

Le processus d'intégration d'un groupe d'agents de sécurité à la RATP

par Nathalie Leroux ()*

Dans la lignée des grandes réformes de la RATP⁽¹⁾ orchestrées par son nouveau président en 1989, la fonction de sécurité se situe au premier plan des priorités de cette entreprise. En effet, l'insécurité est désormais associée pour la RATP à la perte de la maîtrise de son territoire et à une perte de respect de l'institution. La sécurité est ainsi définie comme facteur conditionnant la qualité du service délivré par l'entreprise et sa légitimité. Etant donnée la nature de la mission, elle devient une fonction participant désormais de la visibilité de l'entreprise.

Face à ces nouveaux enjeux, à côté de l'ancien groupe d'agents de sécurité en civil, chargé de faire respecter la police des chemins de fer ⁽²⁾, est alors créé en 1989 un groupe d'agents incarnant ces nouvelles orientations : le GIPR (Groupe d'Intervention pour la Protection des Réseaux)⁽³⁾. La volonté est de constituer un "groupe d'élite", un service de sécurité haut de

(*) Nathalie Leroux est chercheur au laboratoire Georges FRIEDMANN (UMR 8593 - CNRS), Université Paris I, Panthéon-Sorbonne.

(1) Ce plan de restructuration s'inscrit au sein du programme de modernisation du secteur public impulsé en 1989, par le Premier ministre M. ROCARD.

(2) Les textes de la police des chemins de fer réglementent notamment le comportement général des personnes sur les trois réseaux de transport de la RATP (bus, métro, RER). Ils énoncent les interdictions applicables aux personnes extérieures, concernant par exemple la circulation dans l'enceinte des chemins de fer, la bonne marche des trains (ne pas monter en surnombre dans les voitures, ni se servir sans motif du signal d'alarme, etc.) et des mesures plus générales : interdiction de jeter des objets nuisant à l'hygiène, de fumer, de distribuer des tracts, de quêter, de mendier, de vendre quoi que ce soit sans autorisation, de troubler la tranquillité des voyageurs, d'entrer dans l'enceinte du métro vêtu d'une manière "malpropre ou incommode", sans titre de transport ou avec un titre falsifié, d'entraver la circulation, etc., ainsi que les peines ou amendes prévues pour chaque infraction.

(3) Le groupe est constitué de cinquante agents en 1990 et de près de 300 agents en 1994, avant la création d'un groupe unifié : le GPSR (Groupe de Protection et de Sécurité des

gamme, une nouvelle "brigade choc" contre la délinquance dans le métro. Pour la RATP, cette unité représente son bras sécuritaire et volontairement visible, dont l'objectif est de "reconquérir le territoire". Le GIPR, créé de toute pièce à l'image de la politique menée par les décideurs, peut être caractérisé comme une innovation organisationnelle. A la différence de N. ALTER qui étudie les processus d'innovations techniques et organisationnelles, nous nous intéressons au groupe du GIPR lui-même, comme innovation. Il s'agit de façonner une identité à l'image de la sécurité que l'on souhaite produire, de fabriquer des "hommes-sécurité" qui, collectivement, agissent et signifient dans le même temps.

Dans cet article, nous présenterons tout d'abord les conceptions de la sécurité avant 1989 et le groupe qui en assurait la fonction. Puis nous envisagerons les transformations de la politique de sécurité qui ont présidé à la création du GIPR afin d'analyser ensuite plus particulièrement le processus d'intégration⁽⁴⁾ du groupe autour d'une mission, le processus d'"inculcation" de l'"identité organisationnelle" requise. Enfin, nous étudierons les effets de cette innovation, et l'évolution de la politique de sécurité qui s'ensuit.

LA SÉCURITÉ AVANT 1989 : UN "MÉTIER DE L'OMBRE"

Jusqu'en 1989, la fonction de sécurité, telle qu'elle est exercée par la RATP, est quasiment inconnue du public. A l'origine, il s'agit d'une fonction essentiellement à vocation interne, invisible. En effet, les phénomènes d'insécurité sont essentiellement définis comme des problèmes urbains extérieurs s'infiltrant dans les lieux de transports et relevant principalement de la responsabilité des autorités publiques. Ils sont ainsi dépeints comme des dysfonctionnements à la marge de l'organisation de l'entreprise, préjudiciables à celle-ci, et dont il convient de minimiser les effets.

Pour remplir cette fonction invisible, un groupe dénommé la "Surveillance générale" (SG) est mis en place. Formé de 10 personnes en 1945, il est composé de 300 agents en 1989. Les agents travaillent par équipe de quatre, en civil et armés d'un pistolet. Ils sont

Réseaux).

⁽⁴⁾ Nous nous inspirerons du concept d'intégration pris au sens durkheimien qui comporte trois dimensions essentielles : l'existence d'une conscience commune, de croyances et de pratiques partagées, des interactions intenses entre les membres du groupe et l'adhésion à des buts communs. Dans cette acception du terme, l'intégration est la propriété d'un groupe social considéré dans son ensemble et non dans sa relation avec un système plus vaste.

assermentés⁽⁵⁾ et sont principalement chargés de veiller au respect de la police des chemins de fer (qui interdit notamment de frauder, de fumer, de vendre quoi que ce soit sans autorisation etc.). A la RATP, entre 1945 et 1989, la Surveillance générale s'est progressivement constituée en ce que nous appelons un "métier de l'ombre", façonnant en même temps comme nous l'allons voir la fonction de sécurité qui lui est dévolue.

La SG dépend de la catégorie indiciare des personnels de station. Ce sont essentiellement des agents issus des services d'exploitation de l'entreprise, ils reçoivent une formation d'agents de station, puis une formation spécifique (d'un mois) essentiellement juridique et technique afin d'exercer leur activité de surveillance. Ainsi, les modalités de recrutement et de formation contribuent à établir une entité interne, spécifique à l'entreprise dont elle fait partie.

Cependant, le groupe professionnel en question n'est pas la simple résultante de règles formalisées, c'est au contraire dans l'ambiguïté des règles, dans les interstices de l'organisation, qu'il se forge des zones d'autonomie et se construit. A l'origine, les agents de la SG exerçaient une fonction à vocation interne (la surveillance des agents dits "indélicats"⁽⁶⁾, la surveillance des locaux la nuit, le convoyage de fond⁽⁷⁾...). A partir des années 1970, outre leurs fonctions premières, les agents sont principalement chargés de veiller au respect de la police des chemins de fer, activité qui relève de la compétence exclusive des agents assermentés de l'entreprise. Parallèlement et en vertu de l'article 73 du code de procédure pénale qui confère à tout citoyen le pouvoir d'arrestation en cas de flagrant délit, les agents de la SG exercent aussi une activité de sécurité publique. Certes, cette activité de répression des délits demeure marginale par rapport à leur activité relative

⁽⁵⁾ En tant qu'agents assermentés, ils sont statutairement définis par l'article 23 de la loi du 15 juillet 1845 sur la police des chemins de fer. Celle-ci autorise les agents de l'entreprise, dûment assermentés, à constater par procès-verbaux, les crimes, délits ou contraventions, c'est-à-dire les infractions relatives soit à la conservation du chemin de fer, soit à la police et à la sûreté de la circulation sur la voie ferrée.

⁽⁶⁾ Les agents indélicats sont principalement des agents de station suspectés de dérober dans les caisses.

⁽⁷⁾ En raison de son activité de surveillance nocturne des installations de la RATP et de ses missions de convoyage de fond, conformément à l'article 20 du décret-loi du 18 avril 1939, l'agent de sécurité de la RATP est autorisé à porter une arme.

à la police des chemins de fer⁽⁸⁾. Cependant, le groupe s'est construit en "métier" principalement dans l'ambiguïté de son statut autour de cette activité marginale par rapport à sa vocation première, mais plus valorisante. Nous faisons appel ici à la notion de "métier", dont nous empruntons la définition à B. ZARCA (1988). B. ZARCA met l'accent sur les processus de transmission au sein de groupes primaires de savoirs, savoir-faire, valeurs, qui constitueraient le socle des liens entre pairs et les principes d'identification au sein d'un métier.

A la différence de l'activité relative à la police des chemins de fer, qui s'apparente davantage à l'activité des contrôleurs, l'activité de sécurité publique, d'arrestation en flagrant délit, suppose en effet tout un ensemble de savoirs et de savoir-faire difficilement formalisables ou difficilement transmissibles lors de formation théorique, qui sont appris sur le tas, par apprentissage essentiellement mimétique entre pairs. Il s'agit de connaître la géographie intime des lieux, d'apprendre les techniques, les habitudes et les attitudes des délinquants, de savoir faire le diagnostic d'une situation (quel est le risque encouru ?, qui doit intervenir et comment ?), d'apprendre à passer inaperçu, à ne pas passer pour un pleutre aux yeux de ses collègues, ne pas faire prendre de risque à l'équipe, d'adapter ses comportements à ceux du groupe. Il se façonne ainsi progressivement une qualification professionnelle⁽⁹⁾ spécifique intégrée à l'entreprise.

