine ou au mois) et la gestion des places libres compte tenu des différents abonnements émis et de leur durée de validité.

Par ailleurs l'agent dispose de caméras de surveillance lui permettant de contrôler et d'intervenir sur les barrières d'accès du parking (entrée et sortie). Enfin, il avait été demandé aux SLC de la station de faire des rondes dans le parking.

Le fonctionnement de ce dernier n'a pas manqué de poser de sérieux problèmes du fait des exactions commises contre les véhicules qui étaient en stationnement et des solutions de gardiennage diverses sont en cours d'étude. Mais pour notre propos, il est plus important de noter que l'intégration d'un nouveau système technique lié à une mission unique n'a pas donné lieu à des modalités de travail nouvelles. Il suffit de s'y rendre pour constater que seule la fonction d'émission de titres de parking est utilisée, et que les agents présents n'ont pas de connaissance réelle des aspects gestionnaires de la machine : ceci reste vrai pour un titulaire comme pour un agent de réserve. On peut comprendre un tel phénomène, car cette machine n'existe qu'à deux exemplaires dans le réseau. Alors fallait-il former tous les agents de réserve susceptibles d'aller à Villejuif ? Eet si oui, jusqu'à quel niveau ?

Devant la difficulté de cette gestion de l'unique, pourquoi dans ce cas précis l'"extériorisation" de la gestion du parking n'a-t-elle pu être faite ?

Pour les questions qu'elle suscite, cette station offre un point de réflexion précieux si la situation qui est ici préfigure en quelque sorte certains scénarios de demain.

La station faisant partie d'un complexe d'échange intermode (piéton-auto-bus-métro), il paraît intéressant d'approfondir le cas de Villejuif en liaison avec l'autre recherche appliquée Fonction Commerciale Locale au Réseau Routier pour en dresser un panorama plus complet.

### II.5 - Monceau : une station à agent unique

Comparé aux autres stations que nous venons de voir, Monceau fait évidemment figure de "petite" station, si l'on se réfère à son trafic "entrants" ou à ses opérations de vente. Elle appartient au dernier quart des stations, si celles-ci sont rangées par ordre décroissant de trafic. La vente moyenne y est de 14,6 F, ce qui la rend comparable à Chaussée d'Antin du point de vue de la nature des titres vendus. Mais les opérations de vente y sont nettement plus faibles qu'à SSD, mais moins qu'à Chaussée d'Antin.

C'est là une station dont la clientèle vient à 20 % de son domicile, à 60 % de son travail ou de son école et à 18 % d'un lieu différent. Cette structure reflète assez bien l'environnement de Monceau qui placée sur le Boulevard de Courcelles au carrefour avec la rue de Phalsbourg, draine un quartier de bureaux (avenue de Messine, rue de Lisbonne) les promeneurs du parc mitoyen et les résidents. Elle explique aussi que Monceau absorbe environ 55 % de ses entrants sur la période 16 h 30 - 20 h. Trop exiguë pour avoir des commerces, Monceau présente une architecture de station-type (voir schéma 10) et un équipement traditionnel. On peut noter que malgré sa position N-0 dans le réseau, un des agents de station y exerce depuis plus de trois ans et a manifesté sa préférence pour des stations de ce type.

A l'évidence de telles stations présentent une organisation "limite", toute modification des équipes en place signifierait fermeture sur certaines plages horaires du bureau de station. Néanmoins il reste difficile de comprendre pourquoi dans de telles stations, il n'y a pas eu d'accoutumance aux distributeurs de tickets, un examen des interventions faites pour maintenance montre une moyenne de quatre interventions par mois en 1984. 1985 étant plus élevé mais coïncidant avec des grèves du zèle chez les agents d'entretien.

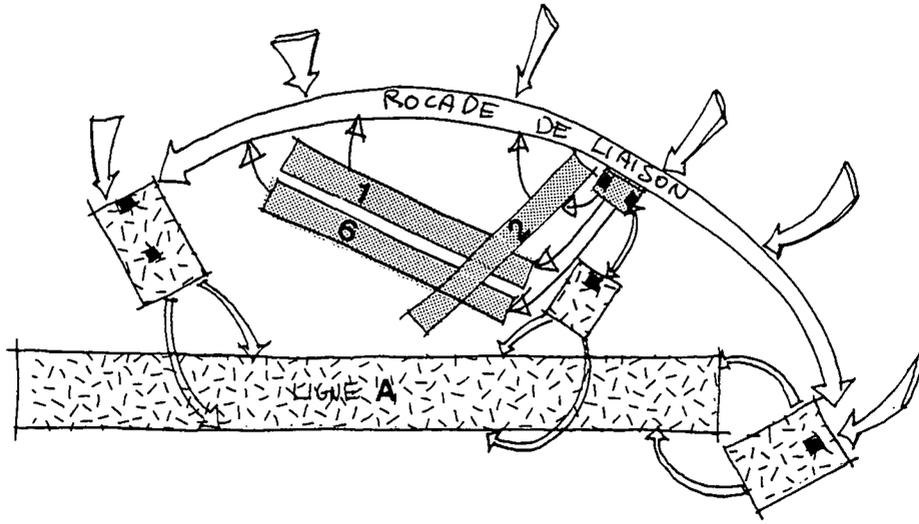
### II.6 - Charles de Gaulle-Etoile Métro-RER : deux stations en une

Ce qui frappe dans Etoile, c'est la difficulté qu'il y a pour l'utilisateur occasionnel à trouver la station ; de l'arc de triomphe, le touriste - qui y est fréquent - peut balayer l'horizon autour de lui sans y découvrir un seul signe sans ambiguïté indiquant que sous ses pieds se trouve un complexe urbain important. Tout au plus notera-t-il quelques bouches d'entrée, ce qui de loin pourrait à juste titre passer pour des passages publics souterrains. S'il découvre un des passages qui donne sur une boutique tous services, il sera surpris de ne trouver qu'un couloir dont deux grands panneaux indiquent SORTIE dans chaque direction, tandis qu'un troisième beaucoup plus modeste précise enfin METRO-RER.

Sur plans, Etoile n'en est pas moins déroutante et l'enchevêtrement des couloirs qui relient la station métro et celle du RER y est pour beaucoup. Cette cohabitation, effet de l'histoire, est l'élément structurel essentiel de l'ensemble.

Etoile métro, prise isolément, est une station importante (dans les vingt premières), mais dont la salle d'échange est nettement réduite par rapport à ces équivalentes SSD ou CA. Le rythme horaire de ses entrants par sa forme trimodale (voir schéma 11) illustre les trois rythmes de cette station qui la rapprocherait presque de SSD. Comme celle-ci Etoile métro a

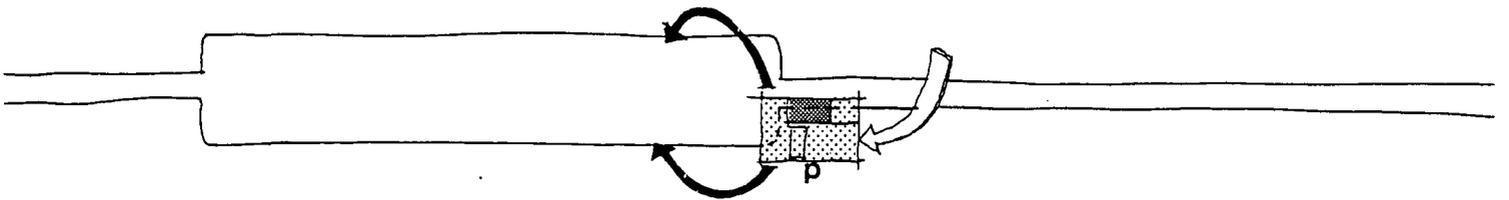
# ETOILE R.E.R./METRO

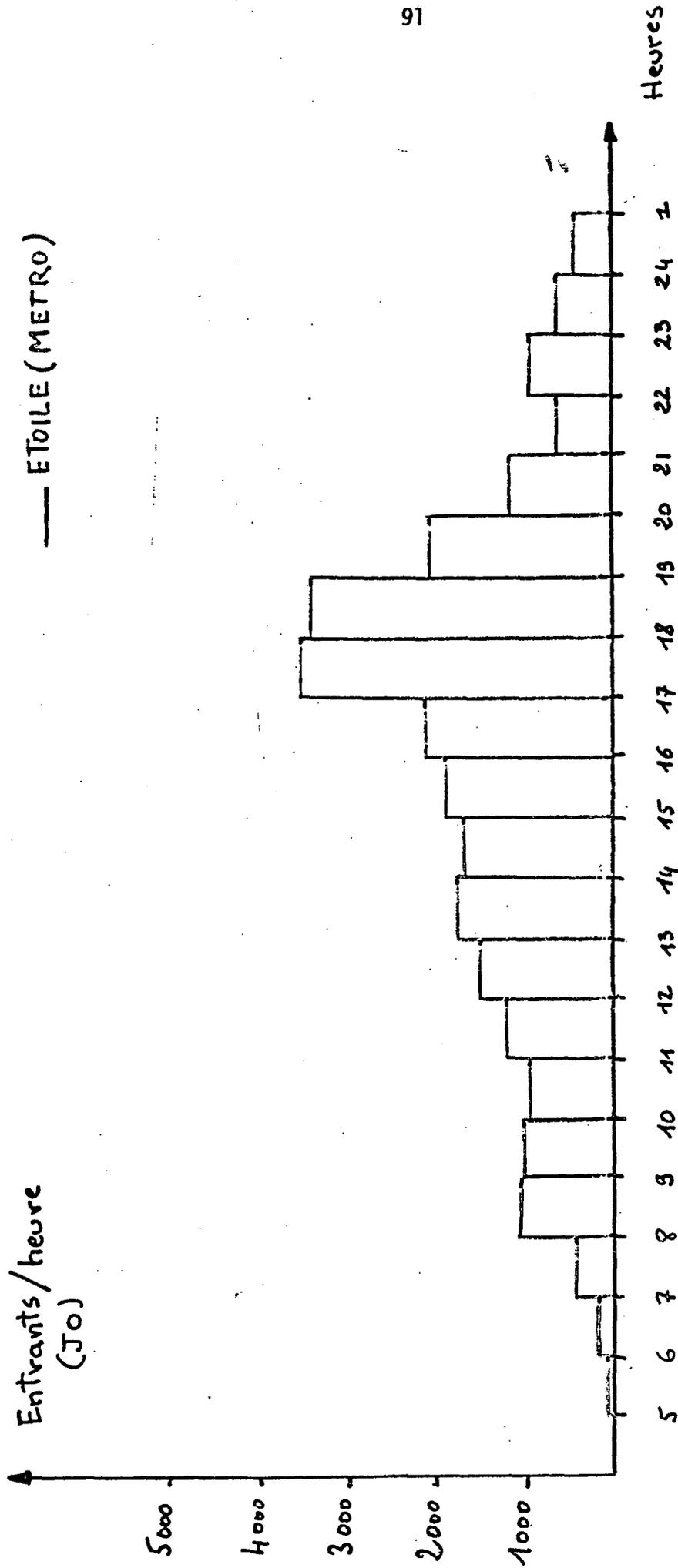


 R.E.R.  
 METRO



# MONCEAU





une vie de nuit. Comme SSD aussi la vente moyenne y est basse (13 F) du fait que 61 % d'opérations de vente sont des émissions de tickets à l'unité. De même aussi une prédominance masculine (61 %) des usagers et 43 % de voyageurs venant d'un autre lieu que leur domicile, l'école ou le travail. Sur ce dernier point d'ailleurs, les deux stations se distinguent et la partie RER ne présente plus que 22 % de voyageurs de ce type, marquant là le côté plus pendulaire de la clientèle du RER.

Charles de Gaulle-Etoile par sa notoriété incite l'observateur à des intuitions naturelles : l'agent de station y est peut-être pour un touriste le représentant d'un organisme public avec qui il aura le plus d'occasions de contact. C'est, avec Louvre et d'autres, une de ces stations où le problème linguistique est le plus évident ou encore celui d'un accueil apportant des informations de toute nature qu'elles aillent de comment s'orienter dans la station à comment trouver l'itinéraire pour la "Tour Eiffel" ? On ne peut donc que partager la logique qui a conduit à y installer un BI malgré la relative exigüité des lieux.

La station du RER se juxtapose au métro sans qu'apparaisse une véritable unité architecturale. En tout état de cause, on a bien affaire à deux stations totalement différentes :

- dans leurs flux de voyageurs : 26 000 entrants par jour pour le métro, 75 000 pour le RER dont plus de 40 000 correspondants ;
- dans leurs activités de vente : les deux bureaux de vente du métro (dont le B ouvert seulement sur un service) totalisent environ 1 500 opérations de vente par jour ; dans le RER, quatre bureaux de vente se répartissent plus de 9 000 opérations auxquelles doivent être ajoutées les ventes effectuées par les distributeurs ce qui porte l'activité journalière à environ 13 500 opérations sur le RER ;
- dans leurs modes de gestion : la partie métro dépend de la ligne 1, alors que la station RER appartient à la ligne A ; les agents appartiennent donc à des corps différents, la gestion des systèmes techniques est différenciée selon chaque réseau.

La complexité induite par la superposition de deux stations en une se retrouve dans certaines anomalies qui perturbent l'usager : complexité des circulations, chaque station étant conçue à partir d'un concept différent (rocade versus double mezzanine), écart de tarification : ainsi un voyageur souhaitant effectuer le trajet Etoile-Défense paiera son titre de transport plus cher s'il l'achète au bureau de station métro ; dans la pratique, l'agent de station est amené à conseiller à l'usager de se rendre dans le secteur RER pour acheter son billet. Cette remarque pose d'une part le problème de l'accueil et du rôle de l'agent sur lequel nous reviendrons dans la partie suivante. Mais elle souligne également la fracture dans l'image de l'entreprise qui peut en découler si finalement le voyageur en vient à conclure qu'il existe deux réseaux différents, donc des personnels différents, voire des entreprises différentes.

### III - La différenciation : un processus permanent mais qui pourrait s'accélérer

Chacun des portraits précédents pose des questions locales et l'on peut naturellement, dans chaque cas, imaginer des aménagements ou des améliorations à court terme, mais dans le cadre que nous nous sommes fixés il nous paraît plus adéquat de mettre l'accent sur des tendances lourdes qui nous paraissent à l'oeuvre : il s'agit principalement de plusieurs processus de différenciation des stations qui soit s'imposent à l'entreprise, soit encore résultent des actions qu'elle entreprend elle-même.

Ainsi, de par sa nature de réseau se déployant dans un espace (la ville) qui n'est pas lui-même homogène, la différenciation des stations est un processus inhérent et naturel : le dimensionnement des espaces en fonction d'hypothèses de flux, la position dans le réseau (correspondances multiples, le site d'implantation (emplacement possible des accès), par exemple) où simplement l'âge des installations ont d'emblée pour effet de créer une variété notable d'architectures de station.

De fait donc, il y a toujours eu différenciation. Ce qui est donc plus pertinent est soit de marquer l'apparition de différenciations nouvelles, (environnementales, techniques, fonctionnelles...), soit de s'interroger sur les modalités de gestion des différenciations existantes.

#### - Différenciations environnementales :

En "s'ouvrant" à la ville ou à des activités de la ville, les stations ont importé l'hétérogénéité de celle-ci. La diminution des "filtres institutionnels" qui pouvaient exister lorsque un personnel nombreux occupait les stations, l'arrivée des commerces ont multiplié l'apparition de logiques d'usage du réseau analogues à celle de la ville. Comme celle-ci, le réseau a désormais ses quartiers marchands luxueux ou plus modestes, ses points de fixation pour marginaux, ses centres d'animation et ses espaces mornes.

