

ENTRE

Les lignes

LES SPÉCIAUX
DE L'ÉTÉ

RATP

SOMMAIRE

COUVERTURE :
RATP-Ardaillon

- 3 Editorial
- 4 La mobilité
- 6 Les accordéons du 27
- 7 Hector Guimard
- 9 La chronique du conseil
- 10 Ligne A : les éclaircies printanières
- 11 Traction asynchrone
- 14 Une boutique aux couleurs ticket
- 16 Actualités
- 18 Zip, on ripe...
- 21 Sport
- 22 Escapades tourangelles

DERNIÈRE :
Bobigny a fêté ses transports.
(RATP-Marguerite)

ENTRE les lignes

JOURNAL D'INFORMATION
DE LA RÉGIE AUTONOME
DES TRANSPORTS PARISIENS

Rédaction, abonnements :
69, bd Saint-Michel, 75005 PARIS
Tél. : 329.92.24 et 329.92.71

Directeur de la publication :
Jacques Barrau de Lorde.

Rédaction :
Sylvie Fréchar, Jacques Marion,
Chantal Naar, Christian Chaumereuil.

N° d'inscription à la commission
paritaire des publications et agences
de presse : 1791 ADEP.

Maquette : Triangle Création.

Imprimerie : L'Avenir Graphique,
ZI Torcy-Sud, 77200 Torcy.



Membre de l'Union des jour-
naux et journalistes d'entre-
prise de France (UJEF).

Ont aidé à la réalisation :
J.-P. Chanson, H. Crouta, G. Luche.

Photographies :
H. Clausse, J. Thomas, P. Michaud.
Atelier photographique RATP :
G. Ardaillon, J. M. Carrier, B. Chabrol,
G. Gaillard, M. Marguerite, R. Minoli,
R. Roy, J. Thibault.

Les opinions ou affirmations citées
dans les articles ou reportages d'Entre
les lignes n'engagent que la responsa-
bilité de leurs auteurs.
Les interviews de personnalités ap-
partenant à des organismes exté-
rieurs ne sauraient engager la RATP.

TIC, TAC, TOC... SMASH ET SET !

Comme les années précédentes, le mé-
tro a vibré pendant 10 jours au rythme des
échanges de balles entre les célébrités du
tennis rassemblées à Roland-Garros. Noah,
Lendl, Wilander ou Mc Enroe ont animé ainsi
une dizaine de stations où étaient retrans-
mis les matchs. Des murs d'entraînement
attendaient à Nation, Montparnasse et Mi-
romesnil les fans de la raquette. Enfin, à
Auteuil, le bus boutique proposait des pro-
duits chics afin d'être choc sur le central de
Roland-Garros.

C. C.



RATP-Chabrol

VIVE LES VACANCES

Avec le retour des beaux
jours, voici revenu le temps des
vacances. Comme chaque an-
née, les services touristiques et
de locations (STL) se retrouvent
sur la brèche. Outre les tradition-
nelles excursions en Ile-de-
France (et au-delà), les « spé-
ciaux » acheminent des milliers
de jeunes vers les grandes gares
parisiennes, première étape du
chemin vers la mer ou la monta-

gne. Par ailleurs, tous les jours de
l'été, 150 à 200 autobus condui-
sent les enfants de la capitale
dans les centres aérés de la Ville
de Paris (photo de couverture).
Quelques heures de soleil et de
détente en pleine verdure pour
se donner l'illusion d'une évasion
lointaine. Durant l'été 1984, les
STL ont ainsi transporté plus
de 300 000 enfants grâce à
6 300 autobus mis en marche
spécialement.

C. C.



RATP-Ardaillon



RATP-Ardaillon



Les participants au groupe de travail AMPERE : debout, de gauche à droite : J.-P. Mercier (R), M. Courtois (S), M.-P. N'Go Van (D), J. Liénart (I), A. Pascal (F) ; assis, de gauche à droite : A. Balloul (P), F. Duchezau (D), J.-P. Bailly (R). Étaient absents le jour de la prise de vue : M.-C. Bériot-Dassonville (D) et M. Barjansky (G).

RATP Ardillon

NAISSANCE D'AMPERE

Novembre 1984. La Régie se trouve confrontée à de sérieuses difficultés concernant la mise au point définitive de son budget 1985. Des impasses demeurent : pour équilibrer les comptes, il faut économiser environ 150 MF (1 % des dépenses totales) et revoir en baisse les effectifs proposés par les directions, ou gagner des recettes propres.

Plutôt que de résoudre ce problème par des arbitrages centralisés au coup par coup, la RATP confie à un **groupe de travail représentatif de toutes les directions** la mission de réfléchir et de lui faire des propositions pour le budget 1985 dans le cadre de recommandations économiques plus générales.

Un groupe de travail qui travaille, des membres motivés, des objectifs clairs et précis, un délai court : la recette est efficace. Début janvier, le groupe remettait ses conclusions, conclusions qui, après avoir été examinées, amendées puis approuvées par l'ensemble du comité de direction, devaient servir de base au rapport AMPERE.

Ainsi naissait le programme d'Actions et de Mobilisation du Personnel pour l'Efficacité Renouvelée de l'En-

treprise que la RATP se propose de mettre en œuvre dans les années qui viennent.

Entre les Lignes rend compte largement du contenu de ce rapport dans ce numéro ; aussi voudrais-je insister ici sur **la démarche qui a animé la réflexion du groupe**. Dès le début de l'analyse, un constat économique s'impose : depuis 15 ans, les sommes que l'État, la Région et les départements versent chaque année à la RATP augmentent sensiblement plus vite que l'inflation, en moyenne 4,5 % par an soit près d'un doublement depuis 1970.

Ceci ne peut durer indéfiniment, encore moins en période de rigueur budgétaire. Et plutôt que de se le faire imposer de l'extérieur, **la RATP doit se fixer elle-même comme objectif une stabilisation des concours financiers publics**. Il y va de sa crédibilité, de son autonomie de gestion, de sa reconnaissance par tous en tant que service public efficace.

Un tel objectif serait relativement facile à atteindre si, simultanément la RATP n'avait pas la volonté de poursuivre son développement. Or, ce développement de nos services est essentiel pour au moins deux raisons : d'abord, pour les habitants de la région parisienne où il y a encore de nombreux besoins de transport mal satisfaits, ensuite, pour chacun d'entre nous, agents de la RATP, pour qui il est plus motivant et stimulant de travailler dans une entreprise en expansion, plutôt qu'en stagnation ou en récession.

Alors, pour concilier ces deux objectifs, une seule voie est possible : **faire de l'amélioration de l'efficacité de la RATP le moteur de son développement**. C'est le sens profond du programme AMPERE et de ses orientations :

- **faire progresser, dans toutes ses dimensions, la productivité** : réduction des dépenses matérielles et financières, amélioration de l'efficacité du travail des agents de la RATP, formation et compétence du personnel, circulation plus facile des autobus...

- **mettre cette réduction des coûts au service du développement des services, des trafics et des recettes** : dynamisme commercial et tarifaire, recherche et progrès technologiques, lignes nouvelles et prolongements.

Coûteuse et bureaucratique, la RATP entrerait dans une phase de récession. Efficace, compétitive et tournée vers le client, elle se développera et ses services seront appréciés et recherchés par tous. **L'efficacité et la compétitivité ne comptent-elles pas parmi les vraies garanties de la pérennité et du développement du service public !**

Jean-Claude BAILLY
Animateur du groupe AMPERE

Le contenu de ce programme est détaillé dans le supplément d'Entre les Lignes joint, pour les agents en activités, à l'envoi de ce numéro.

La mobilité est un facteur important de développement personnel et une condition essentielle de l'efficacité économique de la RATP. Elle permet l'adaptation aux évolutions technologiques et aux mutations sociales.

Le statut de la RATP, l'habitude d'y faire « carrière » font que la mobilité externe est exceptionnelle. Cette constatation rend d'autant plus nécessaire un développement de la mobilité interne.

Le diplodocus a disparu du globe parce qu'il s'est figé alors qu'autour de lui, ce n'était que mouvement et évolution. Une à une, les conditions de son existence disparaissaient. Devenu étranger sur la terre, il la quitta. Tel qu'en lui-même.

La triste histoire du reptile dinosaïrien qui vécut à l'époque secondaire a servi de leçon à bien d'autres espèces, dont l'homme.

Traversons allègrement les millénaires pour nous préoccuper du cas particulier des agents de la RATP, entreprise de transport dont la propre évolution est liée étroitement à celle de son environnement et des technologies. L'entreprise change et garde les hommes, il faut donc que ceux-ci, en contrepartie, marchent au même rythme. Le cas échéant, ils doivent aussi apprendre à faire autre chose. Ceci est un mouvement qui emporte les hommes dans son sillage mais il en est un autre qui contribue aussi à faire de la Régie une entreprise dynamique, c'est la mobilité volontaire des agents. Or, ceux qui changent de cap sont encore trop peu nombreux, c'est la raison pour laquelle certaines mesures sont étudiées et mises en vigueur afin de donner un coup de pouce à la mobilité.

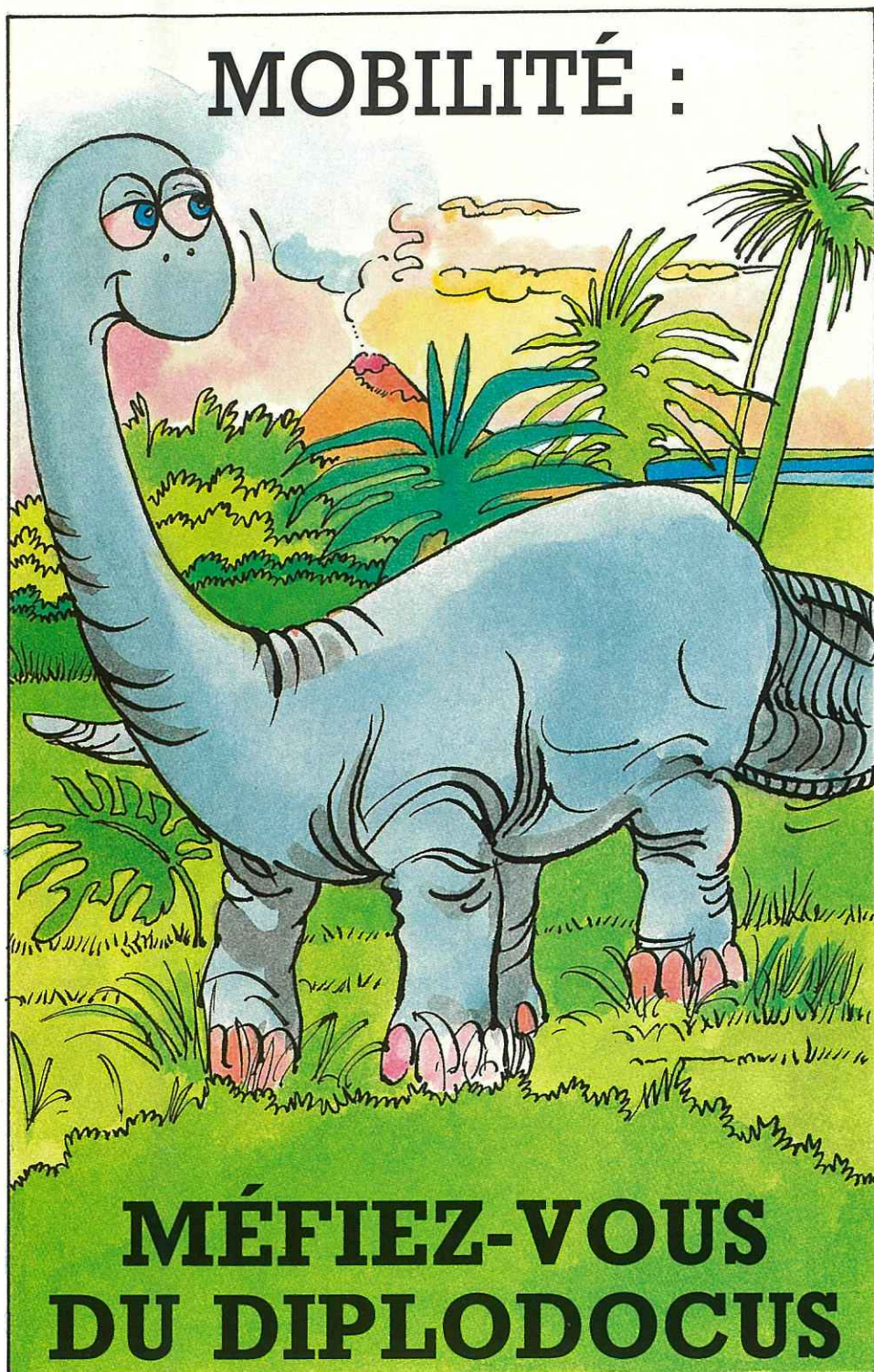
LA MOBILITÉ, C'EST QUOI ?

Il s'agit, en tout premier lieu, de bien s'entendre sur le terme lui-même. Il peut, en effet, revêtir trois dimensions, ce qui implique que l'on parlera plutôt de mobilités.

La mobilité géographique consiste à changer d'environnement sans pour cela changer d'activité. Elle correspond à ce qu'on appelle habituellement une mutation. C'est le mécanicien qui change d'atelier.

La mobilité horizontale recouvre un changement dans le nature du travail qui implique, en règle générale, une formation.

Enfin, la mobilité verticale, liée directement à la promotion, correspond à l'ascension dans la hiérarchie. Elle n'entraîne pas nécessairement l'une ou l'autre des deux premières dimensions mais accroît la responsabilité exercée. Moralité : mobilité et carrière peuvent se rejoindre, mais dans certains cas seulement. Les deux termes renvoient à une idée de changement, mais l'idée de progression impliquée dans la notion de car-



rière n'est pas forcément contenue dans celle de mobilité.

Autrement dit, la notion de mobilité est une notion beaucoup plus large que celle de carrière. Et c'est là qu'intervient un des freins à la mobilité : l'homme n'a pas un penchant naturel pour le changement.

MOBILITÉ DES CADRES

Chiffres 1983 et 1984

	1983	1984
Mobilité interdirections chez les cadres échelles chiffres	49*	33*
Mobilité interdirections chez les cadres échelles lettres	12	11
Mobilité interservices chez les cadres échelles chiffres	53	51
Mobilité interservices chez les cadres échelles lettres	3	15

* Le chiffre plus élevé de 1983 s'explique par les retombées de la restructuration de la direction des Etudes générales effectuée cette année-là.

LA MOBILITÉ, POUR QUOI FAIRE ?

Pourquoi intéresse-t-elle la RATP ? Pourquoi intéresse-t-elle ou doit-elle intéresser les agents ?

Face à l'avancée des moyens technologiques, l'entreprise a tout avantage,

alors que certains secteurs sont appelés à connaître une importante mutation, à voir ses agents ne pas attendre le moment inévitable où ils devront s'adapter : c'est la mobilité volontaire avant de devenir obligatoire.

Autre aspect positif que l'on découvre notamment dans la mobilité géographique : l'effet « dépolissant ». Tel ou tel groupe en charge d'une fonction depuis de nombreuses années bénéficiera de l'œil neuf d'un nouveau venu qui bouleversera de vieilles habitudes. C'est l'air du large qui tonifie l'appareil respiratoire (de l'entreprise !) Cet avantage est notamment offert par la mobilité géographique au-delà de sa banalité appa-
rente.

La mobilité choisie sous-tend une richesse évidente : l'entreprise est prête à la favoriser en mettant à la disposition de son personnel les moyens d'y parvenir, de l'information sur les postes à pourvoir, au financement, le cas échéant, de la formation requise.

L'autre partie intéressée dans l'affaire, le personnel, se divise en quatre grandes familles : ceux qui changent pour changer – ils ne sont pas légion –, ceux qui, en changeant, résolvent un problème extra-professionnel – trajet domicile-travail, horaires, etc. –, ceux qui changent pour « s'en sortir », c'est-à-dire pour quitter un poste qui leur est mal adapté et enfin, ceux qui choisissent la mobilité après saturation, quand ils ont fait le tour de ce que pouvait leur apporter un poste.

Dans tous les cas, l'agent qui fait acte de mobilité recherche quelque chose, ne serait-ce que le changement lui-même. Quand bien même le point de départ de la démarche est négatif (« s'en sortir », saturation), le fait même de l'accomplir est positif. Franchir le pas implique la réunion de certaines forces dont la remise en état de marche a des effets dépassant l'acte lui-même.

DES REMÈDES À LA CARTE

Les actions pour faciliter la mobilité doivent pouvoir bénéficier à l'ensemble du personnel.

Des études sont actuellement menées au sein de la direction du personnel pour les catégories exécution et maîtrise mais la mise au point des mesures à prendre doit être conciliée avec une réglementation complexe, notamment en matière de changement de filières, liée au contrôle des compétences indispensables à l'exercice de certains métiers.

L'orientation retenue serait, au stade actuel des études, de procéder à un aménagement du système actuel des concours. Certains d'entre eux nécessitent des connaissances générales com-

ENTRE *les postes*

Afin d'éviter les blocages ou les retards constatés parfois dans la circulation des fiches de postes, un bulletin est, depuis janvier, adressé mensuellement à chaque cadre pour l'informer de manière succincte des postes à pourvoir.

Ce bulletin présente en une dizaine de lignes chacun des postes vacants, le dossier de poste détaillé n'étant remis qu'aux personnes intéressées.

Publié au début de chaque mois, y paraissent les appels de candidatures adressés à la direction du personnel au cours du mois précédent.

Il est adressé à tous les cadres échelles chiffres mais aussi, pour information, aux cadres échelles lettres. Les chefs de groupement doivent veiller à ce qu'un exemplaire de ce bulletin circule dans le courrier général afin que les agents de maîtrise qui remplissent les conditions pour passer dans les cadres puissent en prendre connaissance.

parables, qui pourraient être transformées en modules de niveau acquis pour une période déterminée et permettant de ne passer ensuite que les épreuves correspondant à l'option choisie.

Le contexte réglementaire concernant les cadres est beaucoup moins contraignant et les conditions pour une action rapide et significative sont d'ores et déjà réunies. Mais il ne s'agit pas d'instaurer des va-et-vient inorganisés. Si la mobilité doit être possible pour tous, elle ne peut, par contre, être la même pour tous. Au regard de leur formation ou de leur expérience, certains pourront envisager des changements d'activité relativement importants alors que d'autres verront leur carrière se dérouler au sein de la même famille professionnelle. Ce second cas de figure sera probablement le plus souvent rencontré.

PRÉPARER LE TERRAIN

Faire en sorte que le cadre soit prêt à prendre en main sa propre carrière est une condition *sine qua non* de la réussite de toutes les autres actions qui peuvent être menées.

Dans cette perspective de permettre au cadre d'agir sur la conduite de sa carrière, la direction du personnel offre depuis le début de cette année la possibilité à ceux qui le désirent de s'inscrire à des sessions de « bilan professionnel » organisées par des cabinets extérieurs. La règle est que les participants soient issus d'entreprises différentes, de façon à mêler les types d'expériences professionnelles. L'objectif est de les aider à faire eux-mêmes le bilan de leur activité et à définir les orientations qu'ils souhaitent lui donner. (Voir encadré « Le bilan professionnel ».)

Autre formule qui, elle, reste à mettre en place : l'entretien d'orientation. Chaque cadre qui n'aurait pas fait acte de mobilité depuis environ 7 ans se verrait proposer un entretien d'orientation de carrière par la direction du personnel. Libre à lui d'accepter ou de refuser. Pourquoi 7 ans ? Selon certaines études, c'est l'échéance moyenne à partir de laquelle les symptômes de routine commencent à se manifester et à se développer. Bien entendu, il s'agit d'une moyenne, c'est pourquoi on reconnaît à chacun le droit de juger de son « taux d'usure » en lui laissant la liberté de reporter ou de refuser l'invitation qui lui sera faite.

L'objectif de ces entretiens sera d'apporter aux cadres des éléments d'information pour réfléchir sur leur carrière. Ils ne sont pas à confondre avec un bureau de placement qui déposséderait les directions de la gestion de leur personnel. Il serait d'ailleurs souhaitable que celles-ci organisent elles-mêmes ce genre d'entretien pour favoriser les mobilités intra-directions.

Une autre voie sur laquelle on pourrait s'engager serait de favoriser le décroisement à l'intérieur de la RATP en permettant à chaque agent d'aller voir ce qui se passe dans les autres secteurs.

UN BILAN PROFESSIONNEL POUR LES CADRES

Organisées en inter-entreprises, les sessions réunissent des cadres, huit à dix en moyenne, de divers horizons afin que les échanges soient à la fois enrichis par la variété des expériences et libérés des freins que créeraient inévitablement des relations professionnelles entre les participants.

Elles se déroulent généralement sur une période de cinq jours consécutifs et la démarche proposée s'appuie sur divers types d'analyses menées individuellement ou collectivement :

- analyse de l'itinéraire professionnel permettant un repérage systématique des expériences acquises, des réussites obtenues et des difficultés rencontrées ainsi qu'un rappel des principales décisions prises et des motivations et systèmes de valeurs qui les sous-tendaient,
- analyse de la fonction actuelle en faisant apparaître notamment les éléments satisfaisants et non satisfaisants,
- analyse des variables et hypothèses d'évolution liées à la fois à l'environnement et à l'intéressé.

Les techniques utilisées peuvent varier légèrement d'un organisme à l'autre ainsi que les orientations données au plan d'action final, certains organismes privilégiant la formation sur la mobilité ou inversement mais d'une manière générale, et quelles que soient les méthodes utilisées, les animateurs de ces sessions n'ont en aucun cas pour objectif de porter un jugement sur les participants. C'est à chacun d'entre eux qu'il appartient de tirer, pour lui-même, les conclusions qui s'imposent et d'en faire l'usage qu'il souhaite.

Les personnes intéressées par ce type de sessions peuvent prendre contact avec l'équipe chargée du recrutement des cadres à la direction du personnel, pour obtenir des informations complémentaires.

Cela existe déjà en partie avec les stages d'attachés de 1^{re} catégorie, mais c'est l'occasion unique de leur carrière. Développer ce tourisme professionnel est sans doute une piste à suivre si l'on veut favoriser la mobilité. Pour évoluer dans l'entreprise, il faut d'abord la connaître. A terme, une telle action pourrait concerner l'ensemble du personnel.

LA GRANDE ILLUSION

Un autre type d'action beaucoup plus incitative a beaucoup fait parler ces derniers mois. Pour donner un enjeu supplémentaire à la mobilité des cadres, il sera désormais demandé aux cadres, pour accéder à un poste de chef de groupement, « d'avoir effectué au moins une mobilité significative ». Pour un peu, si on écoutait bien les conversations de couloir, on allait assister au plus grand mouvement de cadres que la RATP ait jamais connu.

Remettons les pieds sur terre, il s'agira d'une condition nécessaire mais pas suffisante. Il y a environ 2 500 cadres à la Régie pour un nombre de postes de chef de groupement bien inférieur. Autrement dit, ne confondons pas mobilité et bougeotte. Néanmoins, *Entre les lignes* renvoie les personnes intéressées à « Éléments » publié en décembre 1984 par la direction du personnel, consacré à la mobilité des cadres : elles y trouveront, développées plus complètement, ces nouvelles dispositions...

En matière de mobilité, le volontariat est essentiel. Cela est vrai pour l'ensemble du personnel : son adhésion est indispensable. C'est la raison pour laquelle l'ensemble des actions qui sont d'ores et déjà menées ou qui seront menées doivent l'être dans le respect de la liberté de chacun, même si ici ou là l'incitation est plus ou moins marquée.

Il ne s'agit pas, après avoir sans doute trop privilégié la stabilité en matière de carrière, de tomber dans l'excès inverse. On imagine aisément ce que cela coûterait à l'entreprise. La mobilité est indispensable mais elle doit s'inscrire pour chacun dans un déroulement de carrière cohérent. L'objectif ne doit pas être de multiplier, pour le plaisir, des expériences sans lien entre elles mais, au contraire, il faut que chaque expérience vienne compléter et enrichir la précédente.

