HAL
open science

# Cognition et contrôle dans le bus

Jean-Baptiste Suquet

## To cite this version:

Jean-Baptiste Suquet. Cognition et contrôle dans le bus. Cognition et mobilité, Jun 2008, Paris, France. pp.227-233. hal-00405814

**HAL Id: hal-00405814**

**https://hal.science/hal-00405814v1**

Submitted on 21 Jul 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Séminaire « Cognition & Mobilité »
*La relation à autrui 8 octobre 2007*

# Cognition et contrôle dans le bus

Cette communication est issue d'une recherche de thèse portant sur la formation d'une politique de gestion de la fraude, qui a été menée à la Mission Prospective et Développement Innovant dans le cadre d'une convention CIFRE. Nous y reprenons certaines des observations réalisées en suivant dans leur travail les agents de contrôle du CSB[1], et cherchons à les mettre en perspective avec l'objet de cette séance du séminaire, en l'occurrence la dimension cognitive des relations impliquées par la mobilité.

Dans la mesure où il s'agit d'une thèse en sciences de gestion, nous chercherons à poser la cognition comme une question de management, qui se pose pour les organisations de service en général, et que nous approcherons plus particulièrement en soulignant certaines spécificités cognitives liées à l'exercice du métier de contrôleur tel que nous avons pu l'observer. Nous verrons que les relations avec les voyageurs qui lui sont liées s'avèrent particulièrement complexes à conduire pour les agents, et que la capacité de ces derniers à s'en sortir est liée à des dynamiques cognitives ancrées dans un collectif.

Mais d'emblée, et puisque nous avons parlé déjà de cognition, précisons que nous ne sommes pas spécialiste de sciences cognitives, et que lorsque nous emploierons ce terme, ce sera en considérant que nous contribuons à ce séminaire en suivant la piste qu'y a ouverte Yves Clot à la séance précédente.[2] Il s'agit d'envisager la cognition en l'approchant par l'activité, ici des contrôleurs, c'est-à-dire, pour reprendre des termes d'Engeström, en étudiant le travail comme une pratique réfléchie (« mindful »).[3]

## 1. Cognition et gestion dans les organisations de service

Cette perspective sur la cognition n'est d'ailleurs pas limitée aux métiers à la base de l'organisation de service. Et, bien que nous envisagions le cas des contrôleurs, il nous faut commencer par souligner que moyennant une certaine compréhension de ce qu'est une organisation, un certain regard porté sur elle, la question de la cognition se pose à titre général si l'on s'intéresse aux organisations.

Ce sont les travaux de Karl Weick[4] notamment qui ont permis de développer une approche interactive et cognitive du phénomène organisationnel. En se détachant des outils, des organigrammes, des fonctions, etc., on peut prêter une plus grande attention à ce que font en

---

[1] Le Contrôle Service Bus est l'unité qui est chargée de la lutte contre la fraude sur le réseau de surface de la RATP. Nous y avons été présent entre août 2004 et février 2005 pour observer la mise en œuvre de la Bus Attitude (1ère phase) et ses effets sur l'activité des agents de contrôle.
[2] Intervention d'Yves Clot dans ce séminaire.
[3] Yrjo Engeström (1998), *Studying work as a mindful practice*, in Yrjö Engeström & David Middleton (dir.), *Cognition and communication at work*, pp. 1-14, Cambridge, Cambridge University Press.
[4] Karl Weick (2005), *Making sense of the organization*, Padstow, Blackwell Publishing.

réalité les acteurs appartenant à l'organisation. Et c'est à partir de cette attention à ce qu'ils font entre eux (leurs interactions) et de la façon dont ils élaborent le sens de leur action *en agissant*, que l'on peut mieux comprendre, selon Karl Weick, le fonctionnement d'une organisation.