#### - Différenciations techniques :

Bien qu'un haut degré de standardisation soit toujours recherché pour les équipements techniques en station, des différenciations peuvent apparaître soit du fait de circonstances architecturales locales (caméras de surveillance, ascenseurs, tapis roulant), soit pour des raisons liées à l'efficacité de l'implantation, notamment la mission à remplir (gestionnaire de parking) ou la clientèle concernée (portes anti-fraudes...). On peut ici se demander si les contraintes économiques ou une simple logique de productivité ne conduira pas à l'adoption sélective en station de nouvelles techniques qui viendraient à faire leur entrée dans le réseau.

#### - Différenciations fonctionnelles :

Les mêmes raisons que précédemment semblent avoir pesé pour l'implantation des bureaux de vente, mais déjà les nouvelles formes d'accueil (BI et BISQ) ne sont présentes que dans une minorité de stations. Certes, on peut objecter que même une politique volontaire d'uniformisation

ne peut que passer par des étapes progressives de diffusion (TPE par exemple) dans le réseau créant des différenciations transitoires. Si un tel argument est fondé, il n'empêche pas que dans l'hypothèse d'un rythme constant d'intégration de nouvelles technologies ou de nouvelles fonctionnalités, le réseau sera toujours en état de différenciation. Enfin, si l'on imagine l'intégration de services nouveaux du type réservation SNCF ou locations de théâtre, on peut raisonnablement penser que si ces services nécessitent des coûts fixes de mise en oeuvre, ils ne pourront subsister qu'en certains points du réseau.

Mais constater cette tendance à l'accentuation des processus de différenciation conduit de fait à examiner les conséquences que celle-ci pourrait avoir si on la confronte aux dispositifs organisationnels de gestion de la station et aux missions que l'entreprise souhaite assurer.

## TROISIEME PARTIE : LES GRANDS DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS EN STATION : UNE COHERENCE MENACEE

Nous en examinerons deux : d'une part le système d'exploitation, d'autre part, le dispositif de maintenance et plus particulièrement celui qui concerne les péages et les distributeurs de titres de transport.

### I - L'exploitation en station : uniformité et doubles contraintes

#### I.1 - Les étapes TAME

Même si l'on se limite dans un premier temps au métro, force est de constater qu'en près de quinze ans l'exploitation des stations a été radicalement transformée : rappelons le point de départ et les principales étapes qui ont suivi :

- La station des années 60 comportait au moins trois catégories de personnels et de fonctions : le receveur installé dans son bureau de vente dans la salle d'échange, le chef surveillant exerçant des responsabilités ferroviaires à partir de son bureau de quai, les contrôleurs de titres (poinçonneurs) occupant les points obligatoires de passage.
- La transformation de ce système s'est opérée à partir d'un concept initial, mais qui n'a été réalisé que par étapes et par adaptation.
- La régulation automatique et centralisée des trains, l'automatisation de l'émission des titres sont les deux partis techniques initiaux ; ils recourent une réflexion tendant à faire gérer la station à partir d'un bureau de station unique par un agent ayant principalement une activité de vente et exceptionnellement "de sécurité et d'assistance".
- Ce concept conduisit d'abord à l'opération TAME 1 (1969-70), de refonte des bureaux de station, d'automatisation du contrôle et d'installation de distributeurs de billet.

- Cet environnement technique une fois lancé, l'opération TAME 2 (1973-77) a consisté à réorganiser les qualifications des agents par suppression des chefs surveillants sur les quais et réintégration de certains de ces agents dans les bureaux de station (TAME 2-1) ; dans une seconde étape et pour certaines stations, le service à agent unique fut mis sur pied par fusion des rôles de receveur et de chef de station (TAME 2-2).

Cette évolution s'est donc appuyée sur un modèle de base : un agent, un bureau de station, une fonction principale (la vente) et des missions d'intervention en cas de besoin.

Mais c'est à partir de ce modèle, applicable au minimum dans toute station que les principes de gestion des personnels ont été conçus.

### I.2 - Le système des mutations : un corollaire de l'uniformité

Pour que le modèle précédent soit reproductible partout, il était cohérent de faire l'hypothèse que tout agent de station était doté d'une qualification lui permettant d'occuper n'importe quel poste dans le réseau. En corollaire, la procédure de mutation pouvait être mécanique et dépendante simplement de l'ordre de priorité des agents (ancienneté, âge, date de la demande, etc...), n'entraînant dans aucun cas de formation spécifique ; le mécanisme de mutation pouvant le cas échéant jouer tous les deux mois, dans une ligne comportant environ 500 agents, des responsables sont ainsi confrontés à un flux allant de 70 à 90 mutations sur une telle période.

Cette "fluidité" de l'agent dans le réseau comporte d'indéniables avantages de gestion ; simplicité certes, mais aussi robustesse. Il suffit en effet pour pallier aux aléas (absentéisme notamment) d'avoir un pool de réserve, redistribué quotidiennement sur les postes vacants à partir d'une priorité privilégiant le service rendu à l'usager.

Cette gestion a aussi pour corollaire de faciliter la formation des agents puisque ceux-ci sont préparés à des schémas de travail universels sur le réseau.

Mais le prix de cette robustesse va résider justement dans un système de "doubles contraintes" dues à la confrontation entre ce modèle unique et les différenciations déjà évoquées en station.

### I.3 - Les "doubles contraintes" de l'agent en station

On peut les regrouper en plusieurs rubriques, nous retiendrons principalement celles qui sont d'ordre commercial, technique et institutionnel :

#### - Commerciales : une mission ambiguë

L'agent receveur n'est pas sans avoir à arbitrer entre plusieurs nécessités et il suffit d'observer quelques moments l'activité d'un agent pour mesurer l'ambiguïté d'une tâche de vente qui pourtant passe pour simple.

Prenons le problème des tarifs multiples. Face à un groupe de six ou sept touristes demandant des tickets à l'unité, l'agent peut soit répondre passivement à la demande ce qui le conduit à faire six ou sept opérations ADAR et donc une file d'attente. Il pourra alors avoir conscience de faire le "bien financier" de l'entreprise, mais aussi de léser quelque peu l'utilisateur vis-à-vis duquel il a une mission d'accueil.

Il peut aussi choisir d'informer ces usagers de l'intérêt qu'il y a pour eux à acheter un carnet de tickets ce qui peut le conduire à une conversation un peu plus longue, parfois ambiguë, ou l'utilisateur peut penser que l'agent fait une opération de promotion et s'en méfier, etc... Une troisième possibilité consiste éventuellement à renvoyer l'utilisateur vers le collègue chef de station (si celui-ci existe) qui prendra le temps d'informer sur la tarification.

Une ambiguïté de même ordre peut se produire, par exemple, dans les stations du type Etoile où un usager entrant par la partie métro se voit vendre plus cher un billet pour La Défense que s'il l'avait acheté dans le RER. Cette situation met encore l'agent en position inconfortable : s'il veut rendre service à l'utilisateur, il doit lui dire de se rendre à la station du RER pour prendre son billet, mettant en évidence ce qui peut passer pour un défaut de l'organisation du service.

L'agent peut donc légitimement se demander s'il a une fonction éducative ou s'il doit supposer que la RATP a par ailleurs, assure la formation du public en matière de tarif et de réseau.

On peut certes penser que la généralisation des abonnements (carte orange) a rendu ces débats anecdotiques, mais c'est oublier que les opérations de vente des agents (hors la période courte des ventes C.O.) sont constituées d'un très fort pourcentage de vente de ticket à l'unité (de 40 % à 70 % dans les stations étudiées) opérations qui peuvent donner lieu aux situations évoquées.

De plus, l'arbitrage entre ces différents rôles est manifestement à relier aux clientèles variées des stations, et aux pressions de la vente. Ce qui, à certaines heures et en certains endroits passera pour un effort d'accueil sera ailleurs interprété comme perte de temps ou mauvaise efficacité de l'agent.

Cette plasticité d'attitudes inhérentes à la fonction commerciale n'est pas sans être en contradiction avec l'uniformité de la mission de vente de l'agent.

#### - Techniques : un porte parole parfois en difficulté

Nous avons déjà évoqué les équipements techniques présents en station, et nous examinerons plus loin le problème de la maintenance. On peut simplement noter ici que l'agent peut rencontrer plusieurs problèmes distincts dans sa relation au système technique :

i) il doit expliquer à l'utilisateur qu'un distributeur ne fonctionne pas, mais doit aussi donner le sentiment qu'il a pris les mesures qui s'imposent pour alerter les services compétents, tout en sachant que l'utilisateur peut avoir tendance à lui reprocher sa non-intervention.

ii) il peut aussi être confronté, comme à Villejuif-Louis Aragon, avec des équipements dont il peut penser qu'il ne les retrouvera plus dans une autre station. S'il s'agit de ses instruments de vente, il s'efforcera d'en connaître au moins le minimum utile, s'il s'agit de distributeurs ou d'installations techniques qui soient hors de son modèle de fonctionnement, il aura tendance à les ignorer.

On peut déjà noter à ce niveau que les contraintes techniques et commerciales qui viennent d'être décrites ne sont pas sans poser des problèmes de cohérence entre elles. Est-il possible en effet de confier à un même agent des tâches techniques et des tâches commerciales, sans que l'un des deux aspects ne l'emporte sur l'autre. On pourrait craindre notamment qu'un rôle commercial de l'agent, aux contours assez flous, disparaisse au profit d'interventions techniques jugées plus confortables par l'agent.

#### - Institutionnelles

Les ambiguïtés de la situation institutionnelle de l'agent de station ont été suffisamment décrites (cf. séminaire de direction de la station) pour qu'il soit utile de les analyser trop longuement.

Evoquons tout d'abord sa "passivité" apparente face aux fraudeurs ou aux usagers aux comportements délictueux : passivité parfaitement compréhensible compte tenu des éventuels risques encourus et surtout, dans certaines stations, de la fréquence du phénomène. Mais passivité rendue difficile à vivre du fait même que le plus souvent les bureaux de station sont placés au droit des lignes de contrôle, ce qui visibilise cette impossibilité d'action (rappelons aussi que le personnel des stations est, de plus, en majorité féminin).

Notons aussi que la variabilité du flux des voyageurs d'une station à l'autre et pour une même station d'une heure à l'autre donne à l'utilisateur un spectacle dont il ne perçoit pas toujours la cohérence, bien que du point de vue de l'organisation du travail celle-ci soit effective : ainsi il pourra, selon les cas, faire la queue à un seul guichet alors que deux personnes sont dans le bureau et noter ailleurs qu'un agent lit ou tricote parce que le niveau d'activité le lui permet ; ou encore constater que le contrôle des titres mobilise souvent des équipes de quatre ou cinq agents. Ce qui, du point de vue interne, peut être d'une logique parfaite paraîtra critiquable à l'utilisateur inconscient des contraintes du réseau.

De même, les technologies nouvelles en investissant peu à peu la station modifient les représentations des usagers par rapport à l'entreprise : la fermeture du réseau par exemple, avec la diffusion élargie des portes anti-fraude, n'est pas sans créer une image différente de la station vis-à-vis du public. Les effets sur l'utilisateur des innovations techniques n'ont pas encore été intégrés à la recherche station 2000 ; ils le seront à l'automne lorsque les études "acteurs du réseau" pilotées par réseau 2000 auront fournis leurs premiers résultats. Cet apport sera capital pour décrire convenablement la station dans son ensemble.

Cette analyse à la fois brève et partielle (nous n'avons pas évoqué ici les missions d'encadrement du personnel des stations) du dispositif d'exploitation des stations conduit souvent à une critique négative du système ou tout au moins à en faire une vision par trop dramatique. Or l'on peut parfaitement arguer du caractère supportable et performant de ce dispositif. D'ailleurs nul n'échappe dans une organisation aux doubles contraintes que crée la division du travail.

Les questions qui viennent d'être posées sont donc plutôt les suivantes : en quoi ce dispositif actuel favorise-t-il ou non le développement de stratégies spécifiques en station ? Tend-il à privilégier l'un ou l'autre des scénarios évoqués dans le début de cette note ? Permettra-t-il d'affronter les différenciations en cours ? Avant de discuter ces points il nous faut analyser, l'autre grand volet du fonctionnement des stations, c'est-à-dire le système de maintenance technique.

## **II - Les systèmes techniques en station : sélectivité ou standardisation**

La station constitue, on l'a vu, un lieu d'intervention privilégié des différents services de maintenance de la régie. La venue en station d'agents de l'entretien se fait essentiellement selon deux modes : le préventif et le curatif. Dans le premier cas, un planning de visites, élaboré par le service de maintenance concerné, est proposé à l'exploitation, c'est-à-dire à FE. Après accord, les tournées prévues peuvent être réalisées. Dans le second, au contraire, la demande émane du local puisque c'est l'agent de station qui, au moyen d'une dépêche, avise une permanence de l'existence d'une anomalie.

Pour répondre aux besoins de la station, il existe deux permanences localisées à Bourdon-Crillon : la permanence péages, gérée conjointement par FE et TC péages, qui prend en charge les pannes des lignes de contrôle ou des appareils de distribution de titres de transport (ADAR, distributeurs, etc...) ; une permanence, gérée par TS, qui assure le suivi des autres anomalies (escalators, serrures, électricité...). Ce sont bien évidemment ces permanences qui mobilisent les effecteurs, c'est-à-dire les agents d'entretien qui vont en station assurer les réparations requises.

Nous nous attacherons à décrire plus précisément ici le fonctionnement de TC péages. Nous verrons en quoi l'évolution technologique et les choix organisationnels qui y ont été adoptés recourent nos analyses précédentes et préparent la réflexion sur les scénarios d'évolution de la partie suivante.

### **II.1 - Evolution technologique : discontinuité et longue période**

#### **a) Quelques étapes du changement technique**

L'activité de TC péages s'applique aux lignes de contrôle et aux appareils distributeurs. Il n'y a pas lieu de faire ici un descriptif détaillé de l'histoire de l'implantation des différents matériels. Retenons néanmoins quelques points forts qui méritent d'être remarqués : en premier

lieu, il faut insister sur la discontinuité de l'évolution ; à des dates particulières, certains choix techniques ont provoqué une modification profonde sur une courte période d'une partie du réseau. Cette discontinuité n'est pas seulement temporelle : elle possède également une dimension spatiale puisque comme on l'a déjà évoqué, l'ensemble du réseau a été rarement concerné par un même changement technique à une même date.

Nous écartons ici de notre analyse la mise en place de prototypes qui, certes, ont préparé l'avenir, mais qui souvent, pour bon nombre d'entre eux ne donnaient lieu qu'à des installations, parfois provisoires, dans des lieux spécifiques peu nombreux (ainsi, certaines portes anti-fraude n'existent qu'à quelques exemplaires sur le réseau). Une fois la décision d'implantation prise, apparaît un mécanisme de diffusion homogène qui touche une grande partie du réseau et plus généralement tout le métro ou tout le RER, mais rarement les deux à la fois.

#### Discontinuité du changement technique

La création du RER se traduit, dès 1969, par la mise en place de tout un ensemble de lignes de contrôle dans les nouvelles stations. Avec la disparition des poinçonneurs, évoquée auparavant, le métro qui est concerné, mais bien sûr le décalage dans le temps entre les deux opérations permet un progrès technique qui conduit à l'installation de matériels plus sophistiqués et, en tout état de cause, différents de ceux existant sur le RER. Pour la distribution des titres, une évolution analogue est sensible : généralisation des ADAR 73 dans les bureaux de station du métro en 1973, décision identique dans le RER en 1980, mais cette fois il s'agit d'ADAR 80, plus modernes certes, mais là encore différents. Néanmoins, à côté de ces matériels quand même relativement voisins (ils sont chacun bâtis sur le principe de fabrication du billet, par impression sur une cartouche vierge, au moment de la vente) subsistent en renfort des équipements de génération antérieure (les automatickets). A noter que la création de la carte orange est postérieure à 1973 et que, par conséquent, elle n'a pas été prévue pour l'ADAR 73 : aussi, contrairement au RER, la vente des cartes orange sur le métro doit elle être réalisée "à la main".