Petit à petit, la nécessité de développer la mobilité fait son chemin à tous les niveaux de la hiérarchie. Face à l'évolution des méthodes de travail et des technologies, les agents ont de plus en plus conscience que la RATP, si elle garantit L'EMPLOI à l'agent par son statut, ne peut lui garantir indéfiniment SON POSTE. Il est donc impératif que tous les agents puissent mieux maîtriser leur carrière pour ne pas avoir à leur imposer des changements.

Souvenez-vous... le diplodocus...

Chantal NAAR

LES ACCORDÉONS DU 27



RATP Ardillon

Cinquième ligne du réseau RATP et deuxième ligne de Paris intra-muros à être équipée d'autobus articulés, le 27 vit depuis quelques semaines au rythme des superbus.

« Ouais ! T'as vu le gros bus... C'est super. » Non, c'est superbus. Jeudi 2 mai : petite transformation dans le paysage du Boul'Mich' : les articulés du 27 (1) montent et descendent tranquillement le boulevard. D'accord, il y avait déjà le 91, mais voir ces grosses chenilles serpenter devant la fontaine Saint-Michel ou autour de la place Edmond Rostand : un spectacle insolite, de quoi figer pendant quelques secondes les mâchoires des croqueurs de hamburger du Quartier Latin.

Depuis le 1^{er} mai, les 27 superbus du 27 (souci des comptes ronds ?) ont remplacé les 34 *Standard* qui tournaient le soir, à l'heure de pointe. Douze millions de voyageurs en 1983, 42 000 personnes les jours de plein trafic, la ligne 27 est la troisième en importance du réseau parisien. « La charge est continue tout au long du parcours, souligne B. Sahed, chef de ligne du 27. Mais c'est la déserte du XIII^e arrondissement qui nous pose le plus de problèmes. Matin et soir, nous doublons les Saint-Lazare par des navettes Porte de Vitry-Place d'Italie... Avant nous faisions deux départs en quatre minutes de la porte de Vitry. Avec l'articulé, nous en faisons désormais deux en cinq minutes, mais avec un bon tiers de places en plus. »

Avec leurs 18 mètres de long, les articulés PR 180-2 (2) n'ont quand même pas la maniabilité d'un solex. « On est constamment obsédé par la remorque, souligne un machiniste. A chaque virage, on la cherche dans les rétros... Dans les tournants, on doit virer au large, mais si l'on ouvre trop le passage à droite, il y a toujours une moto ou un taxi pour se faufiler. On le voit déboucher au dernier moment, ce qui nous oblige à freiner brusquement. » Et l'articulé a de bons freins ! « La ligne se tortille tellement,

reconnaît un de ses collègues, que l'on finit par avoir des crampes dans les mains à force de se crispier sur le volant. »

« Il faut le temps que les gars s'habituent aux voitures et retrouvent leur confiance », indique Jean-Claude, instructeur au CIP (3). « Ça vient peu à peu... On est là pour les aider et les conseiller... Sur l'ensemble de la ligne, il n'y a qu'une personne avec qui nous rencontrons des difficultés. Elle éprouve une véritable panique devant ce bus qu'elle juge monstrueux. »

Le passage des guichets du Louvre, direction Porte de Vitry, constitue un grand numéro d'adresse. « Trois centimètres à droite, trois centimètres à gauche. Ils ont pris les mesures et ils nous ont dit ça passe », ironise un machiniste. « Il ne faut pas freiner sinon la voiture s'affaisse légèrement et les rétros touchent. Il ne faut pas trop accélérer sinon la remorque se met à serpenter et elle frotte, commente Jean-Claude en connaisseur. Mais j'en vois de plus en plus qui prennent de l'assurance et qui passent les guichets du Louvre avec la même dextérité qu'autrefois. »

L'arrivée des superbus marque également l'instauration du libre-service pour les voyageurs ; le réflexe « bouton vert » (4). « Inutile de présenter vos cartes sur ce type de matériel, messieurs-dames. Vous pouvez monter par chacune des portes » répète inlassablement B. Sahed... « Tiens, ça se modernise » lance un voyageur. « Alors, c'est inutile que je continue à acheter ma carte » ajoute une jeune femme. « Non, madame, la ligne est en libre-service, mais elle n'est pas gratuite, rétorque B. Sahed, gare aux contrôles ! » Pour dissuader les petits malins qui souhaiteraient profiter abusivement des libertés

du superbust, les contrôles ont été renforcés sur le 27. Deux équipes de trois gradés de la brigade de surveillance tournent en permanence dans l'après-midi. « Il n'y a pas plus de fraude que sur les autres lignes du centre de Paris », avoue l'un des contrôleurs rencontrés.

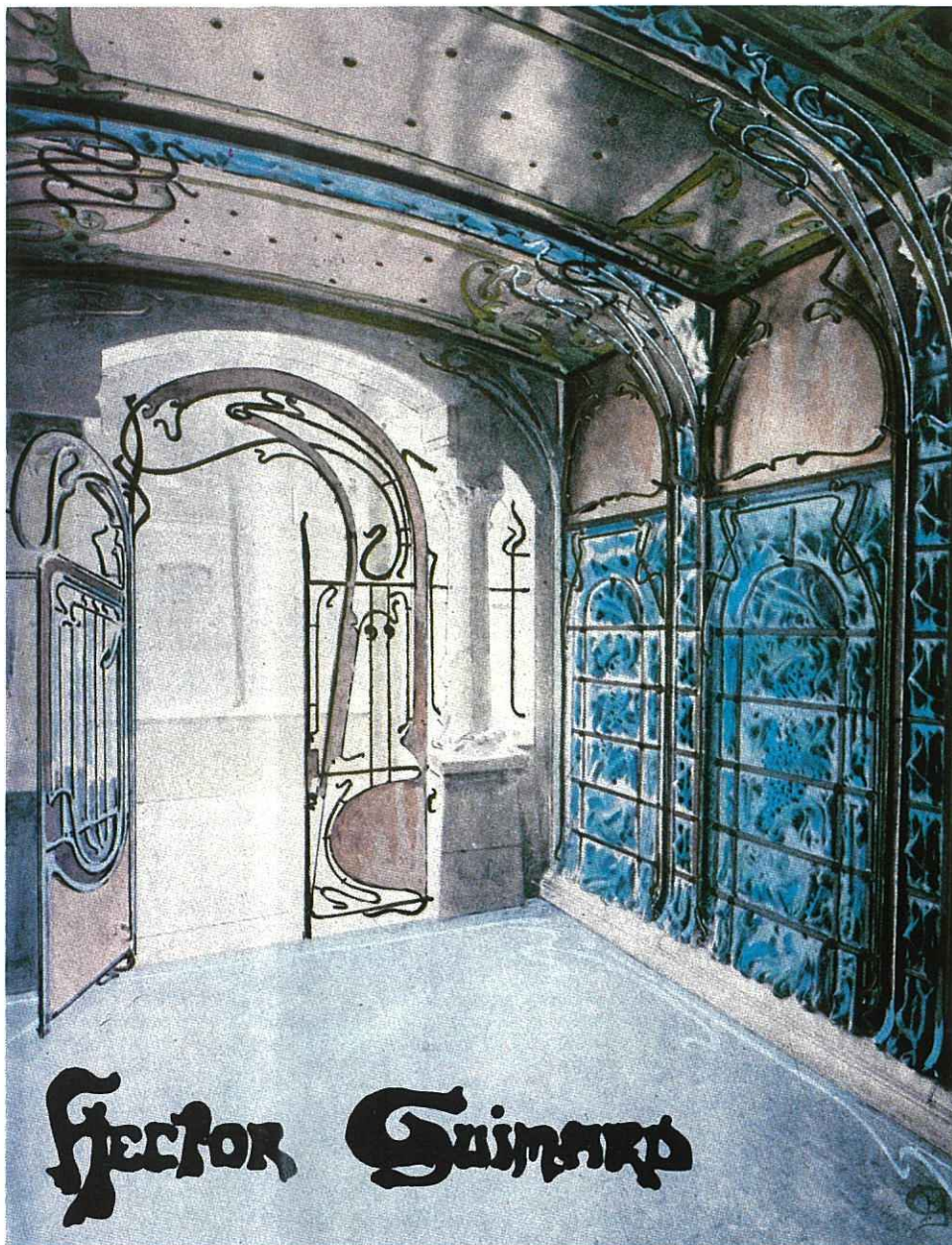
« J'aimais mieux l'autre bus, on l'attendait moins », confie une vieille dame. « De nombreux voyageurs nous disent cela indique le machiniste. Les temps de parcours sont restés les mêmes. Pourtant, on passe moins bien... On prend vite du retard d'autant qu'on doit s'arrêter quasiment à tous les arrêts. » Le régulateur de la place d'Italie n'a guère le temps de souffler. Il utilise à fond la radiotéléphonie et les appels « pour position » ne manquent pas. « Le 27 n'a jamais eu la réputation d'une ligne facile, mais en ce moment... »

« Nous devons roder la nouvelle exploitation, reconnaît B.Sahed. L'après-midi, aux heures creuses, nous faisons du cinq minutes maximum... Avec les articulés, nous ne pouvons plus tourner au Palais-Royal, il n'y a pas la place. C'est quelquefois gênant... Le fonctionnement des portes en libre-service prend du temps. Il retarde la marche des voitures quand il n'y a qu'une ou deux personnes aux points d'arrêt. En revanche, il accélère la montée quand il y a du monde puisque les gens entrent par les trois portes à la fois... Enfin, il y a l'éternel problème du stationnement. Nous avons fait imprimer des petits papillons pour inviter les automobilistes à dégager les abords des points d'arrêt ou des virages les plus serrés... Après quelques semaines d'exploitation, nous y verrons plus clair. » Deux ans après l'arrivée des superbust sur le 91, on retrouve donc sur le 27 des problèmes analogues. Nul doute qu'à Lebrun on doit en discuter avec ardeur puisque, hasard heureux, les deux lignes sont commandées par le même dépôt.

« Saint-Lazare-SNCF-Terminus », fin du voyage sur le « Trans Cité Express », nom de baptême du nouveau 27. « C'est vrai que l'articulé a des avantages techniques, confie le machiniste. On n'est plus assis sur le moteur ; il y a moins de bruits et de vibrations. A la fin de la journée, c'est appréciable... Mais je souhaite qu'on ne tarde pas trop à revoir les TM (5). Dans cette histoire, j'ai le sentiment qu'on nous a un peu oubliés... J'espère aussi que tu nous feras un bel article sur notre ligne. Tu sais, si ça va pas, je te téléphone pour t'engueuler ! » Le clignotement du voyant vert de départ interrompt la conversation.

« Pardon monsieur, l'autobus 27 ? »
 « Vous y êtes, madame, montez vite, je pars. »
 « Ah ! merci... Mais ce ne sont plus les mêmes bus ? »

Christian CHAUMEREUIL



Le portail du Castel Béranger vu de l'intérieur. Pour obtenir ce qu'il voulait, il se fit souvent son propre entrepreneur.

**MIEUX
Vaut ART nouveau
QUE JAMAIS**

La publicité leur donne depuis quelques années leurs lettres de noblesse : qu'elles évoquent la France profonde des campagnes, soient présentées en écrin ou divinement éclairées, les pâtes c'est branché.

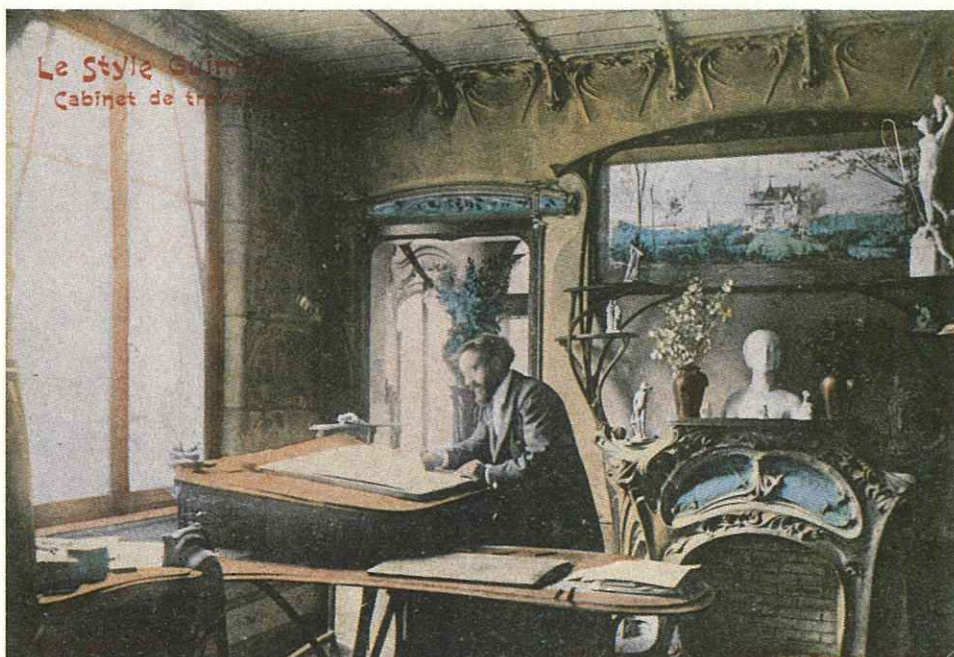
(1) Gare Saint-Lazare - Porte de Vitry.
 (2) Bus articulés de deuxième génération, identifiables extérieurement par le dessin de la face avant.
 (3) Centre d'instruction et de perfectionnement du réseau routier.
 (4) Voir « Les superbust sont là », Entre les lignes n° 62, mai 1983, p. 7.
 (5) Tableaux de marche fixant les horaires des bus et les services des machinistes.

Comment s'indigner donc de ce saladier d'argent annonçant une exposition sous le slogan « l'autre manière d'accommoder les nouilles » ? On ne prête qu'aux riches.

Hector-Germain Guimard, puisqu'il s'agit de lui, architecte des accès du métro, avait déjà tout entendu sur son art, appelé voici quatre fois vingt ans le « modern'style » ou « art nouveau ».

Même l'académique Figaro quittait son habit vert pour clamer : « *Nous ne sommes pas aussi névrosés, aussi hallucinés, aussi fumeurs d'opium que nous en avons l'air... Le modern'style est un mauvais genre que nous nous donnons, ainsi qu'on voit d'honnêtes femmes, parfois, farder outrageusement leur peau fraîche et affecter des airs cascadeurs pour souffler aussitôt ce qu'elles ont allumé.* » (1).

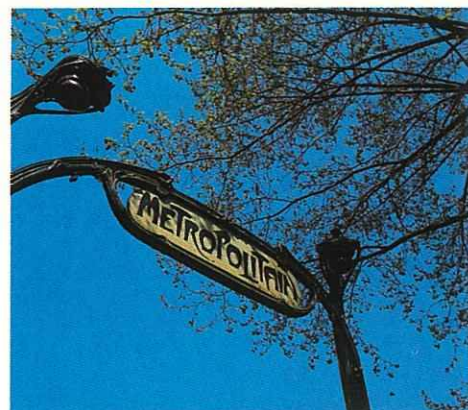
Pourtant tous les snobs étaient accourus pour voir son Castel Béranger, 8, rue La Fontaine, primé au concours de façades de la Ville de Paris.



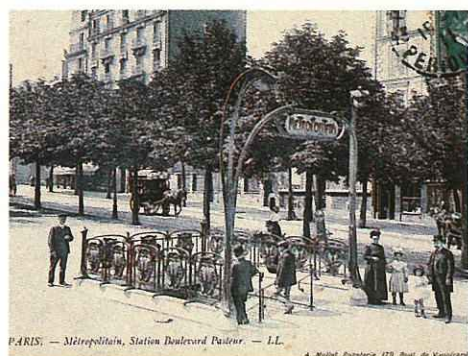
Guimard dessinait l'immeuble et, bien souvent, les meubles, jusqu'aux tapis et poignées de portes.



Il a réalisé également en banlieue et en province de nombreux castels, pavillons, villas.



« Ces hiéroglyphes désordonnés jettent dans un émoi bien excusable les petits enfants à qui l'on apprend leurs lettres dans un alphabet français et ils causent la stupeur des étrangers en promenade dans Paris », écrivait un rédacteur du journal « Le Temps ».



Ces « édicules de l'apocalypse » sont devenus célèbres et symbolisent Paris dans le monde entier.

ARCHITECTE DU 16^e

C'est dans le 16^e arrondissement que se sont concentrées les œuvres d'Hector Guimard dans leur diversité. Certaines ont été détruites comme la salle de spectacle Humbert de Romans, l'hôtel Nozal, les ateliers d'artistes de l'avenue Perrichont, le café-restaurant « Le Grand Neptune », l'hôtel du boulevard Suchet.

On peut encore voir :

- des hôtels particuliers : 60, rue La Fontaine, 41, rue Chardon-Lagache, 8, villa de la Réunion, 34, rue Boileau, 1 ter, rue Molitor, 81, bd Suchet, 122, av. Mozart, 3, square Jasmin ;
- des immeubles 36 et 38 rue Greuze, rues La Fontaine, Gros et Agar, 11, rue F. Millet, 142, av. de Versailles, 120, av. Mozart, 18, rue Heine ;
- des bâtiments divers comme l'École du Sacré-Cœur, 9, av. de La Frillière, l'Hôtel Carpeaux, 39, bd Exelmans, l'Hôtel Guimard, 122, av. Mozart.

Si vous n'en voulez voir qu'un, c'est celui qui l'a rendu illustre, le Castel Béranger, 16, rue La Fontaine.

Paris a honoré en cette année 1985 l'architecte Hector Guimard en lui donnant le nom d'une rue... dans le 19^e arrondissement.

Célébré en cette belle époque, les « classiques » l'attendent, sûrs de leur art : « *On est en présence d'un individu qui ne procède historiquement de rien, qui peut avoir des qualités, mais qui juxtaposé avec ses congénères prend tout de suite l'apparence d'un cas de tératologie* » (1) (2).

Qu'avait-il fait ?

Il avait abandonné la ligne droite, en gros. Il lui préfère la courbe et la parabole, il substitue la teinte à la couleur, le métal garnit la pierre.

Des centaines de personnes ont refait le circuit de ses œuvres parisiennes.

nes, grâce à une exposition (3), en autobus TN4 qui, à défaut d'être d'époque (Guimard) marquaient une autre époque, comme du Louvre les parquets. C'est en effet par ses immeubles qu'il faut approcher l'architecte et non par ses « *édicules tortueux, de lignes et de tonalités malsaines, issus des profondeurs de l'Apocalypse* » (1) appelés également « accès du métro ».

Des nouilles industrielles

La CMP pour son métropolitain tout neuf avait besoin de valoriser ses accès. Elle organisa un concours dans ce but, le gagnant laissant à la compagnie le droit d'utilisation.

Après plusieurs échecs, la CMP fit directement appel à Guimard. Celui-ci prit à cœur la dimension industrielle de ce qui était demandé : il conçut des éléments modulables dont les caractéristiques étaient la souplesse d'utilisation et le coût modique.

La guerre reprit peu après contre lui, lui reprochant jusqu'à la calligraphie du mot Métropolitain. Devenu gênant, Guimard fut éconduit par la CMP qui jugea que son projet pour la station Opéra ne s'harmonisait pas assez avec le Palais Garnier. A quoi Guimard répondit : « *Est-ce qu'on devra dorénavant harmoniser la gare du Père-Lachaise avec le cimetière et la construire en forme de tombeau ? Ferait-on harmoniser celle de la place Mazas avec la morgue ?...* », etc.



Sans commentaire : bonne santé à tous.

Le divorce était consommé. Ses gares disparurent une à une. Celle de l'Étoile, son pavillon chinois de la Bastille. Subsistent aujourd'hui l'accès de la porte Dauphine et celui - déplacé de l'Hôtel de Ville - de la station Abesses.

Ces œuvres sont aujourd'hui classées et inventoriées.

Il trouve dans la nature le catalyseur de la logique, de l'harmonie, du sentiment qui rendent vivante son œuvre.

« *J'aime l'architecture, et si je l'aime, c'est parce qu'elle comprend dans son essence, dans sa formule, dans sa fonction et dans toutes ses manifestations, tous les autres arts sans exception.* » (4).

Jacques MARION

(1) Rapporté par R.-H. Guerrand - Mémoires du Métro - La table ronde 1961.

(2) Tératologie : étude des monstruosités.

(3) Organisée par la RATP et « Les amis d'H. Guimard ».

(4) Rapporté par C. Frontisi - Présentation de l'exposition.

La Chronique du Conseil

Compte tenu de la parution plus espacée d'Entre les lignes pendant les mois d'été, vous trouverez dans ce numéro deux chroniques en une, la première se rapportant à la séance du 29 mars et la seconde à celle du 26 avril.

Vendredi 29 mars, le président ouvre la séance en informant les administrateurs du départ en retraite de Philippe Guerber qui exerçait les fonctions de secrétaire du conseil depuis 10 ans. Des applaudissements chaleureux ont répondu à cette nouvelle, soulignant l'estime en laquelle tous les membres du conseil tenaient P. Guerber.

Pour lui succéder, le conseil a approuvé la proposition du président : c'est M. Denis Graux, le secrétaire adjoint, qui a été désigné.

DE VILLEJUIF A ORLY

Sur le chapitre des questions d'actualité, le président a rappelé l'événement qui devait avoir lieu l'après-midi même de cette journée du 29 mars : l'inauguration du terminal bus « Louis Aragon » à Villejuif.

Répondant aux remarques d'un administrateur concernant le redéploiement des moyens dégagés sur le réseau d'autobus du secteur, il a précisé que si 23 % seulement d'entre eux sont réaffectés sur la zone concernée, c'est parce que la RATP se doit de considérer le redéploiement de façon globale et non locale. D'autres zones connaissent des besoins importants qui pourront ainsi être satisfaits. Accroître le bénéfice du prolongement de la ligne 7 au sud par une desserte d'Orly par autobus : cette suggestion d'un membre du conseil a permis au président de rappeler qu'en attendant la réalisation de la liaison Villejuif-Orly par Aramis, une étude est actuellement menée concernant la création d'une ligne d'autobus.

PROGRAMMES D'INVESTISSEMENTS

Le débat inscrit à l'ordre du jour portait sur l'ensemble des investissements : le projet de programme pour 1986 et le projet de plan d'équipement 1985-1990.

Après avoir été informés de l'état actuel des travaux sur les opérations en cours, les administrateurs ont pris connaissance des perspectives d'investissements présentées par le directeur général.

Traité en premier lieu des opérations inscrites au contrat de plan État-Région, Philippe Essig est passé rapidement sur celles qui sont déjà engagées et qui ne posent plus de problème particulier : interconnexion ouest, pilotage automatique, descente d'Orly

à Châtelet et site propre St-Denis - Bobigny. Il s'est attardé davantage sur les autres opérations prévues au contrat et dont la solution au problème de financement n'est pas encore trouvée. C'est tout d'abord le Trans-Val-de-Marne, pour lequel les études menées avec la DDE sont bien avancées, en particulier la section Thiais - Saint-Maur. L'investissement pour cette seule section est actuellement évalué à 500 MF alors que le montant pris en compte dans le contrat était de 250 MF. Du simple au double... Problème de même nature pour le prolongement de la ligne 1 à La Défense : techniquement au point, le projet ne pourra être engagé qu'une fois le financement défini, le contrat n'en prévoyant qu'une partie.

Au-delà du contrat de plan, Philippe Essig s'est interrogé sur les problèmes posés par la ligne A. Il a annoncé aux administrateurs qu'ils seraient saisis, dès cette année, d'une proposition devant permettre aux pouvoirs publics de décider les aménagements à inscrire au 10^e Plan national. D'ores et déjà, il sera nécessaire d'y affecter une provision d'un milliard de francs dans le plan d'équipement de la RATP pour la période 1986-1990. Après avoir évoqué d'autres investissements lourds, tel que celui concernant Aramis, le directeur général a passé en revue des opérations moins importantes : sites propres, aménagement des carrefours sur les boulevards des Maréchaux, mise à contresens des couloirs entre Gare du Nord et Gare Saint-Lazare, etc.