On voit bien déjà comment l'approche weickienne de l'organisation, qui relève d'une approche cognitive au sens où nous l'avons définie, permet de poser la cognition comme enjeu du fonctionnement d'une organisation. Dans les services, la question se pose d'autant plus que l'intervention fréquente sinon nécessaire du client dans le processus de production, implique de fréquentes interactions entre ces clients, et un personnel qui, de fait, est dit « de contact ». Il s'agit de la problématique de la relation de service.
De nombreuses recherches se sont intéressées à la relation de service, dont un grand nombre ont d'ailleurs été menées pour et à la demande de la RATP.[5] Il ressort notamment de ces recherches autour du guichet, issues de disciplines diverses (sociologie, ergonomie, sciences de la communication, sciences de gestion...), certains points intéressants d'un point de vue cognitif. Les relations qui se nouent à l'occasion des rencontres de service exigent en effet des agents d'être capables de traiter un cas, dans le sens où le client qui se présente à lui est porteur d'une demande qu'il s'agit d'interpréter, et à laquelle il faut apporter une réponse.[6]

Par rapport à ces résultats, le travail des contrôleurs ne se présente pas comme essentiellement différent, mais semble intéressant en ce que les difficultés cognitives relatives au traitement du cas du « client » y sont radicalisées. Il est en effet question de fraude et de contrôle, c'est-à-dire de tromperie d'un côté, de sanction de l'autre. On voit bien d'ailleurs que, bien que les contrôleurs parlent entre eux des « clients » à propos des personnes qu'ils verbalisent, il ne s'agit pas de clients au sens précédent.

## 2. L'activité de contrôle dans les bus

Nous allons évoquer brièvement l'activité de contrôle, pour mettre en évidence derrière son apparente simplicité, une grande complexité, notamment relationnelle. Nous chercherons ensuite à spécifier les types de tensions cognitives que l'on retrouve dans une relation de contrôle.

### a. Un métier plus compliqué qu'il n'y paraît

Le contrôle, à première vue, c'est un geste apparemment anodin. Ou plutôt un enchaînement de gestes : saisir un titre de transport, y jeter un regard pour vérifier la régularité de la situation du voyageur, et le cas échéant, rendre compte de l'irrégularité par l'inscription sur un feuillet d'un ensemble d'informations relatives à l'infraction et à son règlement. Bien entendu, la séquence est ici décharnée à l'extrême, mais c'est pour mieux

[5] Gilles Jeannot & Isaac Joseph (dir.) (1995), *Métiers du public : les compétences de l'agent, l'espace de l'usager*, Paris, CNRS Editions.
[6] Voir notamment Jean Gadrey (1994), *Les relations de service et l'analyse du travail des agents* (Sociologie du travail, Vol 36 n°3, pp. 381-389) ; Jean-Marc Weller (1999), *L'Etat au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer ; Jean-Marc Weller (2006), *Il faut sauver l'agriculteur Poulard de la télédétection : le souci du public à l'épreuve du travail administratif* (Politiques et Management Public, Vol 24 n°3, pp. 109-122).

donner à comprendre le sentiment répandu d'une simplicité de la tâche à effectuer, qui peut donner lieu à des commentaires peu amènes sur les capacités intellectuelles des contrôleurs...

Un premier facteur de complication du travail de contrôle a à voir avec sa dimension collective. Du fait de contraintes de sécurité (un contrôleur seul est vulnérable), de volumes des flux, de vitesse commerciale et de qualité de service (un contrôleur seul ne peut contrôler exhaustivement *et* rapidement un bus complet), le travail de contrôle se réalise en effet toujours en équipe. La taille des équipes peut varier suivant la ligne ou la période de la journée, mais dans tous les cas le contrôle d'un titre de transport se fait via une approche collective des voyageurs du bus.