La distribution des titres ne se limite pas aux appareils du bureau de station ; elle est réalisée au moyen de distributeurs de billets implantés près des recettes. Dans le métro il s'agit du SATAS, appareil peu fiable et d'ancienne génération (les billets qu'il contient sont préimprimés et peuvent donc faire l'objet de vols) ; dans le RER le parti pris initial a conduit à l'installation de distributeurs plus modernes, mais qui devraient être remplacés à l'horizon 1990 par des machines plus sophistiquées capables notamment d'accepter des paiements par carte de crédit, mais également d'assurer la vente des cartes orange. Ils s'inscrivent à l'évidence dans la perspective d'une refonte de la monétique en station.

Cette dernière donne lieu, on le sait, à des scénarios à long terme, selon lesquels titre de transport et moyen de paiement se confondraient, à l'image de la télécarte téléphonique. A plus court terme, l'adaptation aux conditions économiques actuelles a conduit la RATP à décider d'accepter dès 1986 les paiements par carte bleue. Ceux-ci ne concernent pas l'ensemble du réseau, mais de façon nouvelle, ils mêlent métro et RER, puisque une centaine de terminaux TPE ont été placés dans des bureaux de stations du RER et du métro. Là encore, on observe une opération d'envergure qui bouleverse l'environnement technique du réseau, la maintenance des TPE étant assurée par TC péages.

Cette énumération un peu évènementielle met bien en évidence le phénomène que nous voulions souligner : l'apparition discontinue et massive de multiples systèmes techniques différents, par leur nature, leur modernité et leur lieu d'implantation.

#### Mouvement de longue période du changement technique

Cette remarque débouche sur un second point qui transparait dans le descriptif historique qui vient d'être fait : ces innovations technologiques ne sont pas éphémères mais relèvent au contraire d'un mécanisme de longue période, portant le plus souvent sur une vingtaine d'années. Il s'agit donc de mouvements de forte ampleur qui figent certains sous-systèmes sur une grande durée.

#### **b) Des compétences de maintenance contrastées**

Sur le plan qualitatif, un autre mouvement mérite attention, en effet, le changement technique s'accompagne d'une plus grande fiabilité des matériels qui assurent pourtant des tâches de plus en plus différenciées. Cette évolution se fait au prix d'une complexification croissante des équipements dont la structure interne relève de plus en plus de technologies très sophistiquées. Mais au contraire de celle-ci les interfaces homme-machine convergent semble-t-il vers plus de simplicité : simplicité pour l'utilisateur à qui de plus en plus de choix sont offerts (variété des titres, bientôt variété des modes de paiement), simplicité de même pour l'agent d'entretien : certains modules peuvent être facilement interchangeables sur place, sans qu'il y ait besoin de déplacer en atelier la pièce défectueuse, permettant ainsi une immobilisation réduite de l'appareil. A terme, la plupart des pannes pourront être repérées par la machine elle-même et le rôle du technicien ne consistera en station qu'à une simple substitution de modules identifiés. La complexité des nouvelles technologies se situe au sein de ces modules qui requièrent eux des compétences techniques de plus en plus élevées, alors que l'entretien courant nécessite une qualification de moins en moins grande. Cette opposition peut être importante pour le devenir du suivi technique des appareils gérés par TC péages, car elle aura tendance à s'accompagner de compétences de maintenance de plus en plus contrastées.

Cette description sommaire du paysage technologique nous permet d'aborder les modes d'organisation choisis par TC péages pour répondre d'une part aux problèmes spécifiques rencontrés en station, d'autre part aux contraintes imposées par les facteurs d'évolution qui viennent d'être décrits.

### II.2 - L'organisation de la maintenance à TC péages

#### **a) Discontinuité et homogénéisation des qualifications**

L'organisation des fonctions d'entretien à TC péages est directement liée aux éléments précédents. Considérons en effet les points de discontinuité. Ils marquent l'introduction dans le réseau d'un nouveau type d'appareils et supposent l'adaptation de la structure de maintenance.

D'où une succession de phases de reconversion des agents. Chacune d'entre elles a permis de répondre aux besoins des technologies nouvelles. L'électronique par exemple a remplacé l'électromécanique.

La nécessité de ces sauts de compétences et la volonté de maintenir un niveau de qualification des personnels ont conduit à une stratégie d'homogénéisation des qualifications semblable à celle concernant les agents de station. En théorie, tous les agents d'entretien opérant sur le métro par exemple disposent des mêmes compétences. L'affectation différenciée des uns ou des autres à une tâche particulière ne doit renvoyer qu'à des motivations personnelles de l'agent.

Cette homogénéisation permet de ne laisser personne "à la traîne" du progrès. Dans l'esprit des responsables de TC péages, elle évite également des phénomènes d'irresponsabilité qui seraient provoqués par une spécialisation trop exclusive du personnel ; chacun ne serait plus concerné que par son propre matériel et la gestion de l'ensemble de la maintenance en serait compromise.

Pourtant, l'extension des qualifications n'est pas sans poser de problèmes. Elle peut nécessiter, en premier lieu, des requalifications importantes et longues des agents, ce qui peut conduire à adopter des solutions transitoires, par exemple confier la maintenance au constructeur comme cela a été fait sur les ADAR 80 du RER.

Elle peut poser également des difficultés d'ordre statutaire ; le personnel considère en effet que l'augmentation de ses compétences doit se traduire par une revalorisation salariale. Ainsi, la mise en place des terminaux de paiement électronique (TPE) crée une nouvelle tâche d'entretien pour TC péages. Les agents qui en seront chargés devront-ils bénéficier de primes ?

### **b) Longue période et spécialisation des agents**

Les changements technologiques sont, nous l'avons dit, créateurs de discontinuité ; ensuite ils sont souvent là pour une longue période (une vingtaine d'années généralement). Dès lors, des technologies de pointe cotoient dans le réseau des installations plus anciennes dont il faut néanmoins assurer l'entretien.

Par conséquent l'homogénéisation des qualifications par rapport aux machines les plus modernes n'exclue pas le maintien d'équipes chargées des équipements anciens. Il existe ainsi des groupes d'agents spécialement affectés au suivi des vieux matériels encore en service : automaticket dans les bureaux de station, distributeurs SATAS sur le métro...

### **c) Modes d'organisation observés**

En pratique, la gestion de la maintenance a suivi à TC péages trois philosophies contrastées : mobilité, sédentarisation ou extériorisation.

### - Mobilité de l'entretien

Ce mode d'organisation concerne essentiellement le métro. Les pannes sont repérées en station par l'agent d'exploitation qui transmet une dépêche à la permanence installée à Bourdon-Crillon. Cette dernière mobilise alors une équipe d'itinérants, disposant d'un véhicule automobile, qui intervient sur les lieux de l'incident.

Les équipes ne sont pas polyvalentes : certaines sont chargées exclusivement des lignes de contrôle, d'autres des appareils de distribution ADAR des bureaux de stations (l'automaticket, de technologie ancienne, est rappelons-le traité à part).

### - Sédentarisation de l'entretien

Sur le RER, les problèmes de fiabilité des distributeurs de billets ont contraint TC péages à affecter des agents à un pool d'appareils (en moyenne un agent pour sept distributeurs). Dans les grosses stations, cela a conduit en pratique à immobiliser sur place un agent d'entretien. Ailleurs, celui-ci couvre plusieurs stations.

Les gains de productivité obtenus sur les distributeurs ayant provoqué une relative sous-occupation du personnel, il a été décidé d'étendre le rôle de ces agents aux lignes de péage. Le principe de séparation des tâches adopté sur le métro a donc été ici provisoirement abandonné.

Certes les problèmes d'encadrement que ce système entraîne conduit les responsables de TC péages à souhaiter revenir dans un futur proche au fonctionnement itinérant décrit ci-dessus. Il reste cependant que la sédentarisation d'une partie de la maintenance constitue une hypothèse prospective qui doit être intégrée dans nos scénarios.

### - Extériorisation de l'entretien

La technologie de l'ADAR 80 posant des problèmes de qualification a conduit à confier la maintenance au constructeur. Ce schéma doit également être transitoire. Il recoupe néanmoins le scénario d'extériorisation que nous avons proposé dans la première phase de notre travail et ne doit pas être écarté d'une réflexion à long terme.

### - Organisation de la maintenance et scénarios prospectifs

Ces trois modes d'organisation existent parallèlement sur le réseau. Chacun d'eux constitue une voie possible par rapport au développement futur, compte tenu de l'évolution technologique que nous avons analysée plus haut.

En effet, les compétences requises pour l'entretien courant devraient aller en diminuant ; on peut alors imaginer plusieurs systèmes de gestion :

- dans le premier, on adopte la centralisation actuelle ; une permanence envoie des agents qui dépannent rapidement l'appareil défectueux, la nature de la panne ayant été transmise informatiquement à la permanence ;

- dans un autre, c'est plutôt de la sédentarisation qui est retenue. Localement, un agent est chargé de la maintenance légère ; il dispose pour ce faire d'un stock de modules de rechange et ne fait appel au service d'entretien que si l'incident est de nature complexe. Cet agent peut relever de TC péages (c'est le cas observé sur le RER) voire de l'exploitation. Cette dernière configuration existe à la SNCF et n'est pas étrangère à la régie : les agents de station, par exemple, changent eux-mêmes les cartonnets vierges dans les ADAR. On pense même leur confier le renouvellement de l'encrage. Le schéma d'évolution technique n'exclue pas une extension importante des tâches qui viendrait s'ajouter aux réflexions menées actuellement sur le nouveau service en station ;
- enfin, un schéma d'extériorisation totale pourrait être choisi. Il existe provisoirement pour les ADAR 80. Le nettoyage des stations par des robots renvoie à un même type d'approche.

#### **d) Maintenance et différenciation des stations**

Les descriptions et réflexions précédentes ont pu laisser penser que la gestion de la maintenance pouvait être conçue à l'identique d'une station à l'autre. Cette hypothèse nous semble devoir être confrontée à celle d'une différenciation pertinente selon les points du réseau, même si le fonctionnement actuel des services de maintenance intègre encore peu les spécificités propres à chaque station.

Certes, l'intervention des agents de TC péages dans les stations obéit à un certain nombre de règles imposées par le fonctionnement local. Ainsi, les périodes de pointe de flux de voyageurs excluent l'exécution de tâches de maintenance. Les réparations des lignes de contrôle par exemple ne peuvent avoir lieu que lorsque l'ensemble des lignes n'est pas saturé, et ce, par un public généralement pressé pendant ces plages horaires.

La sensibilité du public à un mauvais fonctionnement des appareils de contrôle, le souci des agents de station de disposer également de machines en état de marche, ont conduit à adopter des contrats d'entretien globaux entre l'exploitation (FE) et TC péages.

Ainsi pour chaque type d'appareil, un indice d'indisponibilité est calculé ; celui-ci exprime le pourcentage de temps d'immobilisation de la machine par rapport au temps globalement nécessaire de l'ouverture à la fermeture du réseau. Pour les ADAR 73, le taux d'indisponibilité maximum est fixé à 3 % ; pour les lignes de contrôle à 0,5 %. Ces taux ne correspondent pas strictement à des seuils critiques de fonctionnement. Les responsables de l'entretien pensent même que l'exploitation n'est pas fondamentalement perturbée si l'indisponibilité atteint 4 à 5 %.

Cela dit on retrouve à ce point de l'analyse une remarque faite précédemment : il existe bien un taux d'indisponibilité par appareil sur lequel s'engagent les services d'entretien. Mais celui-ci est calculé globalement sur le réseau et masque totalement les disparités entre les stations. En effet, certains dépassements significatifs, par exemple 20 à 30 % d'indisponibilité, peuvent être observés dans certaines stations sans que l'indice global dépasse le seuil critique. Il suffit en effet de disposer par ailleurs de stations dans lesquelles le taux est largement inférieur au taux moyen contractuel.

De nouveau, il semble que la nécessité d'un tableau de bord de la station s'impose ; il permettrait notamment de réduire les disparités observées, voire même de concevoir les taux d'indisponibilité différents selon les stations. Ces écarts seraient appréciés en fonction du flux de voyageurs, particulièrement au moment de la pointe, et du nombre de lignes de péage par exemple ; une approche identique serait valide pour les appareils distributeurs de titres de transport.

Dans un schéma de développement dans lequel de multiples systèmes techniques nouveaux seraient installés dans des stations particulières, et on aperçoit dès maintenant l'amorce de cette évolution, il apparaît clairement qu'une gestion homogène de la maintenance risque à terme de poser problème.

Pour répondre à ces difficultés futures, il s'agit dès maintenant d'élaborer des stratégies qui s'inscrivent dans une perspective de différenciation technique de la station. S'ajoutant à nos analyses sur la gestion des personnels et des nouvelles activités en station, cette proposition nous amène à préciser les scénarios d'évolution qui ont été rappelés en introduction.

## TROISIEME PARTIE : LES GRANDS DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS EN STATION : UNE COHERENCE MENACEE

Nous en examinerons deux : d'une part le système d'exploitation, d'autre part, le dispositif de maintenance et plus particulièrement celui qui concerne les péages et les distributeurs de titres de transport.

### I - L'exploitation en station : uniformité et doubles contraintes

#### I.1 - Les étapes TAME

Même si l'on se limite dans un premier temps au métro, force est de constater qu'en près de quinze ans l'exploitation des stations a été radicalement transformée : rappelons le point de départ et les principales étapes qui ont suivi :

- La station des années 60 comportait au moins trois catégories de personnels et de fonctions : le receveur installé dans son bureau de vente dans la salle d'échange, le chef surveillant exerçant des responsabilités ferroviaires à partir de son bureau de quai, les contrôleurs de titres (poinçonneurs) occupant les points obligatoires de passage.
- La transformation de ce système s'est opérée à partir d'un concept initial, mais qui n'a été réalisé que par étapes et par adaptation.
- La régulation automatique et centralisée des trains, l'automatisation de l'émission des titres sont les deux partis techniques initiaux ; ils recourent une réflexion tendant à faire gérer la station à partir d'un bureau de station unique par un agent ayant principalement une activité de vente et exceptionnellement "de sécurité et d'assistance".
- Ce concept conduisit d'abord à l'opération TAME 1 (1969-70), de refonte des bureaux de station, d'automatisation du contrôle et d'installation de distributeurs de billet.

Prenons le problème des tarifs multiples. Face à un groupe de six ou sept touristes demandant des tickets à l'unité, l'agent peut soit répondre passivement à la demande ce qui le conduit à faire six ou sept opérations ADAR et donc une file d'attente. Il pourra alors avoir conscience de faire le "bien financier" de l'entreprise, mais aussi de léser quelque peu l'utilisateur vis-à-vis duquel il a une mission d'accueil.

Il peut aussi choisir d'informer ces usagers de l'intérêt qu'il y a pour eux à acheter un carnet de tickets ce qui peut le conduire à une conversation un peu plus longue, parfois ambiguë, ou l'utilisateur peut penser que l'agent fait une opération de promotion et s'en méfier, etc... Une troisième possibilité consiste éventuellement à renvoyer l'utilisateur vers le collègue chef de station (si celui-ci existe) qui prendra le temps d'informer sur la tarification.

Une ambiguïté de même ordre peut se produire, par exemple, dans les stations du type Etoile où un usager entrant par la partie métro se voit vendre plus cher un billet pour La Défense que s'il l'avait acheté dans le RER. Cette situation met encore l'agent en position inconfortable : s'il veut rendre service à l'utilisateur, il doit lui dire de se rendre à la station du RER pour prendre son billet, mettant en évidence ce qui peut passer pour un défaut de l'organisation du service.

L'agent peut donc légitimement se demander s'il a une fonction éducative ou s'il doit supposer que la RATP a par ailleurs, assure la formation du public en matière de tarif et de réseau.