L'exposé de Philippe Essig fut suivi de nombreux échanges au cours desquels les intervenants ont exprimé leur point de vue quant aux éventuelles solutions concernant les problèmes de financement afférents à chaque opération. De la réflexion sur les priorités, on retiendra la place prépondérante de la ligne A pour laquelle le Conseil sera amené à « plancher » dans les prochains mois. Un dossier sera établi à leur intention qui comprendra notamment l'étude des moyens envisagés pour freiner l'évolution du trafic à la fois par des correspondances pouvant être situées en amont du tronçon central mais aussi par l'engagement d'une réflexion sur l'évolution tarifaire ou encore sur l'aménagement du temps de travail dans le centre de Paris.

Prenant en compte les diverses réflexions apparues au cours du débat, le directeur général a proposé, pour conclure avant de passer au vote, d'apporter quelques modifications au programme d'investissements qu'il avait présenté. Vis-à-vis des pouvoirs publics, le programme qui a été retenu constitue, dans un processus de concertation, un compromis entre l'idéal et une conception réaliste qui reste cependant marquée par le caractère prioritaire des transports publics. Priorité sur laquelle a, à son tour, fortement insisté le président en rappelant le montant des crédits de paiement depuis trois ans : 3 025 MF pour 1983, 3 045 MF pour 1984, 2 870 MF pour 1985 et enfin 2 975 MF pour 1986. Une entreprise qui investit trois milliards de francs par an répond à une véritable politique de développement.

Les administrateurs ont voté le projet de programme d'investissements pour 1986 : en francs 1985, un montant d'autorisations de programme de 2 975 MF et un montant de crédits de paiements de 2 975 MF. Programme voté par : 18 voix pour, 4 voix contre et 4 abstentions.

C'est cette proposition de la RATP qui

La Chronique

aura été transmise au Syndicat des transports parisiens, au ministre des Transports et au président du Conseil régional.

Deux débats d'orientation étaient inscrits au sommaire de la séance du Conseil d'administration du 26 avril dernier : le bilan de la recherche au cours des années 1982 à 1984, le rapport annuel 1984 et l'évolution des résultats de gestion de l'entreprise. Troisième grand sujet abordé : les comptes de l'exercice 1984.

DE LA PRODUCTIVITÉ A L'EXPORTATION

La relance de la recherche de 1982 à 1984 fut l'occasion pour le directeur général adjoint, Louis Guieysse, de dresser, diapositives à l'appui, un large panorama des projets en cours d'élaboration à la RATP. Aussi multiples que variés, ils vont de grands thèmes porteurs tels l'insertion des transports dans la ville, l'information des voyageurs, l'efficacité de l'entreprise, la conception de l'offre, les grands projets type réseau 2000, à des secteurs plus pointus concernant la traction électrique, l'exploitation et la maintenance. Plusieurs orientations se sont dégagées de ce débat. Elles concernent principalement la poursuite, voire l'accentuation d'une meilleure information des voyageurs, particulièrement ceux des autobus, le souci également d'un développement harmonieux des relations homme-machine. Deux axes sont à prendre en compte par les chercheurs eux-mêmes. Ils concernent toutes les recherches permettant un gain de productivité interne ou externe ainsi que le souci permanent, dès leur conception, de la dimension industrielle des produits et partant de leur adaptation au marché national et international. L'évolution de la recherche est étroitement liée à celle du potentiel humain de l'entreprise dans une séquence recherche-promotion-qualification-mobilité.

1984, C'EST OK

Le débat concernant le rapport annuel 84, s'il ne fut pas de fond, permit de faire état de la bonne santé de l'entreprise. 1984 s'est caractérisée par d'importantes mutations internes (restructuration de N et de T) ainsi que par l'extension des droits sociaux du personnel. Demeurent posés le problème du financement de l'entreprise ainsi que celui de l'emploi. Le Conseil a adopté à l'unanimité le rapport annuel 1984 moins 2 abstentions.

Enfin, la présentation des comptes de l'année 1984 a fait apparaître un solde positif de 4,9 MF : ainsi le « report à nouveau » dans le bilan d'ouverture de l'exercice 85 est-il porté à 69,8 MF. Ce résultat positif a été obtenu grâce à l'évolution favorable du trafic et à une gestion stricte des charges de fonctionnement. A l'arrivée, l'effort de productivité au sein de l'entreprise devrait coïncider dans une sorte de contrat avec les tutelles à des engagements de rattrapage tarifaire ainsi qu'à un début de réforme du financement des investissements. Les comptes 84 ont été adoptés à l'unanimité.

Enfin, l'épure des comptes 84 « subvention au comité d'entreprise » et « subvention à la fondation Les Enfants du Métro » fut approuvée à l'unanimité moins 3 abstentions.

Chantal NAAR
Michel DUBOIS



LES ÉCLAIRCIES PRINTANIÈRES



RATP Thibaut

Après un automne et un hiver des plus rudes (1), la ligne A bénéficie d'un printemps plus calme et plus radieux. L'arrivée de nouveaux trains MI 84 (2) et la remise en état d'une partie des moteurs de traction des trains MS 61 ont nettement amélioré la disponibilité du matériel roulant. Le nombre des signalements « pour motrice inactive » a été divisé par cinq ou six et les retards dus « à une diminution anormale de l'effort de traction » ne sont plus monnaie courante. D'ailleurs la régularité de la ligne a fait des progrès spectaculaires. Actuellement, le nombre des trains ayant des retards (toutes causes confondues) de plus de cinq minutes par rapport à l'horaire théorique est de 8 % à l'heure de pointe et de 4 % sur l'ensemble de la journée. Rappelons qu'en novembre et en décembre 1984, 25 % des trains à l'heure de pointe et 13 % des trains sur l'ensemble de la journée présentaient des retards supérieurs à cinq minutes.

Ces progrès sont également la conséquence de la nouvelle grille « à 39 trains » (29 MS et 10 MI) mise en application le 15 avril. Cette grille est beaucoup moins tendue que la précédente. Les temps de parcours sont légèrement détendus et les temps de séjour en terminus sont augmentés. On obtient ainsi une certaine souplesse d'exploitation : le moindre retard ne fait plus « boule de neige », d'autant que la pratique « des retenues de trains à quai » facilite l'écoulement du trafic en permettant indirectement une meilleure répartition des voyageurs dans les différents trains en circulation. Par ailleurs, les actions de formation engagées, tant en direction des conducteurs sur le thème « la régulation de la ligne, vous êtes partie prenante », qu'en direction des agents des gares autour des questions relatives à « l'information du public en cas d'incident », ont efficacement complété ces différentes mesures techniques.

Depuis le début de l'année, un « informateur » situé au PCC (3) de Vincennes est chargé de collecter et de transmettre aux agents des gares les informations nécessaires pour renseigner le public sur l'état du trafic en cas d'incident. A la rentrée, son action sera renforcée grâce à l'utilisation de puissants

moyens de liaison qui lui permettront d'entrer rapidement en contact avec les conducteurs et les agents des gares. Au cours des trois prochaines années, d'autres transformations techniques seront également entreprises au PCC afin de confier aux aiguilleurs une partie des tâches de gestion (délivrance des bulletins de franchissement des signaux, suivi et pointage du matériel roulant...) qui reposent actuellement sur les chefs de régulation. Ceux-ci auront alors l'esprit plus libre pour se consacrer à leur mission de régulation et pour intervenir en cas d'incident. En outre une partie de l'équipement informatique du PCC sera modernisé, ce qui permettra d'éliminer certaines contraintes techniques, toujours gênantes en cas d'incident.

Enfin, depuis la mi-mars, les TUC chargés « du service des portes » ont fait leur apparition dans les gares de la ligne A (4). Ils sont actuellement une quarantaine, répartis matin et soir sur les quais les plus chargés de La Défense à Nation. En octobre, le nombre des TUC devrait avoisiner la centaine. Dans l'ensemble, les TUC se sont bien intégrés aux équipes de ligne et l'entente avec les conducteurs et les agents des gares est bonne. Leur présence s'avère fort utile pour canaliser les voyageurs en cas d'incident et éviter que des personnes restent dans les trains qui retournent à La Défense. En revanche, ils n'ont guère eu à intervenir pour réarmer des freins de secours (moins de dix interventions en deux mois) et ils sont assez peu sollicités pour obtenir des renseignements. Avec leur talkie-walkie en bandoulière, les TUC remplissent, aux yeux du public, une fonction de surveillance discrète et bon enfant. Ils exercent ainsi une action dissuasive qui contribue sans doute à faire diminuer le nombre des actes de malveillance préjudiciables à la régularité de l'exploitation.

« Ça va mieux, mais tous les problèmes ne sont pas réglés. » De Rueil à Boissy ou à Torcy, on entend le même son de cloche. A la rentrée, de nouvelles mesures viendront compléter l'action engagée. « Il était temps que ça se calme. Fin janvier, la tension avait atteint les limites du supportable », avoue un conducteur. « Le gros problème de notre ligne c'est son gigantisme », reconnaît-on à Vincennes. « Avec 720 000 voyageurs par jour, le moindre incident prend des dimensions considérables. Par ailleurs, maintenir la cohésion d'une équipe de 1 200 personnes n'est pas une tâche aisée... Les difficultés rencontrées au cours des derniers mois, nous ont amenés à nous côtoyer, à nous rencontrer et à nous parler beaucoup plus qu'avant. Cela tend sans conteste à renforcer nos liens. » Au moment où, techniquement, la ligne A entre en convalescence, il importe qu'elle maintienne au plus haut son moral de gagnant.

Christian CHAUMEREUIL

(1) Voir Entre les lignes, n° 79, janvier 1985.

(2) Début juin, six éléments MI 84 étaient en service sur la ligne A.

(3) Poste de commande centralisée qui gère le trafic sur la ligne.

(4) Voir Entre les lignes, n° 80, « Ils arrivent : des TUC à la RATP », février 1985.

TRACTION ASYNCHRONE : LES ÉCUREUILS MONTENT EN LIGNE



Le collecteur : le talon d'Achille du moteur à courant continu.

Une vieille idée réactualisée par le progrès technique : voilà résumée, en quelques mots, l'histoire de la traction asynchrone. « Asynchrone » : un mot au sens mystérieux que l'on imagine volontiers dans la bouche d'Arletty. « Asynchrone » : un mot riche d'espoir qui pourrait préfigurer une révolution technique dans le domaine des matériels ferroviaires. « Asynchrone » : un mot qui a fait, voici deux ans, une irruption remarquée, et haute en couleur, sur la ligne 3 bis.

Le 5 juin dernier, trois motrices prototypes à traction asynchrone ont été présentées à la presse. Pendant deux ans, ces motrices subiront des essais d'endurance sur le métro de Paris. Ces essais permettront de juger des qualités de ces matériels et d'orienter les choix technologiques pour le métro de l'an 2000.

Le règne du continu

Si un jour vous passez à la station Champs Élysées-Clemenceau - ligne 1, profitez de l'occasion pour vous attarder devant les vitrines installées par le Palais de la Découverte. Vous y verrez fonctionner la roue de Barlow, l'ancêtre du moteur électrique, et vous comprendrez, grâce à quelques expériences

amusantes, les lois physiques responsables de ce phénomène. Quelques minutes plus tard, ces mêmes lois vous propulseront à 60 km à l'heure sous les rues de la capitale. Rentré chez vous, elles vous permettront de préparer vos repas ou de bricoler. Car finalement, qu'ils soient petits ou gros, installés dans un métro, un batteur à œuf ou une perceuse, les moteurs électriques fonctionnent tous sur le même principe.

Elémentaire, mon cher Watson ! Pas vraiment... Si le principe est unique, la manière de le mettre en œuvre varie suivant l'application envisagée. Dans le domaine ferroviaire, le moteur à courant continu (*voir encadré*) tient depuis plus d'un siècle le haut du pavé. Cette primauté s'explique en partie par la rusticité des organes de commande : un simple jeu de résistances variables permet de régler la puissance d'un moteur à courant continu au moment du démarrage. L'arrivée des hacheurs de courant a permis d'éliminer les inconvénients (pertes énergétiques) liés à la présence de ces résistances, conférant ainsi aux moteurs à courant continu une suprématie incontestée (*voir « L'ère du hacheur », Entre les lignes, n° 70, p. 24*).

Le moteur à courant continu a néanmoins son talon d'Achille. Il s'agit en l'occurrence du collecteur, une pièce essentielle à son fonctionnement. Le collecteur assure la distribution du courant électrique dans le rotor, la partie tournante située au cœur du moteur. Le collecteur d'un moteur de traction, comme ceux du métro, est une pièce cylindrique de quelques dizaines de centimètres de diamètre. Elle est formée par la juxtaposition d'une centaine de lames de cuivre, isolées par des plaques de mica. La fabrication du collecteur se fait à la main et la position des lames est contrôlée minutieusement. Ensuite, cette pièce doit faire l'objet d'un entretien attentif pour éviter son encrassement par les poussières charbonneuses laissées par le frottement des balais (les balais amènent le courant électrique au collecteur) et pour vérifier périodiquement sa parfaite cylindricité. Quand on songe que cette pièce tourne à près de 2 500 tours à la minute, qu'elle supporte des courants de plusieurs centaines d'ampères, sous une tension de plusieurs centaines de volts, on comprend les soucis des services d'entretien si la fabrication du collecteur est défectueuse. Mais, heureusement, les industriels français maîtrisent parfaitement la technologie du moteur à courant continu !

La renaissance de l'alternatif

Si ces contraintes n'existaient pas, nous n'assisterions pas, depuis quelques années, au renouveau des recherches sur les moteurs à courant alternatif, synchrones ou asynchrones (*voir encadré*). Ces moteurs fonctionnent sans collecteur, d'où l'intérêt qu'ils présentent. Toutefois, nous aurions tort de les considérer comme le fruit d'innovations récentes. En effet dès 1903, deux automotrices allemandes, mues par des moteurs à courant alternatif, roulèrent à

plus de 200 kilomètres à l'heure. En France, le chemin de fer à crémaillère qui monte à l'assaut de la Rhune, dans les Pyrénées-Atlantiques, fonctionne depuis 1914 avec des motrices équipées elles aussi de moteurs à courant alternatif.

Pourquoi, soixante-dix ans plus tard, des moteurs ayant de telles performances et une telle robustesse ne sont-ils pas parvenus à s'imposer dans le monde ferroviaire ? Cela résulte des difficultés rencontrées pour mettre au point les organes de commande. Voici encore une quinzaine d'années, on ne pouvait utiliser que des équipements électromécaniques très lourds et très complexes. Les avantages apportés par la disparition du collecteur se trouvaient annulés par les inconvénients nés de la complication des organes de commande. Le bilan, en particulier au niveau du poids et de l'entretien, s'avérait nettement négatif.

Au début des années soixante-dix, l'arrivée des semi-conducteurs de puissance a bouleversé la conception des organes de commande des moteurs de traction. Depuis cette époque, deux écoles s'affrontent en matière de motorisation des matériels roulants, trains, métros ou tramways. Certains réseaux ont choisi la filière du moteur à courant continu commandé par un hacheur de courant ; d'autres, celles du moteur à courant alternatif asynchrone, commandé par onduleur. Plusieurs réseaux d'Europe du Nord, comme Helsinki, ont opté pour la traction asynchrone car ces moteurs sont moins sensibles aux effets pervers de la neige qui provoque souvent des courts-circuits au niveau des collecteurs. De son côté, la RATP a choisi le moteur à courant continu pour le MF 77 (« le métro blanc ») et le MI 79 (« les trains tricolores ») car c'était à l'époque la solution la plus économique ; le bon fonctionnement de ces moteurs, en dehors de conditions climatiques exceptionnelles, ne justifiant pas un surcroît d'investissements. Dans le même temps et afin d'être en mesure d'effectuer les choix technologiques pour le métro de l'an 2000, la Régie lançait avec les constructeurs de matériels ferroviaires



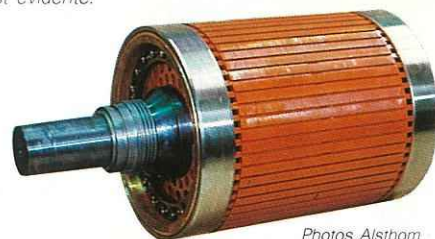
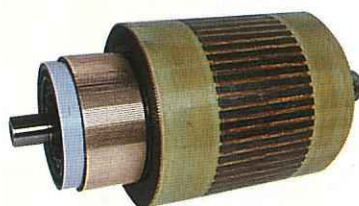
RATP-Chaumereuil

Le chemin de fer à crémaillère de la Rhune, dans les Pyrénées Atlantiques, utilise depuis 70 ans des moteurs de traction à courant alternatif.

CONTINU, SYNCHRON, ASYNCHRON : COMMENT ÇA MARCHE ?

Il vous est certainement arrivé de jouer avec deux petits aimants, comme ceux que l'on utilise pour fixer des documents sur un tableau mural ou pour maintenir fermées des portes de placard. Vous avez constaté que, suivant leurs positions, les deux aimants viennent se coller l'un contre l'autre ou qu'ils ont tendance à se repousser l'un l'autre. Ces forces d'attraction ou de répulsion sont dues aux actions conjuguées ou antagonistes des champs magnétiques créés par les deux aimants. Un moteur électrique n'est rien d'autre qu'un équipement utilisant ingénieusement ces forces d'interaction magnétique pour engendrer un mouvement rotatif.

Le rotor (la partie tournante) d'un moteur à courant continu (à gauche) et d'un moteur à traction asynchrone (à droite). La simplification est évidente.



Photos Alsthom

Pour faire rouler un train ou un métro, il faut employer autre chose que de petits aimants. Voilà longtemps que les savants ont remarqué qu'en faisant passer un courant électrique dans un fil de cuivre, on provoque l'apparition d'un champ magnétique dont la force est proportionnelle à l'intensité du courant circulant dans le fil. Les enroulements de fil de cuivre que vous apercevez dans un moteur électrique correspondent en fait à des aimants artificiels qui interagissent lorsque le courant passe, provoquant alors la rotation de la partie mobile située au cœur du moteur. Les lois physiques de l'électromagnétisme qui décrivent ces interactions ont été énoncées au début du XIX^e siècle par le Français Louis Ampère.

Assez de théorie, voyons un peu comme cela se passe dans la pratique ! Le moteur à courant continu, ainsi baptisé parce que le courant électrique qui passe dans les enroulements a toujours la même polarité, est à la fois le plus ancien, le plus classique et le plus répandu. La partie fixe du moteur, le stator, ne comporte qu'un seul enroulement qui crée un intense champ magnétique dans lequel baigne la partie mobile centrale, appelée rotor. Celui-ci est formé par une juxtaposition de plusieurs enroulements isolés les uns des autres et reliés individuellement au collecteur. Le courant électrique arrive dans le rotor par l'intermédiaire des deux balais (formés d'une substance carbonneuse) qui frottent sur le collecteur. Les forces d'interaction magnétique qui se développent entre le rotor et le stator font bouger le rotor. La position du collecteur par rapport aux balais change, ce qui modifie l'alimentation électrique dans les enroulements du rotor. Nouvelles interactions magnétiques et ainsi de suite. De proche en proche, le rotor se met à tourner sur lui-même, à la poursuite d'un équilibre impossible à atteindre. Véritable interrupteur rotatif, le collecteur coordonne l'action des forces magnétiques qui font tourner le moteur. Pièce de haute précision, le collecteur offre néanmoins l'avantage d'être actionné mécaniquement par le mouvement tournant du rotor.

Pour s'affranchir des contraintes liées à la présence du collecteur, il faudrait inverser les rôles du rotor et du stator et laisser le soin au stator de coordonner l'action des

forces magnétiques. Tel est d'ailleurs le principe des moteurs à courant alternatif, qu'ils soient synchrones ou asynchrones. Dans les moteurs à courant alternatif, le stator est formé par la juxtaposition de plusieurs enroulements, trois en règle générale. Ces enroulements ne sont pas tous alimentés en même temps. En outre, le courant électrique a tantôt une polarité positive, tantôt une polarité négative (d'où le vocable alternatif) de manière à renforcer ou à atténuer, suivant les endroits et suivant les instants, l'action des forces magnétiques. Le résultat de ce processus complexe est l'apparition d'un champ magnétique variable qui semble tourner autour

du stator, exactement comme le nom de certains magasins paraît se déplacer sur leurs enseignes lumineuses, au gré du clignotement des ampoules électriques.

La différence entre le moteur synchrone et le moteur asynchrone tient dans la manière dont le rotor exploite le champ magnétique tournant du stator. Le rotor d'un moteur synchrone est formé par un enroulement unique, alimenté en permanence avec du courant continu. L'aimant artificiel ainsi créé suit à la trace le champ tournant du stator. Il bouge donc au même rythme que lui : il y a synchronisme des mouvements. Le rotor d'un moteur asynchrone est encore plus simple. C'est un tambour formé d'un ensemble de barres de cuivre fixées sur deux anneaux métalliques, d'où le nom évocateur de « cage d'écureuil » que les électriciens donnent à ce montage. Sous l'effet du champ magnétique tournant créé par le stator, des courants électriques apparaissent dans les barres de cuivre du rotor. Ces courants induits vont créer à leur tour des champs magnétiques secondaires qui vont interagir avec le champ magnétique principal du stator. Comme dans un moteur synchrone, le rotor du moteur asynchrone va se mettre à poursuivre le champ tournant du stator, mais avec un léger retard. Le mouvement de la cage d'écureuil et celui du champ tournant ne seront donc plus parfaitement synchronisés, d'où la dénomination « asynchrone ».

Plus souples et plus robustes que les moteurs à courant continu, les moteurs à courant alternatif s'avèrent en revanche beaucoup plus délicats à commander. Plus question ici de profiter du couplage mécanique entre le rotor et le collecteur pour alimenter au bon moment le bon enroulement. Tout repose désormais sur des dispositifs électroniques complexes, baptisés « onduleurs ». Grâce aux progrès des semi-conducteurs de puissance (diodes, thyristors), on parvient à fabriquer des onduleurs rivalisant en fiabilité et en poids avec les hacheurs de courant qui alimentent les moteurs à courant continu. On peut désormais comparer les avantages et les inconvénients respectifs des deux types de motorisation. C'est d'ailleurs l'objectif des recherches entreprises actuellement.

C. C

un important programme de recherche sur la traction asynchrone.

Alsthom-Atlantique fut le premier à entrer en piste. Dès 1975, ses ingénieurs planchèrent sur la réalisation d'un onduleur permettant de commander électroniquement des moteurs de traction à courant alternatif de type asynchrone, dits aussi moteurs à « cage d'écureuil ». La société *TCO* ne tarda pas à lui emboîter le pas et, en 1979, la RATP signa avec les deux constructeurs deux contrats pour le développement de deux expérimentations parallèles sur la traction asynchrone appliquée au matériel roulant du métro. Pourquoi deux contrats différents ? Simplement parce que les deux constructeurs abordaient la technique de la traction asynchrone de deux manières différentes et que la Régie souhaitait pouvoir comparer les deux formules, leurs performances, leur fiabilité.

En juin 1982, la motrice MF 67 - M 10024, équipée par *Alsthom-Atlantique*, fit son apparition sur la ligne 3 bis (voir *Entre les lignes*, n° 56, p. 23). Quelques mois plus tard, une motrice MF 77-M 30029 de la ligne 8 fut confiée

à *TCO* pour être équipée de moteurs asynchrones. Dans le même temps, un troisième constructeur, *Jeumont-Schneider*, contactait la RATP pour demander à participer aux expériences de traction asynchrone. A la fin du second semestre de 1983, une motrice MF 77 - M 30125 fut prélevée sur la ligne 13 et transformée par les techniciens de *Jeumont-Schneider* avec la participation des équipes des ateliers de Saint-Ouen.

Retour en ligne

Après plusieurs mois d'essais sur la base de Sucy-en-Brie, les trois motrices prototypes ont aujourd'hui achevé le cycle des mises au point. Les unes après les autres, elles ont repris leur physionomie habituelle avant d'être réincorporées dans les roulements de matériels des lignes 3 bis, 8 et 13. Depuis, elles assurent en anonyme un service voyageur régulier. Pendant deux ans au moins, elles vont rouler ainsi sur le réseau, afin de connaître, jusque dans les moindres détails, les possibilités de ce type de motorisation. Une fois les essais d'endurance achevés, les trois motrices repasseront en atelier pour être remises dans leur état d'origine.