Nous faisons cependant l'hypothèse que ce métier ne se construit pas dans un vide social et que la progressive élaboration de la qualification est en réalité orientée par des stratégies identitaires (plus ou moins conscientes) de positionnement et de légitimation, à la fois au

⁽⁸⁾ Entre 1990 et 1995, le nombre d'interpellations sur commission de délits représente entre 2 et 3 % du nombre de procès-verbaux dressés pour infractions contraventionnelles. Ces chiffres sont à nuancer car ils ne rendent pas compte de l'activité réelle des agents. Le temps consacré aux flagrants délits est beaucoup plus important, d'une part en raison des procédures à mettre en oeuvre, lors d'une interpellation : faire appel à police secours, témoigner auprès de l'officier de police judiciaire... D'autre part, l'activité déployée par ces équipes avant de "faire un flag" peut être considérable, comparée à l'interpellation elle-même. Il faut parfois plusieurs jours avant de pouvoir établir un flagrant délit de vol à la tire par exemple, en bonne et due forme.

⁽⁹⁾ Nous employons ici la notion de qualification professionnelle au sens de G. FRIEDMANN. Elle renvoie alors aux *"savoir et savoir-faire des ouvriers de métier de l'époque, acquis (...) par un apprentissage de plusieurs années sur le tas ou par un apprentissage méthodique complet"*. (M. DADOY, 1987, p. 26).

sein de l'entreprise concernée mais également au sein d'un système transversal, "professionnel", composés de groupes connexes au métier en question. Comme l'écrit C. DUBAR (1991, pp.125-126) : *"l'espace de reconnaissance des identités est inséparable des espaces de légitimation des savoirs et compétences associés aux identités."*

D'un côté, les agents de la SG représente à la fois un groupe fondamentalement issu de la RATP et un corps à part au sein de l'entreprise (puisque jusqu'en 1989, il sont également chargés de la surveillance des agents). Par ailleurs, les agents de la SG cherchent à se distinguer des contrôleurs qui représentent *"les agents de service public qui se sont gardé le plus mauvais rôle"* (DARTEVELLE, 1989, p. 9), en préférant se spécialiser sur d'autres infractions que la fraude.

De l'autre, dans le domaine de la sécurité, deux références majeures structurent les représentations des agents de la SG de manière opposée. L'agent de sécurité privée incarne la référence négative et le policier en civil, la référence positive. L'agent de la sécurité privée a ainsi une image très dévalorisée aux yeux de la SG. Il représente un personnage marginal, suspect, selon plusieurs caractéristiques : la précarité de l'emploi, une faible formation professionnelle, un recrutement dans les limites de la légalité, des salaires peu élevés, des conditions de travail difficiles et subies, un manque de professionnalisme dans l'exécution de leur fonction...

S'ils cherchent à se démarquer clairement des agents de sécurité privée, les agents de la SG se réfèrent en revanche au modèle du policier en civil⁽¹⁰⁾. Outre leur apparence commune (ils sont, à l'instar de ces fonctionnaires de police, en civil, comme eux porteurs d'une arme et d'une paire de menottes), les agents de la SG utilisent souvent l'ambiguïté de leur apparence par rapport aux délinquants⁽¹¹⁾. Les policiers en civil représentent ainsi un groupe de référence pour la SG au sens défini par R.K. MERTON (1965).

⁽¹⁰⁾ Depuis 1976, il existe un service de police spécialisé dans le métro, aujourd'hui appelé le SPSM (Service de Protection et de Sécurité du Métropolitain). Il comprend près de 300 agents dont un tiers travaille en civil et deux tiers en uniforme.

⁽¹¹⁾ En cas d'agression, les agents crient souvent "police". De même, quand ils interpellent un voleur à la tire, ils ne signalent pas leur identité avant de les avoir "neutraliser" ou menotter, car ils bénéficient alors de la peur de ces voleurs vis-à-vis de la police, crainte qu'ils ressentiraient moins à l'égard des agents de la RATP.

Ainsi, leur position intermédiaire au sein d'une hiérarchie professionnelle oriente la quête identitaire du groupe et désigne aux individus les critères d'accès à la reconnaissance de soi. De cette manière, en même temps que le groupe se positionne dans une certaine division du travail, il façonne également la fonction de sécurité qu'il remplit, qui passe progressivement d'une fonction à vocation interne à une fonction davantage orientée vers la sécurité publique.

Jusque dans les années quatre-vingt, le groupe de la Surveillance générale se construit ainsi en métier interne à l'entreprise autour d'un ensemble d'activités plus nobles (définies par une structure organisationnelle et professionnelle) qui offre un certain nombre de principes d'accès à la reconnaissance de soi au milieu de ses pairs. Ce qui caractérise finalement ce "métier de l'ombre", c'est qu'il se construit "en creux", dans les interstices du droit, au coeur de ses ambiguïtés, dans l'ombre des projecteurs.

A PARTIR DE 1989 : UNE NOUVELLE POLITIQUE DE SÉCURITÉ

En 1989, un nouveau président (C. BLANC) est nommé à la tête de la RATP, chargé de mettre en oeuvre une vaste réorganisation de l'entreprise, dans le cadre de la politique de modernisation du service public impulsée par M. ROCARD. La sécurité est désormais située au premier rang des priorités de l'entreprise. Elle est définie comme une composante fondamentale de la qualité du service délivré aux voyageurs.

Le contexte de l'insécurité dans le métro en 1989

En 1989, à la demande du nouveau PDG de la RATP, un diagnostic de l'insécurité a notamment été réalisé par des fonctionnaires de police. L'année 1989 accuse, en effet, une nette reprise à la hausse des chiffres de l'insécurité, alors que, depuis 1984, ces chiffres subissaient une baisse régulière (cf. Encadré 1). Le nombre des agressions de voyageurs dans le métro a ainsi augmenté de 44 % par rapport à 1988. Les vols avec violence ont, quant à eux, progressé de 31 % et les vols à la tire : de 22%. Le nombre des agressions avec coups et blessures volontaires a augmenté de 83 %, en revanche les voies de fait ont diminué de 23 %. Dans les départements de banlieue, le nombre d'agressions déclarées dans les gares et stations a progressé de 37 %. Il convient de noter qu'en dépit de ces chiffres alarmants, le nombre moyen d'agressions par jour qui s'établit à 8,2 n'atteint finalement pas celui des années 1984 et 1985, au cours desquelles, il s'élevait respectivement à 11,2 et 9,7.

Les agressions des agents, même si elles étaient en progression, subissent cette année-là une croissance particulière de 45% à l'égard des agents des trains et des stations et de 34 % contre les agents chargés du contrôle. D'ailleurs des grèves⁽¹²⁾ suite à des agressions d'agents sont régulièrement déclenchées; ce qui place la RATP dans une position délicate tant vis-à-vis des voyageurs que vis-à-vis de l'Etat.

Outre ce diagnostic chiffré de l'insécurité, des phénomènes récurrents marquent la RATP. La question de la drogue apparaît ainsi comme un des phénomènes majeurs de la décennie 1980 qui se pose avec une acuité particulière au cours des dernières années. Selon la brigade spécialisée de la police judiciaire, le métro représente d'ailleurs un réseau important de distribution et 35 % des ventes de stupéfiants de la région parisienne s'y exerce⁽¹³⁾. Ainsi, en 1989, la présence de revendeurs et de consommateurs dans l'espace du métro se fait de plus en plus insistante, cantonnée jusqu'alors aux lignes 3 et 4, ils occupent désormais le secteur Strasbourg Saint-Denis-Charonne, sur la ligne n° 9 et il n'est pas rare de trouver des rassemblements de 50 à 100 personnes dans certaines stations. Ce phénomène a largement présidé aux mesures concernant la sécurité, prises par C. BLANC, en 1989.

Le bilan de l'insécurité en 1989 nous montre une certaine hausse des statistiques et quelques points noirs, il ne présente en fait pas vraiment de rupture majeure avec les années antérieures, mais servira de référence à la mise en place d'une nouvelle politique.

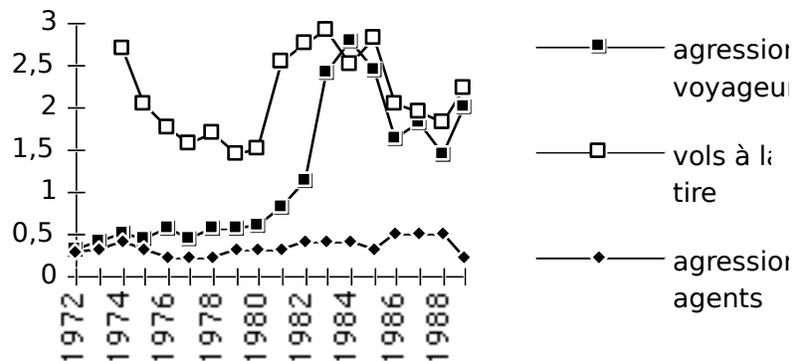
Encadré 1

Le contexte de l'insécurité sur le réseau ferré de la RATP en 1989

(12) Malgré de nombreuses démarches, auprès de différents services, nous n'avons pas pu obtenir les statistiques spécifiques relatives aux grèves suite à des agressions de voyageurs, celles-ci ne sont en effet pas distinguées des autres grèves, par la RATP.

(13) Document RATP, Réseau ferré, *Sécurité sur le réseau ferré, année 1989*, p. 10.

L'évolution du nombre d'agressions par million de voyages (1972-1989)



Source : graphique établi à partir des données de la RATP.