On peut certes penser que la généralisation des abonnements (carte orange) a rendu ces débats anecdotiques, mais c'est oublier que les opérations de vente des agents (hors la période courte des ventes C.O.) sont constituées d'un très fort pourcentage de vente de ticket à l'unité (de 40 % à 70 % dans les stations étudiées) opérations qui peuvent donner lieu aux situations évoquées.

De plus, l'arbitrage entre ces différents rôles est manifestement à relier aux clientèles variées des stations, et aux pressions de la vente. Ce qui, à certaines heures et en certains endroits passera pour un effort d'accueil sera ailleurs interprété comme perte de temps ou mauvaise efficacité de l'agent.

Cette plasticité d'attitudes inhérentes à la fonction commerciale n'est pas sans être en contradiction avec l'uniformité de la mission de vente de l'agent.

#### - Techniques : un porte parole parfois en difficulté

Nous avons déjà évoqué les équipements techniques présents en station, et nous examinerons plus loin le problème de la maintenance. On peut simplement noter ici que l'agent peut rencontrer plusieurs problèmes distincts dans sa relation au système technique :

i) il doit expliquer à l'utilisateur qu'un distributeur ne fonctionne pas, mais doit aussi donner le sentiment qu'il a pris les mesures qui s'imposent pour alerter les services compétents, tout en sachant que l'utilisateur peut avoir tendance à lui reprocher sa non-intervention.

Cette analyse à la fois brève et partielle (nous n'avons pas évoqué ici les missions d'encadrement du personnel des stations) du dispositif d'exploitation des stations conduit souvent à une critique négative du système ou tout au moins à en faire une vision par trop dramatique. Or l'on peut parfaitement arguer du caractère supportable et performant de ce dispositif. D'ailleurs nul n'échappe dans une organisation aux doubles contraintes que crée la division du travail.

Les questions qui viennent d'être posées sont donc plutôt les suivantes : en quoi ce dispositif actuel favorise-t-il ou non le développement de stratégies spécifiques en station ? Tend-il à privilégier l'un ou l'autre des scénarios évoqués dans le début de cette note ? Permettra-t-il d'affronter les différenciations en cours ? Avant de discuter ces points il nous faut analyser, l'autre grand volet du fonctionnement des stations, c'est-à-dire le système de maintenance technique.

## **II - Les systèmes techniques en station : sélectivité ou standardisation**

La station constitue, on l'a vu, un lieu d'intervention privilégié des différents services de maintenance de la régie. La venue en station d'agents de l'entretien se fait essentiellement selon deux modes : le préventif et le curatif. Dans le premier cas, un planning de visites, élaboré par le service de maintenance concerné, est proposé à l'exploitation, c'est-à-dire à FE. Après accord, les tournées prévues peuvent être réalisées. Dans le second, au contraire, la demande émane du local puisque c'est l'agent de station qui, au moyen d'une dépêche, avise une permanence de l'existence d'une anomalie.

Pour répondre aux besoins de la station, il existe deux permanences localisées à Bourdon-Crillon : la permanence péages, gérée conjointement par FE et TC péages, qui prend en charge les pannes des lignes de contrôle ou des appareils de distribution de titres de transport (ADAR, distributeurs, etc...) ; une permanence, gérée par TS, qui assure le suivi des autres anomalies (escalators, serrures, électricité...). Ce sont bien évidemment ces permanences qui mobilisent les effecteurs, c'est-à-dire les agents d'entretien qui vont en station assurer les réparations requises.

Nous nous attacherons à décrire plus précisément ici le fonctionnement de TC péages. Nous verrons en quoi l'évolution technologique et les choix organisationnels qui y ont été adoptés recoupent nos analyses précédentes et préparent la réflexion sur les scénarios d'évolution de la partie suivante.

### **II.1 - Evolution technologique : discontinuité et longue période**

#### **a) Quelques étapes du changement technique**

L'activité de TC péages s'applique aux lignes de contrôle et aux appareils distributeurs. Il n'y a pas lieu de faire ici un descriptif détaillé de l'histoire de l'implantation des différents matériels. Retenons néanmoins quelques points forts qui méritent d'être remarqués : en premier

Cette énumération un peu évènementielle met bien en évidence le phénomène que nous voulions souligner : l'apparition discontinue et massive de multiples systèmes techniques différents, par leur nature, leur modernité et leur lieu d'implantation.

#### Mouvement de longue période du changement technique

Cette remarque débouche sur un second point qui transparaisait dans le descriptif historique qui vient d'être fait : ces innovations technologiques ne sont pas éphémères mais relèvent au contraire d'un mécanisme de longue période, portant le plus souvent sur une vingtaine d'années. Il s'agit donc de mouvements de forte ampleur qui figent certains sous-systèmes sur une grande durée.

#### **b) Des compétences de maintenance contrastées**

Sur le plan qualitatif, un autre mouvement mérite attention, en effet, le changement technique s'accompagne d'une plus grande fiabilité des matériels qui assurent pourtant des tâches de plus en plus différenciées. Cette évolution se fait au prix d'une complexification croissante des équipements dont la structure interne relève de plus en plus de technologies très sophistiquées. Mais au contraire de celle-ci les interfaces homme-machine convergent semble-t-il vers plus de simplicité : simplicité pour l'utilisateur à qui de plus en plus de choix sont offerts (variété des titres, bientôt variété des modes de paiement), simplicité de même pour l'agent d'entretien : certains modules peuvent être facilement interchangeables sur place, sans qu'il y ait besoin de déplacer en atelier la pièce défectueuse, permettant ainsi une immobilisation réduite de l'appareil. A terme, la plupart des pannes pourront être repérées par la machine elle-même et le rôle du technicien ne consistera en station qu'à une simple substitution de modules identifiés. La complexité des nouvelles technologies se situe au sein de ces modules qui requièrent eux des compétences techniques de plus en plus élevées, alors que l'entretien courant nécessite une qualification de moins en moins grande. Cette opposition peut être importante pour le devenir du suivi technique des appareils gérés par TC péages, car elle aura tendance à s'accompagner de compétences de maintenance de plus en plus contrastées.

Cette description sommaire du paysage technologique nous permet d'aborder les modes d'organisation choisis par TC péages pour répondre d'une part aux problèmes spécifiques rencontrés en station, d'autre part aux contraintes imposées par les facteurs d'évolution qui viennent d'être décrits.

### II.2 - L'organisation de la maintenance à TC péages

#### **a) Discontinuité et homogénéisation des qualifications**

L'organisation des fonctions d'entretien à TC péages est directement liée aux éléments précédents. Considérons en effet les points de discontinuité. Ils marquent l'introduction dans le réseau d'un nouveau type d'appareils et supposent l'adaptation de la structure de maintenance.

### - Mobilité de l'entretien

Ce mode d'organisation concerne essentiellement le métro. Les pannes sont repérées en station par l'agent d'exploitation qui transmet une dépêche à la permanence installée à Bourdon-Crillon. Cette dernière mobilise alors une équipe d'itinérants, disposant d'un véhicule automobile, qui intervient sur les lieux de l'incident.

Les équipes ne sont pas polyvalentes : certaines sont chargées exclusivement des lignes de contrôle, d'autres des appareils de distribution ADAR des bureaux de stations (l'automaticket, de technologie ancienne, est rappelons-le traité à part).

### - Sédentarisation de l'entretien

Sur le RER, les problèmes de fiabilité des distributeurs de billets ont contraint TC péages à affecter des agents à un pool d'appareils (en moyenne un agent pour sept distributeurs). Dans les grosses stations, cela a conduit en pratique à immobiliser sur place un agent d'entretien. Ailleurs, celui-ci couvre plusieurs stations.

Les gains de productivité obtenus sur les distributeurs ayant provoqué une relative sous-occupation du personnel, il a été décidé d'étendre le rôle de ces agents aux lignes de péage. Le principe de séparation des tâches adopté sur le métro a donc été ici provisoirement abandonné.

Certes les problèmes d'encadrement que ce système entraîne conduit les responsables de TC péages à souhaiter revenir dans un futur proche au fonctionnement itinérant décrit ci-dessus. Il reste cependant que la sédentarisation d'une partie de la maintenance constitue une hypothèse prospective qui doit être intégrée dans nos scénarios.

### - Extériorisation de l'entretien

La technologie de l'ADAR 80 posant des problèmes de qualification a conduit à confier la maintenance au constructeur. Ce schéma doit également être transitoire. Il recoupe néanmoins le scénario d'extériorisation que nous avons proposé dans la première phase de notre travail et ne doit pas être écarté d'une réflexion à long terme.

### - Organisation de la maintenance et scénarios prospectifs

Ces trois modes d'organisation existent parallèlement sur le réseau. Chacun d'eux constitue une voie possible par rapport au développement futur, compte tenu de l'évolution technologique que nous avons analysée plus haut.

En effet, les compétences requises pour l'entretien courant devraient aller en diminuant ; on peut alors imaginer plusieurs systèmes de gestion :

- dans le premier, on adopte la centralisation actuelle ; une permanence envoie des agents qui dépannent rapidement l'appareil défectueux, la nature de la panne ayant été transmise informatiquement à la permanence ;

De nouveau, il semble que la nécessité d'un tableau de bord de la station s'impose ; il permettrait notamment de réduire les disparités observées, voire même de concevoir les taux d'indisponibilité différents selon les stations. Ces écarts seraient appréciés en fonction du flux de voyageurs, particulièrement au moment de la pointe, et du nombre de lignes de péage par exemple ; une approche identique serait valide pour les appareils distributeurs de titres de transport.

Dans un schéma de développement dans lequel de multiples systèmes techniques nouveaux seraient installés dans des stations particulières, et on aperçoit dès maintenant l'amorce de cette évolution, il apparaît clairement qu'une gestion homogène de la maintenance risque à terme de poser problème.

Pour répondre à ces difficultés futures, il s'agit dès maintenant d'élaborer des stratégies qui s'inscrivent dans une perspective de différenciation technique de la station. S'ajoutant à nos analyses sur la gestion des personnels et des nouvelles activités en station, cette proposition nous amène à préciser les scénarios d'évolution qui ont été rappelés en introduction.

## QUATRIEME PARTIE : CONCLUSION : ELEMENTS D'UNE STRATEGIE "ROBUSTE" POUR LES STATIONS

Les chapitres de cette note ont tenté de confronter plusieurs analyses dont on peut penser qu'elles sont nécessaires à toute réflexion prospective sur la station. Tout d'abord, des études ponctuelles de stations permettaient de saisir des éléments de leur réalité sur le terrain. Ensuite, une évocation de grands dispositifs de gestion des stations, mise au regard des évolutions contrastés de ces dernières. Ce détour conduit à deux questions :

- 1) Les scénarios d'évolution proposés en introduction peuvent-ils être maintenus à la lumière de ces faits ? Nous verrons que l'on parvient à les enrichir sensiblement.
- 2) Compte tenu de l'incertitude inhérente à la réalisation de ces scénarios peut-on esquisser une stratégie "robuste" pour les stations ? Nous tenterons d'en dessiner les contours.

### I - Retour sur les scénarios initiaux : un continuum de scénarios vraisemblables

Les deux scénarios de départ peuvent être maintenant examinés de façon critique.

#### I.1 - Scénario 1

Partant de la diminution de la fonction vente résultant de l'adoption de technologies de paiement et de contrôle unifiées, faisant l'hypothèse que les nouveaux services en station sont le fait d'acteurs externes (commerces, filiales, acteurs institutionnels), supposant aussi le développement de systèmes de télé-surveillance, ce scénario se traduit alors par une réduction de certaines missions de l'exploitation en station. Les agents dans ce cas aurait comme nouveau rôle : accueil, information et exceptionnellement alerte ou assistance.

### Critique du scénario 1

A l'évidence ce scénario est celui qui paraît pour beaucoup de responsables, comme à la fois le plus crédible et le plus menaçant. Pourtant il présente quelques points douteux :

#### - Hypothèses de vente :

Le ticket est-il vraiment condamné par la monétique ? Selon toute vraisemblance, la réalisation d'un schéma complet de paiement et de contrôle intégré est parfaitement possible. La carte à mémoire (cf. expérience de Blois) en serait le support soit qu'elle contienne un nombre de voyages à tarif unique prébudgété (simulant un carnet de tickets), ou un abonnement sur une période donnée (forfait type C.O.), ou encore qu'elle serve de compteur de voyages à tarifs variables facturables par la suite (type contrat EDF-GDF). Certains de ces cycles pourraient être viables avec un contact entre des agents et l'utilisateur très limité (1 ou 2 fois par an), le reste s'effectuant par le biais de distributeurs ou de bornes de validation. Mais à ce stade une remarque s'impose : soit de tels systèmes conduisent à supprimer les formes de titres du type carnet et ticket à l'unité, soit ils viennent simplement les concurrencer. Or l'on peut se demander si dans ce second cas, l'introduction de ces modes de paiement entraînerait mécaniquement une diminution sensible des agents affectés à la vente. En effet, si ces nouveaux titres ont le même succès que les formules C.O. actuelles et viennent se substituer à celles-ci, pourquoi les acheteurs de carnet et de ticket renonceraient-ils à ce que pourtant ils ont préférés à la C.O. (pour toutes sortes de raisons) ; par ailleurs même si le carnet était tout de même en baisse pour des raisons de facilité d'usage des nouveaux titres, on ne peut manquer de rappeler que le ticket à l'unité représente de 40 à 70 % des ventes actuelles. Or étant donné la dispersion observée du nombre des opérations de vente d'un bureau de vente à l'autre, on ne peut écarter l'hypothèse que même un grand succès des titres électroniques ne conduit pas mécaniquement à une réduction notable des capacités de vente actuelles. Reste alors une politique commerciale volontaire supprimant progressivement ces petits titres. Serait-elle possible sans contrepartie pour l'utilisateur ? Surtout sera-t-elle viable sur tout le réseau ? On peut donc penser que certaines stations conserveront au moins des possibilités d'achat et de contrôle de titres à l'unité même si le tarif de ceux-ci est surélevé.

On ne peut donc aisément pousser la logique initiale jusqu'au bout ; et on doit envisager qu'existeront, au moins transitoirement, les cas de figure suivants :

- la station "tout électronique" : pas de vente ; pas de passage avec ticket,
- la station "aux péages mixtes" : pas de vente manuelle, mais passage possible avec ticket
- la station "traditionnelle" : vente manuelle et péage avec ticket.

Il n'est pas alors impossible que la vente résiduelle des titres "tickets" puissent être confiée à certaines heures à d'autres acteurs ou à des distributeurs sans monnaie.

- Hypothèses d'accueil et de surveillance :

Dans l'hypothèse du développement de la mission d'accueil et d'assistance trois éléments doivent être pris en compte :

1) Les systèmes techniques présents en station et auxquels l'utilisateur aura affaire : un agent d'accueil qui ne pourrait ni expliquer, ni vendre, ni intervenir sur un problème serait en situation peut être plus difficile que l'agent actuel. Il sera capital qu'il puisse, au moins, décoder les problèmes des titres de transport électroniques.

2) Des différenciations de clientèle en station : comme l'on montré les monographies ; les uns seront nécessairement confrontés à des situations plus complexes ou plus difficiles que les autres : que l'on pense à l'attitude à adopter par rapport aux clochards.

3) L'expression d'une politique d'accueil prenant en compte la variété des situations et définissant pour les agents les objectifs poursuivis même si ceux-ci sont contradictoires. Si l'agent dit bien connaître l'environnement urbain de sa station, il ne serait pas inutile que cela soit pris comme une compétence technique à avoir pour réaliser une des missions du service rendu.

- Hypothèses techniques :

Parce qu'il suppose un degré important d'automatisation de la vie des stations, le scénario 1 ne peut manquer de soulever la question de la maintenance de ces systèmes futurs, surtout si des objectifs de fiabilité plus exigeants, définis par station, sont nécessaires et si des interventions de maintenance réalisées alors par l'agent d'accueil apparaissent comme un moyen efficace relativement à ces exigences. C'est en effet à une variété importante d'équipements et de tactiques d'entretien que l'agent d'accueil devra être préparé.