Sans attendre les résultats définitifs en 1987 ou 1988, les recherches engagées depuis plus de cinq ans ouvrent déjà quelques horizons. Les industriels français ont démontré qu'ils étaient techniquement capables de réaliser des métros à traction asynchrone. Si la demande se faisait sentir, notamment à l'exportation, ils pourraient rivaliser avec leurs concurrents étrangers. La traction asynchrone semble également avoir certains avantages qui pourraient à terme faciliter la conception des matériels roulants. En effet dans les moteurs à « cage d'écureuil », la disparition du collecteur supprime les contraintes engendrées par le frottement des balais sur le collecteur. On peut donc faire tourner ces moteurs beaucoup plus vite et concentrer ainsi la puissance de traction dans un plus

faible volume. Les moteurs étant moins encombrants, ils deviennent plus faciles à loger dans les bogies des motrices. Concrétisant cette possibilité, *MTE - Creusot-Loire* a fabriqué spécialement pour le prototype de *Jeumont-Schneider* deux bogies articulés bimoteurs qui remplacent les traditionnels bogies monomoteurs du MF 77. Si les progrès de l'électronique permettaient de simplifier et de rendre encore plus compacts les onduleurs de commande, les futures générations de métro à traction asynchrone pourraient comporter moins de motrices et plus de remorques, d'où de substantielles économies de construction.

Petit à petit, nous voici conduits aux portes des années 1990. Les expériences menées actuellement permettront à la Régie d'orienter ses choix technologiques. Si les essais d'endurance confirment les espoirs que l'on fonde sur les moteurs à « cage d'écureuil », la réalisation d'une petite série de métros à traction asynchrone pourrait être lancée d'ici la fin de la décennie. Mais gare aux pronostics aventureux, nous aurons d'ailleurs l'occasion de suivre d'ici là l'évolution de ces recherches.

Christian CHAUMEREUIL

LA SNCF DANS LA COURSE

Parallèlement aux études menées à la RATP, la SNCF conduit également de nombreuses recherches sur l'utilisation des moteurs à courant alternatif. Les études sur les moteurs synchrones sont les plus avancées. Ces moteurs semblent, en effet, bien convenir lorsque les efforts de traction à fournir sont importants. Depuis plus de deux ans, une locomotive prototype, la BB 10004 équipée par *Jeumont-Schneider*, a effectué de nombreux essais. Les succès enregistrés par la BB 10004 ont incité la SNCF à entreprendre la réalisation d'une nouvelle génération de locomotives dotées de moteurs synchrones. Ces locomotives seront aptes aussi bien à tirer de lourds trains de marchandises qu'à remorquer à 200 kilomètres à l'heure des trains de voyageurs. Le premier prototype de ces « locomotives universelles » est en essai depuis le début juin. Les ateliers SNCF de Bischheim vont entreprendre par ailleurs la transformation de deux motrices du TGV Paris-Sud-Est. Ces motrices, équipées elles aussi de moteurs synchrones, serviront de prototypes aux futures rames du TGV-Atlantique.

Cela ne signifie pas que la SNCF se désintéresse de la traction asynchrone. Depuis quelques mois, une locomotive prototype à moteurs asynchrones, la BB 10003, est sortie des usines d'*Alsthom-Atlantique*. Ardemment défendue par nos voisins d'outre-Rhin, la technique du moteur asynchrone paraît toutefois, selon les techniciens de la SNCF, davantage adaptée à des engins de plus faible puissance (automotrices de banlieue, métros, tramways). Dans quelque temps, une automotrice prototype à moteurs asynchrones devrait rouler sur la ligne C du RER. Dérivée des actuelles automotrices Z2N* à deux niveaux, elle préfigurerait peut-être la technologie des automotrices de banlieue des années 1990.

C. C.

(*) Voir *Entre les lignes*, n° 68, décembre 1983, p. 28.



Les équipes techniques des constructeurs ont mené les essais sur la base de Sucy.



Les motrices prototypes ont été présentées à la presse le 5 juin dernier.

UNE BOUTIQUE AUX COULEURS TICKET



RATP Ardellon

En juillet 1983 – il y a tout juste deux ans – la RATP ouvrait sa boutique en gare RER de Châtelet-Les Halles. L'objectif étant de toucher le grand public, il ne s'agissait pas de proposer des objets directement liés au transport et qui n'auraient contenté qu'un faible nombre de collectionneurs. Non, il fallait créer une collection d'objets plus « populaires ». C'est ainsi que le petit ticket jaune a fait son entrée au royaume de la mode. Deux lignes de produits naquirent alors correspondant chacune à un style de vie : ligne chic pour les plus classiques, avec à l'appui le monogramme de la Compagnie du Métropolitain de Paris, ligne choc dans le « style » du ticket jaune pour une cible jeune et qui bouge.

Classeur d'écolier, verre bistrot, papier à lettre, tee-shirt, plateau, déjeuner, drap de bain, sac cabas, etc., les produits chic et choc, sophistiqués ou branchés ne manquent pas aujourd'hui. Ils sont au nombre de 150 et sont les témoins de la réussite du « merchandising » chic et choc.

Un projet plein d'ambition

C'est en 1982 que jaillit l'idée d'une boutique distribuant des produits RATP.

Plusieurs services de l'entreprise étaient alors fréquemment sollicités par des personnes recherchant des objets évoquant la RATP. Cette demande, qui n'était pas récente, s'est trouvée accrue lorsque la RATP s'est mise à communiquer davantage. Une étude avait montré qu'il existait un vif désir de la part du public de s'approprier des objets témoignant de son patrimoine historique ou bien des objets en relation avec la mode « deuxième voiture ». Là, la demande s'orientait vers des produits dits « branchés » ou à la mode tout simplement. Si besoin était, les opérations de promotion et les campagnes de publicité de la RATP ont prouvé à de nombreuses reprises ce sentiment. Grands et petits se sont en effet toujours montrés friands de cadeaux signés RATP (tee-shirts, porte-clefs, allumettes, posters, etc.). Quant aux campagnes publicitaires, nombreux sont ceux qui se sont rendus au siège de l'entreprise pour y obtenir des affiches de fin de stock.

Des fabricants et des commerçants à l'affût avaient bien compris ce phénomène et l'exploitaient. Certains vendaient déjà depuis plusieurs années du carrelage métro, des banquettes ou autres éléments du matériel ancien type Sprague tandis que d'autres étaient plus spécialisés dans la vais-

selle représentant les entrées Guimard. Enfin, la vente d'objets à la mode tels que des sacs ou des ceintures en plastique aux couleurs du ticket était facilitée par les campagnes publicitaires de l'entreprise.

L'idée, d'un point de vue commercial, paraissait donc bonne et plusieurs antécédents étaient là pour le démontrer. A Londres, le London Transport exploitait déjà depuis de nombreuses années une boutique dans le centre ville à la plus grande joie des touristes certes mais aussi des Londoniens. Plus proches de nous, l'existence des boutiques parisiennes de *La Vie du Rail* et de *l'Orient Express* montrait qu'il existait aussi un marché pour des objets représentant l'univers du transport.

Il fallait dès lors trouver un local pour la vente et définir une gamme de produits commercialisables. L'hypothèse de la création d'une boutique dans la rue, compte tenu des frais d'installation élevés, fut écartée au profit d'un local situé dans la salle des échanges de Châtelet-Les Halles devenu depuis la « Boutique Chic et Choc » de la RATP. Enfin, Jean-Pierre Chanson, responsable du projet au sein du service commercial de la RATP s'entoura d'une équipe de stylistes pour travailler pendant six mois à la création d'une collection de produits.

Les premiers d'entre eux furent testés à Concorde à l'occasion de l'animation fêtant la fin du matériel type Sprague dans une voiture aménagée en boutique installée à quai.

L'expérience s'avérant concluante, d'autres articles vinrent compléter la gamme et la toute nouvelle boutique Chic et Choc ouvrit ses portes le 18 juillet 1983. Au 31 décembre de la même année, soit après moins de 6 mois d'activité, son compte d'exploitation était équilibré. Une belle petite performance !

Le temps du succès

Depuis, les résultats sont éloquentes : le chiffre d'affaires en 1984 était de plus de 1,7 MF (HT). Pour un mois qualifié de moyen, le chiffre d'affaires de la boutique se situe aux environs de 140 000 F.

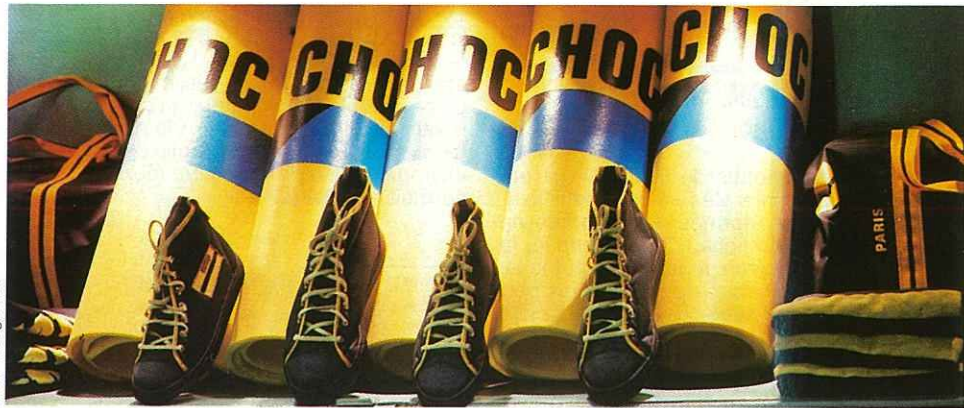
Au hit-parade des produits remportant le plus de succès vient tout d'abord un porte-clés en émail qui, en décembre, a représenté à lui tout seul un chiffre d'affaires de 56 000 francs. Étaient ensuite classés un briquet (40 000 F de chiffre d'affaires), un drap de bain jaune et une montre mécanique (30 000 F) et, mais oui messieurs ! des caleçons (25 000 F).

La clientèle de la boutique Chic et Choc est vaste et diversifiée. Elle se compose d'autant de touristes que de banlieusards ou de provinciaux. Nombreux sont ceux qui viennent y faire quelques emplettes.

La rançon de la gloire, si l'on peut dire, c'est que pour s'assurer du succès il faut sans cesse chercher à se développer. Hormis les quelques implantations qui existaient déjà dans des boutiques et grands magasins – les 2



Depuis l'été 1983, la RATP est présente au magasin du Printemps.



Une gamme très étendue de produits.



stands du Printemps Haussmann – il a été recherché un développement commercial vers l'extérieur plus systématique, que ce soit en France ou à l'étranger. Sur les recettes de l'année 1984, 90 % du chiffre d'affaires a été réalisé en France et près de 70 % dans la boutique de Châtelet-Les Halles. Il faut donc tout faire maintenant pour capter les marchés étrangers. Les USA commencent à « accrocher » tandis que le Japon représente le marché potentiel peut-être le plus important du fait de la grande sensibilité de ses acheteurs au « style français ».



La participation de la RATP à différents salons : « Accent on design » à New York en février 1985 et le « Moving » à Paris en janvier dernier.



Demain, To-morrow, Mañana...

L'année 1985 ne devrait rien envier aux précédentes et semble prometteuse pour la boutique Chic et Choc.

Les 3 Suisses ont offert à la RATP une pleine page dans le catalogue automne-hiver 1985. Une douzaine de produits y sont présentés et devraient réaliser 3 millions de chiffre d'affaires environ. La Samaritaine et le Bon Marché souhaitent avoir prochainement une implantation Chic et Choc de 8 m² pour le courant de l'année 1985.

Quant aux marchés étrangers, le marché américain devient sensible suite à la présence RATP aux deux derniers salons « accent on design ». Ce démarrage devra être soutenu lors du prochain salon du mois d'août. Le marché japonais nécessite une réflexion sur une stratégie d'attaque bien coordonnée. Il faudra vraisemblablement s'associer avec un importateur local. Le

marché européen a été négligé – sûrement à tort – jusqu'à présent. Avec le marché intérieur français, il retiendra l'attention et les efforts dans les mois qui viennent de l'équipe responsable de la vente des produits RATP.

Pour assurer la promotion des articles, le bus Chic et Choc était, comme l'an dernier, présent à Roland-Garros. Des manifestations sont prévues, en association avec le Printemps, dans des lieux touristiques de fort passage (Rond-Point des Champs-Élysées, tour Eiffel, etc.). La RATP participera à nouveau aux salons de rentrée – Moving et Ateliers d'Art.

Enfin, dans le courant de l'année 1986, l'ouverture d'une seconde boutique Chic et Choc pourrait avoir lieu. Où cela ? Surprise. Mais il est à parier qu'elle remportera alors le même succès que sa sœur aînée.

Sylvie FRÉCHARD

La boutique « en direct »

Elles sont deux à s'occuper de la boutique « Chic et Choc » afin que celle-ci puisse être ouverte de 9 h 30 à 19 h les jours de la semaine ; l'une est gérante, l'autre vendeuse et que toutes deux sont employées de Promo-Métro*.

Elles sont unanimes pour reconnaître le succès remporté par la boutique. « ... Certains mois, surtout en période de fête, nous faisons un gros chiffre d'affaires... » « ... nous travaillons bien sûr avec les étrangers – les Japonais aiment particulièrement ce que nous vendons – mais aussi avec les Parisiens, les Provinciaux, les Banlieusards. Nous pouvons nous en rendre compte par les chèques que nous recevons de nos clients... »

La gamme des produits de la ligne Chic et Choc est modifiée deux fois par an, en juin et en novembre. Certains articles sont supprimés ou remplacés par d'autres. Les prix s'échelonnent, cartes postales mises à part, de 10 à plus de 400 F pour l'article le plus cher** – une montre à quartz –. De quoi trouver le bonheur pour toutes les bourses ! Les deux responsables veillent d'ailleurs à ce que les articles proposés répondent aux attentes des clients. « ... Lorsque l'on nous a demandé plusieurs fois la même chose, nous le signalons pour que cette demande soit prise en considération si c'est possible. »

Toutes deux sont très souvent sollicitées par des voyageurs égarés, mais elles jouent volontiers, pour l'occasion, le rôle d'agent d'accueil.

La démarque est actuellement estimée à 0,5 % des articles vendus – elle est de 3 % dans les grands magasins – ce qui, compte tenu de la localisation et du nombre d'articles exposés n'est pas énorme.

Bref, grâce à un personnel dynamique, c'est une boutique qui « marche » et heureuse de vivre que le journal *Entre les lignes* a rencontrée !

S. F.

* Promo-Métro : société chargée de gérer les emplacements commerciaux dans le métro.

** Signalons, à propos de prix, que les agents de la RATP ont droit à une remise de 10 % sur tous les articles de la boutique Chic et Choc.

ACTUALITES

SUPERBUS : LE CERCLE DE FAMILLE S'AGRANDIT

À la rentrée, trois nouvelles lignes seront équipées d'autobus articulés, deux à l'ouest de Paris (le 158 et le 304) et une au sud (le 187). Début juillet, la Régie a passé commande de 44 nouveaux superbuses, livrables en 1986. Ils feront leur apparition dans le courant de l'année prochaine sur le 117 et le 208. Ils serviront également à remplacer les bus Standard du 174 qui font actuellement la navette entre La Défense et le Pont de Neuilly. Superbus permettra d'améliorer sensiblement la desserte du secteur, en attendant l'arrivée du métro.

C. C.

LE TÉLÉPHONE A LA CARTE

Les deux premières cabines téléphoniques fonctionnant à l'aide de cartes à mémoire ont été mises en service récemment à la station Bastille. La direction générale des Télécommunications envisage d'installer 400 cabines de ce type dans le métro et le RER. Une centaine d'entre elles devraient être en place d'ici la fin de l'année.

C. C.

A L'AUBE D'UNE SECONDE CARRIÈRE

Cinquante autobus de la RATP ont été vendus à la Birmanie. Ces autobus, qui viennent juste d'être réformés, sont encore en très bon état mécanique. Chaque année, la Régie réforme environ trois cents autobus. Elle en revend plusieurs dizaines à des particuliers, à des sociétés de transport ou à des municipalités. Une centaine d'autobus devraient également partir en Chine où débiterait alors pour eux une seconde carrière sur le réseau de Shanghai.

C. C.

TRAGIQUE CONCOURS DE CIRCONSTANCES

Le 9 mai dernier, à la station Sablons, un camion a violemment percuté le support du motif « Métro ». Celui-ci s'est effondré sur l'escalier d'accès, tuant dans sa chute une voyageuse et en blessant une autre.

C. C.

L'UNION FAIT LA FORCE **Bus**

A.B.S. : trois lettres qui n'ont rien à voir, ni avec le nom d'une quelconque société conseil en informatique, ni avec un nouveau projet technologique de pointe. En revanche, ces trois lettres pourraient servir de sigle à une agglomération urbaine de 170 000 habitants, offrant plus de 55 000 emplois dans des secteurs aussi divers que l'aéronautique, la chimie ou l'électronique. Situé à 10 kilomètres des portes de Paris, ABS, en clair Argenteuil-Bezons-Sartroville, est l'équivalent d'une métropole régionale comme Grenoble ou Limoges. Pourtant cet ensemble n'est apparemment que la simple juxtaposition de

trois communes de banlieue, trois communes parmi d'autres, ni mieux, ni plus mal loties que leurs consœurs au plan des transports collectifs. Cinq gares et 19 lignes d'autobus, dont 8 exploitées par la société TVO (*Transports du Val-d'Oise*) et 8 par la RATP. Désirant mettre un terme à cette situation, les trois municipalités ont élaboré un plan de transport intercommunal, avec l'aide des spécialistes de TVO et de la RATP. Le 13 mai dernier, ces études ont débouché sur la signature d'un protocole destiné à assurer le développement des transports en commun par autobus sur le territoire des trois communes.

Cet accord permettra de créer, par étapes, un véritable réseau cohérent d'autobus, baptisé *R Bus*. Ce réseau sera exploité en commun par la société TVO et la RATP, suivant en cela la philosophie de l'association, initialisée au printemps 1983 à travers le contrat TRA-RATP*. A terme, *R Bus* permettra d'harmoniser le réseau, d'offrir de meilleurs services (l'offre de transport devrait augmenter d'un tiers environ) et d'accroître l'attractivité des transports collectifs, notamment en réalisant l'unification de la tarification.

Depuis le 11 mai, *R Bus* a pris le départ. Une nouvelle liaison entre Bezons et les quartiers nord d'Argenteuil (la ligne 34 de TVO) a été créée. La rocade reliant Bezons à la gare d'Enghien (ligne 514 de TVO) a été renforcée. Enfin, la ligne 164 de la RATP a été prolongée afin de faciliter les liaisons entre le centre d'Argenteuil, la gare du Val et le quartier de la Bérionne. À la rentrée, d'autres mesures permettront d'étendre le champ d'action du *R Bus*. Rendez-vous donc au mois d'octobre.

C.C.

(*) Voir *Entre les lignes* n° 78, mars 1983, « Le temps de l'association ».



LES BONS COMPTES

« Et de trois ». Cette réflexion a peut-être traversé la tête du directeur financier en regardant l'arrêté définitif du compte d'exploitation général de la RATP pour 1984. En effet, pour la troisième année consécutive, les comptes de la Régie font apparaître un excédent qui se monte à 5 millions de francs. Compte tenu des résultats obtenus en 1983 et 1982, c'est un report à nouveau de 70 millions de francs qui figure dans la révision budgétaire de 1985. Ce résultat est la conséquence de la progression du trafic (+ 2 % en 1984) et des efforts de gestion accomplis dans l'entreprise, efforts qui ont permis d'accroître l'offre de transport (+ 3 % sur le RER par exemple) tout en contenant l'évolution des charges de fonctionnement.

C.C.

LE TUBE DU MÉTRO ?

Métromambo et Nostradabus : les deux chansons du tout premier disque du groupe « Service public ». Six agents de la RATP en quête d'antennes : Jean-Michel Grandjean, le chanteur, est conducteur au métro ; François Gournel, le compositeur, Jean-Luc Quillet, arrangeur et pianiste, Jean-Marie Accion, le batteur, sont machinistes ; enfin, Christian Loyer, le saxophoniste est contrôleur à R. Issus qui de l'Harmonie, qui de la batterie-fanfare et du groupe *Aurore*, ils ont décidé, voilà maintenant un an, de se lancer dans le show-business. Résultat : Métromambo et Nostradabus sont maintenant en vente chez les meilleurs disquaires... qu'on se le dise. Rythme et humour sont les principaux ingrédients de la recette : c'est bon, bon pour tous les régimes.

C.N.



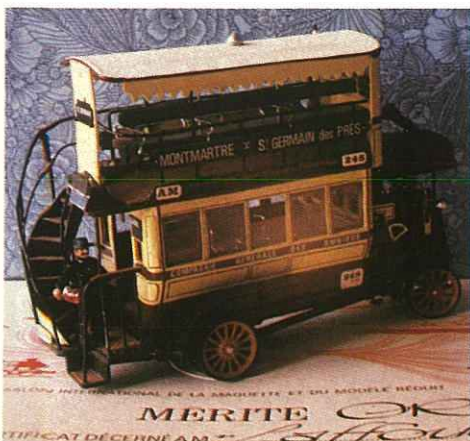
JAMAIS DEUX SANS TROIS

Lors du championnat européen de maquette qui s'est tenu au CNIT du 30 mars au 8 avril, Jean-Michel Laffougère (service NA) a reçu, après celles de 82 et 84, sa troisième médaille d'or.

Cette médaille récompensait sa création, entièrement personnelle, à l'échelle 1/43 du premier autobus parisien, le « Brillié-Schneider P2 » de 1906, qui au début du siècle avait remplacé le très célèbre omnibus hippomobile « Madeleine-Bastille ».

Jean-Michel Laffougère, nous vous tirons notre chapeau... en grandeur réelle.

C.N.



D'UNE LIGNE A L'AUTRE

Depuis la mi-avril, le bus futur tourne sur la ligne 21 (Gare Saint-Lazare - Porte de Gentilly). Hormis quelques problèmes répétitifs avec les portes, les essais se déroulent bien. La qualité et le confort du nouveau poste de conduite sont appréciés de nombreux machinistes. Les voyageurs regrettent un peu la dureté des sièges. Mais il faut bien avouer que le moelleux des banquettes traditionnelles faisait aussi la joie des maniaques de la laceration. Enfin, les exploitants reconnaissent que la présence d'une plateforme à l'arrière du véhicule incite vraiment les gens « à avancer vers le fond ». Courant juillet, le bus futur retournera à Championnet pour subir une visite technique approfondie à l'atelier des prototypes de RT*. Il reprendra ensuite ses essais sur une autre ligne du réseau.

C.C.

(*) Service du matériel roulant à la direction du réseau routier.



TICKET DE CARNAVAL

Symbole d'une publicité choc, griffe d'une ligne de produits chics, le ticket aura été mis à toutes les sauces. Le voilà même promu déguisement pour les fêtes de carnaval, comme nous le montre cette jeune fille qui s'est transformée en ticket le temps d'une fête à la MJC de Créteil. Une idée originale et qui ne manquait pas de charme.

C.C.



KIT EXPORT

A la demande de Renault Véhicules Industriels (RVI), le service RT a entrepris l'étude des équipements nécessaires pour transformer certains autobus RVI afin qu'ils puissent rouler avec du gaz de pétrole liquéfié (GPL). Cette demande fait suite à la décision du gouvernement algérien d'imposer, le GPL à partir de 1987, comme carburant pour

les véhicules de transport en commun.

Cette étude débouche actuellement sur la réalisation d'un équipement prototype qui va subir de longs tests au banc d'essais de Championnet. Si les résultats sont concluants, la fabrication des « kits » de transformation pourrait être ensuite confiée à RVI et à la RATP. Ils serviraient à adapter au GPL les véhicules du réseau d'Alger, opération qui serait réalisée sur place par les soins de l'Atelier central.

C.C.