L'année 1989 accuse une certaine reprise à la hausse des chiffres de l'insécurité, alors que, depuis 1984, ces chiffres subissaient une baisse régulière. Outre ce diagnostic global de l'insécurité, la question de la drogue se pose avec une acuité particulière à la fin des années 1980 à la RATP. En 1989, il est ainsi estimé qu'il existe environ 400 dealers dans le métro. Cette délinquance s'exerce dans cet espace de façon originale. Elle a lieu essentiellement en soirée et a pour théâtre particulier quelques stations de la ligne 3, de la ligne 4 et de la ligne 9. Sur le quai de ces stations, des dealers se dissimulent à l'intérieur de groupes de dix à cinquante personnes, composés d'intermédiaires chargés de rechercher la clientèle et de guetteurs prompts à donner l'alerte et à provoquer des bousculades pour faciliter les fuites. Hormis la gêne occasionnée par ce trafic, ce phénomène suscite également dans les stations avoisinantes, des agressions et notamment des "vols à l'arraché", c'est un des moyens utilisés par les toxicomanes pour se procurer de l'argent. Enfin, cette forme de délinquance pénalise aussi l'exploitation en occasionnant notamment des coupures de courant (environ 20 coupures de courant par mois, car des personnes traversent les voies ou fuient sous tunnel) et des retards à la fermeture des portes de voiture.

Ce phénomène a ainsi largement présidé à la nouvelle politique de sécurité en 1989.

Une nouvelle définition de la sécurité

La sécurité devient une fonction stratégique et publique pour la RATP et est désormais définie par deux dimensions qui ne sont pas toujours clairement dissociées. Elle présente toujours d'un côté, un versant objectif qui assimile l'insécurité à la délinquance, à travers ses aspects multiformes, celle-ci est prise en considération comme phénomène réel et préoccupant. Mais la nouveauté réside dans le fait que le

versant subjectif est particulièrement souligné : il s'agit du sentiment d'insécurité défini comme l'évaluation de la probabilité d'être victime, par les voyageurs : d'un délit, et par les agents : d'une agression. En outre, l'insécurité et le sentiment d'insécurité sont directement associés à la perte de la maîtrise de son territoire par la RATP, à une perte de respect de l'entreprise. Au delà de l'insécurité, c'est donc la légitimité de la RATP qui est en jeu. *"Etre maître de son espace public, être respectable et respecté en tant qu'institution, voilà sans doute la base de départ, à partir de laquelle la RATP pourra effectivement offrir au public le service de qualité qu'il attend et devenir progressivement un lieu de la Modernité publique"*. (C. BLANC, 1989).

La nouvelle politique de sécurité mise en place en 1989 et 1990 manifeste une rupture majeure dans les représentations de l'insécurité et de la sécurité qu'elle véhicule. Il s'agit dorénavant de mettre en place un plan de sécurité d'une durée de dix-huit mois comportant plusieurs axes dont l'amélioration de la coordination avec la police, la mise en place d'un nouveau système technique composé de mille caméras de surveillance et la création d'un nouveau groupe d'agents de sécurité : le GIPR. Comment caractériser ce groupe ? Quelle est la spécificité de son mode de constitution ?

LE GROUPE DE MISSION COMME INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Les nouveaux décideurs du département de sécurité peuvent être considérés comme des innovateurs, dans la mesure où ils mettent en oeuvre de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise, ce qui définit l'acte d'innover selon J. SCHUMPETER (1912). Les éléments de ces combinaisons nouvelles sont en l'occurrence : une organisation nouvelle, avec de nouveaux agents définis par une nouvelle qualification (les critères de recrutement ont changé ainsi que les modalités de la formation) afin de produire de nouvelles pratiques et d'autres résultats.

Une innovation organisationnelle

Le GIPR est conçu comme un "outil" au service de la nouvelle politique de sécurité. Il s'agit d'apporter du sang neuf à l'entreprise en matière de sécurité et de doter la RATP d'un service en uniforme, portant les couleurs de la RATP, par opposition à la Surveillance générale travaillant en civil. Une quinzaine d'agents commencent à patrouiller en janvier 1990. Ils seront une centaine à la fin de l'année 1990 (encadrement compris), et 274 à la fin de l'année 1994 (avant la création du GPSR (Groupe de Protection et de Sécurité des Réseaux) regroupant la SG et le GIPR).

A la différence de N. ALTER qui s'intéresse aux autres acteurs de l'innovation que les dirigeants, nous considérerons ici la logique de l'innovation soutenue par les acteurs dirigeants le service de sécurité, tout en nous inspirant cependant de sa démarche d'analyse. *"La logique de l'innovation repose sur une quête permanente de légitimité"* (p. 89), qui en l'occurrence repose sur le pragmatisme, c'est-à-dire que la reconnaissance de la politique menée repose sur l'atteinte des résultats annoncés. Il s'agit de démontrer le bien-fondé de la politique menée en apportant la preuve de son efficacité. N. ALTER écrit : *"l'institution ne supporte ces jeux qu'à la condition de les voir porteurs d'avantages "sonnants"."* (p. 130). La stratégie du groupe des pionniers consiste à réaliser des opérations à la fois visibles et efficaces, quitte à distendre le cadre réglementaire de leur activité pour y parvenir.

Dans cet article, nous nous intéresserons plus particulièrement à la manière dont un ensemble de décideurs est parvenu à inculquer cette logique de l'innovation à un groupe d'agents récemment recrutés, à constituer un groupe à l'image de sa politique. Ainsi la mise à jour du processus de création du groupe, véritable "identité organisationnelle" constituée de toute pièce, revêt une importance particulière pour comprendre les fondements de cette logique de l'innovation, sa prégnance et sa résistance.

Un groupe de mission

Le groupe formé à l'origine par le GIPR peut être rapproché du modèle organisationnel du "missionnaire", selon l'expression de H. MINTZBERG (1986). Afin de caractériser cette configuration, l'auteur s'inspire d'un certain nombre de modèles dépeints par les sociologues américains de l'organisation, telle "l'organisation normative" (ETZIONI, 1961) ou encore "l'institution" (SELZNICK, 1957). L'organisation de type "missionnaire" est animée par une mission claire, ciblée et inspiratrice, à laquelle ses membres s'identifient fortement, ce qui *"donne un haut niveau de participation qui s'accompagne d'une structure très simple"* (MINTZBERG, 1986, p. 485). La loyauté, associée à un leader hautement charismatique, représente l'élément principal de cette configuration de pouvoir. Autre trait essentiel de ce modèle, les structures formelles et informelles tendent à coïncider en raison de l'intense participation des membres du groupe (ETZIONI, 1961, p. 103). Cette structure se retrouve parmi les organisations de bénévoles, les mouvements révolutionnaires, les groupes d'activistes sociaux décidés à changer un aspect précis de la société. Par ailleurs, dans ses analyses relatives à l'armée, H.J.P. THOMAS désigne par "projets communautaires ou initiatiques" des groupes possédant les principaux traits de

l'organisation missionnaire. H.J.P. THOMAS ajoute une dimension, qui nous paraît également essentielle pour rendre intelligible le GIPR, en soulignant que ces groupes situés en marge de l'organisation dont ils font partie expriment une certaine *"désinvolture vis-à-vis des normes de l'institution"* (1981, p. 25).

La définition de la mission elle-même n'est pas un exercice purement factuel mais participe pleinement au processus de constitution du groupe. Dans l'organisation de type "missionnaire", le principe clef, autour duquel se construit la cohérence et l'intégration du groupe, est la mission définie par H. Mintzberg comme une idéologie organisationnelle. Pour l'auteur, il s'agit d' *"un système de croyances et de valeurs à propos de l'organisation, auquel tous les membres de l'organisation adhèrent"*. (...) *"Le trait essentiel d'une idéologie (organisationnelle) réside (...) dans son pouvoir mobilisateur et unificateur (...) elle suscite un "esprit de groupe", le "sens d'une mission", en fait elle permet l'intégration des buts individuels et des buts de l'organisation (...) et encourage la "loyauté". (...) Une idéologie prend racine, dès lors qu'un groupe de personnes se constitue autour d'un chef pour créer une organisation, et que naît le sentiment d'une mission à accomplir"* (1986, p. 222). De plus, il nous semble que l'efficacité symbolique de l'idéologie tient au fait que les acteurs concernés ne la perçoivent pas comme telle, ou tout au moins la reconnaissent comme légitime.

Le phénomène d'intégration d'un groupe autour d'une mission, assez fréquent dans les nouvelles organisations, est favorisé par quatre conditions (MINTZBERG, 1986, p. 223).

1. Ces *"nouvelles organisations ne sont pas enfermées dans les procédures et les traditions"*, en effet le GIPR a été conçu de manière à se démarquer clairement de l'organisation d'ancrage, que ce soit par l'uniforme ou par les procédés de recrutement, de formation ou d'encadrement.
2. Ces organisations ont tendance à être d'une taille modeste, *"ce qui facilite l'existence de liens personnels entre les membres qui en font partie"*. Effectivement, dans sa première année d'existence, le GIPR ne comporte qu'une cinquantaine de membres, ce qui favorise la supervision directe des agents et le contrôle de l'imposition des normes.
3. Les membres fondateurs partagent souvent des systèmes de croyances et de valeurs solides, et ils ont aussi la volonté d'oeuvrer ensemble. Au GIPR, le choix de l'encadrement repose souvent sur l'existence de liens créés antérieurement à leur entrée à la RATP, qui participent à consolider leur accord sur la mission à effectuer.