On le voit la "belle ordonnance" du scénario 1, est quelque peu troublée, nous allons voir qu'il en va de même pour le scénario 2.

## I.2 - Scénario 2 et sa critique

Ce scénario s'opposait au premier en supposant qu'aux missions actuelles de l'agent pouvaient venir s'adjoindre de nouveaux services : il était apparu dans l'entreprise comme une réaction au scénario 1 ; il avait pour objet initial de chercher à garder ou à promouvoir une professionnalité aux agents de station en intégrant de nouvelles tâches, même apparemment éloignées de leur mission initiale, vente de tickets de théâtre par exemple. Mais ce scénario provenait aussi de l'hypothèse d'implication des agents dans les projets traditionnellement confiés à des filiales extérieures (produits chic et choc, commerces).

La station Villejuif-Louis Aragon est une illustration de ce scénario puisque l'agent y est aussi gestionnaire de parking, mais qui montre par contre-coup, comme on l'a vu, les conditions nécessaires à la réussite de telles implications des agents.

Or, une des difficultés intrinsèques au scénario 2 tient à qu'il est difficile de penser ces nouveaux services comme ont pu être conçues les opérations TAME 1, TAME 2 ou même l'extension de l'expérience Bastille, à savoir sur le mode d'un plan-type valable en tous points du réseau ; examinons certaines des hypothèses déjà évoquées à ce propos :

- Relations avec les commerçants :

On comprend que dans les stations où un petit groupe de commerçants est installé puisse être désigné un agent chargé de traiter tous les problèmes d'intégration quotidienne de ces commerçants, problèmes liés à la vie de la station, mais ne justifiant pas l'intervention des dirigeants de Promo-métro ou de responsables de la régie. Mais une telle mission se justifierait que dans un sous-réseau probablement restreint (une dizaine ou une quinzaine de stations).

- Monitorat des systèmes techniques destinés à rendre des services à l'usager

On peut faire à leur propos la même remarque que précédemment, il est donc capital de discerner, dès à présent, les systèmes qui ont vocation à diffuser dans l'ensemble du réseau ou, au contraire, à une répartition sélective qu'il s'agisse de SITU, de TUBE, ou de Métronic.

## II - Vers de nouvelles stratégies de gestion des stations

L'approfondissement des deux scénarios précédents ne conduit pas, on le voit, à trancher entre l'un ou l'autre. En effet, si l'on s'efforce de retenir de chacun d'entre eux les éléments les plus vraisemblables, on doit convenir que la combinaison d'une logique de productivité, d'une logique d'accueil et d'une logique de fiabilité technique pourrait, selon les cas, faire pencher l'évolution dans l'une des deux voies indiquées mais à des degrés divers selon les stations.

On peut donc en quelque sorte inverser le raisonnement prospectif habituel. Plutôt que de chercher à faire un scénario détaillé des stations de l'an 2000, qui, on l'a vu, pourrait comporter de multiples variantes acceptables, il paraît utile de s'interroger sur les démarches qui permettraient de préparer les différents acteurs actuels à trois caractéristiques principales des stations du futur :

- **Le renforcement de capacités d'accueil de l'usager, adaptées aux différents types de clientèles rencontrées.**
- **L'intensification des différenciations techniques et environnementales en station.**
- **L'intégration de missions commerciales ou d'entretien pour les agents d'exploitation.**

Ces caractéristiques étant posées, on peut alors, à partir des différentes analyses exposées dans cette note, en déduire deux ensembles de démarches qui doivent être menées simultanément : le premier concerne l'exploitation des stations, le second la maintenance des systèmes techniques en station.

## II.1 - Trois politiques préparant l'exploitation à une gestion différenciée

Elles concernent : l'appareil de suivi des stations, l'organisation du système de mutation des agents, les mesures de "soutien" de l'exploitation en station.

### a) Une logique de suivi des stations : base de données et restitutions locales

La plupart des projets futurs sur les stations exigent des connaissances fines et transversales qui sont aujourd'hui dispensées et le plus souvent peu analysées ; l'effort fait pour cette recherche peut constituer l'embryon d'une base de données sur la station ; celui-ci devrait permettre plusieurs actions :

- La transmission aux lignes et aux agents d'un rapport de synthèse sur les stations dont ils ont la charge, comportant les principales données quantitatives, et les résultats d'enquêtes conduites par les services fonctionnels.
- Inversement, il pourrait être demandé aux lignes d'établir des "diagnostics" de station où seraient mises en évidence les difficultés propres à chacune d'elles.

Etant donné la taille du réseau on peut penser que de telles mesures pourraient être mises en oeuvre avec des fréquences variables (annuelles ou bi-annuelles).

L'ensemble de ces états pourrait à la fois améliorer la capacité d'intervention dans les stations, mais aussi l'instauration d'un dialogue documenté sur les fonctionnements observés.

### b) Une évolution souple du système de mutation des agents : introduire les missions locales

On a vu que le dispositif organisationnel, qui répondait à un modèle d'uniformité et de polyvalence, risque par contre d'être un obstacle important face à la différenciation du fonctionnement des stations. Par le passé, la création du sous-réseau RER avait conduit à adopter une solution d'étanchéité entre les deux organisations. Elle ne serait pas envisageable dans le cas des stations. En revanche, des aménagements moins radicaux pourraient être envisagés, qui ne remettent pas en cause les principes actuels. Si l'on fait l'hypothèse que l'accès d'un agent à certaines stations entraînera une formation à des tâches spécifiques sur le site et si l'on suppose que certaines aptitudes seront nécessaires à certaines stations (technicité, talents relationnels, langues étrangères), on peut alors envisager les orientations suivantes :

- Pour certaines stations, établissement d'une formation sur le site, multidisciplinaire.
- Fixation d'une durée minimale de service dans ces stations, permettant de n'avoir qu'un nombre limité de formations en même temps (afin d'éviter la saturation des cycles d'instruction).

- Pour les autres stations : établissement de "profils de postes", informant les agents candidats de certaines aptitudes souhaitées.

Ces mesures permettraient d'envisager aisément l'expérimentation de projets adaptés à chaque grand type de stations.

### c) Une logique de soutien de l'exploitation en station

Nous avons évoqué précédemment les "doubles-contraintes" propres aux tâches d'exploitation en station, on peut penser que atténuer celles-ci préparerait les agents aux missions d'accueil de demain. Plusieurs mesures de "soutien" sont sur ce point envisageables, impliquant l'ensemble des services fonctionnels.

#### - soutien commercial :

Comment donner aux agents une doctrine sur la nature commerciale de leur mission ? Comment surtout les persuader qu'il en existe une et qu'elle est assumée par l'ensemble de l'entreprise ? La plupart des entreprises ayant à gérer des réseaux de distribution ont à résoudre ce problème. Elles ont généralement recours pour assurer le soutien des distributeurs par à "attachés commerciaux" itinérants qui suivent les résultats obtenus et diffusent les éléments de doctrine commerciale correspondants à la politique à suivre. S'il est difficile de juger l'agent sur des résultats, on peut néanmoins penser à l'utilité d'une telle action périodique. Certes, il entre dans les missions de la "ligne" d'apporter ce soutien, mais cela signifie qu'une action du même type est régulièrement conduite à ce niveau. Cela ne semble pas encore être systématiquement le cas. On peut ainsi dessiner une mission de soutien que les services centraux chargés du développement commercial pourraient apporter aux lignes d'exploitation.

#### - Soutien à l'accueil :

La politique de tarification, le quartier environnant la station, la recherche d'itinéraires sont des questions auxquelles l'agent est souvent confronté. Sur chacun de ces points des mesures de renforcement pourraient être utiles d'autant que l'expérience Bastille semble montrer que des agents souhaitent de tels apports : des documents sur le quartier (plans, histoires des rues ou des places...), un bulletin de liaison précisant périodiquement certains aspects de la politique menée en station ou les équipements techniques installés (fiches techniques très pédagogiques se distinguant nettement du manuel technique ou du texte officiel).

#### - Soutien du rôle institutionnel de l'agent :

Par sa position dans la station, les locaux qu'il occupe et les moyens d'action dont il dispose, l'exploitant en station manifeste aussi la portée et le sens de son rôle institutionnel. Dans un passé récent, l'installation des lignes de contrôle auprès des bureaux de stations avait semblé donner à l'agent une mission de surveillance qui lui était impossible, mettant sa légitimité institutionnelle en cause face à l'usager. La "fermeture" des lignes actuelles marque au contraire la dissociation des missions : l'agent vend, accueille, informe, aide mais n'a plus à barrer la route aux fraudeurs : la ligne s'autocontrôle (sauf quand elle ferme un couloir délimité par une grille basse comme à Quatre Chemins).

Cette dissociation, si une grande fiabilité du matériel était atteinte, pourrait permettre à long terme de renvoyer dans certains cas ces lignes de contrôle vers les quais, dégageant un espace hors contrôle plus grand et à vocation d'accueil. Ce concept permettrait de compenser la fermeture technique du réseau par une ouverture de ses accès.

## II.2 - L'évaluation prospective des politiques de maintenance

Nous avons déjà indiqué à plusieurs reprises que l'intensification du rythme d'intégration des équipements techniques en station donnait à la maintenance de ceux-ci un rôle capital pour l'avenir. Or, il s'agit de faire qu'à la fois cette maintenance atteigne de très hauts niveaux de performances, mais qu'elle ne se révèle pas un gouffre financier. Toutes les industries sont soumises à ce défi du fait de l'automatisation accrue. En ce sens les premières analyses que nous avons pu faire conduisent à suggérer les démarches suivantes :

- Adoption de critères exprimant les taux de disponibilité par station et dont seraient informés les agents.
- Analyse du type de maintenance préventive et curative qui devrait dominer à l'horizon 2000, ainsi que des effecteurs les plus économiques pour chacune de ces maintenances. Là encore, il semble que l'on pourrait aller vers des stratégies de maintenance différenciées selon les lieux : délégation à l'agent de station de certaines interventions dans des stations à taux de pannes faibles ; agents spécialisés permanents pour les grosses stations à pannes fréquentes et pénalisantes, etc...

\*

\*   \*

L'arrivée massive des nouvelles techniques (câble, métronic, PCS, Mars, conduite autonome des trains...) modifie à la fois les représentations de l'utilisateur face au réseau, mais suppose également des remises en cause de l'exploitation de la station. Ce dernier point a déjà été souligné à propos de la maintenance des systèmes techniques, au cas où l'agent de station se verrait confier certaines tâches élémentaires. Le projet MARS de rapatriement centralisé des alarmes est notamment de nature à entraîner une modification du fonctionnement actuel des dépêches.

Plus fondamentalement, il paraît indispensable de s'interroger sur les effets des pressions exercées par l'innovation technique sur le rôle de l'exploitation. Le danger d'une modernisation tous azimuts de chaque service technique, soucieux de bénéficier de la technologie la plus avancée dans son domaine spécifique consiste précisément à négliger les contraintes propres à l'exploitation des stations. D'où la nécessité de réflexions transversales qui confrontent globalement les besoins des services techniques et l'aptitude des agents de station à se conformer aux nouvelles normes de fonctionnement que les matériels modernes ne manquent pas de générer.

Ces différents éléments visent à former un tableau homogène et cohérent pour une stratégie "robuste", c'est-à-dire une stratégie adaptée à une réalité en mutation vers des systèmes complexes et différenciés. Nous nous sommes efforcés aussi de penser ces axes de développement de manière à ce qu'ils puissent être intégrables sans difficulté aux réformes en cours du service en station (expérimentation à 10 %), mais les analyses conduites nous semblent cependant mettre en lumière des faits qui sont à prendre en compte quelque soit le projet de développement retenu.

A N N E X E

FICHES DE DONNEES PAR STATION

- Strasbourg-Saint-Denis
- Chaussée d'Antin
- Fort d'Aubervilliers
- Aubervilliers - Pantin - 4 Chemins
- Villejuif Louis Aragon
- Monceau
- Charles de Gaulle    a) métro  
                                  b) RER

**FICHE STATION: STASBOURG-SAINTE-DENIS**

1

<b>POSITION RESEAU</b> CORRESPONDANCE LIGNES 4,8,9 CHEF DE LIGNE (4)		<b>PERSONNEL</b> 1 CHEF 1 RECEVEUR 1 SLC(J/M)		<b>AMENAGEMENT ARCHITECTURAL</b> 2 STATIONS RELIEES PAR UNE GALERIE NOMBREUX COULOIRS		<b>EQUIPEMENTS TECHNIQUES</b>		<b>COMMERCES</b> GALERIE MARCHANDE (9 COMMERCES)																																										
<b>SURFACES</b> ZHC 1160m <sup>2</sup> HQ 2800m <sup>2</sup>																																																		
<b>TRAFIC PAR JOUR</b> <b>ENTRANTS:</b> 38107 <b>CORRESPONDANTS</b> 76950		<b>VENTILATION DES ENTRANTS PAR</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">SEXE</th> <th colspan="3">AGE</th> <th colspan="2">TITRE</th> <th colspan="2">ORIGINE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>M</td> <td>69 %</td> <td>&lt;17</td> <td>3-5 %</td> <td>B</td> <td>39 %</td> <td>D</td> <td>20 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>18.50</td> <td>77-86 %</td> <td>CH</td> <td>10 %</td> <td>T</td> <td>34 %</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>31 %</td> <td>50.64</td> <td>9-11 %</td> <td>CO</td> <td>50 %</td> <td>E</td> <td>6 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>&gt;65</td> <td>2-3 %</td> <td></td> <td></td> <td>A</td> <td>40 %</td> </tr> </tbody> </table>						SEXE		AGE			TITRE		ORIGINE		M	69 %	<17	3-5 %	B	39 %	D	20 %			18.50	77-86 %	CH	10 %	T	34 %	F	31 %	50.64	9-11 %	CO	50 %	E	6 %			>65	2-3 %			A	40 %	<b>DESTINATIONS PRINCIPALES</b> GARE DU NORD GARE DE L EST PORTE DE CLIGNANCOURT ST MICHEL BARBES-ROCHECHOUARD	
SEXE		AGE			TITRE		ORIGINE																																											
M	69 %	<17	3-5 %	B	39 %	D	20 %																																											
		18.50	77-86 %	CH	10 %	T	34 %																																											
F	31 %	50.64	9-11 %	CO	50 %	E	6 %																																											
		>65	2-3 %			A	40 %																																											
<b>VENTES</b> <b>NOMBRE DE CO PAR MOIS</b> 4060 <b>DONT CO 2 ZONES</b> 68%		<b>NOMBRE DE SERVICES</b> <b>NBRE OPERATIONS VENTE/JOUR</b> <b>VALEUR MOYENNE DE LA VENTE</b>		<b>BUREAU</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>A</th> <th>B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>1890</td> <td>770</td> </tr> <tr> <td>11,35</td> <td>11,96</td> </tr> </tbody> </table>		A	B	3	3	1890	770	11,35	11,96	<b>VENTILATION DE LA VENTE PAR</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">SERVICE</th> <th colspan="2">TITRE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>JOUR</td> <td>22 %</td> <td>BPT</td> <td>68 %</td> </tr> <tr> <td>MIXTE</td> <td>49 %</td> <td>CPT</td> <td>23 %</td> </tr> <tr> <td>NUIT</td> <td>23 %</td> <td>CTR</td> <td>5 %</td> </tr> </tbody> </table>				SERVICE		TITRE		JOUR	22 %	BPT	68 %	MIXTE	49 %	CPT	23 %	NUIT	23 %	CTR	5 %																	
A	B																																																	
3	3																																																	
1890	770																																																	
11,35	11,96																																																	
SERVICE		TITRE																																																
JOUR	22 %	BPT	68 %																																															
MIXTE	49 %	CPT	23 %																																															
NUIT	23 %	CTR	5 %																																															
<b>PANNES ADAR</b> A:4,7 B:9 (ESTIMATIONS)		<b>NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS</b> <b>LIGNES DE CONTROLE</b> A:3,3 B:1,3 (ESTIMATIONS)				<b>DISTRIBUTEURS</b> /																																												
<b>REMARQUES</b> -STATION COMPLEXE, DESEQUILIBREE. -ENVIRONNEMENT "CHAUD", DANGEREUSE. -HOMMES, PAS DE JEUNES, TICKET A L UNITE						<b>LEGENDE</b> D: DOMICILE T: TRAVAIL E: ECOLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BY: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D INFORMATION CO: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE HEBDO. BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIF REDUIT																																												
<b>SECURITE</b> <b>NOMBRE D AGRESSIONS PAR AN</b> 140 (1984) 100 (1985)																																																		