COURSE POURSUITE À MAISONS-ALFORT

Le 23 avril dernier, à 22 h 30, deux individus ont emprunté une voiture de la ligne 107, garée au terminus de Maisons-Alfort. Sans demander l'accord du machiniste bien entendu ! Un de ses collègues du 181 qui avait assisté à la scène a pris la voiture en chasse. Après une rapide course poursuite, les « ravisseurs d'autobus » ont pris la fuite en abandonnant le bus et l'empoche qui a été retrouvée intacte. Si les voleurs manquaient de réflexes, il y a à Créteil des machinistes qui n'en manquent pas !

C.C.

DE L'AIR

Depuis le début de l'année, le service TT a installé un appareillage de mesure du taux de gaz carbonique dans l'air de la station Gare du Nord - ligne 4. A terme, cette expérience devrait permettre de connaître avec précision l'influence des systèmes de ventilation du tunnel sur la qualité de l'air de la station et d'en tirer des règles de fonctionnement généralisables aux autres stations du réseau.

C.C.

UN NOUVEAU TERMINAL BUS

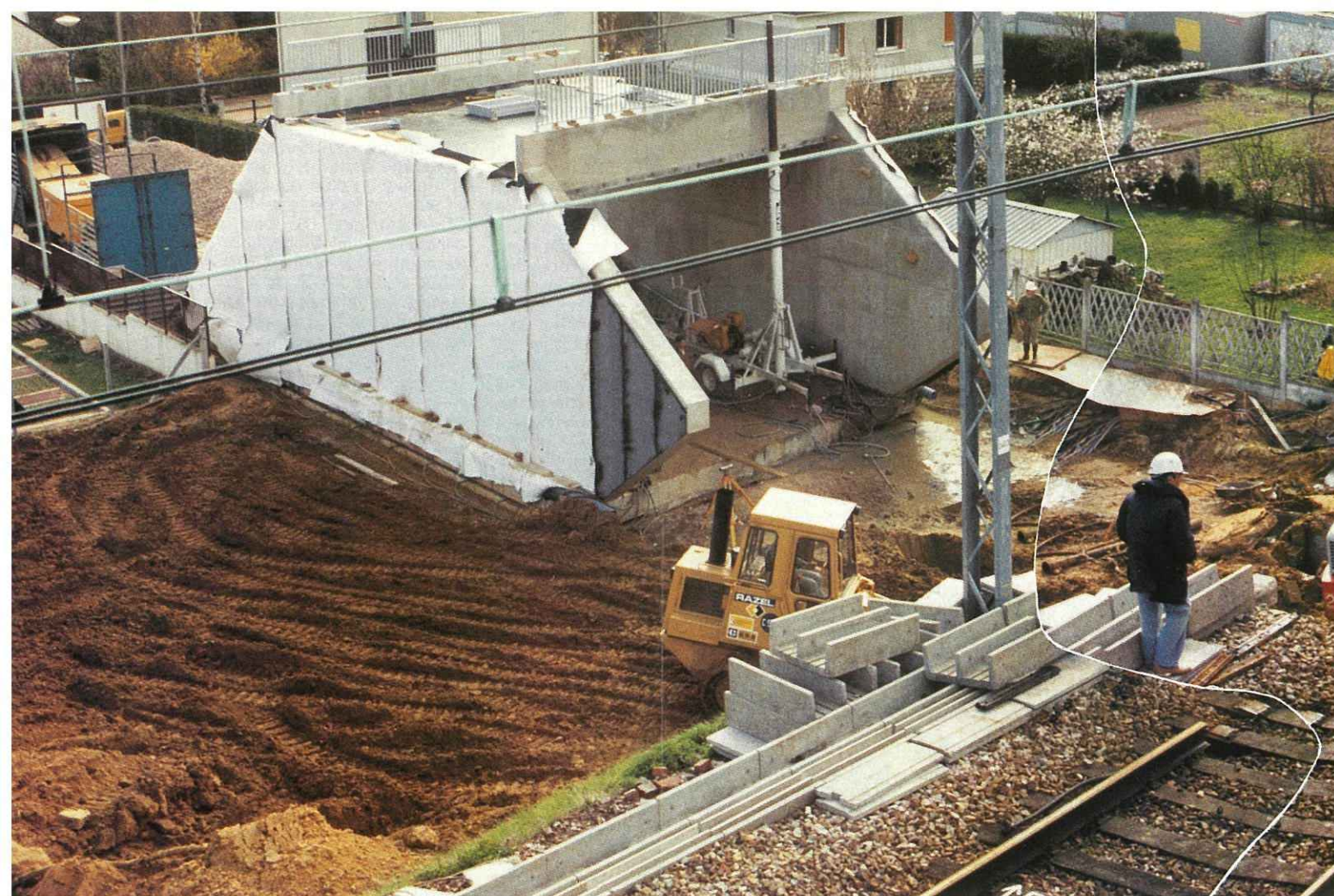
Le 30 avril dernier, les derniers équipements du nouveau terminal bus de Château de Vincennes ont été mis en service. Dans son prochain numéro *Entre les lignes* vous fera visiter cette nouvelle installation.

C.C.

BUS, LABO, RADIO

Depuis le mois de mars, la division télécommunication du service TT a commencé un important travail de relevé de la couverture radio de la région parisienne par l'émetteur situé au sommet de la tour Montparnasse. C'est par cet émetteur que transite l'ensemble des conversations échangées grâce à la radiotéléphonie des bus. Dans un premier temps, il s'agit de dresser une véritable carte indiquant avec précision la position des zones d'ombre et les caractéristiques du champ radio à Paris et en banlieue (jusqu'à 40 kilomètres des portes de la capitale). Pour cela, un laboratoire de mesures mobile a été installé dans un autobus réformé. Pendant deux mois, ce bus a sillonné régulièrement la région parisienne pour effectuer des relevés. A la rentrée, une nouvelle campagne de mesures sera entreprise. Par la suite, cette carte radio et les innombrables informations recueillies grâce au bus laboratoire serviront à élaborer le nouveau système de radiotéléphonie des autobus qui est actuellement en gestation.

C.C.



RATP-N. Audiovisuel

ZIP, ON RIPE... OU LES CAPRICES DU TEMPS

Les conditions météorologiques ont gravement perturbé les travaux de génie civil prévus les 13 et 14 avril derniers sur la ligne B du RER, entre les gares de Lozère et de Palaiseau-Villebon. Grâce aux efforts conjugués des nombreux agents présents sur le terrain, le trafic a pu reprendre dans les plus brefs délais.

En avril 1983, la RATP teste la technique du ripage sur coussin d'air pour mettre en place les ouvrages d'art destinés à remplacer les passages à niveau de Gif et de Courcelle, sur la ligne B du RER (1). Même problème, même solution ! Les 13 et 14 avril derniers, deux nouveaux ouvrages (un passage piétons et un passage routier) devaient être « ripés » près de la gare de Palaiseau-Villebon. Profitant de l'interruption de service, les équipes de la direction du génie civil voulaient aussi mettre en place, en gare de Lozère, un passage souterrain piétons préfabriqué et quatre tabliers auxiliaires pour soutenir la voie au-dessus d'un futur passage routier. Un programme chargé, minuté, mais qui devait permettre d'accélérer le déroulement des travaux et éviter par la suite de multiples ralentissements préjudiciables à l'exploitation de la ligne.

Les caprices du ciel

Gel, dégel, pluies abondantes : un excellent cocktail météo pour déstabiliser un terrain et modifier sa solidité. Dans l'après-midi du 12 avril, au cours des essais préliminaires de levage sur coussin d'air, l'assise en ciment supportant les 700 tonnes de l'ouvrage routier commença à se déformer. Il était trop tard pour annuler l'opération prévue pour le lendemain. Toutes les équipes de la Régie et toutes les entreprises extérieures concernées étaient convoquées à pied d'œuvre. En outre, une importante campagne d'information avait été réalisée pour prévenir les usagers et les riverains de la ligne. Par ailleurs, on espérait que les drainages et les injections commencées en fin d'après-midi seraient suffisants pour consolider le sol.

Dès le passage du dernier train, les engins de chantier s'attaquèrent au remblai pour dégager l'emplacement du futur ouvrage. Mais les terrains mis à jour étaient si instables, si gorgés d'eau qu'il s'avéra impossible de rien entreprendre sans avoir au préalable assaini le sol et fabriqué une assise de ripage la plus solide possible. Les équipes firent alors mouvement vers l'ouvrage piétons dont la mise en place semblait plus facile. Il ne pesait que 250 tonnes !

L'espoir revint : « Les terrains au 17 piétons (2) n'avaient rien à voir avec le marécage découvert au 17 routier », précise André Taillebois, responsable des équipes de NG (3) chargées de l'opération. Dans la nuit du samedi au dimanche, le ripage est entrepris. L'ouvrage avance d'une quinzaine de mètres mais le sol se déforme légèrement en avant du lourd cadre de béton. Plusieurs coussins de caoutchouc, servant au ripage, sont détériorés. L'ouvrage « se plante dans le sol » à quelques mètres de sa position finale.

La fièvre du dimanche matin

Dimanche matin, l'ambiance autour des chantiers est comme le temps : grise et morose. Les états-majors des directions concernées sont sur le terrain pour apprécier la situation. Première certitude, le trafic de la ligne B ne

(1) Voir « Opération PN » Entre les lignes, n° 63, juin 1983, p. 10 et 11.

(2) Le passage à niveau n° 17 est situé près de la gare de Palaiseau-Villebon.

(3) Service du génie civil.



Le résumé photographique de la situation : à gauche, l'ouvrage routier de 750 tonnes de Palaiseau-Villebon ; à droite : la brèche dans le remblai de la ligne B où mettre l'ouvrage. Entre les deux, une trentaine de mètres de terrains instables et gorgés d'eau.

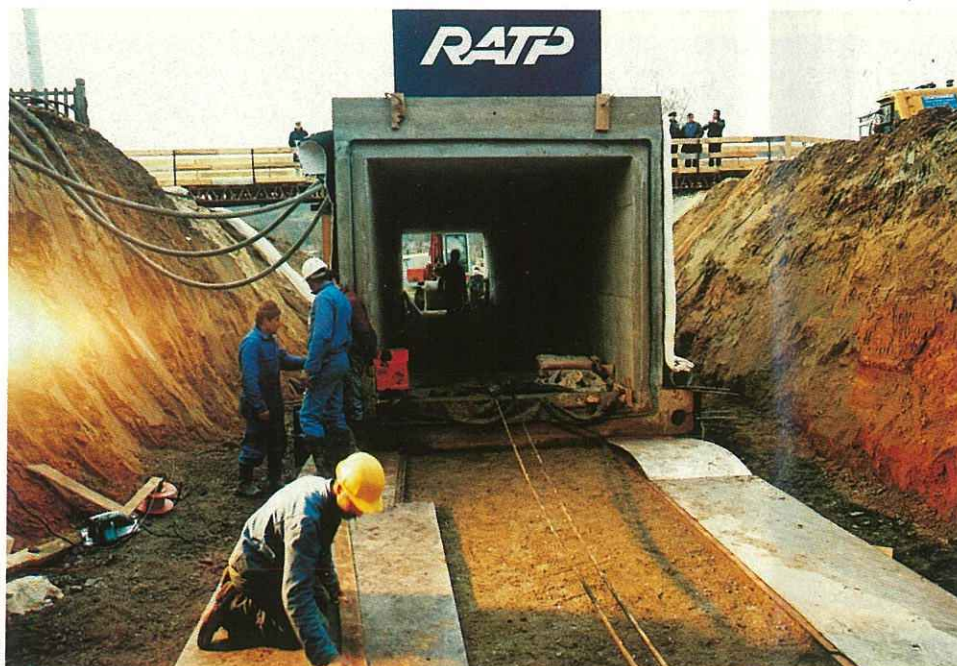
reprendra pas le lundi matin. Branle-bas de combat au ferré et au routier. Côté ferré, les inspecteurs de la B, avec l'aide du bureau des horaires, mettent sur pied une grille de desserte pour le lundi. Les responsables des ateliers sont contactés pour faire le point du matériel disponible. En effet, douze trains sont coincés à Saint-Rémy, sans espoir de regagner le nord de la ligne. On tente également de téléphoner à des conducteurs pour organiser les premières prises de service du lundi matin. Côté routier, « l'alerte » arrive à la per-

manence générale vers 8 heures. Une demi-heure plus tard, le staff du routier est en alerte. La situation est claire : entre Massy et Orsay, il faut mettre sur pied un service de remplacement capable de transporter près de 6 000 personnes à l'heure de pointe. Tout doit être prêt le lendemain matin à 5 heures !

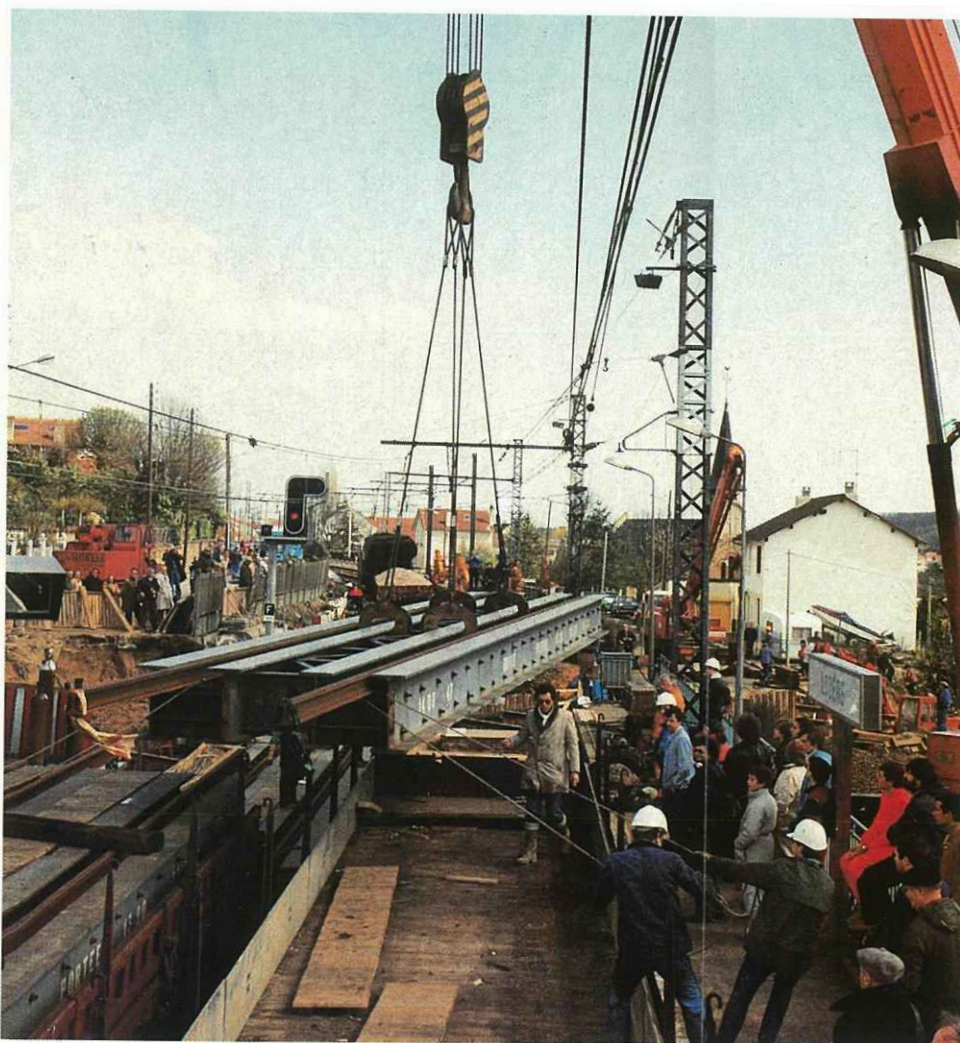
Pendant ce temps, dans les baraques de chantier de Palaiseau, on fait le tour des solutions possibles. Tout y passe : remblayer purement et simplement les excavations, trouver rapide-

ment des tabliers auxiliaires auprès de la SNCF afin de réaliser des ponts provisoires, utiliser les milliers de traverses stockées aux ateliers de La Villette pour combler les vides et supporter la voie... Mais en regardant de près le détail des opérations, aucune d'entre elles ne permettait un rétablissement du trafic avant le jeudi ou le vendredi, au plus tôt. En outre, elles hypothéquaient l'avenir en compliquant la reprise ultérieure des travaux. Petit à petit, une vision pragmatique de la situation en vint à s'imposer. Quoi que l'on fasse, l'exploitation restera coupée pendant trois jours au moins, alors profitons de ce délai pour préparer la suite et mettre le maximum d'atouts de côté.

Pierre Fournier, chef du service NG, décide alors de faire construire au fond de l'excavation une dalle en béton armé pour permettre de riper ensuite l'ouvrage sur une assise solide. Mais il n'est pas facile de joindre des fournisseurs un dimanche, surtout pour obtenir des livraisons dès le lundi matin. Inutile de dire que les procédures habituelles sont oubliées et la parole donnée remplace un bon de commande dûment établi. Autour des chantiers de Palaiseau, le calme revient. Pendant ce temps, l'agitation s'installe en gare de Lozère. Au petit matin, la mise en place des éléments préfabriqués du passage piétons s'était déroulée sans problème. Celle des quatre tabliers auxiliaires s'avérait a priori plus délicate. Pas suffisamment toutefois pour impressionner les équipes de la voie qui s'étaient donné rendez-vous sur le chantier. « Tous des volontaires » précise A. Ma-



Sarnedi : faute de mieux, on va essayer de riper le petit passage piétons de Palaiseau-Villebon.



RATP-N. Audiovisuel

Dimanche après-midi : la mise en place des tabliers auxiliaires se déroule sans incident à la gare de Lozère.

het, chef de la division RER de NV (4). En moins de trois heures, les quatre tabliers d'acier, de 14 mètres et 20 tonnes chacun, sont en place au-dessus de la brèche creusée à la sortie est de la gare de Lozère. Enfin une bonne nouvelle que salue le retour du soleil.

Le lundi noir

Dès l'aurore, les bus commencent leurs navettes. Au total, une trentaine de voitures, venant des différents dépôts du sud-ouest de Paris, sont engagées pendant l'heure de pointe. Par chance, une partie des articulés destinés à la ligne 27 sont déjà disponibles en dépôt. Ils sont utilisés pour relier directement Massy-Palaiseau à Orsay et absorber ainsi une grande partie du trafic de transit vers les gares du sud de la ligne. La logistique repose sur les gradés de secteur de Fontenay, Mala-

koff, Montrouge et Thiais, ainsi que sur leurs collègues de la brigade de surveillance.

La topographie des lieux et l'étroitesse des rues rend les gares difficilement accessibles. Lozère est desservie avec des minibus du Point du Jour. Le Guichet et Palaiseau-Villebon sont reliées aux gares voisines par des navettes ferroviaires. Face à cette diversité, beaucoup de voyageurs sont déroutés. Sur le terrain, les agents doivent sans cesse les guider, répondre à leurs questions et calmer leur colère. Malgré les difficultés, les imprévus, « ça tourne ».

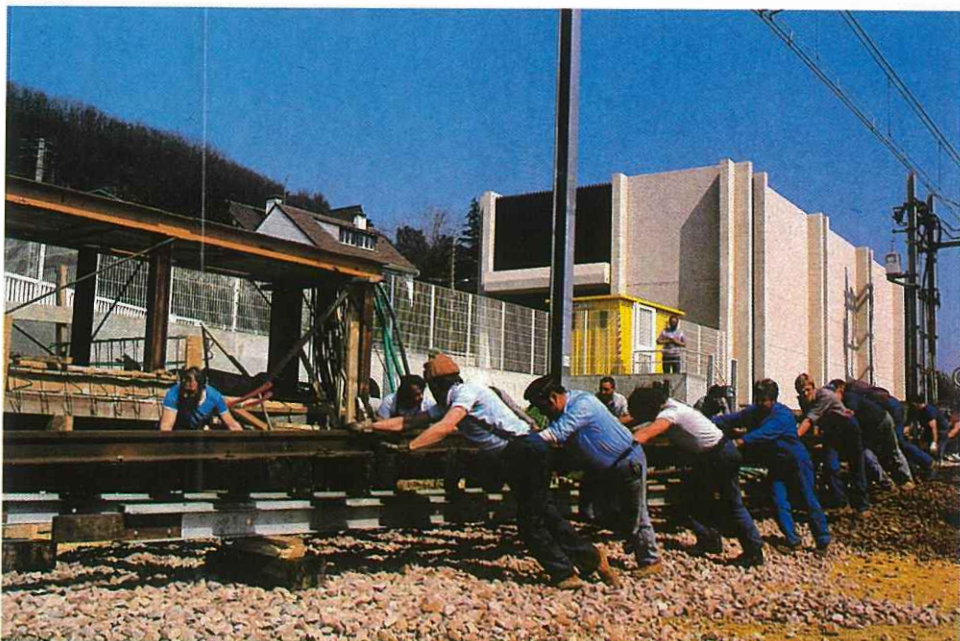
La patience, l'initiative et la débrouillardise de chacun huilent sans cesse les rouages. 9 heures : ouf ! « La pointe est passée... On n'a pas craqué. »

Pendant ce temps, Philippe Essig fait le point avec les responsables de N réunis à Palaiseau. D'abord, construire la dalle en béton pour permettre le ripage. Ensuite, consolider l'assise en ciment sur laquelle repose l'ouvrage routier, cette assise ayant été partiellement détériorée par les tassements de terrain au moment des essais de levage. Si tout est fini mardi soir, il sera même possible de tenter la mise en place de l'ouvrage avant de se résoudre à remblayer la brèche ! Un tour de force compte tenu des délais puisque le trafic doit impérativement reprendre le jeudi matin. « Le directeur général nous laissait carte blanche, à condition de respecter cette date », reconnaît A. Taillebois.

La loi des séries : vous connaissez ? Certains appellent cela le principe de « l'embêtement » maximal. Quel qu'en soit le nom, les gens de la B en ont eu une illustration le lundi 16 avril. Donc, au sud, la voie est coupée par les travaux entre Orsay et Palaiseau. Vers 14 heures, une alerte à la bombe en Gare du Nord stoppe l'interconnexion avec la SNCF. En fin d'après-midi, un articulé tombe en panne sur la bretelle d'accès à l'autoroute près de Massy, provoquant un bel embouteillage qui désorganise en partie les services de remplacement. A 19 h 45, un train déraile à proximité du trottoir de manœuvre de Châtelet-Les Halles, endommageant gravement un appareil de voie. Le trafic est coupé de Luxembourg à Gare du Nord jusqu'au lendemain matin. « On ne savait plus où on en était... On a vraiment tourné au radar » confiait, quarante-huit heures plus tard, un conducteur de la B. « Je n'oublierai jamais cette journée » reconnaissait dans le même temps A. Martin, l'inspecteur ligne B, le visage encore marqué par le manque de sommeil.

Ça marche !

Mardi matin, le trafic repart sous de meilleurs auspices. Chacun a pris ses dispositions. L'excitation de la veille



Mercredi après-midi, les équipes de la voie s'activent pour rétablir le trafic.



RATP-Chaumereuil

Les gradés du routier ont fort à faire pour répondre aux questions des voyageurs.

RATP-Chaumereuil

s'est estompée. A Orsay et à Massy, les gradés du routier font néanmoins une chasse incessante aux automobilistes qui veulent se garer sur le passage des bus. Beaucoup de machinistes commencent à avoir « le secteur dans l'œil » même si « ce n'est pas toujours évident d'arriver ici en sortant du dépôt ». Dans les gares, les agents du ferré ont sorti du placard les ardoises pour fléchier les services de remplacement, mais la sono est l'outil de travail essentiel.

A Palaiseau, la construction de la dalle de ripage avance rapidement. En revanche, la reprise de l'assise déformée par les essais de levage s'avère particulièrement délicate : il n'y a que dix centimètres de hauteur libre entre cette assise et l'ouvrage qu'elle supporte. Les équipes de N-Génie civil reçoivent le renfort de collègues venus d'autres chantiers. Tout le monde met la main à la pâte. A plat ventre, règle de maçon en main, ces agents vont se relayer pendant des heures pour lisser, au millimètre près, le ciment de la nouvelle assise.