4. Enfin, une sorte de "charisme" est attachée à la personne du fondateur (ou des fondateurs) de la nouvelle organisation. En l'occurrence au GIPR, ce prestige est associé à la personne du président ou du supérieur hiérarchique direct.

Encadré 2

Le dispositif de recueil des données du terrain

Cet article est issu d'un travail de thèse intitulée "les agents de sécurité à la RATP : groupe, catégorie professionnelle ou métier ?" qui s'est déroulé dans le cadre d'un contrat CIFRE avec la RATP. Le recueil de données relative au GIPR utilise principalement quatre techniques : l'étude documentaire, l'observation directe (de stages de formation et de l'activité), la réalisation d'entretiens semi-directifs (24 entretiens) et l'étude statistique de 129 dossiers administratifs d'agents.

L'étude documentaire

L'analyse de la production écrite du département sécurité ainsi que des textes juridiques donne accès à l'organisation du travail prescrite, au discours officiel sur les orientations en matière de sécurité et aux principes de formation des agents.

L'observation directe (juillet - octobre 1993)

Une incursion au sein des séminaires de formation des agents a permis d'une part de mieux saisir le déroulement et le contenu de ces formations. D'autre part, ces sessions de formation constituaient un lieu privilégié d'échanges et de débats, permettant d'accéder aux discours et aux représentations des agents.

Par ailleurs, à chaque fois que cela a été possible nous nous sommes rapproché autant que faire se peut des véritables conditions de travail des agents en cours d'activité (horaires, tenue, etc.). Ainsi par exemple, nous avons été successivement intégré au sein de deux patrouilles du GIPR, en uniforme comme les agents pendant deux semaines.

Les entretiens

24 entretiens ont été menés avec des membres du GIPR (d'une durée moyenne de 2h) :

- 3 cadres
- 3 agents de maîtrise (sur 9)
- 18 agents (sur les 70 agents recrutés en 1989 et 1990).

Nous nous sommes plus particulièrement intéressé à cette forme de discours qu'est le récit, et pour ce qui nous concerne, le récit d'activité.

Une enquête statistique

Afin de saisir la morphologie du groupe étudié, nous avons prélevé un échantillon de 31 dossiers administratifs tirés au hasard sur les 70 agents du GIPR en 1990 (soit 44 %) et relevé un ensemble de données concernant les caractéristiques démographiques, la situation familiale, le niveau de diplôme, les emplois exercés avant d'entrer à la RATP et la trajectoire suivie au sein de la RATP.

LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DU GROUPE

Nous considérons le processus d'intégration du groupe autour d'une mission comme la résultante de quatre facteurs principaux étroitement imbriqués : le mode de présentation de la mission, les principes de différenciation du groupe, les principes d'inculcation de la mission (procédés de sélection et de formation des individus), et les types de relations nouées à l'intérieur du groupe.

Le "sens" d'une mission

Considérons à présent le premier principe d'intégration du groupe autour de cette mission fédératrice, intitulée "la reconquête du territoire". Tout l'"art" est de présenter la mission de manière à ce que les nouvelles recrues puissent s'identifier à elle. L'opération, qui consiste à donner un sens à la mission, contribue en même temps à façonner les principes de reconnaissance du groupe.

La nature de la mission endosse en effet rapidement le qualificatif de "spécial". Il s'agit d'effectuer une tâche de sécurité (la "chasse" aux revendeurs de drogue occupant certains quais de métro) qui jusqu'alors n'a pas été menée à bien, ni par la police, ni par les agents de la RATP. Dès lors, la mission est placée sous le sceau d'une mission presque "impossible" qui valorise pleinement le groupe. L'engagement personnel du président de la RATP, quant à la réussite du plan sécurité "en dix-huit mois", constitue également un enjeu de taille pour le groupe, en phase de constitution, qui a ainsi un lourd défi à relever.

Par ailleurs, l'objectif, tel qu'il est formulé par l'encadrement de proximité, prend dès le début des allures martiales : "ils nous disent : vous étiez en état de paix, vous devez vous considérer aujourd'hui en état de guerre" (un agent). L'usage de la métaphore de la guerre est significative : elle implique des mesures d'exception et une mobilisation générale⁽¹⁴⁾. Le vocabulaire employé vise bien évidemment à "mobiliser" le groupe, à le mettre "sur le pied

⁽¹⁴⁾ Cette métaphore militaire est d'ailleurs largement utilisée dans les formations de type managérial comme le souligne J.P. LEGOFF (1993, p. 50).

de guerre". La désignation d'un environnement hostile participe étroitement au processus de constitution du groupe. Mais cette analogie permanente avec une mission militaire n'est efficace que dans la mesure où elle fait écho tant à la forme de l'organisation choisie, qu'à l'origine des membres de l'encadrement ou encore au type d'entraînement pratiqué et plus largement aux principes de différenciation du groupe.

Les principes de distinction

Le deuxième principe d'intégration du groupe autour d'une mission consiste à distinguer le GIPR des groupes qui lui sont connexes et de l'organisation dont il fait partie. Trois procédés sont principalement utilisés : le choix des futurs agents, la définition de marqueurs identitaires pour signifier l'identité du groupe et l'orientation des relations avec les groupes connexes.

Les critères de recrutement des futurs agents du GIPR sont strictement définis : être âgé d'au moins 21 ans, avoir une instruction générale de niveau baccalauréat, mesurer au moins 1,80 m, satisfaire à des tests psychotechniques et d'aptitude physique (course, lancer de poids, grimper de corde), et enfin pratiquer un sport de combat ou un art martial (niveau ceinture marron ou équivalent). En raison de ces critères, les appels de candidature sont essentiellement externes à la RATP. Ce sont le plus souvent l'armée et les clubs de sport de combat qui sont ainsi ciblés par le biais des annonces d'offres d'emploi. Le recrutement a privilégié des agents ayant déjà exercé un emploi dans le domaine de la sécurité (c'est le cas de 57 % des agents du GIPR). D'ailleurs, 26 % des futurs agents du GIPR s'étaient engagés dans l'armée⁽¹⁵⁾.

Ces nouveaux critères de sélection dérogent au mode antérieur de recrutement des agents de sécurité à la RATP. En effet, pour la plupart, les agents de la SG étaient jusqu'alors issus des agents d'exploitation. Les agents du GIPR possèdent ainsi un ensemble de caractéristiques professionnelles qui les différencient et qui favorisent la constitution du groupe. Dès lors, le travail d'inculcation consiste moins en une conversion de l'individu, qu'en un renforcement de l'habitus préalablement constitué.

(15) Ce type d'engagement est assez spécifique dans la mesure où près de la moitié d'entre eux a choisi un métier "paramilitaire" mais lié à la sécurité (policier, pompier, gendarme, maître-chien); et qu'un tiers a choisi une spécialité réputée difficile (parachutistes, commando de la marine etc.).

Le groupe d'agents ainsi sélectionnés est aussi doté d'un certain nombre de "marqueurs identitaires"⁽¹⁶⁾ (nom, uniforme etc.) permettant de construire et signifier une identité organisationnelle. Ainsi, le choix du nom GIPR (Groupe d'Intervention pour la Protection des Réseaux) fait bien évidemment référence au GIGN (Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale). Essentiellement à destination de l'opinion publique et des pouvoirs publics, il constitue également un facteur d'émulation du groupe lui-même.

L'uniforme et le choix des accessoires sont autant de signes et de symboles du positionnement du groupe. La couleur beige de la tenue se démarque à la fois du bleu traditionnel de la police nationale et des couleurs généralement noires de la sécurité privée, tout en se rapprochant davantage des couleurs militaires (kaki). Les agents sont également dotés d'un tonfa⁽¹⁷⁾, arme japonaise, qui est devenu en quelque sorte le symbole du GIPR. Il se situe entre la matraque noire des CRS et un emblème peut-être plus noble des arts martiaux. Il participe également largement à cette visibilité différentielle qui caractérise le GIPR. Ces objets (uniformes et accessoires) sont ainsi des constructions idéologiques qui, à la fois, définissent un univers symbolique et contribuent à prescrire les comportements.

Enfin, un autre facteur d'intégration du groupe autour de sa mission a consisté à l'isoler ou plus précisément à distinguer le groupe des groupes qui lui sont connexes et de l'organisation dont il fait partie. D'une part, le GIPR a été érigé d'une certaine manière contre le groupe de la SG, en dénigrant ce dernier et en désignant le GIPR comme le futur archétype de la sécurité à la RATP. D'autre part, le groupe s'est efforcé de se démarquer de l'image traditionnelle de la RATP. Il s'agit de se différencier des "fonctionnaires" et de ce qui les caractérise a priori : l'attachement aux procédés, la prégnance des règles formelles (les horaires, les primes et sanctions...), l'impersonnalité des relations, le caractère instrumental du travail... Les décideurs s'évertuent en effet à créer une image de marque élitiste, éloignée de celle de la RATP : "*X... disait : la RATP me connaît, moi je la connais pas*" (un agent du GIPR). Enfin, le GIPR refuse toute analogie avec les policiers en uniforme, groupe en l'occurrence concurrent sur les fonctions exercées, en se référant de

⁽¹⁶⁾ Expression empruntée à E. GOFFMAN qui l'emploie notamment dans deux de ses ouvrages : *La mise en scène de la vie quotidienne* et *Les cadres de l'expérience*, pour désigner l'ensemble des objets, postures, façons de parler qui délimitent le territoire d'une personne.