# FICHE STATION: CHAUSSEE D ANTIN

2

<b>POSITION RESEAU</b> CORRESPONDANCE LIGNES 7 ET 9	<b>PERSONNEL</b> 1 CHEF 1 RECEVEUR 1 BI 1 BISQ	<b>AMENAGEMENT ARCHITECTURAL</b>  RENOVATION 1975 1SALLE D ECHANGE COUPEE PAR LA LIGNE DE PEAGE 2 B.V ; 1BISQ	<b>EQUIPEMENTS TECHNIQUES</b>  17 PEAGES 2 ADAR	<b>COMMERCES</b>  1 PORTREX 1HACHETTE		
<b>SURFACES</b> ZHC 665 m <sup>2</sup> HQ 1400m <sup>2</sup>						
<b>TRAFIC PAR JOUR</b>  <b>ENTRANTS:</b> 31817  <b>CORRESPONDANTS</b> 20000	<b>VENTILATION DES ENTRANTS PAR</b>				<b>DESTINATIONS PRINCIPALES</b> GARE DE L EST REPUBLIQUE POISSONNIERE PLACE D ITALIE GARE DU NORD FORT DAUBERVILLIERS	
	<b>SEXE</b>	<b>AGE</b>	<b>TITRE</b>	<b>ORIGINE</b>		
	M 49 %	<17 2 % 18.50 74 % 50.64 18 % >65 7 %	B 40 % CH 14 % CO 45 %	D 8 % T 47 % E 3 % A 42 %		
<b>VENTES</b>	<b>NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS</b>		<b>VENTILATION DE LA VENTE PAR</b>			
<b>NOMBRE DE CO PAR MOIS</b> 2820  <b>DONT CO 2 ZONES</b>  62 %	<b>NOMBRE DE SERVICES</b>	<b>NBRE OPERATIONS VENTE/JOUR</b>	<b>VALEUR MOYENNE DE LA VENTE</b>	<b>BUREAU</b>	<b>SERVICE</b>	<b>TITRE</b>
				A B	JOUR 24 %	BPT 48 %
				3 1	MIXTE 52 %	CPT 40 %
				1000 550	NUIT 23 %	CTR 6 %
				14,7F 14,7F		
<b>PANNES</b>	<b>ADAR</b> A : 2 B : 4 (ESTIMATION)	<b>LIGNES DE CONTROLE</b>  0,6		<b>DISTRIBUTEURS</b>  /		
<b>REMARQUES</b>	<b>SECURITE</b>		<b>LEGENDE</b>			
<b>NOMBRE D AGRESSIONS PAR AN</b>  61			D: DOMICILE T: TRAVAIL E: ECOLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BV: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D INFORMATION CO: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE HEBDO. BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIFF REDUIT			

## FICHE STATION: FORT D AUBERVILLIERS

3

POSITION RESEAU	PERSONNEL	AMENAGEMENT ARCHITECTURAL	EQUIPEMENTS TECHNIQUES	COMMERCES		
TERMINUS 7 3 LIGNES BUS +APTR	1 CHEF 1 RECEVEUR 1S.L.C. (J.ET M., COMMUN AVEC Q.C.)	RECENT: 1 SALLE EN MEZZANINE/QUAIS 1 B.Y. 1 B.I.	2 TEL 3 SATAS 9 LC 1 ADAR 1 AUTOMATICKET	1 FLEURISTE 1 HACHETTE		
SURFACES ZHC 120 m <sup>2</sup> HQ 180m <sup>2</sup>						
TRAFIC PAR JOUR	VENTILATION DES ENTRANTS PAR				DESTINATIONS PRINCIPALES	
ENTRANTS: 20635	SEXE	AGE	TITRE	ORIGINE	PANTIN Q. C. GARE DE L EST CRIMEE PORTE YILLETTE OPERA	
CORRESPONDANTS /	M 45 %	<17 8,5 % 18.50 72 %	B 28 % CH 10 % CO 60 %	D 79 % T 10 % E 3 % A 8 %		
	F 55 %	50.64 15 % >65 4,5 %				
VENTES		BUREAU		VENTILATION DE LA VENTE PAR		
NOMBRE DE CO PAR MOIS 4500	NOMBRE DE SERVICES	A	B	SERVICE	TITRE	
DONT CO 2 ZONES 35%	NBRE OPERATIONS VENTE/JOUR	3	/	JOUR 41 %	BPT 42 %	
	VALEUR MOYENNE DE LA VENTE	1180	/	MIXTE 46 %	CPT 40 %	
		15,5	/	NUIT 12 %	CTR 16 %	
PANNES	NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS		DISTRIBUTEURS			
ADAR	LIGNES DE CONTROLE					
0,7	0,7		/			
REMARQUES	SECURITE		LEGENDE			
RELIE PAR UN PASSAGE PUBLIC A UN ENVIRONNEMENT RESIDENTIEL. LA STATION EST COUPEE DE LA VILLE, DANS UNE ZONE (PARKINGS Y.P. ET BUS)ADOSSEE AU FORT.	NOMBRE D AGRSSIONS PAR AN 5		D: DOMICILE T: TRAVAIL E: EGLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BY: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D INFORMATION	GG: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE HEBDO. BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIF REDUIT		

**FICHE STATION: PANTIN-AUBERVILLIERS-QUATRE CHEMINS**

4

<b>POSITION</b> RESEAU BANLIEUE LIGNE 7	<b>PERSONNEL</b> 1 CHEF 1 RECEVEUR 1 SLC (COMMUN AVEC F.A.)	<b>AMENAGEMENT</b> <b>ARCHITECTURAL</b> RECENT STATION ECLATEE EN 2 PARTIES RELIEES PAR UN PASSAGE PUBLIC 1 BY 1 BI	<b>EQUIPEMENTS</b> <b>TECHNIQUES</b> 2 TEL 5 SATAS 8 LC 1 ADAR 1 AUTOMATICKET 2 CAMERAS 2 ESCALATORS 1 TPE	<b>COMMERCES</b> 1 FLEURISTE 1 HACHETTE
<b>SURFACES</b> ZHC 150 m <sup>2</sup> HQ 50 m <sup>2</sup>				
<b>TRAFIC PAR JOUR</b>  <b>ENTRANTS:</b> 18828  <b>CORRESPONDANTS</b> /	<b>VENTILATION DES ENTRANTS PAR</b>			<b>DESTINATIONS</b> <b>PRINCIPALES</b> FORT D AUBERVILLIERS GARE DE L EST CRIMEE PORTE DE LA VILLETTE OPERA
	<b>SEXE</b>	<b>AGE</b>	<b>TITRE</b>	<b>ORIGINE</b>
	M 58 %	<17 17 % 18.50 70 % 50.64 10 % >65 3 %	B 32 % CH 13 % CO 54 %	D 56 % T 21 % E 9 % A 13 %
<b>VENTES</b>	<b>NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS</b>		<b>VENTILATION DE LA VENTE PAR</b>	
<b>NOMBRE DE CO</b> <b>PAR MOIS</b> 4440  <b>DONT</b> <b>CO 2 ZONES</b> 59%	<b>NOMBRE DE</b> <b>SERVICES</b>	<b>BUREAU</b> A B 3 /  1150 /  13,7	<b>SERVICE</b> JOUR 39 % MIXTE 45 % NUIT 15 %	<b>TITRE</b> BPT % CPT % CTR %
<b>PANNES</b>  ADAR  4,3 (ESTIMATION)	<b>LIGNES DE CONTROLE</b>  0,7		<b>DISTRIBUTEURS</b>  /	
<b>REMARQUES</b>  STATION REPUTEE DIFFICILE QUARTIER CENTRE VILLE (COMMERCES, CINEMAS) DESSERTE LOCALE ENTRE Q.C. ET F.A.	<b>SECURITE</b>  NOMBRE D AGRESSIONS PAR AN 7		<b>LEGENDE</b> D: DOMICILE T: TRAVAIL E: ECOLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BY: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D INFORMATION  CO: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE HEBDO. BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIF REDUIT	

## FICHE STATION: VILLEJUIF-LOUIS ARAGON

5

POSITION RESEAU	PERSONNEL	AMENAGEMENT ARCHITECTURAL	EQUIPEMENTS TECHNIQUES	COMMERCES						
TERMINUS LIGNE 7	1 CHEF 1 RECEVEUR+ PERS. DU TERMINUS	VOIR F.A. + LOCAUX DE TERMINUS	1 ADAR 7 LC 1 GESTIONNAIRE DE PARKING	8 COMMERCES						
SURFACES										
ZHC	310m <sup>2</sup>									
HQ	180m <sup>2</sup>									
TRAFIC PAR JOUR	VENTILATION DES ENTRANTS PAR						DESTINATIONS PRINCIPALES			
ENTRANTS:	SEXE	AGE		TITRE		ORIGINE				
15000	M	%	<17	%	B	%	D	%		
			18.50	%	CH	%	T	%		
CORRESPONDANTS	F	%	50.64	%	CO	%	E	%		
/			>65	%			A	%		
VENTES		BUREAU				VENTILATION DE LA VENTE PAR				
NOMBRE DE CO PAR MOIS	NOMBRE DE SERVICES	A	B	SERVICE	TITRE					
3570		5		JOUR 39 %	BPT 41 %					
DONT CO 2 ZONES	NBRE OPERATIONS VENTE/JOUR	875		MIXTE 45 %	CPT 43 %					
21%	VALEUR MOYENNE DE LA VENTE	15,3		NUIT 16 %	CTR 14 %					
PANNES	NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS									
ADAR	LIGNES DE CONTROLE			DISTRIBUTEURS						
4,7 (ESTIMATION)	0,9									
REMARQUES	SECURITE						LEGENDE			
STATION RECENTE, TYPE F.A. LIAISON AVEC LE COMPLEXE D ECHANGE INTER-MODE ( BUS, PARKING )	NOMBRE D AGRSSIONS PAR AN						D: DOMICILE T: TRAVAIL E: EGLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BV: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D INFORMATION			
	2						CO: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE HEBDO. BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIF REDUIT			

FICHE STATION: MONCEAU						6
<b>POSITION RESEAU</b> LIGNE 2	<b>PERSONNEL</b> 1 RECEVEUR	<b>AMENAGEMENT ARCHITECTURAL</b> 1 ACCES 1 PETIT BV LATERAL	<b>EQUIPEMENTS TECHNIQUES</b> 3 PEAGES	<b>COMMERCES</b>		
<b>SURFACES</b> ZHC 80m <sup>2</sup> HQ 110m <sup>2</sup>						
<b>TRAFIC PAR JOUR</b> ENTRANTS:	<b>VENTILATION DES ENTRANTS PAR</b>				<b>DESTINATIONS PRINCIPALES</b>	
	<b>SEXE</b>	<b>AGE</b>	<b>TITRE</b>	<b>ORIGINE</b>		
<b>CORRESPONDANTS</b>	M 50 %	<17 4-8 % 18.50 68-80 %	B 30,8 % CH 15 % CO 52,6 %	D 20 % T 58 % E 3 % A 18 %	ETOILE GARE DU NORD VICTOR HUGO GARE DE L EST	
<b>VENTES</b>		<b>BUREAU</b>		<b>VENTILATION DE LA VENTE PAR</b>		
<b>NOMBRE DE CO PAR MOIS</b> 1370	<b>NOMBRE DE SERVICES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>SERVICE</b>	<b>TITRE</b>	
<b>DONT CO 2 ZONES</b> 65%	<b>NBRE OPERATIONS VENTE/JOUR</b>	5	405	<b>JOUR 27 %</b>	<b>BPT %</b>	<b>%</b>
	<b>VALEUR MOYENNE DE LA VENTE</b>	14,6F		<b>MIXTE 60 %</b>	<b>CPT %</b>	<b>%</b>
				<b>NUIT 13 %</b>	<b>CTR %</b>	<b>%</b>
<b>PANNES</b>	<b>NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS</b>					
<b>ADAR</b>	<b>LIGNES DE CONTROLE</b>		<b>DISTRIBUTEURS</b>			
0,6	0,7					
<b>REMARQUES</b>				<b>LEGENDE</b>		
				D: DOMICILE T: TRAVAIL E: ECOLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BV: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D INFORMATION		
<b>SECURITE</b>						
<b>NOMBRE D AGRSSIONS PAR AN</b>						
2						
				CO: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE HEBDO. BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIF REDUIT		

FICHE STATION: CHARLES DE GAULLE ETOILE METRO										7	
<b>POSITION RESEAU</b> NOEUD DE CORRESPONDANCE LIGNES 1,2,6,A		<b>PERSONNEL</b>		<b>AMENAGEMENT ARCHITECTURAL</b> REMODELEE/RER 2 BY 1 BI 11 LC			<b>EQUIPEMENTS TECHNIQUES</b> 2 ADAR ...		<b>COMMERCES</b> 9 COMMERCES METRO-RER		
<b>SURFACES</b> ZHC HQ											
<b>TRAFFIC PAR JOUR</b> <b>ENTRANTS:</b> 26548 <b>CORRESPONDANTS</b> 119734		<b>VENTILATION DES ENTRANTS PAR</b>						<b>DESTINATIONS PRINCIPALES</b> MONT PARNASSE BIR-HAKEIM YILLIERS ST-LAZARE			
		<b>SEXE</b>		<b>AGE</b>		<b>TITRE</b>		<b>ORIGINE</b>			
		M	60 %	<17	6 %	B	46 %	D	16 %		
				18.50	76 %	CH	9 %	T	39 %		
		F	40 %	50.64	14 %	CO	43 %	E	1 %		
				>65	4 %			A	44 %		
<b>VENTES</b>				<b>BUREAU</b>				<b>VENTILATION DE LA VENTE PAR</b>			
<b>NOMBRE DE CO PAR MOIS</b> 2685 <b>DONT CO 2 ZONES</b> 77%		<b>NOMBRE DE SERVICES</b> <b>NBRE OPERATIONS VENTE/JOUR</b> <b>VALEUR MOYENNE DE LA VENTE</b>		A	B	<b>SERVICE</b>		<b>TITRE</b>			
				3	1	JOUR	%	BPT	61 %		
				1070	370	MIXTE	%	CPT	37 %		
				13,27F	12,70F	NUIT	%	CTR	7 %		
<b>PANNES</b>		<b>NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS</b>									
<b>ADAR</b>		<b>LIGNES DE CONTROLE</b>				<b>DISTRIBUTEURS</b>					
A	B										
3,3	1,4	1,1				/					
( ESTIMATINS )											
<b>REMARQUES</b>						<b>LEGENDE</b>					
						D: DOMICILE T: TRAVAIL E: ECOLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BY: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D'INFORMATION CO: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE HEBDO. BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIF REDUIT					
<b>NOMBRE D AGRSSIONS PAR AN</b>						<b>SECURITE</b>					
72											

## FICHE STATION: CHARLES DE GAULLE ETOILE RER

8

<b>POSITION RESEAU</b> CORRESP. LIGNES 1,2,6 LIGNE A	<b>PERSONNEL</b>	<b>AMENAGEMENT ARCHITECTURAL</b> 3 SALLES D ECHANGE IMMENSES/METRO 4 BY+BI	<b>EQUIPEMENTS TECHNIQUES</b> 61 LC 10 DISTRIB 4 ADAR 80 ESCALATORS...	<b>COMMERCES</b> 9 COMMERCES METRO RER
<b>SURFACES</b> ZHC HQ	MILLIERS DE METRES CARRES...			
<b>TRAFIC PAR JOUR</b>	<b>VENTILATION DES ENTRANTS PAR</b>			<b>DESTINATIONS PRINCIPALES</b>
<b>ENTRANTS:</b> 31724	<b>SEXE</b>	<b>AGE</b>	<b>TITRE</b>	<b>ORIGINE</b>
<b>CORRESPONDANTS</b> 43076	M 61 % F 39 %	<17 1 % 18.50 79 % 50.64 17 % >65 3 %	B 29 % CH 17 % CO 52 %	D 16 % T 57 % E 4 % A 23 %
<b>VENTES</b>	<b>BUREAU</b>		<b>VENTILATION DE LA VENTE PAR</b>	
<b>NOMBRE DE CO PAR MOIS</b>	<b>NOMBRE DE SERVICES</b>	D,C,E,F	<b>SERVICE</b>	<b>TITRE</b>
<b>DONT CO 2 ZONES</b>	<b>NBRE OPERATIONS VENTE/JOUR</b>	9106	JOUR %	BPT %
	<b>VALEUR MOYENNE DE LA VENTE</b>	7,60	MIXTE %	CPT %
			NUIT %	CTR %
<b>PANNES</b>	<b>NOMBRE MOYEN DE PANNES PAR MOIS</b>		<b>DISTRIBUTEURS</b>	
ADAR	LIGNES DE CONTROLE			
	0,9		4,1	
<b>REMARQUES</b>	<b>SECURITE</b>		<b>LEGENDE</b>	
<b>NOMBRE D AGRESSIONS PAR AN</b>	VOIR METRO (85)		D: DOMICILE T: TRAVAIL E: ECOLE A: AUTRE ZHC: ZONE HORS CONTROLE HQ: HORS QUAI BY: BUREAU DE VENTE BI: BUREAU D INFORMATION CO: CARTE ORANGE B: BILLET CH: CARTE REDDO BPT: BILLET PLEIN TARIF CPT: CARNET PLEIN TARIF CTR: CARNET TARIF REDUIT	

**RATP**direction générale  
RESEAU 2000/CGS/RESEAU FERRE**PROJET****"STATION 2000"****PREMIÈRES HYPOTHÈSES : CONTINUITÉ OU RUPTURE ?**

...