En fin d'après-midi, un camion livre des Pays-Bas les coussins de caoutchouc nécessaires pour remplacer ceux endommagés sous le petit ouvrage piétons de Palaiseau. Ils sont mis en place à l'aide de puissants vérins et, vers 3 heures du matin, le ripage est achevé. Et d'un ! Pendant ce temps, la nouvelle assise et la dalle de ripage de l'ouvrage routier ont eu le temps de sécher et de durcir. A 8 heures du matin, en moins de 12 minutes, le ripage des 750 tonnes de l'ouvrage routier est réalisé. Et de deux ! « A partir de ce moment, mes gars ont enfin accepté d'aller se coucher » commente A. Taillebois. « Depuis trois jours, je me bagarrais avec eux pour les obliger à prendre un minimum de repos. »

Le plus gros était fait mais il y avait encore un sérieux coup de rein à donner. Six cents mètres cubes de terre à remblayer, quatre portions de voie à reposer, la signalisation à remettre en état (quatre jours sans train et les rails rouillent, d'où le risque d'avoir quelques mauvais contacts !) : tout cela en moins de vingt heures. Dur mais possible. La ronde des engins de chantier et les cris des poseurs allaient rythmer la journée. Jeudi 18 avril, à 5 heures du matin, le trafic repart sur la ligne B. En passant à vitesse réduite entre Lozère et Palaiseau-Villebon, les voyageurs regardent les restes des chantiers. Les difficultés des jours précédents s'effacent des esprits et il ne reste guère qu'un mélange d'étonnement et de curiosité.

Echec, succès ? Personne n'affirme véritablement de positions tranchées. Ne pas avoir rendu la voie le lundi matin constitue un échec. Mais les leçons de l'échec du samedi soir ont permis le succès du ripage dès le mercredi matin. La technique du ripage, par la rapidité de mise en place des ouvrages et les conséquences moins longues sur l'exploitation, présente de multiples avantages. « Elle n'est pas facile à manier », reconnaît-on du côté de N. « Mais si l'on n'avait jamais rien tenté, on en serait encore au temps des diligences ! » Et il n'y a pas qu'à N qu'on le déclare.

Christian CHAUMEREUIL

SPORT



Il faisait chaud, très chaud le dimanche 2 juin pour la fête de l'US Métro au Parc des sports de la Croix-de-Berry.

ÉCHOS DES SECTIONS



HOCKEY SUR GAZON

L'équipe 1^{re} hommes, vainqueur de sa poule de Nationale II, manque son accession en Nationale I à la différence de buts dans le tournoi final. La réserve jouera l'an prochain, comme cette année, en Nationale III.



TIR A L'ARC

L'USMT se classe 1^{re} sur 48 clubs aux championnats départementaux du Val-de-Marne le 28 avril. M. Staub (homme) 3^e, Pascal Turonnet (cadet) 2^e, et Constant Samyn (vétérans) 3^e ont été les meilleurs archers.



TIR

Le 17 mai à Marseille, les tireurs du club obtiennent la 5^e place par équipes du challenge USCF. M. Gallois, 8^e au tir à la carabine, est ainsi présélectionné pour les championnats d'Europe.



ATHLÉTISME

De brillantes performances individuelles atténuent la déception des résultats par équipes. P. Françoise 7 150 points au décathlon et 4,50 m à la perche, Yves Le Roy 48 m au disque et 14,50 m au poids, Cl. Vella 59 m au marteau, G. Bessières 14' 30" au 5 000 m, D. Ray 9' 02" au 3 000 m steeple, J.-M. Guyot 8' 28" au 3 000 m, B. Petitbois 21"6 au 200 m, et surtout P. Petitbois, 2' 06"

au 800 m, se sont particulièrement fait remarquer en cette première partie de la saison.



AVIRON

Leprovost 1^{er} en skiff junior et Itier 3^e en skiff cadet des championnats universitaires et scolaires d'Ile-de-France le 24 avril participeront aux championnats de France de Bourges.

Onze bateaux, preuve de vitalité de la section, ont pris part aux régates de Champigny les 18 et 19 mai. Parmi les excellents résultats, à noter particulièrement Morucci 1^{er} au skiff cadet et l'équipage de deux de couple seniors Delachaume-Boyer 2^e.



FOOTBALL FSGT

L'équipe fanion 7^e et l'équipe réserve 3^e sur 10 clubs terminent leur championnat excellence très honorablement grâce à un match nul et trois victoires à l'extérieur contre la BNP et Montreuil. L'USMT jouera à nouveau en championnat excellence l'an prochain. Chez les jeunes, les juniors, après un début de championnat laborieux, achèvent très fort leur saison. Invaincus depuis la mi-mars, ils ont disputé le 2 juin la finale de la Coupe d'Ile-de-France.



FOOTBALL FFF

Les finales des coupes qui se sont déroulées le 19 mai ont vu les vainqueurs suivants : Coupe Diernert : face à Point du Jour : 1 but à 0 ; Coupe du CE : Ivry face à La Maltournée A : 1 but à 0 ; et Coupe de la CGT : Dulong face à Flandre : 2 buts à 1.

SPORT



HALTÉROPHILIE

L'équipe USMT participant aux championnats USCF le 11 mars à Thonon-Bains est revenue de cette épreuve nantie d'une médaille d'argent par équipes. Delubriac 1^{er} en 75 kg, Picciotto 1^{er} en 110 kg et Perez 3^e en 67,5 kg ont été les éléments déterminants de cette performance.



ESCRIME

Les sabreurs Jean-Philippe Daurelle et Franck Ducheix sont devenus champions de France militaires le 9 avril à Metz. Chez les plus jeunes, Patrick Charron s'est adjugé le titre de champion de France scolaire minime le 30 mars à Vichy. Dans l'épreuve juniors, Hervé Carillo est monté sur la 2^e marche du podium.

Le traditionnel challenge Touzard organisé le 29 avril au gymnase de la Croix-de-Berny a permis la confrontation de 50 sabreurs. Leclerc de Tarbes en a été le vainqueur devant du beau monde qui s'appelaient Mion (Racing) 2^e, Ducheix (USMT) 3^e, Bidard (USMT) 4^e et Lamour (La Française) champion olympique, 6^e seulement.



LUTTE

Les lutteuses de charme de l'USMT sont revenues des championnats de France féminins avec d'excellents résultats ; Valérie Louboutin (cadette) 2^e en 68 kg, Cécile Grognet (espoir) 4^e en 74 kg et Nathalie Louboutin (espoir) 7^e en 52 kg.

D. Descamps 1^{er} en 74 kg, A. Legrand 1^{er} en 82 kg, en compagnie de Spennlinhauer 2^e en 68 kg, Gadaud 4^e en 68 kg, Samson 2^e et Lamer 3^e en 90 kg ont permis à l'USMT de se hisser à la 3^e place du challenge USCF qui se déroulait cette année les 9 et 10 avril à Tourcoing.

G. LUCHE

EN BREF

Le Comité directeur s'étant réuni le 2 mai, la représentation de l'USMT au Conseil d'administration est la suivante :

Président : Robert Boursches.
Vice-président délégué : Pierre Aguilo.
Vice-président : Jean-Claude Allain.
Secrétaire général : Henri Robineau.
Secrétaire général adjoint : Serge Huguier.
Trésorier général : Gabriel Guilmar.
Trésorier général adjoint : Alain Boutet.
8^e membre titulaire : Daniel Montel.
Les membres suppléants sont MM. Luche, Dupont, Moros, Jacquet et Ogier.

BLOC-NOTES

COMMÉMORATION DE LA LIBÉRATION DE PARIS

Le 22 août prochain, le Comité d'entente des associations d'anciens combattants, résistants, mobilisés et victimes de guerre de la RATP organisera une cérémonie commémorative en mémoire du Commandant Bouchet et de ses six camarades fusillés par les Allemands en août 1944, dans les fossés du fort de Vincennes.

Le rassemblement des délégations et des porte-drapeaux aura lieu à 17 h 30 derrière le Fort-Neuf de Vincennes. Cette cérémonie sera précédée par un dépôt de gerbe devant la plaque commémorative de la station « Château de Vincennes ». Le rendez-vous est fixé à 17 heures, sortie côté Paris.



Des « Z » à vapeur en gare de Tours., drôle de convoi !

ESCAPADES TOURANGELLES

Vous avez dit ligne B ! Eh bien, malgré le RER et l'interconnexion, la ligne B vit encore avec l'âme de la ligne de Sceaux. Certes, au fil des ans, les spécificités de la ligne se sont estompées mais il subsiste une forme de communauté de travail dans laquelle les gens de l'exploitation, des ateliers et des services techniques se sentent étroitement solidaires. « On cherche à venir sur la ligne. Ensuite, on y reste pendant de longues années... On finit par se connaître et beaucoup de problèmes se règlent par un simple coup de fil ou par une petite visite. »

Ces drôles de gens sur leur drôle de ligne organisent parfois « des coups », de véritables opérations de relations publiques dont ils ont le secret : le voyage de Châtelleraut en 1976, l'exposition du château de Sceaux en 1982, le raid du MI 79 en Alsace en mai 1984. Cette année, nouvelle initiative, le 11 mai dernier un train Z a parcouru le Val de Loire, d'Orléans à Chinon. Derrière ces diverses manifestations, Gaston Jacobs, l'inspecteur traction de la ligne B. Entré à la Régie en octobre 1950, G. Jacobs est arrivé de l'urbain en janvier 1960. « Vingt-cinq ans sur la ligne de Sceaux, un bail », reconnaît-il lucidement. A quelques jours de son départ en retraite, le voyage avec les Z représentait à la fois un dernier clin d'œil et un coup de chapeau « à l'esprit de la ligne », esprit dont il était devenu l'un des symboles.

« Organiser un tel voyage représente un travail considérable. » Heureusement, « Gaston » ne manque ni d'énergie, ni de correspondants dans

l'ensemble de l'entreprise. Côté technique, la préparation de l'opération fut confiée aux ateliers de Montrouge. Nettoyées, révisées, bichonnées, les six voitures Z sélectionnées pour le voyage avaient retrouvé un petit air de jeunesse, y compris les deux voitures de la série 400, construites en 1938 ! « Il est beau, notre train ! » s'exclame non sans fierté Roger Terracol, un des artisans de cette véritable restauration. Responsable du département moteurs-ensembles mécaniques de Montrouge, R. Terracol connaît les Z sur le bout des



La veille du départ, les contremaîtres-visiteurs de Montrouge mettent la dernière main à la préparation du train.

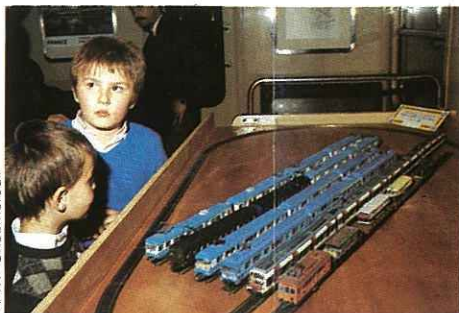
doigts. « Mon père travaillait déjà à Montrouge au temps du PO (1). En 1937, il m'a emmené voir le premier lavage du matériel Z, alors flambant neuf... Pour aller jusqu'à Chinon, nous avons dû effectuer quelques petites transformations, imaginer des dispositifs originaux afin que le train puisse rouler sans problème, même dans des conditions parfois très lointaines de celles rencontrées sur la ligne de Sceaux. »

La préparation du train a été menée sans rien laisser au hasard par Jacques Arentz et toutes les équipes d'entretien qui avaient pris l'affaire en main. « Il n'y aura pas d'incident » affirmait Jacques Lambert, patron des ateliers de Montrouge, la veille du départ. « Mais le plus beau, c'est que nous avons quasiment agi dans la clandestinité, reconnaissait-il dans le même temps. Je n'ai toujours pas reçu la confirmation officielle me demandant de préparer un train spécial pour demain ! » Courteline n'est pas mort !

Samedi 11 mai, le jour J est arrivé. Dès 4 h 30, l'animation règne sous le hall d'entretien de Montrouge. Les visiteurs effectuent les dernières vérifications techniques. Les responsables de l'AFAC et du COPEF (2), les deux associations co-organisatrices du voyage, transforment certaines voitures en bar ou en librairie roulante. A quelques mètres de là, Guy Larraufie installe un petit réseau miniature sur lequel va rouler un autre train Z, en modèle réduit cette fois ! G. Larraufie est l'un des responsables de l'association des modelistes ferroviaires du personnel RATP. Il a déjà construit de toutes pièces près d'une douzaine de voitures Z, les premières en carton, les autres en matière plastique. Fidèles reproductions au 1/87^e de leurs grandes sœurs de la ligne B, chaque voiture demande environ 25 heures de travail « et pas mal de patience ». Bien qu'il appartienne aux équipes chargées du pilotage automatique, G. Larraufie reste néanmoins attaché à la conduite manuelle pour la commande des trains sur son réseau. Pendant



La « vapeur » prend les commandes.



Les maquettes du matériel RER suscitent de la curiosité chez les nombreux enfants.

toute la durée du voyage, il restera au manipulateur.

Profitant des premières lueurs de l'aube, le train spécial gagne la gare SNCF de Paris-Austerlitz où près de 350 personnes prennent place à bord du convoi. 7 h 08 : départ officiel de Paris-Austerlitz. Une heure plus tard, le train s'arrête à Toury, en pleine Beauce, juste le temps de laisser filer le train rapide *Le Capitole*. 8 h 50 : entrée en gare d'Orléans, porte du Val de Loire. Malheureusement la douceur de vivre

n'est pas au rendez-vous. Ciel gris, température fraîche, les saints de glace n'ont pas usurpé leur réputation météorologique !

11 h 20 : la rame Z arrive à Tours. Les six hôtesses de FE (3) et le chef de train effectuent une nouvelle fois le service des portes, d'une manière aussi aimable que stylée. Et ce n'est pas évident puisqu'il faut aider les voyageurs à descendre au moyen de petits escabeaux. En effet, n'oublions pas que les Z ne disposent pas d'un emmarchement variable adapté aux quais bas de la SNCF ! Si de Paris à Tours, le train a roulé par ses propres moyens, il ne peut continuer seul jusqu'à Chinon puisque la ligne Tours-Chinon n'est pas électrifiée. Oh, rassurez-vous, tout est prévu ! Une locomotive à vapeur, la 141 C 100 de TVT (4), vient s'atteler en douceur en tête du convoi. Elle assure le relais traction, pour reprendre la terminologie ferroviaire.

Un peu avant midi, l'étrange convoi quitte la gare de Tours. Il lui faudra près d'une heure pour rallier Chinon. Sur le plat, l'allure est bonne. En revanche, dans les rampes, le rail gras et les 350 tonnes des Z ralentissent la marche, causant pas mal de tracas à l'équipe de conduite. Une équipe d'ailleurs entièrement RATP puisque M. Bary et M. Mary sont d'anciens conducteurs RER de Massy-Palaiseau. Ils sont secondés par M. Letertre, dit « la vapeur », qui, chaque fin de semaine, troque son bleu de visiteur de l'urbain contre la tenue noire des dévotants (5). Autant dire qu'entre les taches de graisse, d'huile et de charbon, « la vapeur » a rarement le look chic du branché modèle 85.

Vers 13 heures, le train spécial arrive au pays de Rabelais. Profitant de la pause, une partie des voyageurs effectue un petit tour dans la ville de Chinon. Les autres se pressent dans la gare pour déguster les spécialités locales. Mais l'heure du retour sonne hélas trop vite. G. Jacobs surveille attentivement la marche du train, quand il ne prend pas lui-même les commandes. « Le voyage de Mulhouse concrétisait l'esprit de l'interconnexion SNCF-RATP. Le voyage à Tours, en revanche, c'est la concrétisation de l'état d'esprit Ligne de Sceaux ; un état d'esprit sans lequel rien n'aurait été possible ! » « Cet état d'esprit en train de s'estomper », confie avec nostalgie les anciens de la ligne. « Nous aimerions qu'il ne disparaisse pas complètement car c'est l'huile qui fait tourner les rouages. » Près de 600 kilomètres de tourisme ferroviaire avec « ces bonnes vieilles Z » un exploit ? Non, une « simple question de savoir-faire ». Peut-être, mais en tout cas une bonne manière de faire savoir ce savoir-faire.

Christian CHAUMEREUIL

(1) Ancienne compagnie du chemin de fer de Paris à Orléans, propriétaire de la ligne de Sceaux avant que celle-ci soit reprise par le métro.

(2) Association des amis des chemins de fer et Cercle ouest parisien d'études ferroviaires.

(3) Service de l'exploitation de la direction du réseau ferré.

(4) Trains à vapeur de Touraine : association qui exploite le chemin de fer touristique de Richelieu à Ligré-Rivière près de Chinon.

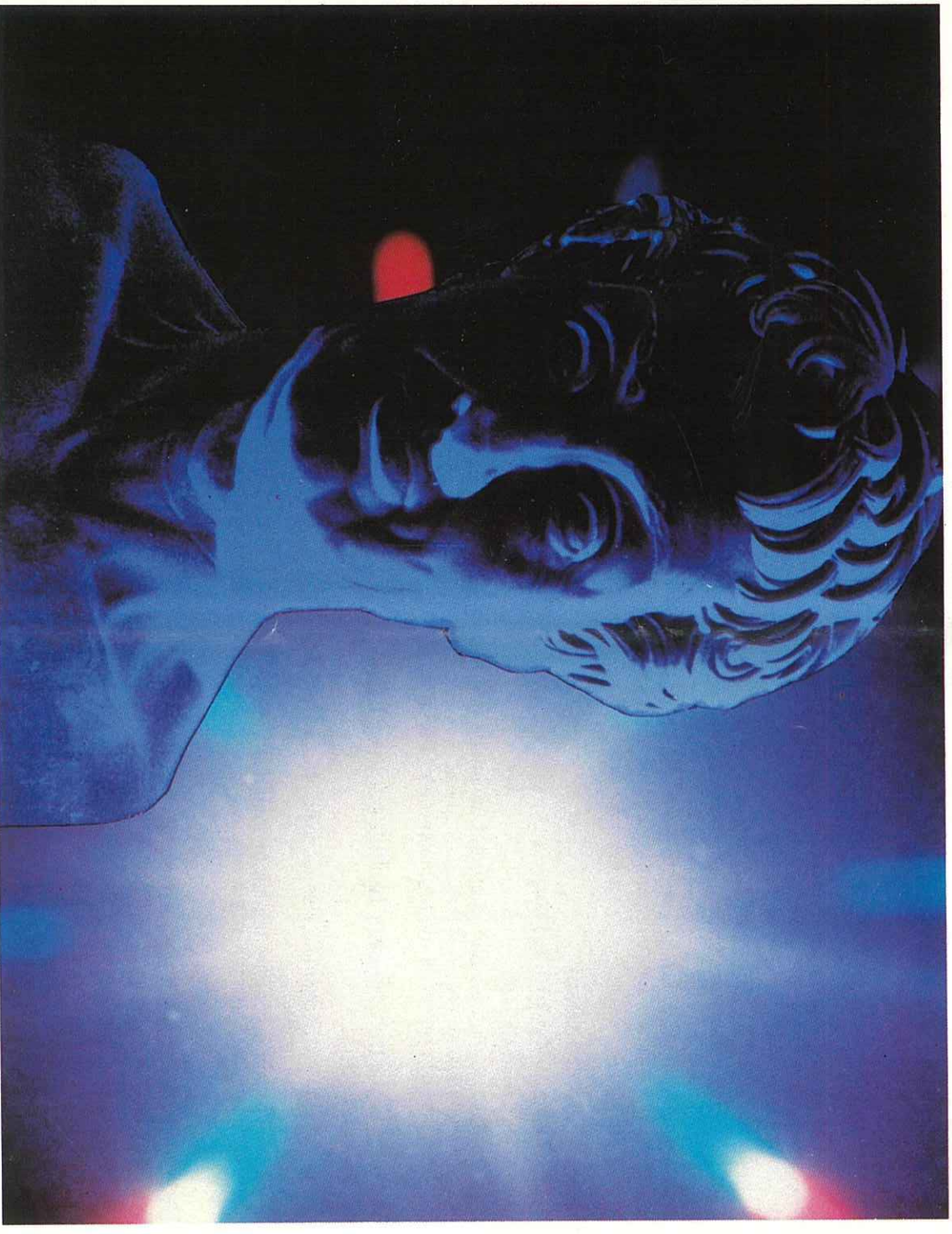
(5) Surnom donné aux gens des équipes de conduite au temps des locomotives à vapeur.



G. Jacobs pense peut-être à sa longue carrière sur la ligne de Sceaux.

**BOBIGNY A FÊTÉ
SES
TRANSPORTS**

UN PROJET POUR L'ENTREPRISE un moyen de le concrétiser : L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ



Face à un environnement de plus en plus contraignant, complexe et incertain, il apparaît nécessaire de traduire sous une forme aussi simple et aussi claire que possible, les idées et les valeurs essentielles qui doivent guider l'entreprise dans la construction de son avenir et notamment dans l'élaboration du plan.

Le texte présenté ci-après, sous le nom de « projet d'entreprise », entend constituer une telle référence. Il met plus particulièrement l'accent sur la nécessité pour l'entreprise d'améliorer son efficacité dans tous les domaines, afin d'être en mesure de poursuivre son développement.

Pour atteindre cet objectif, un programme d'action à moyen terme a été mis au point, le programme AMPÈRE, auquel nous consacrons un article dans ce dossier. Sa mise en œuvre exigera la contribution de l'ensemble du personnel, dans les divers secteurs de l'entreprise.

LE PROJET

Remplir encore mieux notre mission de transport public, et utiliser avec la meilleure efficacité l'argent des citoyens, tel est notre projet.

Pour le réussir, il faut respecter deux obligations :

1° tenir compte des réalités techniques, sociales, économiques et financières,

2° associer tous les membres de l'entreprise dans un projet commun ; un projet que tous comprennent et auquel tous adhèrent.

Remplir encore mieux notre mission de transport.

Et, ainsi, convaincre :

Le public que le transport public est dans bien des cas le meilleur moyen de se déplacer.

Les autorités de tutelle de la qualité de notre effort.

Tenir compte des réalités techniques, sociales et économiques.

En cherchant à connaître les besoins des voyageurs pour mieux y répondre.

En cherchant à comprendre les changements de la vie dans la ville, pour adapter notre service à ces changements.

Utiliser avec la meilleure efficacité l'argent des citoyens.

Et trouver le meilleur rapport qualité-prix dans l'utilisation des richesses publiques qui nous sont confiées par la collectivité.

L'entreprise RATP doit donc atteindre le juste équilibre entre sa fonction de service public et les exigences d'une saine gestion non seulement économique et sociale, mais financière.

Associer au projet tous les membres de l'entreprise.

A tous les grades et à toutes les fonctions.

Le projet doit être compris par tous ; c'est pourquoi il doit être réfléchi, discuté et expliqué en commun.

Enfin, il faut encore que tous soient d'accord pour le mettre en œuvre. C'est seulement si tous le comprennent et y adhèrent que le projet pourra mobiliser chez tous, les compétences, les énergies et les initiatives.

Se donner les moyens de réussir.

En reconnaissant et en récompensant les efforts et les bons résultats.

En décentralisant pour permettre à chacun de contribuer au projet avec une volonté active.

En assouplissant la rigidité administrative et en facilitant les communications, notamment avec la participation à des groupes multidisciplinaires non hiérarchiques.

En considérant que rien dans le fonctionnement de l'entreprise n'est immuable.

En développant les relations avec le public en vue de toujours mieux répondre à la variété de ses besoins individuels et collectifs.

En résumé.

L'entreprise RATP doit tendre à devenir majeure et à ne plus compter que sur elle-même.

Elle le fera :

En améliorant son efficacité technique et économique, notamment en continuant son utilisation du progrès technique et en renforçant les efforts de productivité déjà entrepris.

En élaborant avec les pouvoirs publics un contrat clair définissant les responsabilités respectives.

En diffusant plus encore son savoir-faire à l'extérieur de l'entreprise et du pays.

AMPÈRE, UN PROGRAMME D'ACTION POUR RENDRE LA RATP PLUS EFFICACE

Qu'y-a-t-il de commun entre Ampère, célèbre physicien et mathématicien français (1775-1836) et un programme d'actions de productivité lancé par la RATP en 1985 ?