⁽¹⁷⁾ Le tonfa est un bâton noir de 60 centimètres de long, muni d'une sorte de poignée.

manière explicite aux militaires : "*Nous on est des parachutistes refoulés*" (un cadre du GIPR).

Pour une petite unité naissante, comme le GIPR, cette distanciation vis-à-vis des institutions en place dans le métropolitain avait pour finalité de marquer une rupture et de conserver une marge de manoeuvre suffisamment importante.

Le processus d'inculcation

Tout en dotant le groupe d'une mission, tout en l'isolant et en le distinguant, un troisième processus consiste à "fabriquer" des hommes d' "exception". Le stage initial de formation constitue le moment clef du processus d'intégration du groupe autour de la mission. Avant de pouvoir exercer leur fonction, les futurs agents doivent suivre un stage d'une durée de deux mois, sanctionné par un examen. Cette formation vise à opérer une certaine "conversion", si l'on entend par conversion "la substitution d'un habitus à un autre" (PINTO, 1975, p. 19). Il s'agit en l'occurrence de favoriser l'identification des futurs agents au groupe et l'intériorisation de la mission à accomplir. L'apprentissage des savoirs techniques est assorti de modes d'inculcation de règles de comportement et de manières d'être. Cette formation tend à façonner un "habitus proprement militaire" (PINTO, 1975, p. 19) dans la mesure où elle s'apparente à une forme d'émulation militaire, même si elle n'en possède pas toutes les caractéristiques. Le choix des formateurs (essentiellement des membres de l'armée ou de la police) favorise largement cette orientation.

Le stage joue sur deux registres principaux pour réaliser l'intégration du groupe autour de la mission. Le premier consiste à présenter la future activité comme réservée aux seuls agents "dignes" de pouvoir l'accomplir. Le stage se transforme dès lors en procédure de sélection intransigeante : les agents doivent intensifier leurs efforts et se conformer aux prescriptions s'il veulent demeurer au sein du stage et réussir l'examen final. Une telle mission se mérite, elle représente, en elle-même, une source de gratification. Le second procédé réside dans le type d'entraînement réalisé, notamment la pratique sportive et les exercices de simulation.

La poursuite du processus de sélection tout au long du stage participe activement à la mobilisation des futurs agents du GIPR. Le stage représente un moment privilégié pour attester de la conformité du comportement des individus et rejeter les éléments en décalage. La pression de cette sélection continue est renforcée par la manière un peu opaque et rigide

d'exclure les éléments "non-adaptés". Ce procédé contraint les agents, qui souhaitent poursuivre, à appliquer à la lettre les consignes des formateurs. Par ailleurs, cette pression s'exerce d'autant plus fortement sur eux que cet emploi au GIPR représente, pour des personnes recrutées à l'extérieur, un salaire attractif au regard de leur niveau de qualification, une forte sécurité d'emploi et souvent le moyen d'échapper au chômage.

De plus, la mission étant présentée comme cruciale et périlleuse, les hommes chargés de l'accomplir doivent avoir le sentiment d'être des "élus" et d'être pourvus des qualités correspondantes tels la ténacité, la combativité et le sens du devoir à travers l'apprentissage de savoirs et de savoir-faire particuliers. Dans cet esprit, le processus de sélection et de formation représente une voie d'exception imposant le passage à travers des épreuves nombreuses et trop difficiles pour être endurées par n'importe qui.

Le stage constitue également une mise en condition des agents en préfigurant la mission à accomplir par le type d'entraînement effectué. Il représente une mise à l'épreuve quotidienne de l'individu, en le soumettant à des exercices physiques intenses où il est placé en compétition avec les autres. Le privilège accordé aux sports de combat et aux épreuves "physiques" donne le ton à ces entraînements. Les sports de combat sont ici le véhicule de l'affirmation du sens de la mission. La rudesse de l'entraînement et le choix de sportifs de haut niveau laissent présager des difficultés ultérieures rencontrées sur le terrain. Cet entraînement constitue, en lui-même, une source d'émulation des futurs agents puisqu'il représente en quelque sorte une promesse de mise à l'épreuve ultérieure des qualités sportives des individus en situation réelle, cette fois en dehors des simulacres de l'entraînement. Dans ce cadre, la pratique du sport ne représente pas simplement un entraînement "interne" pour devenir meilleur dans sa discipline. Le sport perd en quelque sorte son statut dans la mesure où il mène à des affrontements réels, en dehors du cadre stabilisé des "règles du jeu" (ELIAS, DUNNING, 1994, pp. 205-238). La force de ce mode d'inculcation réside dans le fait que les individus, sous couvert d'un entraînement individuel (ayant pour but la réussite à un examen), incorporent une forte représentation de l'activité future. La pratique sportive est également présentée comme un moyen de protection individuelle. Il se développe ainsi une conception particulière de l'affrontement et de l'efficacité combative qui trouve son prolongement dans les principes de sécurité individuelle. A propos de son analyse des modes de domination militaires, L. PINTO souligne : *"le sport fournit une idéologie commode puisqu'il permet de neutraliser tout le contexte de domestication militaire : il contient la ruse de la raison militaire grâce à laquelle l'institution va pousser les individus à agir conformément à ses buts tout en leur*

donnant l'impression de ne poursuivre que les leurs" (1975, p. 38). En l'occurrence, la pratique sportive revêt surtout une fonction expressément éducative et elle a moins pour objectif le maintien de la forme physique des agents, la dérivation de l'agressivité ou la réduction des tensions.

L'apprentissage de techniques d'interpellation (TDI) empruntées à l'entraînement policier, participe également pleinement de l'émulation du groupe. Les exercices pratiques donnent lieu à des jeux de rôles où l' "apprenti" agent du GIPR incarne tour à tour son futur rôle et celui des personnes qu'il sera amené à interpellier. Ces exercices de simulation ont d'autant plus d'impact qu'ils placent l'individu dans des situations tendues où il peut difficilement se dérober ou faire semblant. Ils représentent des occasions privilégiées de l'incorporation du sens de la mission. Ce sont des pratiques dites *"performatives, qui s'efforcent de faire être ce qu'elles font ou disent"* (BOURDIEU, 1980, p. 154).

Ces processus d'acquisition mimétique et pratique impliquent un rapport global d'identification, où *"ce qui est appris par corps, n'est pas quelque chose que l'on a comme un savoir que l'on peut tenir devant soi, mais quelque chose que l'on est"* (BOURDIEU, 1980, p. 123). En l'occurrence, il s'agirait ici d'une disposition acquise en mal d'exister, en mal de se confronter et de se réaliser, qui ne demande qu'à vérifier qu'elle est toujours active.

Bien qu'ils ne soient guère formalisés, les "rituels de passage" participent également au processus d'intégration du groupe. En effet, à leur sortie de stage, les agents sont en quelque sorte testés sur le tatami par leur agent de maîtrise (*"on fait un peu de pied avec lui"*). Il s'agit de mesurer le niveau sportif de l'agent mais également son sang-froid, sa résistance à la douleur et sa disposition à la violence. Ces affrontements corporels directs entre les agents mettent en scène la recherche de l'endurcissement et le culte des valeurs viriles mêlés parfois d'un esthétisme de la violence et du combat d'homme à homme. Ces affrontements entre agents sont une forme organisée de tensions au sein du groupe. Ils ont une triple fonction : canaliser les tensions, favoriser l'apprentissage des gestes, des comportements communs face à l'erreur, l'échec ou la victoire, la blessure et la souffrance, la maîtrise de soi et le courage, et connaître les comportements respectifs de chacun afin de pouvoir les anticiper en situation réelle. Ces joutes rituelles entre agents, qui sont structurées selon la logique du pari, du défi ou du combat, *"mettent en oeuvre sur le mode du "faire semblant" les schèmes générateurs des stratégies d'honneur"* (BOURDIEU, 1980,

p. 126). Par les jeux corporels, elles ont une fonction d'apprentissage de normes et valeurs qui constituent le groupe.

Les relations internes au groupe

Outre ces modes d'inculcation essentiellement à l'oeuvre au cours du stage initial, deux autres dimensions sont caractéristiques du processus d'intégration : à savoir le rôle de l'encadrement et le rôle des pairs dans la construction du groupe.

Au GIPR, il est possible d'opérer la même distinction entre les différents niveaux hiérarchiques que celle existant entre les officiers et les sous-officiers de l'armée (PINTO, 1975). Nous distinguons ici les hiérarchiques indirects, rarement en contact avec les agents, et les hiérarchiques directs (cadres et agents de maîtrise) qui encadrent les agents au quotidien.