***Avertissement** : les réflexions présentées ici s'appuient sur des données et des analyses élaborées à partir d'informations recueillies auprès de plusieurs personnes ; faute de temps, ce texte sera présenté au Comité Directeur de RESEAU 2000, avant d'avoir été, comme prévu, discuté avec ces personnes. Il pourrait donc contenir des erreurs ou des imprécisions qui, bien que ne remettant pas en cause sa ligne générale, devront le cas échéant donner lieu à des modifications ultérieures. Une version définitive sera alors établie.*

## RESUME INTRODUCTIF

\*\*\*

La recherche "Station 2000" s'insère dans le cadre du projet RESEAU 2000. Elle constitue l'un des deux champs d'application proposés, pour expérimenter les démarches mises en avant par ce projet.

Cette recherche a pour mission d'explorer les différents éléments qui pourraient contribuer à l'élaboration d'une stratégie de développement des stations, tant pour la formulation d'une telle stratégie, que pour les modalités de sa mise en oeuvre.

Pour préciser cet objectif général, plusieurs thèmes de recherche avaient été définis (cf document Station 2000 Juin 1985) ; parmi ceux-ci, celui des "commerces et nouveaux services en station", avait été alors retenu comme première étape de la réflexion à mener. Cette note fait le point des analyses conduites sur ce thème.

D'un point de vue prospectif, ces analyses conduisent à mettre l'accent sur les éléments suivants, qui seront développés dans ce document.

1/ On constate, ces dernières années, l'émergence ou le développement de nouveaux acteurs dans les stations, qui impriment à celles-ci des significations et des fonctionnements nouveaux : concessions de nouvelles formes commerciales, création de boutiques "Chic et Choc", projet de vidéocommunications, sont les témoins actuels de cette évolution. Intervenant de façon sélective et différenciée dans les stations, ces nouveaux développements restent cependant dissociés de l'équipe d'exploitation des stations ; leur présence est une donnée de toute projection de l'avenir des stations.

2/ Ces initiatives de la RATP sur son réseau, provoquent en retour une interpellation de la part d'acteurs extérieurs, désireux de s'associer à de nouveaux services en station, ou d'acquérir des produits que l'entreprise fabrique pour elle-même. Le foisonnement de ces demandes, la difficulté d'y répondre sans heurter les structures actuelles, appellent peut-être la création de dispositifs d'observation et de traitement.

3/ La réflexion et les expériences conduites au Réseau Ferré sur un nouveau rôle des agents de stations, contiennent en germe d'importantes modifications de structure, mais elles restent, pour l'instant, peu reliées aux développements précédents, tout en anticipant les effets de certaines évolutions technologiques - monétique - notamment.

4/ La confrontation de ces constats conduit à distinguer trois grandes catégories de scénarios pour les stations : ceux qui en continuité avec les tendances présentes, conserveraient l'idée de développements parallèles de l'exploitation et des nouveaux acteurs du réseau. Ceux qui au contraire s'appuient sur leurs interactions possibles. Ceux, enfin, qui adapteraient continuité ou ruptures selon les stations considérées.

Ces premières réflexions devraient, après avoir été discutées, alimenter la phase suivante de la recherche, qui aborderait ces questions par l'introduction de nouvelles composantes, de la vie en station, au travers notamment d'études monographiques de certaines d'entre elles.

**P L A N**

ooo

- I - "Station 2000" : éléments d'une démarche prospective**
- II - Les nouveaux acteurs de la station**
  - II.1. Commerces : maturité et intégration
  - II.2. Produits propres : Petit chic deviendra-t-il grand choc ?
  - II.3. Nouveaux services : une interpellation accrue
  - II.4. Vidéocommunication : Monitorat et effets structurels
- III - L'expérience Bastille : des horizons multiples**
- IV - Premiers scénarios : continuité ou rupture**

## I - "Station 2000" : les conditions d'une démarche prospective

La recherche "Station 2000" a, jusqu'à présent, été menée par un groupe de travail restreint, auquel participent M. BOISOT (FC Station), MM. DEKINDT et PENY (RESEAU 2000), ainsi que deux intervenants extérieurs, MM. HATCHUEL et MACE (Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris).

La question initialement posée était à peu près la suivante : comment penser un développement nouveau et à long terme des stations ? ; s'y associait aussi le souci de mieux concevoir la place de l'exploitant dans un tel développement. Après un premier effort de définition de thèmes précis de recherche, il fut convenu avec la Direction du Réseau Ferré qu'une première étape de la réflexion s'ancrerait sur les activités commerciales et les nouveaux services qui s'implantent dans les stations, avant d'aborder plus finement les stations elles-mêmes (cf document "Station 2000" Juin 1985).

La question du développement de nouvelles activités dans les stations (qui va être au centre de cette note) est, de fait, à la fois ancienne et très vaste :

- . ancienne car l'on peut, par exemple, trouver des dispositifs commerciaux et publicitaires dès les premières années du métro, mais aussi parce que depuis une quinzaine d'années, plusieurs initiatives de cette nature ont modifié de façon sensible la conception des espaces en station ;
- . très vaste, du fait que ces activités font intervenir des éléments techniques, économiques, et sociaux, qui, de surcroît n'ont aucune raison d'être semblables à Strasbourg-St-Denis ou à Etoile, à Châtillon ou à Ternes.

Ces deux caractéristiques de la question posée, ont conduit à adopter et à articuler deux points de vue :

a) Une analyse des développements en cours : cette nécessité résulte du fait que le fonctionnement des stations résultera notamment de la disparition d'éléments actuels, mais aussi du développement d'initiatives actuellement repérables. Il s'agit alors de rechercher ce qui assurerait la confirmation de telles initiatives, et leur place dans le cadre de nouveaux équilibres en station.

b) Un effort prospectif : il permet d'envisager le futur des stations à travers des concepts qui ne sont pas directement observables dans les logiques actuellement à l'oeuvre. De tels concepts sont peut-être implicites dans l'important débat d'idées en cours sur la station. Ils peuvent être aussi issus de la recherche elle-même.

Ainsi à partir de ces deux points de vue, la connaissance acquise sur l'existant pourra être soit le moyen de penser le futur, soit le matériau que l'on peut interroger au nom de concepts futurs. L'"existant" désigne ici aussi bien une idée actuellement exprimée mais non mise en oeuvre, qu'une pratique en place. Ce parti a orienté la rédaction du présent document qui porte tout d'abord sur plusieurs développements en cours dans les stations, avant d'esquisser des voies pour l'élaboration de scénarios.

## II - Les nouveaux acteurs de la station :

### II.1. Les concessions commerciales : maturité et intégration

#### 1.1. Les données actuelles

Le développement des concessions commerciales est sans conteste, un élément-clé dans la prise en compte des espaces disponibles dans une station. Certes, l'idée même de concession commerciale est quasiment contemporaine de la naissance du métro, mais le développement des quinze dernières années révèle un souci de mise en oeuvre systématique de cette idée, à la fois dans les commerces concernés, les lieux de vente, et les méthodes de mise en avant utilisées. Sur le plan historique, deux développements doivent être distingués : d'une part celui des bibliothèques Hachette, d'autre part celui qui relève de la mission confiée à Promo-métro.

a) L'implantation des bibliothèques suit le concept d'un réseau de points de vente assez homogène, offrant la même gamme de produits. Développé très tôt, il a cependant connu une importante reconcentration dans les dix dernières années : ainsi le nombre des points de vente est passé de 210 à 134, dans les dix dernières années. Il a néanmoins réussi à accroître son chiffre d'affaires (voir annexe) sur la même période, et donc les recettes RATP correspondantes (définies au prorata de ce chiffre). Il utilise principalement des locaux de type classique.

b) Plus complexe, le développement des concessions gérées par Promo-métro comporte quant à lui plusieurs autres enseignements.

- Cette activité semble avoir été le fruit d'une rencontre entre une idée ancienne et l'opportunité créée par l'apparition de grands espaces dans le RER, dont l'utilisation à des fins commerciales, fut très vite comprise. Mais si les aménagements des grandes stations ont été le vecteur initial de ce développement, la petite boutique de quai, ou l'élaboration de mobiliers de vente originaux, en constituent les retombées actuelles. Débutée en 1969, l'activité actuelle de Promo-métro repose sur environ 516 locaux commerciaux (compte tenu des cabines de photographie). Ces locaux distribuent une variété imposante de produits ou de services. Pour la RATP, les recettes provenant de ces concessions ont cru d'environ 50 % depuis 1977 (en francs constants), de 11 % entre 1983 et 1984.

- La mission confiée à Promo-métro s'appuie sur un mécanisme financier définissant les parts respectives de recettes pour la RATP et Promo-métro. Un des éléments de cette convention mérite une attention particulière. Il définit les conditions de remboursement par la RATP des investissements éventuellement consentis par Promo-métro dans l'aménagement d'emplacements. Le mode de calcul sous-jacent constitue une incitation directe, pour Promo-métro, à ne retenir de tels investissements que s'ils pensent être amortis en moins de cinq ans par une recette égale à 60 % des redevances payées par les concessionnaires. Le mécanisme correspond à la nécessité économique d'orienter ces investissements vers les lieux les plus "commerciaux" du réseau. Il est peut-être aussi à l'origine d'une stagnation relative de ces investissements. On peut apprécier cette évolution en reconstituant les recettes RATP provenant des seuls locaux où des investissements ont été réalisés (voir schéma en annexe). Ces recettes ont été ainsi plus élevées en 1978, qu'en 1985. Mais ces éléments quantitatifs recourent en fait plusieurs étapes d'un développement qualitatif allant du local "résidentiel" à des formes foraines de vente.

- Ce développement s'est effectué principalement en trois étapes :
  - . l'installation de locaux commerciaux à caractère résidentiel qui appellent à la fois un aménagement du lieu, l'installation durable d'un commerce ou d'un service, un environnement de trafic suffisant. C'est à de véritables galeries marchandes que l'on a affaire dans quelques points du réseau, exigeante en surfaces et en clientèle potentielles ;
  - . la conception de mini boutiques est venue ensuite pour tirer parti de lieux plus difficiles, mais pouvant encore accueillir certains petits commerces. Elle s'est aussi accompagnée de la mise en concession de petits locaux RATP du types cabine de quai ;
  - . la troisième étape, a instauré des dispositifs temporaires, et déplaçables, qui offrent à des marchands forains, des lieux de vente propres à l'écoulement, sur courte période, de marchandises diverses.

Ces deux dernières étapes en évitant le poids du préfinancement, ont permis d'exploiter une variété importante de lieux, inadaptables à un local commercial de type classique (couloirs de correspondance par exemple), que ce soit pour des raisons économiques ou qualitatives.

## 1.2. Intégration et développement des locaux commerciaux

Le développement de locaux commerciaux s'est donc effectué par une adaptation progressive des formes mêmes de ce commerce. Néanmoins son accroissement pose plusieurs questions qui tiennent à sa sélectivité dans le réseau, et aux problèmes d'intégration qu'il pourrait susciter.

### - Sélectivité :

A l'heure actuelle environ 40 % des stations ont pu être équipées d'au moins un local commercial fixe (les appareils de photographie étant comptés). Mais on note une forte concentration de ces locaux sur quelques sites : 2,5 % des stations accueillent 30 % des boutiques. On retrouve bien évidemment cette concentration sur les stations du RER à fort trafic, où des espaces ont été disponibles dès l'origine. Si les formes "modulaires" représentent un moyen léger et flexible de développement, elles auront aussi tendance à renforcer des stations déjà pourvues ; Promo-métro envisage ainsi d'expérimenter des formules techniques économiques ou organisationnelles pour accroître la diffusion de ces points commerciaux dans un plus grand nombre de stations.

### - Intégration :

L'apparition de ces acteurs résidents, la nécessité pour eux de vivre dans le métro ou de s'y faire approvisionner, pose au personnel de la RATP des problèmes quotidiens à résoudre.

Il semble que cette cohabitation ait été jusqu'à présent bien acceptée, par le biais de relations informelles au niveau des stations, et sans qu'aucun lien officiel n'ait été établi entre le personnel d'exploitation et les commerçants.

Toutefois, l'apparition de formes de commerces variées, la constitution de véritables galeries commerciales, incitent à une vision prospective où des politiques allant dans le sens d'une meilleure intégration de ces activités dans la station seraient envisagées (signalétiques, aménagements spécifiques, facilités de vie ...).

## II.2. Produits propres : Petit "Chic" deviendra-t-il grand "Choc" ?

Les développements commerciaux que nous venons d'évoquer ne concernent que la mise en valeur des espaces disponibles dans les stations du métro ou du RER. La RATP maintient celles-ci en conformité avec les exigences du trafic, mais l'animation et l'"urbanisation" des stations ainsi produites relèvent en premier lieu du savoir faire de Promo-métro et des commerçants concernés.