Six lettres commodées pour trouver un nom de baptême choc et mémorable à une charte qui signifie pour nous « Programme d'actions et de mobilisation du personnel pour l'efficacité renouvelée de l'entreprise ? Oui, bien sûr. Mais pas seulement. En se plaçant sous l'inspiration d'un grand inventeur, notre programme a voulu signifier qu'il participait de la même démarche de créativité et de recherche originales.

Que peut-on en effet, à première vue, imaginer de neuf, en matière de productivité, après les grandes opérations conduites à partir de 1970, qui ont si profondément transformé les réseaux et l'entreprise avec la conduite à un seul agent des métros et des autobus, la distribution et le contrôle automatique des billets, l'aménagement des tâches des agents des stations, les nouvelles méthodes d'entretien, les économies d'énergie apportées par les nouveaux matériels ?

Cet effort a permis, sans alourdir les dépenses de personnel – point très important dans une entreprise de main-d'œuvre qui consacre environ 60 % de son budget aux salaires, retraites et charges sociales – un important développement de l'entreprise dont ont bénéficié les voyageurs comme les agents de la RATP et qui a permis à l'entreprise d'acquiescer l'image de modernité qui lui est aujourd'hui reconnue par tous.

Cependant, la participation des collectivités publiques au financement des transports parisiens a progressé, au cours de la même période, de 4,5 % par an en francs constants, malgré la croissance continue du trafic, qui est passé, depuis 1971, de 1 600 à 2 200 millions d'usagers, ainsi que des recettes.

Plusieurs raisons à cette situation en apparence paradoxale :

- Le poids sur le budget, à travers les charges financières, des investissements considérables, liés à l'extension des réseaux et au renouvellement des matériels roulants, effectués au cours de la période considérée.
- La redistribution de la majeure partie des gains de productivité :

- au personnel, auquel la modernisation a apporté des suppléments de qualification et une large amélioration des conditions de travail ;

- aux voyageurs, à travers des améliorations de confort, que les calculs classiques de productivité ne prennent pas en compte.

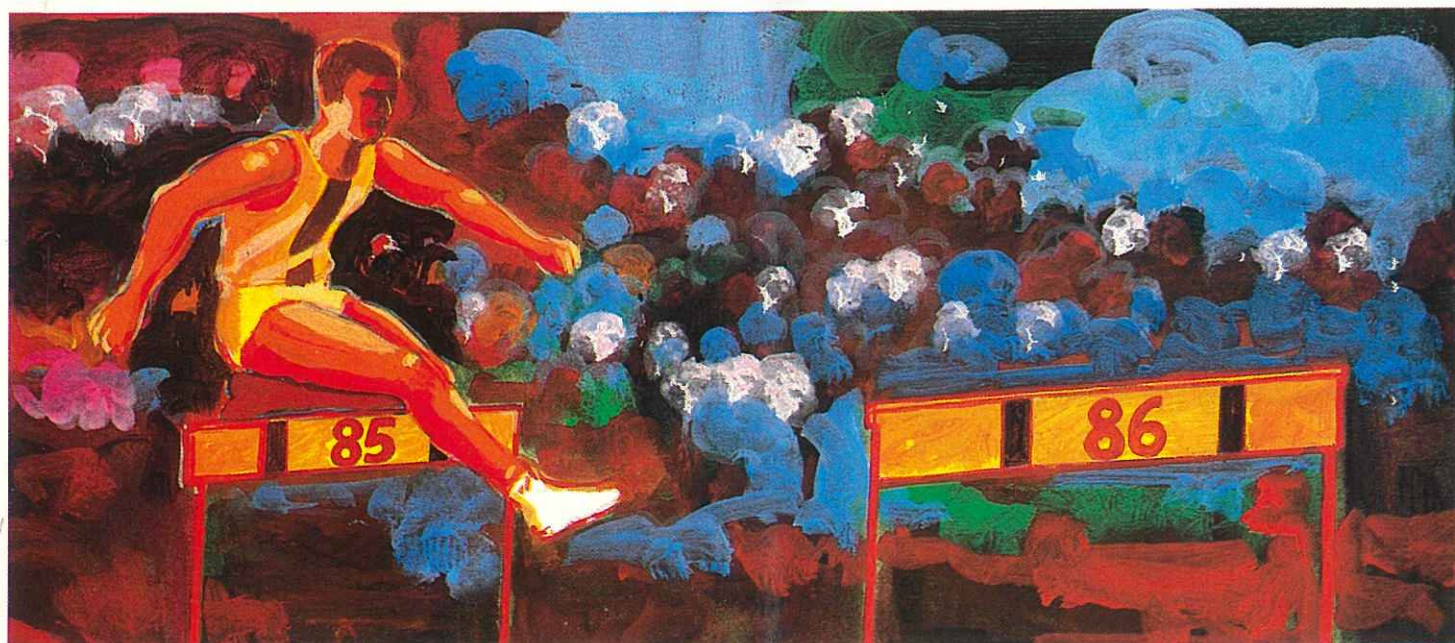
- Une évolution des tarifs qui, depuis bien des années, suit très difficilement celle de l'indice des prix, alors que l'amélioration du service rendu aurait justifié une évolution supérieure à celui-ci.

Tous les efforts accomplis n'ont pu ainsi éviter que l'ensemble des charges ne croissent plus vite que le PIB (produit intérieur brut) d'environ 2,5 % par an.

L'atténuation de cet écart exige la poursuite au cours des prochaines années de l'effort de productivité et de gain de trafic. Il ne suffira pas pour autant à diminuer la participation des collectivités publiques au financement des investissements, ni à écarter la nécessité d'augmentation plus importantes des tarifs.

C'est pourquoi, afin de permettre un dialogue constructif avec les pouvoirs publics et la poursuite d'un développement pour l'entreprise, dans cette période de rigueur qui ne paraît pas devoir être limitée à l'année 1985, la RATP propose :

- de développer le service offert tant dans l'intérêt de la collectivité que pour la motivation interne de l'entreprise ;
- de rendre la progression de l'indemnité compensatrice comparable à celle du niveau général des prix.



Pour y parvenir, il faut accroître l'efficacité technique et commerciale de l'entreprise, l'objectif étant :

- de diminuer de 1 % par an, à service rendu constant, le total des dépenses diminué des recettes accessoires ;
- d'augmenter le trafic au rythme de 2 % par an.

En retour, la RATP demande aux pouvoirs publics d'augmenter les tarifs de 2,5 % par an au-delà de la dérive des prix et de réexaminer les modalités de financement des investissements. En matière de pouvoir d'achat, l'objectif, lié aux performances de l'entreprise, serait le maintien global en masse.

Cet effort d'efficacité est très ambitieux. On a vu que les grandes actions de modernisation réalisées ces dernières années ne sont pas renouvelables. La RATP mise aujourd'hui sur l'effort de créativité de chacun pour mener des actions de moindre envergure, mais touchant à tous les domaines, et qui globalement compteront beaucoup pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Huit orientations ont été recensées pour réduire les dépenses, trois pour augmenter les recettes.

RÉDUIRE LES DÉPENSES

1. Halte au perfectionnisme !

Le perfectionnisme est un défaut profondément ancré à la RATP comme dans beaucoup d'autres organisations de notre pays, chez les techniciens comme chez les administratifs et les exploitants. Il conduit à définir des installations ou des équipements trop sophistiqués, voire spécifiques à l'entreprise, et donc trop coûteux à l'achat comme à l'entretien. C'est ainsi que, bien souvent, les matériels sont dotés de performances trop poussées. Ou encore, à trop vouloir se garantir contre les pannes, on obtient des taux de disponibilité record, alors que, bien souvent, des taux un peu plus faibles permettraient, tout en assurant un très bon service à l'usager, d'importantes économies. Dans nombre de secteurs, ces taux de disponibilité gagneraient à être réexaminés.

Dans le domaine de l'entretien également, les habitudes et les méthodes doivent être remises en cause régulièrement : les cycles d'entretien en vigueur sont-ils dans tous les cas les plus adaptés ? Certains travaux effectués la nuit ne pourraient-ils vraiment pas l'être de jour ? Pourquoi applique-t-on parfois

Interview de Philippe ESSIG, Directeur général.



Pourquoi la RATP lance-t-elle, en 1985, un programme d'amélioration de son efficacité ?

Cet objectif n'est-il pas permanent dans une entreprise bien gérée ?

Vous avez raison de dire qu'une entreprise bien gérée doit améliorer sans cesse son efficacité, mais vous conviendrez aussi que cette action permanente doit être marquée de temps forts.

Souvenez-vous, par exemple, de ce qui s'est passé au début des années 60 : déclin du trafic, vieillissement du réseau. La réaction était vitale et c'est grâce à elle que Paris dispose aujourd'hui d'un des meilleurs réseaux du monde.

Depuis quelques années, le contexte évolue à nouveau et la RATP doit s'adapter : nos coûts progressent plus vite que l'inflation alors que le financement public des transports ne peut pas augmenter au même rythme, car la situation économique impose d'autres priorités, en particulier pour les secteurs industriels qui nécessitent une profonde reconversion.

Nous sommes donc en face d'une véritable contrainte financière qui doit être perçue par le personnel de l'entreprise, même si elle reste peu visible pour le public. Là encore, la réaction est vitale pour la RATP. Si nous ne réussissons pas à maintenir notre équilibre budgétaire avec des contributions publiques plus limitées, la RATP tombera inéluctablement dans un nouveau déclin. C'est pourquoi, j'ai lancé à la fin de l'année dernière la réflexion qui a abouti au programme de relance de la produc-

tivité interne, adopté par le Comité de direction et par le Président Quin au cours d'un séminaire le 1^{er} février, puis finalement approuvé par le Conseil d'Administration le 22 février dernier : le programme AMPÈRE.

Par « relance », j'entends donner une impulsion dont j'attends les premiers résultats dès 1985, mais qui devra être reprise les années suivantes.

Cette impulsion doit conduire à une remise en cause **systématique** de tous les aspects de la gestion : choix et conduite des investissements, relations avec nos fournisseurs, opportunité de certaines fonctions, organisations et méthodes de travail... C'est à un véritable réexamen de notre activité que j'appelle l'entreprise, et qui doit toucher tous les secteurs : exploitation, entretien mais aussi services de travaux, d'ingénierie, d'études et, bien sûr, services administratifs et fonctionnels.

Vous le voyez, cette démarche touche à notre culture, à nos comportements en profondeur : il faut amener l'entreprise à s'adapter vite aux changements technologiques, à mieux « coller » aux exigences de notre temps, à comparer en permanence la compétitivité de ses activités avec l'extérieur, à favoriser l'action des membres de son personnel qui prennent des initiatives dans ce sens.

Mais finalement, n'est-ce pas ce que nous avons toujours fait depuis vingt-cinq ans ? Vous avez raison de dire que la productivité est une préoccupation constante.

Il se dit ou s'écrit que la RATP est aujourd'hui moins productive qu'il y a trois ans. Qu'en pensez-vous ?

Il est faux de propager l'idée que la RATP serait moins productive qu'il y a trois ou quatre ans. Pour bien connaître l'entreprise depuis longtemps, je constate au contraire que la productivité est plus que jamais un critère d'action pour les cadres dirigeants et l'encadrement. Je n'en veux pour preuve que les bons résultats de trafic que nous avons obtenus.

Mais peut-être certains font-ils une mauvaise analyse à partir de l'idée que des avantages sociaux acquis en 1981-1982 auraient nui à la productivité.

Je voudrais rappeler simplement que le passage à trente-huit heures s'est fait dans la plupart des secteurs à effectif constant, sauf pour les machinistes, conducteurs et autres agents d'exploitation pour lesquels cette réduction a consisté à donner deux jours de repos hebdomadaires, ce qui me paraît

des règles plus strictes que les normes officielles, en matière de sécurité, d'hygiène, de technique ?

Pourquoi continue-t-on à réaliser des travaux administratifs qui ont perdu au fil des temps leur utilité première ?

Autant d'interrogations nécessaires.

Une limite, cependant, à cette investigation : la nécessité de ne porter en aucun cas atteinte à un « noyau dur » technique prioritaire.

Ce noyau dur, c'est notre patrimoine, c'est ce qui nous permet d'assurer un service sûr. Tout relâchement de la qualité d'entretien du matériel roulant, du tunnel, de la voie, des équipements de sécurité serait très difficile à rattraper ensuite et provoquerait une dégradation inacceptable du service, comme le montre l'exemple du métro de New York. C'est pourquoi la RATP a réagi aux défaillances survenues sur la ligne A du RER par un véritable plan de remise à niveau, soutenu par d'importants investissements.

2. Une règle d'or : la concurrence

La RATP consacre d'importantes sommes à l'achat à l'extérieur de biens et de services. Elle doit faire jouer davantage la concurrence et exploiter toutes les possibilités de négociation avec ses fournisseurs. Le champ des entreprises à consulter doit être élargi et les défaillances systématiquement éliminées. Les enquêtes de prix de revient

doivent être multipliées, dans les secteurs où la concurrence est faible ou nulle. Les clauses des contrats doivent être respectées dans tous les cas, notamment celles qui fixent les pénalités et les garanties.

Enfin, dès lors que des équipes de la RATP sont disponibles et compétitives par rapport à l'extérieur, il peut être utile de reprendre des travaux actuellement sous-traités. Cette orientation est susceptible d'offrir des emplois aux agents libérés par des opérations de productivité.

3. En première ligne : les secteurs fonctionnels

Les opérations de productivité les plus importantes menées jusqu'à présent par la RATP ont concerné les secteurs opérationnels, c'est-à-dire les réseaux et les services techniques.

Désormais, l'une des priorités de l'entreprise est de travailler à accroître l'efficacité des secteurs fonctionnels : sont concernés, les services centraux (administratifs, financiers, d'études) et les services d'études rattachés aux réseaux et aux services techniques, qui doivent envisager une légère réduction de leurs effectifs (ceux-ci sont actuellement d'environ 4 000 agents) ; la décentralisation et la mobilité du personnel qui devra être importante concourront à la réalisation de cet objectif de productivité.

Une réduction notable de certaines dépenses autres que de personnel doit



être obtenue : fournitures, téléphones, frais d'impression, affranchissement, etc. Le recours aux conseils extérieurs devra être pleinement justifié et contrôlé.

4. Priorité à la formation interne.

La RATP consacrera cette année 6,03 % de sa masse salariale et 21 millions de francs de dépenses externes à la formation (stages confiés à des organismes extérieurs).

Il est possible de faire aussi bien, et même mieux, en réduisant les dépenses. Lors de l'élaboration des plans de formation, la préoccupation est surtout quantitative : on parle nombre d'heures, pourcentage de personnel envoyé en formation, comparaisons entre catégories. Tout se passe comme si « plus » signifiait nécessairement « mieux ». On ne s'interroge pas suffisamment, par contre, sur les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs attendus. Tous les services ne négocient pas les prix avec la même efficacité.

L'orientation donnée est de réduire, dès 1985, les dépenses externes de formation de 15 % et, sur 3 ans, de 50 %.

Enfin, chaque fois que cela sera possible, il sera fait appel aux moyens internes de formation dont dispose l'entreprise.

Quant aux nouveaux besoins de formation créés par la politique de redéploiement des moyens et la mobilité qui l'accompagnera, ils devront être « absorbés » par une amélioration de la qualité des stages.

5. Mieux gérer et organiser le travail.

Il y a là une source importante de productivité, dont la mise en œuvre est tout à fait compatible avec le respect du statut du personnel.

Les actions à mettre en œuvre miseront :

- à réduire l'absentéisme et à favoriser l'assiduité ;
- à diminuer les temps morts ;
- à mettre un terme à la capitalisation des temps supplémentaires ;
- à adapter l'organisation du travail aux besoins de l'entreprise ;
- à maîtriser l'évolution de la charge des retraites.

6. Recherche : des innovations pourvoyeuses d'économie.

L'investissement pèse sur l'évolution de certains postes du budget d'exploitation, par exemple en terme de

Interview de Philippe Essig Directeur général

de pure justice par rapport à la situation des personnels d'entretien et administratifs.

Quant aux nouvelles institutions représentatives du personnel, on dit que leur gestion est consommatrice de temps. Mais nous sommes encore en phase de rodage et le bilan global devra tenir compte des effets positifs en retour : intérêt renouvelé au travail, circulation de l'information, sensibilisation à la gestion, motivation des agents... Vous verrez tout ce que cela rapportera !

Et puis, je voudrais rappeler quelques opérations significatives lancées depuis 1980 : restructuration et réorganisation d'activités en déclin comme les Travaux Neufs ou l'atelier de Championnet ; modernisation du nettoyage des autobus ; réorganisation de l'entretien du pilotage automatique et des péages ; informatisation des recettes et traitement des infractions, etc. Seulement, certains de ces changements sont peu spectaculaires et mal connus à l'extérieur. Aussi est-il facile de les minimiser.

Après l'intense effort de modernisation des années 70, les opérations qui peuvent encore être réalisées n'ont-elle pas un caractère marginal ?

Marginal, non. Moins spectaculaire sans doute, tout au moins pour les toutes prochaines années. Mais je ne peux pas laisser dire que la modernisation est terminée : les années 80 sont cruciales pour la mutation de nos structures administratives avec l'irruption de la bureautique. Elles sont cruciales dans le secteur de l'entretien dont on mesure mieux aujourd'hui l'impact que la qualité du service, sur les coûts et sur l'image de l'entreprise. Elles sont cruciales enfin pour la préparation de l'avenir : à titre

d'exemple, c'est maintenant que nous préparons la future génération du matériel roulant du métro qui, avec le VAL et ARAMIS marquera une nouvelle étape dans les méthodes d'exploitation.

La révolution électronique et télématique commence seulement à toucher l'entreprise en profondeur. Elle offre des possibilités insoupçonnées il y a dix ans pour l'information du public et pour la communication à l'intérieur de l'entreprise.

Et puis, n'y-a-t-il pas une autre révolution à faire ? Celle de l'attitude commerciale qui doit transformer les rapports de nos agents d'exploitation avec la clientèle.

Finalement la modernisation est, elle aussi, un processus permanent : elle se sert des technologies nouvelles, mais c'est l'Homme qui est au cœur de ces changements qui en fera le succès ou l'échec.

N'y-a-t-il pas divergence entre le plan d'entreprise 1985-1989 qui propose une stratégie de large développement du transport public, et « AM-PÈRE », qui vise seulement, selon ses propres termes, au « maintien » d'un développement minimum du service offert ?

Je suis convaincu que les besoins en transports publics dans la région parisienne sont immenses et encore mal satisfaits dans bien des secteurs. C'est cette constatation qui est reprise chaque année par notre plan d'entreprise, en particulier dans sa partie stratégique.

C'est une chance pour la RATP de travailler dans un secteur qui peut se développer alors que d'autres sont aujourd'hui en déclin.

Encore faut-il pouvoir réaliser ce développement et, comme je vous le disais tout à l'heure, il ne faut pas compter sur un accroissement des concours publics pour l'obtenir.

Alors, je propose à la RATP de relever le défi : « Être plus efficace pour pouvoir se développer. »

Ne sous-estimez pas l'ampleur du défi qui est lancé : c'est un objectif de 2 % de recettes de trafic en plus que je propose à l'entreprise. C'est très ambitieux si on réalise que cela correspond au changement d'habitudes de 100 000 personnes tous les ans, qui prendront les transports en commun au lieu de leur véhicule particulier ! C'est ambitieux et je crois que c'est possible si toute l'entreprise se mobilise autour de ce projet.

Ne croyez-vous pas qu'AMPÈRE risque d'être ressenti comme un moyen de pallier les conséquences de décisions prises ailleurs : niveau des tarifs, financement des investissements, conditions de circulation des bus ?

Je ne dirais pas qu'AMPÈRE est un moyen de pallier les défaillances de nos partenaires, je dirais plutôt qu'il est une condition d'obtenir des décisions plus favorables pour la RATP. C'est une loi générale pour une entreprise de partir du principe que l'effort doit d'abord venir de soi-même. Or, je tiens particulièrement à ce que la RATP soit considérée comme une entreprise. Son autonomie sera d'ailleurs d'autant plus forte qu'elle saura assumer ses contraintes.

Cela étant dit, l'environnement du service public qui est le nôtre conduit à des difficultés que je ne sous-estime pas.

Il y a celle du niveau des tarifs : vous savez que la RATP propose depuis longtemps que ceux-ci évoluent plus rapidement que la dérive économique, ne serait-ce que pour tenir compte du développement du réseau et de l'effet qualité que personne ne peut nier depuis quinze ans.

Il y a aussi le problème du financement des investissements qui est trop largement supporté par l'entreprise elle-même, alors que dans la plupart des grandes villes du monde entier, cette charge est complètement assumée par les collectivités publiques. Le président Quin et moi-même avons fait des propositions pour clarifier cette situation et nous espérons qu'elles feront l'objet d'un examen attentif de nos partenaires publics.

Il y a enfin le problème de la circulation des autobus qui est un exemple typique des effets négatifs de facteurs externes sur l'efficacité de la RATP. Mais, là encore, il faut que nous sachions réagir par nous-mêmes, et c'est dans cette perspective que nous avons décidé de créer dès le mois d'octobre prochain une brigade d'une centaine d'agents qui sera affectée spécialement à la surveillance des itinéraires d'autobus. J'attends beaucoup de ce dispositif.

Le rapport montre que dans les structures tarifaires actuelles – sur lesquelles nous avons peu de prise – les gains de trafic n'améliorent pas vraiment la situation financière de l'entreprise. Par ailleurs, accroître l'usage des transports en commun est ressenti comme une nécessité de



charges financières (paiement des intérêts des emprunts) et de besoins en effectifs (personnel nécessaire à la mise en service des nouvelles installations).

Or, si certains investissements améliorent la situation financière de l'entreprise, d'autres contribuent à la dégrader en accroissant les charges d'exploitation sans procurer de nouvelles recettes ou des économies.

Les choix doivent tenir compte des incidences à court et moyen terme sur le budget d'exploitation. Avant de décider d'un investissement, un critère important sera l'économie susceptible d'être obtenue par sa réalisation.

De même, il est indispensable qu'une partie des activités de recherche soit axée sur les innovations susceptibles de réduire les coûts et d'améliorer le budget d'exploitation.

Cet infléchissement ne devra pas, naturellement se faire au détriment de la mission principale de la recherche : la préparation de l'avenir.

7. Bus : + 3 km/h = 120 MF disponibles.

Malgré la création des couloirs réservés, les campagnes de communication, un doublement du nombre des contraventions en 5 ans, la vitesse commerciale des autobus ne s'améliore pas : elle atteint à peine, dans Paris, 9,9 km/h. On dénombre toujours une dizaine de véhicules en stationnement par kilomètre de couloirs.

L'enjeu est de taille pour l'entreprise : un accroissement de 3 km/h de la vitesse des autobus dans Paris, à la pointe du soir, permettrait, à service constant ou même amélioré, de réduire les dépenses de 120 MF par an.

Une expérience de surveillance de l'itinéraire de la ligne 54 (voir *Entre les lignes*, n° 60) a bien montré les résultats qui pouvaient être obtenus. Extrapolés à l'échelle du réseau parisien, ils permettraient de réduire de 66 voitures, à service constant, le parc nécessaire, ce qui correspond à 46 MF d'investissement.

Tout en demandant à la police de renforcer son action de contrôle, la RATP prévoit d'y ajouter – comme elle l'a fait sur la ligne 54 –, des moyens propres affectés à la surveillance des itinéraires des lignes d'autobus. Les mesures en préparation à cet égard seront prochainement annoncées.

8. Savoir placer son argent.

La RATP recherchera l'ensemble des mesures permettant de réduire la charge des intérêts des emprunts.

Des efforts importants ont été faits ces dernières années pour placer avantageusement les fonds de la trésorerie. Ils seront amplifiés car il importe de saisir aux mieux les opportunités offertes sur un marché financier en développement et qui connaît d'importantes fluctuations des cours.

AUGMENTER LES RECETTES

1 - L'objectif oublié de la politique tarifaire : inciter l'entreprise à se développer.