Les hiérarchiques indirects sont en l'occurrence ceux qui mandatent les agents pour accomplir la mission. Ils en représentent l'incarnation. Plus la position hiérarchique du mandant est élevée, plus la mission revêt de prestige. Mais ce sont surtout les responsables hiérarchiques directs qui sont chargés de veiller à l'intériorisation du comportement requis par les agents. Pour la plupart, les cadres et les agents de maîtrise du GIPR sont des anciens militaires. L'encadrement de proximité est d'ailleurs lui-même pleinement valorisé par la mission et trouve ainsi l'occasion de mettre à profit son expérience antérieure. Ces hiérarchiques directs sont très proches des agents dans la mesure où ils revêtent aussi la tenue et accompagnent les patrouilles sur le terrain. Ce mode d'encadrement vise à instaurer une loyauté entre les hommes et leurs "chefs". Le type de communication établi entre les hiérarchiques et les agents en est un des révélateurs principaux. Il peut être illustré notamment par deux exemples : le formalisme militaire des déclarations faites au groupe d'agents et le "franc-parler" quotidien de l'encadrement.

En effet, lorsque le cadre s'adresse à ses "troupes", il fait placer ses "hommes" en rang afin de souligner le caractère solennel de ses déclarations. Même si ce type de discours est peu fréquent, il n'en est pas moins hautement symbolique. D'une part, cette mise en scène, ce mode de communication s'inspirent du souci de donner une représentation solennelle du groupe et ainsi de souligner le caractère crucial de la mission à accomplir. D'autre part, il s'agit d'ordonner les pensées à travers une discipline corporelle, en suggérant notamment le sens de la mission et l'allégeance des agents à leur encadrement.

Par ailleurs, le registre de langage employé quotidiennement par l'encadrement reflète bien la volonté d'instaurer une relation d'autorité avec les agents fondée sur la loyauté. L'analogie avec les sous-officiers de l'armée est riche d'enseignement. C'est au sous-officier *"qu'échoit le contact quotidien avec le monde profane des appelés (...). Proche des hommes du rang par la fréquence des contacts (...) il sait "leur parler", il sait "les prendre" "* (PINTO, 1975, pp. 29-30). Au GIPR, on retrouve le style "troupier", le refus du "baratin", des "manières", l'usage de mots "crus", les gauloiseries, le franc-parler, etc. : *"regardez-moi dans les yeux quand je vous parle!", "si je vous dis que vous êtes des couilles de loup, vous êtes des couilles de loup..."*

La fonction première de cette forme de communication est de témoigner d'une relation franche, certes outrancière, qui n'a pas peur des mots, d'ailleurs à consonance "virile"⁽¹⁸⁾. Elle signifie qu'il est possible de tout se dire au sein du groupe. Il s'agit d'instaurer une relation de confiance entre l'encadrement et les agents afin qu'ils ne masquent pas les problèmes rencontrés ou les erreurs commises : *"c'est un état d'esprit le métier de sécurité, c'est le respect de soi-même, c'est-à-dire pour moi, l'état d'esprit c'est... le choix de la confiance, c'est la base de tout"* (un agent du maîtrise).

Ce mode relationnel est étayé par deux principes. D'une part, les réprimandes sont certes fortes mais ne débouchent pas a priori sur d'autres sanctions. D'autre part, les membres de l'encadrement peuvent se permettre ce type de familiarité puisqu'ils sont les premiers à donner l'exemple sur le terrain. Ce registre relationnel est toujours rapproché par les agents du mode de sanction, qui se traduit par de fortes réprimandes verbales, comme si le style direct était la contrepartie de sanctions informelles (non-écrites), adressées par l'encadrement direct (sans remonter à un niveau supérieur). Selon la même logique, les gratifications, comme les sanctions, dérogent aux règles de l'organisation : *"on doit comprendre le dosage subtil des châtiments et des faveurs, de rigueur (...) comme l'exercice en acte du pouvoir extraordinaire du chef"* (PINTO, 1975, p. 29).

(18) P. BOURDIEU, étudiant les rapports au corps respectifs de l'homme et de la femme, souligne : *"Un homme viril qui va droit au but, sans détour, est celui qui excluant les regards, les mots, les gestes, les coups tors et retors, fait front et regarde au visage celui qu'il veut accueillir ou vers qui il se dirige"*. (1980, p. 118).

La rudesse du ton et des propos peut être aussi reliée au fait que les membres de l'encadrement vont sur le terrain avec les agents. Ils subissent en commun les mêmes épreuves, vivent les mêmes choses. Les hiérarchiques directs peuvent ainsi se permettre ce type de familiarité et de franchise. "Le "Allons-y les gars" des sous-officiers est censé être plus efficace que le "Allons-y, Messieurs" des officiers" (PINTO, 1975, p. 30). Dur envers lui-même, le chef peut être exigeant envers ses hommes sans injustice. Par ailleurs, comme le souligne L. PINTO : *"l'ordre ne prend valeur d'ordre que par sa nature d'ordre fondée sur la qualité de celui qui le donne"* (1975, p. 20). Le chef doit montrer l'exemple. Il *"se distingue par son caractère et les qualités d'énergie, de force, de courage, d'audace, de fermeté"* (1975, p. 28). Au GIPR, le rapport hiérarchique est essentiellement fondé sur le charisme des "chefs" : *"c'est un chef reconnu, un chef naturel... c'est pas un chef imposé, il est reconnu"* (un agent du GIPR). Ainsi le mode d'encadrement concourt tout particulièrement à l'identification des agents à la mission qui leur est confiée, à l'intériorisation des principes et valeurs véhiculés.

Par ailleurs, le type de relations entre pairs, qui a été instauré au GIPR, participe également à l'inculcation des valeurs et vertus exigées au sein du groupe. Situés d'une certaine manière en marge ou à la périphérie de l'entreprise, forts d'une certaine indépendance organisationnelle, les "pionniers" vivent une interdépendance horizontale entre collègues, d'autant plus lourde. Le GIPR et son activité se caractérisant par une certaine fragilité institutionnelle, *"l'action de chacun engageant un peu l'avenir de tous, chacun doit observer scrupuleusement les contraintes imposées par le groupe. La culture du groupe a ainsi un rôle à la fois instrumental, structurant mais également normatif"* (ALTER, 1990, p. 148). Tout d'abord l'un des mécanismes d'intégration horizontale du groupe réside dans la participation à une équipe. Si le rapport à la hiérarchie intermédiaire reste inscrit dans l'ordre de la contrainte, même si elle apparaît comme légitime, les rapports au sein du groupe de pairs peuvent entretenir la contrainte tout en la masquant. Le fait de fonctionner comme une équipe au sein d'une patrouille, et non comme un ensemble strictement hiérarchisé, tend à focaliser le groupe sur l'aspect sportif et ludique, la recherche des performances et la cohésion des coéquipiers, et à amoindrir l'attention portée sur la signification des tâches. Par ailleurs, l'accent mis sur les liens d'interdépendance entre les

membres d'une patrouille - à savoir les principes de protection mutuelle⁽¹⁹⁾ - et l'opposition vis-à-vis de l'extérieur ne font que renforcer ces processus d'intégration.

Le groupe se définissant par un principe marqué d'opposition vis-à-vis de son environnement, le mode d'inculcation contribue à nouer des liens de solidarité entre collègues d'autant plus forts qu'ils reposent sur la conscience d'une force collective en marge de l'entreprise et la certitude d'en retirer pour chacun une part de considération. La force du processus d'inculcation est d'unifier les aspirations de chacun autour d'une mission et d'écarter les sources de dissension, en offrant l'accès à la reconnaissance de soi par l'identification à une mission.

EFFETS ET MÉFAITS D'UN GROUPE DE MISSION

Les premières promotions du GIPR ont ainsi très bien endossé l'identité assignée par l'organisation, et sans doute trop bien! *"Toute innovation, technique ou organisationnelle, comporte toujours plusieurs faces. Dans certains cas, elle échoue, dans d'autres elle dépasse les objectifs prévus ; elle cherche également souvent son sens"* (ALTER, 1990, p. 86).

Une conversion réussie

Le GIPR, comme l'organisation missionnaire décrite par H. MINTZBERG, présente la caractéristique de faire coïncider organisation formelle et organisation informelle. De quelle manière s'opère cette congruence et comment en rendre compte ? Reprenons la notion d' "enrôlement" définie par M. CALLON comme : *"le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte ; l'enrôlement est un intéressement réussi"* (1986, p. 189).

Tout d'abord, les agents du GIPR possèdent effectivement un ensemble de caractéristiques socioprofessionnelles (d'ailleurs la plupart sélectionnées lors du recrutement) qui favorisent la constitution du GIPR, qui les prédisposent à "jouer le jeu".

⁽¹⁹⁾ En effet, une patrouille est composée outre son chef, de plusieurs équipes; chacune formée de plusieurs binômes qui se doivent une protection mutuelle, et au sein desquels les deux agents sont également liés par cet impératif.

Ensuite, deux indicateurs nous permettent d'attester des effets de ce processus d'inculcation du sens de la mission, auprès des agents. D'une part, les agents font montre d'un certain dévouement, voire d'un acharnement au travail, au détriment de leur confort privé. Les agents du GIPR n'hésitent pas à faire des heures supplémentaires et à dormir sur place, sans contrepartie financière. L'importance de la mission requiert en effet une sorte de sacrifice de la part des agents, et donne en même temps sa valeur à cette expérience. Adhérer à la mission signifie en quelque sorte oublier ses intérêts individuels en faveur d'intérêt supérieur. Il s'agit d'une sorte de spirale vertueuse de l'engagement : la mission, définie comme cruciale, incline les agents à s'investir, et l'investissement des agents confère de l'importance à la mission. Comme nous le fait remarquer N. ALTER : *"leur jeu suppose de "se faire mal" : pour légitimer leur prise d'autonomie, ils doivent mettre en évidence la valeur de leur contribution"* (1990, p. 133).