L'expérience toute récente des produits "Chic et Choc" traduit une tout autre démarche parce qu'elle implique la Régie dans des responsabilités de concepteur, de fabricant (par sous-traitance), et de distributeur d'une ligne originale de produits. Cette voie que par commodité nous désignerons comme commercialisation de "produits propres", constitue une indéniable novation. Il ne s'agit plus d'une simple concession, et les produits vendus n'entretiennent pas de rapport direct avec la "spécialité" de l'entreprise. Il suffit que ces produits s'appuient sur la symbolique des campagnes de communication de la RATP, contribuant à renforcer et prolonger celle-ci. Mais, bien que cette expérience ne soit encore qu'à ses débuts, elle prend des formes qui sont autant de signes pour de possibles prolongements. Nous en évoquerons trois :

a) Une distribution multicanaux : ces produits sont maintenant vendus à la fois dans une boutique traditionnelle du réseau, mais ils sont aussi présents dans les grands magasins, et acquièrent une notoriété progressive à l'étranger. En empruntant les voies les plus naturelles de distribution de produits visant un large public, ils constituent une forme très originale de diversification.

b) Une problématique de rentabilité directe :

Quoique nés d'une logique de promotion, les produits "Chic et Choc" introduisent, si leur développement se poursuit, une optique spécifique de rentabilité, car ils devront faire la preuve de leur autofinancement. Cela suppose aussi une hygiène économique minimale comme la possibilité de recourir à des formes de logistiques efficaces, et la possibilité d'un suivi économique peu biaisé par des mécanismes comptables.

c) Des ouvertures pour le service en station ?

L'existence des produits "Chic et Choc" semble donner un premier contenu à plusieurs projets tendant à couvrir l'activité des bureaux de vente en station.

C'est ainsi qu'a déjà été plusieurs fois évoquée l'idée de joindre la vente de ces produits à celle des titres de transport. Ne peut-on équiper les bureaux de vente des stations de produits de ce type ? Cette évolution n'est pas sans avoir des précédents dans d'autres secteurs de l'économie.

Si l'on observe le comportement des grands réseaux de distribution (stations services par exemple) on observe qu'à côté du produit principal est venue se greffer la gamme de produits annexes, source de revenus, mais aussi marqueurs de tout le dispositif de distribution (stylo, boutiques, petits cadeaux, etc ...).

Sans que l'on puisse assurer que les produits "Chic et Choc" soient appropriés à un tel développement, il est certain qu'une gamme de produits propres, si elle était viable, pourrait considérablement modifier l'actuelle activité de vente réalisée par la RATP dans ces stations. Toutefois, l'idée de produits propres n'implique pas nécessairement vente par les agents RATP ; le cas des produits "Chic et Choc", illustre déjà le fait que de tels produits pourraient se développer par le biais de concessions, ou à l'extérieur du réseau. Cette voie "autonome" est probablement la plus aisée.

### II.3. Nouveaux services : une interpellation accrue

La politique d'animation (que nous ne détaillerons pas dans cette note) et l'initiative "Chic et Choc" ont semble-t-il produit un effet mobilisateur sur les différents acteurs qui constituent l'environnement de la RATP. Il semble que ceux-ci s'adressent de plus en plus à la Régie pour lui proposer des actions annexes ou pour acquérir certains produits. Ce phénomène pourrait lui aussi être mis en relation avec la recherche actuelle de nouveaux services à rendre en station (cf séminaire sur "le service en station Mars 1984).

Les sollicitations dont la RATP fait l'objet peuvent être classées en trois rubriques :

- L'organisation d'expositions/animations, il s'agit dans ce cas d'une utilisation de l'espace métro à des fins culturelles, informatives ou publicitaires.

- L'acquisition de produits naturellement fabriqués par l'entreprise : plans de quartier, affiches, plans du réseau, font l'objet de demandes qui mériteraient d'être évaluées (le cas des affiches a déjà été concédé à une petite entreprise). Ces produits "naturels" se voient ainsi conférés par l'extérieur le statut de produits "propres".

- L'organisation de services impliquant le personnel des stations : ce troisième point, plus récent, pourrait connaître, si cela était souhaité, un certain développement. On peut évoquer quelques exemples de demandes de ce type : l'accueil de voyageurs, attendus par un hôtel de la banlieue parisienne, la réalisation d'opérations de change à certaines stations du métro, ou plus ancienne, l'idée de réaliser des points d'information touristique.

Si la première rubrique évoquée renvoie à des opérations que connaît bien la Régie, le développement des deux autres types suggère deux voies d'actions futures :

- . d'une part une procédure de réception et d'observation permettant de saisir les demandes et d'évaluer l'opportunité de donner suite,

- . d'autre part l'élaboration d'une doctrine permettant d'orienter les acteurs pour des services impliquant le personnel. La complexité de ces dossiers appelle une réflexion le plus souvent transversale comme le suggère l'exemple des guichets de change où des formations spécifiques auraient été nécessaires. On peut se demander si le cheminement actuel des dossiers est adapté à la volonté de développer ces services.

#### II.4. Vidéocommunication : monitorat et effets structurels

Le projet de vidéocommunication (cf schéma de principe Mai 1985) est trop complexe pour pouvoir être résumé convenablement ici, sur le plan de sa philosophie ou de son organisation. Néanmoins il constitue à l'évidence un élément incontournable dans le futur proche des stations, tant par son action sur le "vécu" des stations que par les dispositifs techniques et organisationnels qu'il va induire. Aussi peut-on d'ores et déjà noter trois éléments qui doivent être actuellement retenus dans toute réflexion prospective : les fonctions nouvelles que sa technologie permet (accès aux bases de données, paiement électronique), les découpages structurels qu'elles induisent, les représentations du rôle possible des agents qu'elles proposent.

1/ Le projet actuel prévoit pour l'agent RATP, une fonction d'éducation ou de monitorat pour l'initiation des voyageurs aux systèmes mis en place, tout en les utilisant le cas échéant lui-même pour fournir de nouveaux services.

2/ Le projet instaure un concept de structuration géographique des stations par groupes de signes dans le cadre d'un système de télé-surveillance et d'échanges interactifs par visiophonie.

3/ Le projet rend possible l'utilisation de technologies de paiement et de contrôle nouvelles : cartes à "puces", ticket à mémoire, et rejoint en cela les expériences auxquelles la RATP participe à Blois.

Par ces trois éléments, le projet vidéocommunication pourrait se développer selon deux concepts :

- . soit celui d'un système de diffusion d'images et d'information autonome, venant vivre dans les stations à l'instar des autres acteurs qui y agissent,
- . soit celui d'une technologie restructurante, mais dont les objectifs affichés dépendent de la manière dont à sa périphérie les divers acteurs vont se mobiliser notamment sur les trois points que nous venons d'évoquer.

### III - Pour un nouveau service en station : l'expérience Bastille

Les réflexions menées à la Régie autour du thème du service en station ont conduit à la mise en place sur un site local circonscrit, la station Bastille, d'un ensemble de mesures visant d'une part à améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis du public, d'autre part à revaloriser les tâches des agents en station.

Cette expérimentation a notamment tiré parti des conclusions du séminaire sur le service en station de juin 1984 ; elle s'est appuyée également sur une concertation poussée entre le personnel de la station et les promoteurs du projet. Chaque action proposée a fait l'objet d'un vote, et en définitive n'ont été retenues que celles qui remportaient une grosse majorité des suffrages.

Il n'y a pas lieu de détailler ici l'ensemble du dispositif, mais on peut cependant distinguer certains points saillants qui permettent d'éclairer la portée prospective de cette expérience.

### 1/ Des modifications du service actuel en station

Il est certain que les actions proposées et testées sur le site, relevaient plus spécifiquement d'une stratégie à court terme ; elles ont essentiellement consisté en un nombre assez important de modifications locales par rapport à la situation actuelle ; modifications allant certes dans le sens d'une responsabilisation accrue des agents (monnaie, carte orange, installations techniques, décentralisation ...) ; mais, l'extension des tâches proposées aux agents concernaient peu les nouvelles activités dont il a été question dans les parties précédentes de cette note.

Les résultats acquis sur le terrain par cette stratégie à court terme se sont révélés suffisamment riches pour qu'il soit décidé d'étendre l'expérimentation sur une plus vaste échelle. En l'occurrence 10 % du total des stations, toutes situées à la périphérie de Bastille sur les lignes 1, 5 ou 8. L'objectif est de s'efforcer de profiter de l'acquis d'une sorte d'effet pionnier, tout en ne mésestimant pas la relativité des résultats obtenus sur Bastille.

Les comportements des agents ont semble-t-il varié moins que ce qu'escomptaient les promoteurs de l'expérience, alors que parallèlement, l'expérimentation était ressentie comme très positive par une large partie du personnel concerné.

### 2/ Des effets à long terme

Il est clair néanmoins que ces multiples petits déplacements en avant, même s'ils reposent sur un postulat de réversibilité, servent une vision structurelle à plus long terme, et qu'à ce titre, c'est tout le paysage familier de l'agent en station qui peut se trouver modifié dans le futur. Pour éclairer ce point, il suffit de se reporter aux différents éléments du projet d'expérimentation à 10 %. On y retrouve d'une part un grand nombre de modifications présentes dans l'expérience Bastille. Cependant certains enseignements de la première phase de l'expérience ont généré des modifications organisationnelles plus amples, avec notamment la création d'un échelon supplémentaire dans la hiérarchie des agents en station ; l'idée est de regrouper un certain nombre de stations (dépendant toutes de la même ligne afin de respecter la ligne hiérarchique actuelle) sous l'autorité d'un nouveau corps d'agents. Cette action répond à l'une des préoccupations importantes exprimées aux cours du séminaire Station de Juin 1984, à savoir l'absence de profil de carrière pour les agents de station. Ce projet vise ainsi à y remédier.

Mais en permettant une évolution de la ligne hiérarchique, en instaurant un système de notation, l'expérience Bastille ouvre des perspectives et des questions. Perspectives : par la reconstitution d'une équipe multistations placée sous une responsabilité unique, ce qui autorise l'introduction de tâches moins réglementées (ventes diverses, services nouveaux, etc ...). Questions : parce que l'on peut s'interroger sur le chemin d'une telle refonte de structure sans projet de complexification de l'activité des agents.

En ouvrant plusieurs avenir possibles, cette expérience contribue à autoriser des scénarios de "rupture" sur lesquels nous allons maintenant revenir.

#### IV - Premiers scénarios : continuité ou rupture

Le tour d'horizon que nous venons de faire n'est évidemment pas exhaustif. Chacun des développements étudiés mériteraient d'être approfondi, et le sera si nécessaire, dans la suite de la recherche. Il faudra également prendre en compte les données de l'expérience d'utilisation des cartes à mémoire à Blois, ainsi que les restructurations envisagées en banlieue, dans le cadre du schéma directeur de l'offre, autour du concept de pôles commerciaux associés à des points remarquables de la périphérie parisienne.

Mais au stade actuel de la recherche, plusieurs remarques peuvent déjà être faites.

1/ Il existe un indéniable foisonnement de projets et d'idées qui sont potentiellement porteurs d'effets sur la "station", tant sur ses équipements, son ambiance, ou les services qui y seront rendus ; ces initiatives poursuivent des développements déjà largement engagés dans certains cas (locaux commerciaux, animation).

2/ Ce foisonnement provoque ou amplifie, en retour, une interpellation de la RATP, par son environnement : des propositions de collaboration, de nouveaux services sont transmises à la Régie. Ce courant, source d'idées et d'opportunités mériterait d'être suivi, de manière à élaborer progressivement une doctrine permettant de répondre à ces sollicitations.

3/ Les développements, à maturité, ou en cours, de commerces ou de nouveaux services en station ont tendance à suivre un schéma de formation que l'on pourrait appeler "développement par extériorisation". Commerces, produits propres, vidéocommunications, se constituent par autonomisation d'une mission et création d'un acteur externe chargé de sa réalisation (filialisation par exemple). Cette logique est d'un incontestable dynamisme ; déchargé des contraintes RATP, nouant de nouvelles relations avec l'environnement, ces différents acteurs, contribuent, indéniablement à enrichir les stations, en les complexifiant. On peut ainsi penser qu'à l'horizon 2000, plusieurs possibilités seront offertes pour que de nouveaux acteurs de ce type se développent, organisant leurs propres relations à l'usager et à la station.

4/ Un tel processus a des avantages juridiques et techniques évidents, et il a montré sa fécondité, mais il s'est appuyé jusqu'ici sur le principe d'un isolement relatif de chacun de ses développements, par rapport à l'appareil d'exploitation RATP en station qui suit sa propre logique d'évolution. Certes ces projets comportent des ouvertures qui permettraient de recouper les modifications en cours du rôle des agents en station ; mais une telle jonction entre appareils internes et externes à la RATP, en coupant avec le passé, ne serait pas sans obstacles : négociations difficiles ou imprévisibles, requalifications, coûts induits ...

Aussi paraît-il utile de formuler deux premières hypothèses prospectives autour de ces notions :

Hypothèse 1 : un scénario de la continuité : Ce premier scénario s'obtient en supposant la poursuite des deux principales logiques à l'oeuvre depuis quinze ans.

- Une croissance continue d'activités nouvelles en station, prises en charge par des acteurs externes, spécifiques à chacune d'elles, s'intégrant dans le réseau, mais sans interférence avec les structures ou les missions de l'exploitation.

- Parallèlement, l'apparition de nouvelles technologies (monétique, télésurveillance), jointes à une logique de productivité viendrait progressivement limiter les structures d'exploitation à une présence diffuse et légère. Limitation d'autant plus aisée que l'enrichissement des tâches des agents à partir des seules fonctions traditionnelles serait difficile.

Dans une telle hypothèse, péage, achat de titres, contrôle, seraient progressivement simplifiés, puis transférés à des automatismes ou à des acteurs présents : on pourrait imaginer, à titre de simple illustration, qu'une boutique "Chic et Choc", assure sur certaines plages horaires, la vente des rares titres de transports acquis à l'unité, ou surveille les automates qui les délivreront.

Hypothèse 2 : Un scénario de la rupture

Le prolongement des tendances que nous avons effectué en hypothèse 1, est-il valide ? Les nouveaux acteurs du réseau peuvent-ils survivre sans que des formes nouvelles d'association des exploitants à leur développement ne soient trouvées ? La complexité croissante qui caractérise l'évolution de certaines stations, tendrait à faire penser le contraire. Ainsi, si le réseau s'ouvre à la vente de produits propres RATP, ou à la multiplication de points délivrant des services nouveaux (change, tourisme, spectacles, relais multiples) ; si le câblage du réseau favorise la mise à disposition de technologies interactives, on peut anticiper sur la nécessité de responsabilités locales adaptant ces systèmes à la vie quotidienne des stations.

Inversement, les modifications actuellement envisagées du rôle des agents en station, ne peuvent-elles se nourrir des relations nouvelles qu'offrent les développements évoqués ?

D'une telle hypothèse il faudrait alors pour qu'un scénario de la "rupture" se mette en place, que la complémentarité et la synergie des projets actuels soient recherchées, voire posées comme objectifs assignés à ces développements. On peut penser que la faisabilité de ces objectifs serait d'autant mieux testée si ceux-ci étaient pris en compte dans les phases précoces des projets.

Ces deux hypothèses sont, bien sûr, caricaturales, et ont partout pour mérite de mettre en valeur deux grands concepts à partir desquels pourraient être générés plusieurs scénarios à long terme.

Toutefois, on voit aisément que continuité ou rupture peuvent être présentes à des degrés divers, selon les voies de développement envisagées, ou selon les stations considérées. On peut noter en effet que commerces, produits propres ou vidéocommunication, n'offrent pas les mêmes potentialités d'implication de l'exploitation.

Par ailleurs, les nouveaux acteurs du réseau ont tendance à se différencier eux-mêmes fortement selon les stations. De même, l'impact des nouvelles technologies pourrait jouer de façon variée selon la taille de la station, sa situation géographique, ou la nature des flux qui la traversent. Il paraît alors important de chercher à identifier des scénarios spécifiques par grands types de stations en cause. Il est trop tôt, à ce stade, pour préciser de telles différenciations, elles constituent une voie de poursuite de ces premières réflexions.

\*

\* \*

Les analyses et les hypothèses formulées ici visent surtout à susciter une discussion. Ces remarques recueillies devront éclairer les étapes suivantes de la recherche qui seront consacrées notamment à un travail en station : des monographies de points du réseau seront établies en liaison avec la hiérarchie des lignes. Par ailleurs, cette note devrait permettre d'élargir les correspondants actuels de la recherche "Station 2000" pour aboutir à un groupe de réflexion plus transversal.