Rien, sur le plan économique, n'incite aujourd'hui l'entreprise à gagner du trafic.

Il n'est pas facile de créer une dynamique en faveur du développement, même si celui-ci correspond à une bonne solution pour la collectivité sur le plan socio-économique.

En effet, la structure tarifaire actuelle ne permet pas à l'action commerciale d'avoir son plein effet au niveau des recettes. Tout trafic nouveau s'accompagne en effet d'une utilisation plus forte des titres forfaitaires avantageux, comme la carte orange, au détriment des billets ordinaires. Un tel « glissement » vers les titres meilleurs marchés se produit également à chaque augmentation des tarifs.

Le poids des titres forfaitaires, le retard accumulé en matière de hausses des tarifs sont autant d'obstacles au développement, au dynamisme commercial et au meilleur équilibre financier de l'entreprise.

Quelques actions sont néanmoins possibles, qui doivent permettre de gagner à la fois du trafic et des recettes.

Une clientèle potentielle existe qui utiliserait davantage les transports en commun s'il existait des titres de transport mieux adaptés à ses besoins, ou si elle avait une meilleure connaissance des possibilités de déplacement qu'offrent les services de la RATP. A l'égard de ces catégories, une pression publicitaire plus importante serait indispensable.

La création et le lancement de l'abonnement journalier (voir *Entre les lignes* n° 82) le 15 mai de cette année illustre bien ce qu'il est possible de faire à l'égard d'une « cible » précise d'utilisateurs potentiels de nos réseaux : per-

Interview de Philippe Essig Directeur général

service public. Comment surmonter cette contradiction ?

Il me semble que vous faites une certaine confusion à propos du rapport entre l'augmentation du trafic et ses résultats financiers pour l'entreprise. Le rapport signale simplement que la création de nouveaux services n'entraîne qu'un accroissement faible des recettes directes versées par les voyageurs, du fait de la généralisation de la carte orange et du faible niveau des tarifs. Mais nous ne devons pas raisonner au niveau local : c'est l'ensemble du réseau de la RATP qu'il faut considérer.

De ce point de vue, une extension limitée du réseau, non « rentable » directement, peut avoir un effet attractif important si elle amène aux transports collectifs des voyageurs qui, jusque-là, n'y avaient pas accès.

C'est pourquoi je répète que l'objectif d'AMPÈRE doit s'exprimer au niveau de l'ensemble de l'entreprise : + 2 % d'accroissement des recettes directes. Il appartient, à partir de cet objectif, aux services, et spécialement au service commercial, d'étudier les méthodes qu'il faudra mettre en œuvre pour l'atteindre.

Pour motiver à l'accomplissement d'un tel effort, il faut des compensations, pour l'entreprise, pour le personnel, pour chaque agent. Seront-elles suffisantes ?

Je n'aime pas le terme de compensation qui implique que l'évolution proposée à l'entreprise entraîne une certaine dégradation de l'environnement de travail de chacun. Je crois tout au contraire qu'AMPÈRE doit déboucher sur un enrichissement des tâches et sur une amélioration de la situation individuelle et collective du personnel de la RATP.

Je parlerai plutôt de motivation et je crois, à ce propos, qu'au-delà de la profonde motivation pour le service public qui anime déjà tous les agents de la RATP, il faudrait trouver d'autres leviers pour accélérer les processus de changement et de modernisation dans l'entreprise. Nous devons donc réfléchir pour trouver des incitations qui soient axées sur les résultats à atteindre.

C'est un de mes objectifs immédiats et j'ai pris l'engagement d'étudier cette question avec les partenaires sociaux avant la fin de l'année.

Dans ce domaine, reconnaissons que la RATP est encore beaucoup trop marquée par un système de gestion inspiré des procédures budgétaires administratives. Or, nous devons vivre de plus en plus comme une entreprise, sans nous réfugier frileusement derrière les acquis du passé, mais en ouvrant largement notre fenêtre au grand air du futur.

L'encadrement aura-t-il des responsabilités particulières dans la mise en œuvre du programme ?

L'encadrement est la pierre angulaire du bon fonctionnement de l'entreprise. Au risque d'être provocant, je pourrai dire qu'il n'aura pas de responsabilités particulières dans la mise en œuvre du programme AMPÈRE puisque c'est sa responsabilité normale ! Mais, en revanche, ce que j'ai dit sur la motivation générale du personnel vaut encore plus pour l'encadrement. C'est lui finalement qui fera réussir ce programme.

Faut-il rappeler que dans chaque direction, un programme d'action a été défini de façon très décentralisée, sous la responsabilité du directeur, et j'ai attaché beaucoup d'importance à cette procédure car le gage de réussite de la politique que je propose, est bien que sa traduction concrète soit étudiée, prise en charge et conduite à son terme par ceux-là même qui en auront la responsabilité.

Mais votre question me permet d'élargir la réflexion : les cadres, les agents de maîtrise sont dans une position difficile dans notre société des années 80. Gardiens de la compétence technique, ils deviennent de plus en plus polyvalents, techniciens, gestionnaires et animateurs.

J'ai conscience qu'on leur demande énormément alors que leur formation d'origine, leur expérience professionnelle ne les y préparait pas.

Mais j'ai confiance en eux et je suis sûr qu'ils sauront prendre en charge ces nouvelles exigences de la société à leur égard.

Ils ont déjà réussi une mutation fantastique au cours des années 70 avec l'aide de la Direction générale. Ils gagneront le défi des années 80.

Beaucoup d'agents considèrent que l'avenir de la RATP et donc le leur, sera de toute manière assuré, quels que soient les résultats économiques de l'entreprise, en raison de son caractère d'établissement public et du statut. Cette opinion vous paraît-elle fondée ?

Cette dernière question est, elle aussi, provocante ! Mais je ne suis pas mécontent de pouvoir y répondre directement : si telle est l'opinion de beaucoup d'agents de la RATP, je crois en effet que nous aurons de grosses difficultés dans l'avenir.

Une telle attitude ne peut conduire qu'à l'immobilisme et à la stagnation. La RATP sera alors inéluctablement déclassée par rapport aux autres secteurs de l'économie, qu'elle soit en concurrence directe avec eux, ou qu'elle ne le soit pas.

Une telle situation de régression aura forcément des conséquences sur l'entreprise et c'est bien pour éviter cette situation sûrement dommageable que j'ai lancé le programme AMPERE.

Bien au contraire, je crois que le caractère d'établissement public et le statut du personnel peuvent constituer des atouts pour le développement, la modernisation de l'entreprise, surtout si on ne les considère pas comme des forteresses à défendre, mais, tout au contraire, comme des bases de départ pour construire l'avenir.

Finalement, c'est l'attitude personnelle des agents de la RATP qui entraînera la décision. J'espère les avoir convaincus au travers de cette interview. Si j'ai un message à donner, à délivrer aujourd'hui, c'est bien celui-là. « Nous ne manquons pas d'atouts pour réussir ». Le premier est entre les mains de chaque agent : c'est lui-même, la qualité de son travail, son esprit de service public, de solidarité avec ses collègues et plus largement avec son entreprise.

La richesse première de la RATP, ce sont les femmes et les hommes qui la composent. Sa réussite sera leur réussite. C'est pourquoi je suis confiant.

sonnes ne résidant pas en agglomération parisienne, mais que leurs occupations amènent à effectuer de temps à autre de brefs séjours d'une journée à Paris ; personnes habitant la région mais se déplaçant peu, regroupant sur une journée leurs achats et leurs démarches.

L'opération « Canal Bus », conduite en avril dans un secteur délimité de la banlieue nord-ouest, a montré qu'il était possible, sans moyens supplémentaires, de gagner du trafic en heures creuses.

2 - Vendre des services aux communes, aux entreprises

Outre l'évolution du système tarifaire, il existe pour l'entreprise d'autres possibilités de gagner des recettes nouvelles :

– les services à garantie de recettes – services municipaux par exemple – que

la RATP peut concevoir à la demande des communes et réaliser ;

– le plein emploi des équipements par des activités dites « de manufacture », assurant des prestations de services à des tiers, y compris des clients extérieurs. L'Atelier central offre un bon exemple de cette évolution.

Il est enfin encore possible d'augmenter les recettes par la poursuite de la lutte contre la fraude.

3 - Un filon commercial à valoriser : les espaces et la clientèle de la RATP

Depuis longtemps, la RATP tire parti, financièrement, des espaces disponibles dans le métro et sur les autobus en les mettant à la disposition de l'affichage commercial. C'est là l'activité traditionnelle de la société Métrobus Publicité (MBP) qui en a la concession.



D'autres formes d'exploitation des espaces et de l'audience considérable constituée par la clientèle de la RATP sont à inventer pour obtenir de nouvelles recettes. Des actions originales et novatrices doivent être mises en œuvre.

Citons deux mesures parmi celles qu'il est possible d'envisager :

- SITU, l'indicateur électronique d'itinéraires en cours de développement sur le réseau pourrait dans l'avenir incorporer les noms d'un certain nombre d'abonnés payant : grands magasins, banques, musées, sièges de société, etc.

Le système de vidéotransmissions, en cours d'étude et destiné au métro constituera à la fois un système d'informations de service, d'information sur la ville et de distraction, pour améliorer l'ambiance.

Ce réseau devra vivre de la publicité et, si possible, dégager des recettes au-delà de son financement propre.

Un tel programme ne pourra atteindre ses objectifs sans l'adhésion du personnel et la mise en place d'un système de gestion - information et contrôle - performant.

Tous, cadres, agents, syndicats, institutions représentatives du personnel doivent partager la conviction que l'amélioration de l'efficacité interne de l'entreprise est un enjeu capital pour l'entreprise, donc pour eux-mêmes.

Leur motivation à relever ce défi doit être positive et reposer sur la responsabilisation.

Chaque agent, mobilisé autour d'objectifs clairs, quantifiés, décentralisés et personnalisés au niveau des unités de travail, à mettre en œuvre en équipe, doit savoir qu'il sera jugé sur les résultats. Il sera conforté dans son effort par la certitude que toute la ligne hiérarchique et tous les secteurs d'activité sont soumis aux mêmes exigences. Chacun doit naturellement trouver dans cette démarche des éléments de valorisation personnelle.

Les résultats obtenus seront évalués au niveau collectif par l'appréciation et la publication des résultats. Au niveau individuel, la réflexion sur les méthodes d'évaluation sera relancée, l'intérêt du travail accru par la décentralisation des responsabilités. Sur le plan

financier, il sera étudié comment la rémunération pourrait tenir davantage compte des performances individuelles.

En matière d'investissements, le contrôle d'opportunité sur la justification technique et économique des projets se fera plus rigoureux.

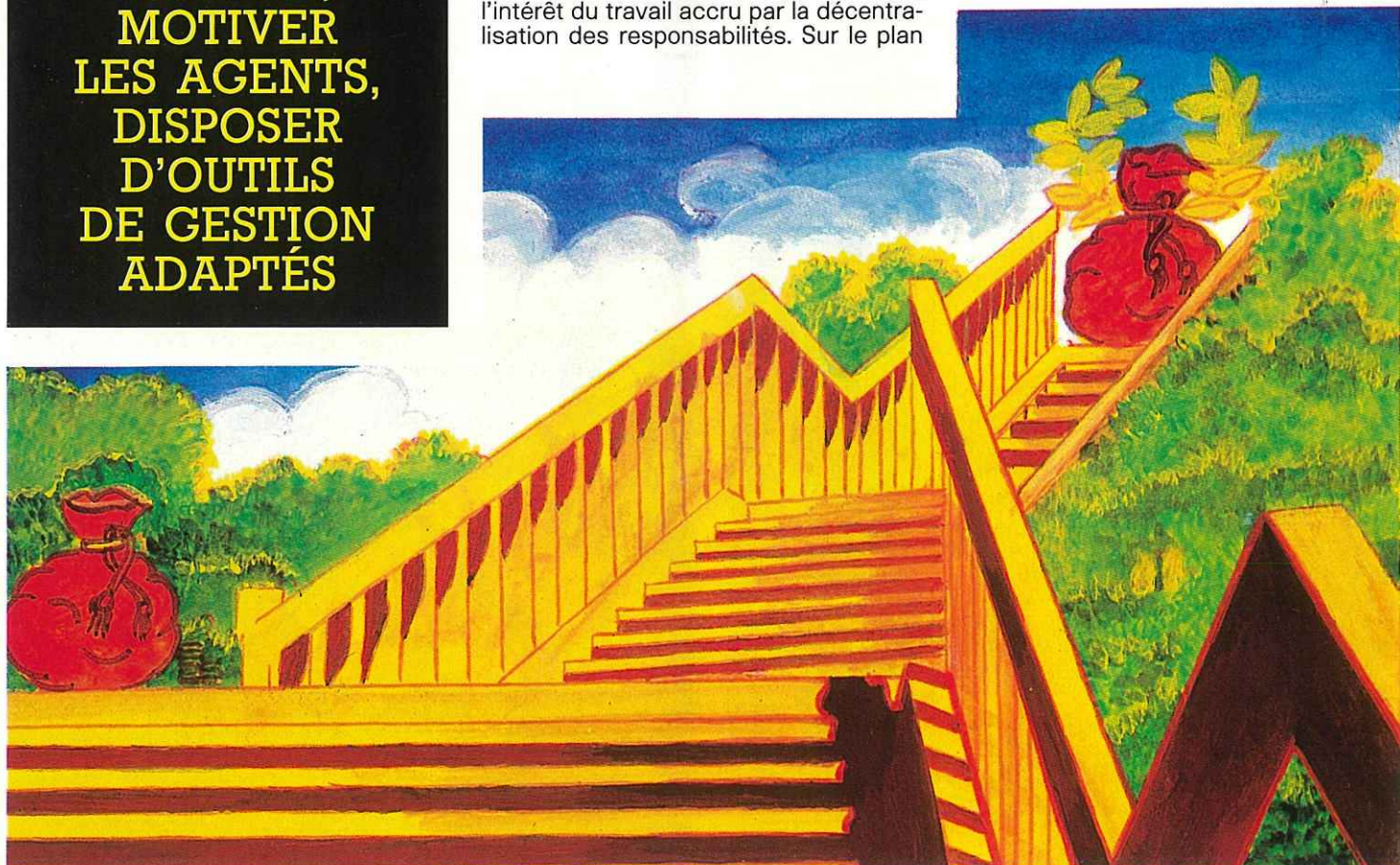
Enfin, pour mener à bien le programme, il faudra faire évoluer l'outil de gestion de telle sorte :

- qu'il incite à l'économie et non à la reconduction pure et simple des dépenses d'une année sur l'autre ;

- qu'il informe en temps réel le gestionnaire sur le terrain, dans un langage directement accessible, afin qu'il puisse effectuer son suivi budgétaire dans un délai court et que les activités soient pilotées au plus près ;

- qu'il fasse supporter au gestionnaire les conséquences de ses décisions. Les dépenses d'une réalisation doivent apparaître dans le budget du demandeur, application du principe simple : le demandeur est le payeur. Un exemple simple : pourquoi la dépense du téléphone ne serait-elle pas facturée au service consommateur ? ■

**POUR RÉUSSIR
AMPÈRE,
MOTIVER
LES AGENTS,
DISPOSER
D'OUTILS
DE GESTION
ADAPTÉS**



POUR UNE GESTION EFFICACE

Le 31 janvier et le 1^{er} février, s'est tenu un séminaire de Direction générale qui a arrêté les grandes lignes du programme d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

Le Président en a tiré les conclusions, sur le thème « Gestion et Productivité ». Nous en reproduisons les extraits les plus significatifs.

1 - Il est nécessaire de relever le défi de la rigueur de gestion dans un service public comme le nôtre.

C'est dans toutes ses dimensions (matérielles, financières, humaines) qu'il faut faire progresser la productivité. Sans oublier qu'elle est à la fois interne et externe en raison des effets (essentiellement positifs) de l'activité de transport urbain sur tout le fonctionnement social.

La réduction des dépenses matérielles et financières en est un aspect essentiel. Néanmoins, une attention constante doit être apportée à l'amélioration de l'efficacité du travail des 40 000 agents de la RATP.

Cela doit conduire à travailler mieux et autrement en associant chaque agent à cette recherche à travers les conseils d'ateliers, de bureaux, de lignes et les futurs comités économiques de direction. Cela ne va pas contre l'emploi. Au contraire, la nature de nos activités, les besoins du service public appellent un maintien et une croissance des effectifs.

2 - Nous avons à mettre en œuvre une logique d'entreprise publique responsable.

Nous devons revendiquer le caractère « d'entreprise » de la RATP. C'est une contrainte stimulante. Bien entendu, la logique que nous avons à y mettre en œuvre n'est pas celle d'une entreprise privée. Cette



logique spécifique d'entreprise publique me paraît reposer sur une quadruple volonté :

Une volonté de croissance : nous avons à nous inscrire dans une spirale de développement qui correspond à la priorité donnée par les pouvoirs publics, à tous les niveaux, aux transports collectifs.

Une volonté de stabilisation des concours publics au financement de la RATP : cette volonté appelle une réforme profonde du mode actuel de financement de l'entreprise, mais aussi et indissociablement un effort accru d'efficacité interne, de développement commercial ainsi qu'une politique tarifaire plus réaliste.

Une volonté de transformation de la RATP en « entreprise de communication » dans tous les sens du terme : le critère le plus évident en est et en sera notre capacité

à intégrer le voyageur dans notre démarche d'entreprise. Le voyageur doit devenir partie intégrante de la Régie et en constituer peu à peu le personnage le plus important.

Une volonté de compétitivité pour notre filiale SOFRETU.

3 - La qualité de notre gestion dépend des motivations et de la mobilisation du personnel autour des objectifs de l'entreprise.

Le progrès social doit être intégré à la gestion ; il en constitue une dimension naturelle.

Depuis 1981, nous avons fait progresser la concertation autour des problèmes de gestion sans créer de confusion sur les rôles

et les responsabilités. Il faut poursuivre et renforcer cette démarche. Comme le Conseil d'administration l'a souligné en juillet dernier, la concertation, à tous les niveaux, doit être la règle d'or de la gestion de l'entreprise, tant en ce qui concerne les objectifs que les moyens à mettre en œuvre.

S'agissant des effectifs, c'est une illusion de penser qu'une entreprise de service comme la RATP puisse se développer comme les pouvoirs publics affirment le souhaiter, sans une croissance maîtrisée de ses effectifs. mais cela ne dispense pas d'examiner comment les heures travaillées à la RATP peuvent l'être de manière plus efficace.

Je crois profondément que nous faisons ainsi la démonstration que l'économique et le social, loin de s'opposer, se renforcent lorsqu'ils sont conçus en rapport réciproque.

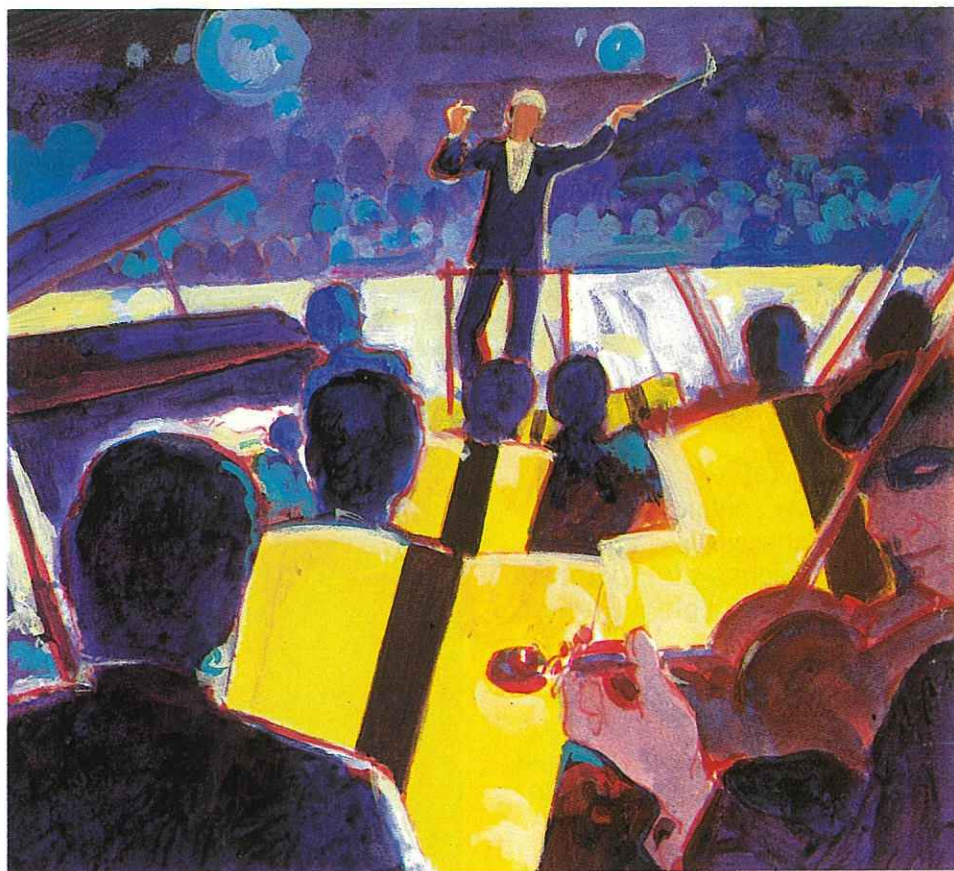
4 - La recherche de l'efficacité doit également intégrer les actions à long terme.

Ces actions relèvent de quatre domaines :

La mobilité : celle-ci suppose une formation large, polyvalente, centrée sur le développement des aptitudes à l'adaptation à des situations nouvelles et donc favorisant la mobilité et l'intervention sur la gestion.

La décentralisation : elle implique plus de responsabilités pour chaque salarié. Autrement dit, un plus grand investissement individuel dans une tâche professionnelle donnée mais aussi une plus grande implication sociale dans la gestion d'ensemble de l'entreprise.

La stratégie : celle-ci n'est pas déconnectée des problèmes d'efficacité. Elle les influence directement. Les quatre grands axes stratégiques de la RATP doivent être interprétés dans cette optique : la **diversification** des modes, l'**harmonisation** et l'**unifi-**



cation des réseaux, l'humanisation.

Le temps : c'est un facteur essentiel qui ne peut être négligé. Ayons l'obsession des délais et de leur raccourcissement. Craignons toujours d'arriver « après la bataille ».

Mais attachons-nous d'autant plus à prévoir, à réfléchir à ce qui nous attend à quinze ans, délai habituel pour de grands projets dans le domaine des transports. L'esprit de prospective doit pénétrer peu à peu tout le personnel. Nous allons d'ailleurs y consacrer, dans le prolongement de la réflexion « Réseau 2000 », une vaste concertation au cours de cette année.

5 - Approfondissons notre conception du service public.

La demande de service public va croître, au moins dans le domaine des transports de voyageurs. L'efficacité de ce service – qui a de l'avenir – doit être en conséquence ren-

forcée. Il faut enrichir la notion de service public. Je propose que nous y réfléchissions en explorant les quatre directions suivantes :

- recherche du moindre coût social ;
- développement de l'information ;
- vigueur de l'action commerciale ;
- valeur des hommes.

6 - L'efficacité est globale.

Elle concerne l'entreprise mais aussi les collectivités publiques.

Cela comporte, pour les pouvoirs publics, un certain nombre de conséquences : une politique tarifaire réaliste, une participation des bénéficiaires « réels » aux coûts d'exploitation des transports publics, une réflexion nouvelle en matière de financement des investissements, une volonté explicite de complémentarité entre transports collectifs et véhicules individuels.

En conclusion, nous devons poursuivre la réflexion commencée en vue de bien cerner les conditions d'un développement durable et cohérent de la RATP (service, trafic, recettes, moyens, etc.). Si la Régie n'est pas menacée dans son existence même à moyen terme, son fonctionnement comme entreprise publique autonome n'est pas encore réellement reconnu. Son statut ne la met à l'abri d'aucune surprise si son rôle social venait à être contesté. Nous devons donc rester sur le qui-vive avec une double préoccupation : une stratégie encore plus claire et plus forte pour la fin de la décennie et une perspective cohérente et innovante pour la fin du siècle. Ces deux ambitions sont à notre portée.