D'autre part, l'orientation de la pratique montre l'efficacité des modes d'inculcation, mais aussi ce que l'on peut interpréter comme des "excès de zèle" pas toujours anticipés par l'encadrement indirect. Les agents du GIPR se sont tant et si bien investis qu'ils ont cherché à réaliser des opérations à la fois visibles et efficaces, quitte à distendre le cadre réglementaire de leur activité pour y parvenir : *"cette position s'avère tellement constitutive du jeu des innovateurs qu'elle les amène parfois à tricher avec la loi, les règles de l'Etat"* (ALTER, 1990, p. 131). L'intervention du GIPR a certes permis de "déloger" les dealers occupant certaines stations⁽²⁰⁾. Cependant, quelques "débordements" ont été constatés, qu'il est possible d'interpréter comme une exacerbation des efforts de différenciation du groupe vis-à-vis de l'institution et comme finalement l'expression d'une "désinvolture par rapport à ses normes" (THOMAS, 1981, p. 25). Par ailleurs, la correspondance entre les aspirations des agents et celles de l'encadrement de proximité a sans doute suscité une espèce de

⁽²⁰⁾ Il est difficile de mesurer les résultats des interventions du GIPR car les agents du GIPR ne dressent pas de procès-verbaux et d'en isoler les effets. Même si l'action du GIPR ne se résume pas à la ligne 9, voici une des rares mesures trouvées de l'action du GIPR : sur la ligne 9, (secteur Strasbourg-Saint-Denis - Nation - Oberkampf), l'une des lignes concentrant les efforts du GIPR, au dernier trimestre 1990, "plus de 6000 évictions de contrevenants à la police des chemins de fer ont été menées par le GIPR et il est considéré que la ligne 9 a retrouvé une ambiance "normale". A cet égard on constate une diminution significative du nombre d'interruptions de l'exploitation des trains, provoquées par les dealers traversant les voies. Ces résultats prouvent qu'il est possible de bouter les dealers hors du métro." RATP, Département Environnement et Sécurité, "La sécurité à la RATP", Présentation à la commission des transports et de la Circulation du Conseil régional d'Ile de France du 6 juin 1991, p. 10.

collusion que l'on pourrait appeler "inflationniste", débouchant en définitive sur une relative perte de contrôle du groupe.

Une reconversion difficile

A partir de 1991, des mesures sont prises pour réorienter le travail de sécurité. Mais comme le souligne H.J.P. THOMAS, *"si l'acteur du projet communautaire pose un problème de gestion, c'est plutôt par difficulté de reconversion interne"* (1981, p. 54). En effet, un groupe de mission se caractérise par-dessus tout par la fidélité à une idéologie et le dévouement de ses membres à un ensemble de croyances, tournant principalement autour de l'accomplissement d'une mission. Cette dépendance à la mission rend le groupe fragile d'autant plus que les agents se sont largement investis dans leur activité. Comme le fait remarquer A. HIRSCHMAN, des membres qui payent leur adhésion chèrement - sous forme d'implication professionnelle et d'un "endoctrinement" très poussé - n'abandonnent pas facilement leur conviction. Ils *"se battent jusqu'au bout pour prouver qu'ils ont bien eu raison de payer un droit d'entrer élevé"* (1972, p. 93). Lorsque la mission est transformée et devient en décalage avec le groupe, celui-ci perd alors les principes qui lui donnent sa cohérence et le poussent à agir. Cette configuration identitaire a ainsi tendance à être très vulnérable. La difficulté pour le groupe est de conserver son "idéologie", de se différencier, sans pour autant se couper de son environnement. Le groupe ainsi constitué est situé sur le fil du rasoir entre l'impossible isolement souhaité et la pression d'une certaine assimilation nécessaire.

MISE EN PERSPECTIVE : L'INSTITUTIONNALISATION DE L'INNOVATION

A partir de 1991, les missions du GIPR sont largement réorientées. Par ailleurs, en 1994, les deux groupes (SG et GIPR) sont réunis au sein d'une même entité, dénommée le GPSR (Groupe de protection et de Sécurité des Réseaux). Enfin, en 1995, il est mis en place un brevet professionnel d' "agent technique de sécurité dans les transports". Nous envisagerons ces trois dimensions de la nouvelle politique de sécurité comme un processus d'"institutionnalisation" de l'innovation que représente le GIPR, au sens de N. ALTER (1990, p. 107).

Une réorientation des missions

D'une part, ce processus vise à réduire les écarts par rapport à la règle établie, en adaptant la mission de façon à l'intégrer dans le cadre d'une logique plus large qui l'englobe et qui lui confère une légitimité plus grande. Après avoir plus qu' "incité" à l'innovation, les Directions désormais "*les transforment en droits et devoirs culturellement légitimes.*"(ALTER, 1993, p. 188). L'année 1991 représente l'amorce d'une nouvelle orientation en matière de sécurité. "*Le temps de la reconquête du territoire est passé, nous en sommes aujourd'hui à une phase de gestion et de maintien de l'espace public*"⁽²¹⁾.

Ce virage politique consiste à intégrer davantage des activités de sécurisation dans les missions des agents. Cette nouvelle orientation fait écho d'une certaine manière à l'évolution des politiques nationales en matière de sécurité⁽²²⁾. Elle est également liée à l'évolution des priorités de la RATP (améliorer la qualité du service et sécuriser les agents afin de réduire le nombre de grèves consécutives à des agressions) et conjointement à la fin des "actions-chocs" du GIPR (sujettes à controverse). Il s'agit dorénavant, pour la fonction sécurité d'acquérir une nouvelle légitimité en s'institutionnalisant, c'est-à-dire en formalisant ses règles en cohérence avec l'ensemble des règles en vigueur.

Une nouvelle unité : le GPSR

Ce processus d'institutionnalisation consiste d'autre part à intégrer le groupe dans le giron organisationnel en réunissant les deux groupes (SG et GIPR) au sein d'une entité plus large, le GPSR (novembre 1994), soit un effectif de 700 agents en 1997. Il s'agit en l'occurrence de constituer une entité plus homogène et par conséquent plus lisible et intelligible aux yeux des différents publics (voyageurs, agents de la RATP, police, pouvoirs publics...). En effet, en 1993 est mise en place une nouvelle organisation géographique du service qui consiste à créer des petites unités de sécurité délocalisées (d'une part pour le RER et le

⁽²¹⁾ RATP, Département de la Communication Publique, Service de Presse, "Bilan et perspectives", mai 1992.

⁽²²⁾ B. JANKOWSKI (1993) définit quatre orientations majeures de l'évolution des missions de la police urbaine depuis une quinzaine d'années : une attention accrue au public et aux attentes du public en matière de sécurité, l'accent mis sur la nécessité de travailler en partenariat, l'idée de territorialisation des services de police, la mise en avant de l'îlotage comme mode d'intervention prioritaire de la police urbaine. Ces quatre dimensions sont issues de deux politiques : la politique de modernisation de la police propre au ministère de l'Intérieur, et la politique de prévention de la délinquance mise en oeuvre de manière interministérielle à partir de 1982.

Métro et d'autre part pour le réseau Bus), capables de mieux s'adapter aux problèmes spécifiques locaux.

La nouvelle organisation correspond alors d'une certaine manière à la reconnaissance des deux modes opératoires de la SG et du GIPR, même si les nouvelles missions affectent les possibilités d'intervention des deux groupes. Les deux groupes sont ainsi principalement chargés de faire de l'îlotage en uniforme (cette fois bleu marine) dans les différentes stations de métro ou gare de RER, et chaque jour des équipes sont mises sur pied pour effectuer des missions en civil.

Un nouveau métier

Cette évolution des missions et cette réorganisation du groupe ne peuvent être réellement comprises si l'on ne rend pas compte également d'une volonté d'affirmer une nouvelle légitimité à ce groupe d'agents, à travers la construction d'une nouvelle qualification⁽²³⁾.

Les agents de sécurité font désormais partie d'une catégorie professionnelle spécifique (indépendante des agents d'exploitation), mieux positionnée dans la grille de classification de la RATP⁽²⁴⁾. Les critères de recrutement de l'agent de sécurité ont été redéfinis en 1991, ils sont proches de ceux du GIPR de 1989, tout en étant moins exigeants sur le plan physique⁽²⁵⁾. En 1994, la durée de la formation initiale est désormais de trois mois (au lieu

⁽²³⁾ Nous employons ici le terme de qualification au sens de P. NAVILLE qui considère la qualification comme "une appréciation sociale de la valeur différentielle des travaux" (1963, p. 243) et qui renvoie aux modalités - la durée spécialement - de la formation des travailleurs (1956).

⁽²⁴⁾ Dans la classification propre à la RATP, l'emploi de base débutait jusqu'alors au niveau E5, à partir de 1991, il débute désormais au niveau E7.

⁽²⁵⁾ Ils sont de deux ordres : d'une part des critères physiques et sportifs, notamment une taille minimum de 1,75 m (au lieu de 1,80 m) et une condition physique de haut niveau complétée par une certaine pratique des arts martiaux (au lieu d'un niveau ceinture marron), d'autre part il est demandé une culture générale satisfaisante. Le candidat est ensuite soumis par les services de recrutement de l'entreprise à différents tests notamment psychotechniques mettant l'accent sur le degré de maîtrise du candidat face à une situation conflictuelle.

d'un mois), indice marquant la volonté d'accroître la qualification des agents et ainsi de se démarquer notamment des agents de sécurité privée réputés généralement peu qualifiés⁽²⁶⁾. Désormais, les modalités de la formation issues du GIPR se sont assouplies et dérogent moins aux principes traditionnels de la RATP⁽²⁷⁾.

Enfin, cette nouvelle politique de sécurité fait de la règle avec des pratiques novatrices en formalisant notamment la formation suivie (par la création d'un brevet professionnel en 1994). Le programme de la formation dispensée à l'occasion de ce brevet dérive largement de la formation délivrée jusqu'alors aux agents du GIPR, qui a été développée et à laquelle ont été ajoutés des modules de formation de culture plus générale. Celui-ci est réservé aux agents ayant une expérience professionnelle de cinq ans en tant qu'agent de sécurité. Ce brevet professionnel répond à deux objectifs essentiels : désenclaver le groupe en favorisant une mobilité externe à la RATP⁽²⁸⁾ et accroître simultanément la légitimité du groupe au sein du système professionnel de sécurité. Le diplôme confère en effet une attestation "universelle", opposable à n'importe quel tiers, à l'extérieur même de son contexte de mise en oeuvre.

L'institutionnalisation correspond alors bien à une régulation au sens de G. de TERSSAC, lorsqu'il explique qu'il s'agit de la définition d'une règle légitime au niveau de l'ensemble social dans lequel elle s'élabore. *"L'institutionnalisation correspond ainsi à un apprentissage collectif, mais aussi à une "remise en ordre" plus proche de la conception d'une nouvelle règle que de la transposition fidèle des jeux en accord, justement parce qu'elle redéfinit le cadre de sociabilité"* (ALTER, 1990, p. 189). Il s'agit bien de la construction d'une nouvelle légitimité pour la fonction de sécurité au sein de la RATP et dans le cadre d'un système professionnel transversal.

(26) Deux éléments de comparaison : le stage de formation initiale d'un gardien de la paix est de 12 mois et celui d'un gardien de prison est de 8 mois.

(27) Les formateurs ont été en partie renouvelés et le mode d'enseignement est désormais plus traditionnel, moins centré sur la discipline, l'entraînement sportif intensif et les mises en situations difficiles.

(28) Cependant la mobilité externe, même si elle est envisageable, paraît assez compromise dans la mesure où les agents de sécurité au sein de la RATP bénéficient de conditions de salaire privilégiées par rapport au secteur de la sécurité privée, qui ne les incitent guère à quitter l'entreprise.

Cette stratégie, menée par les décideurs, de construction d'une catégorie professionnelle au sein de la RATP et d'un métier reconnu, doit être confrontée au groupe des agents auquel elle s'applique. En effet, comme l'écrit P. BOURDIEU : *"l'institutionnalisation de la distinction, c'est-à-dire son inscription dans la réalité dure et durable des choses ou des institutions, va de pair avec son incorporation, qui est la voie la plus sûre vers la naturalisation"* (BOURDIEU, 1980, p. 240).

L'intégration du GPSR en question

En quoi l'unité requise correspond-elle à une réalité sociologique ? Dans quelle mesure cette identité façonnée de manière organisationnelle, en tant que catégorie d'identification, de classement et de distinction, s'accorde-t-elle avec l'identité héritée des agents ?

Il convient de signaler tout d'abord la difficulté à construire un groupe unifié étant donnée la différence entre les profils socioprofessionnels des deux groupes, mais surtout en raison de leur mode respectif de socialisation. Si, à la création du GIPR, les conflits et tensions entre les deux groupes étaient fréquents et nombreux, il est constaté, depuis, des phénomènes de rapprochement et d'apprentissage entre les deux groupes. En effet, contraints de travailler ensemble, les agents de la Surveillance générale et du GIPR ont été amenés, pour la plupart d'entre eux, à remplir la fonction antérieurement dévolue à l'autre groupe (travail en civil ou travail en uniforme).

Malgré ce rapprochement entre les deux groupes, les nouvelles orientations de la politique de sécurité à la RATP se traduisent difficilement par la reconstruction d'une nouvelle professionnalité autour d'une nouvelle mission de sécurisation. Les deux groupes évoquent plutôt une "perte de qualification", ils n'ont plus le sentiment de faire un travail à la mesure de leur qualification acquise. Par ailleurs, les agents de la SG et du GIPR expriment également un sentiment d'inutilité. Ils considèrent désormais leurs nouvelles fonctions de sécurisation comme vaines, sans effet par rapport à un objectif de sécurité publique tel qu'ils le définissaient auparavant. En définitive, les agents de la SG et du GIPR expriment la perte de la reconnaissance que leur procurait leur activité précédente, l'affaiblissement de la légitimité de leur existence produite par leur socialisation antérieure.

CONCLUSION

L'innovation organisationnelle, que représente le GIPR, est ainsi vouée à être transformée dans la mesure où il s'agit d'un groupe placé à la limite de la légalité et érigé en opposition avec les institutions en place. Toute tentative d'institutionnalisation s'avère alors "régressive" selon l'expression de N. ALTER et les changements à venir ne peuvent que se heurter au façonnement identitaire des agents. Les nouvelles orientations en matière de politique de sécurité et la mise en place du GPSR affectent l'identité professionnelle antérieurement constituée. Les transformations font entrer de nouvelles représentations, de nouvelles pratiques et de nouvelles relations qui viennent faire effraction dans les constructions antérieures individuelles et collectives.

Le processus de construction du GIPR n'est également pas sans influence sur la "réussite" de la construction d'un métier institué. Le positionnement initial du groupe a notamment déstabilisé le fonctionnement antérieur traditionnel de la SG, a rendu sa transformation d'autant plus délicate et a entravé la constitution ultérieure d'un groupe unifié.

En définitive, s'il apparaît bien aujourd'hui un véritable métier d'"agent technique de sécurité dans les transports" qui dépasse le strict cadre organisationnel de la RATP, celui-ci, tel qu'il est "établi", ne correspond pas pleinement à sa réalité humaine, aux groupes professionnels résultant d'une construction historique ancrée dans l'entreprise. Le mode de reconnaissance institutionnalisé vient se heurter aux modes de reconnaissance antérieurement constitués.

Est-ce que l'activité de ce fait ne s'en trouve pas altérée ? Ne convient-il pas de s'interroger sur les modes successifs de transformation du groupe professionnel ? Est-ce qu'à terme la forme institutionnelle donnée au groupe convergera avec sa réalité humaine ? On peut le penser. Dans tous les cas, ces décalages sont autant de lieux où le groupe "travaille", où il se façonne, où s'intègrent des éléments *a priori* incompatibles et où peuvent s'insinuer des crises innovatrices.

BIBLIOGRAPHIE

ALTER N., *La gestion du désordre en entreprise*, Logiques sociales, Paris, L'Harmattan, 1990.

ALTER N., "Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence", *Revue française de sociologie*, XXXIV, 1993.

BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Paris, Minuit, 1980.

CALLON M., "Eléments pour une sociologie de la traduction", *L'année sociologique*, n° 36, 1986, pp. 169-208.

DADOY M., "La notion de qualification chez Georges Friedmann", *Sociologie du travail*, n° 1, 1987, pp. 15-35.

DARTEVELLE M., "Le travail du contrôleur", document RATP, Réseau 2000, n° 48, décembre 1989, 76 p.

DUBAR (C.), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

ELIAS N., DUNNING E., *Sport et civilisation. La violence maîtrisée*, Paris, Fayard, 1994, (1986).

ETZIONI A., *A comparative Analysis of Complex Organizations*. New York, Free Press, 1961.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973.

-- --, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit, 1974.

HIRSCHMAN A., *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris, Les Editions ouvrières, 1972.

JANKOWSKI B., "La police de proximité, regard de la recherche sur un nouveau style de police", *Les cahiers de la sécurité intérieure*, 1993, n° 13, pp. 209-230.

LEGOFF J.P., *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1993.

LIU M., "Technologie, organisation du travail et comportements salariés", *Revue française de sociologie*, XXII, 1981, pp. 205-221.

MERTON R.K., "Contributions to the theory of reference group behavior", (avec A. Kitt), trad. par H. MENDRAS, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965.

MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1986, (1983).

NAVILLE P., *Vers l'automatisme social*, Gallimard, 1963.

NAVILLE P., *Essai sur la qualification du travail*, Marcel Rivière, 1956.

PINTO L., "L'armée, le contingent et les classes sociales", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 3, mai 1975, pp. 18-41.

SCHUMPETER J., *Théorie de l'évolution économique*, (1912), Paris, Dalloz, 1935.

SELZNICK A., *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*. New York, Harper & Row, 1957.

THOMAS H.J.P., "Fonction militaire et systèmes d'hommes", in *Les Hommes de la défense*, Paris, Fondation pour les études de défense nationale, Les Sept Epées, 1981, pp. 49-66.

ZARCA B., "Identité de métier et identité artisanale", *Revue française de sociologie*, XXIX-2, av-juin 1988, pp. 247-273.