Les contrôleurs investissent le bus en se positionnant face aux sorties du bus de façon à ne pas laisser d'échappatoire aux personnes en infraction, et à contrôler de façon exhaustive le bus. Ce dispositif ne tient que par l'attention réciproque qu'ils portent à la position des contrôleurs, et à la réactivité de chacun des contrôleurs lorsqu'une brèche peut apparaître. De même, à l'intérieur du bus, et ce dans le cours même de leur verbalisation et de leur contrôle des voyageurs, les contrôleurs ne cessent de prêter attention aux autres interactions de contrôle se déroulant et à l'unité de l'équipe : tel collègue est-il en difficulté ? Peut-on opérer une substitution (un contrôleur en difficulté se laisse remplacer par un autre pour désamorcer une situation difficile) ? L'équipe descend-elle au prochain arrêt – et comment faire pour être disponible pour ce moment là ?

Ces questions de coordination sont d'autant plus difficiles, elles nécessitent d'autant plus d'attention de la part du contrôleur, qu'il opère dans un environnement pressurisant, qui lui demande d'aller vite tout en effectuant un travail de qualité (efficacité et convivialité), de rester sur ses gardes alors qu'il rentre en relation. Ainsi, la densité d'un bus peut faire que le contrôleur est entouré de voyageurs pressés, qui n'ont pas demandé à se faire contrôler et entendent y perdre le moins de temps possible. C'est notamment visible lorsque les contrôleurs font face au flux de voyageurs qui descendent du bus, à un terminus par exemple : il ne faut pas jeter un regard trop long sur le titre de transport (et l'information doit donc être traitée rapidement), puisque le voyageur presse (au sens premier et physique du terme) le contrôleur, de même que les autres voyageurs derrière lui.

A l'intérieur du bus, les flux et la pression physique qu'ils exercent ont disparu, mais la pression du contrôleur demeure. Il doit prêter une grande attention à sa sécurité, ce qui, dans un environnement potentiellement hostile à sa présence, lui demande de ne rien négliger, c'est-à-dire de rester sur ses gardes et de considérer tous les éléments de son environnement : comment les voyageurs présents sont-ils susceptibles de réagir ? Le bus arrive-t-il dans une zone « difficile » ? Comment la verbalisation est-elle ressentie par le public ? etc... On le voit bien, les paramètres que le contrôleur doit prendre en compte sont nombreux, et leur nombre a priori illimité.

Ces deux facteurs de complication montrent bien comment la séquence d'opérations à réaliser est insérée par les contrôleurs dans un cadre plus large. Mais les opérations à réaliser elles-mêmes, parce qu'elles relèvent d'une mise en relation, n'ont en soi rien de simple. Savoir si une personne est en infraction, et lui dresser un procès-verbal, cela demande de traiter un cas, au sens des travaux de la sociologie du guichet. Pour cela, le contrôleur doit faire preuve, même si les compétences sont inégalement réparties parmi les contrôleurs, d'un sens du dialogue et d'une capacité d'écoute.
D'une part, pour instaurer une relation qui ne soit pas seulement violence (et parce que celle-ci ne peut suffire, étant donné la faible capacité de contrainte du contrôleur), le travail du contrôleur consiste pour une part prépondérante en une négociation. Il faut comprendre par là que le contrôleur fait attention à la fois à la façon dont il rentre en contact (tutoyer ou vouvoyer ?), définit la situation (parler d'infraction ou de fraude ?), cherche à obtenir des informations complémentaires (choisir un ton conciliant ou ferme ? choisir l'ombrelle de la procédure ?), etc...
De l'autre côté, et c'est inséparable de ce qui précède, le contrôleur doit faire preuve (il doit manifester publiquement) d'une capacité d'écoute, mais surtout, il a tout un travail de traitement des informations recueillies : sont-elles cohérentes entre elles (une interaction peut durer plusieurs minutes et la stratégie d'un fraudeur peut évoluer) ? Sont-elles satisfaisantes étant donné l'issue que le contrôleur envisage pour l'interaction de contrôle (a-t-il suffisamment de données pour dresser un procès-verbal ?) ? Que cherche à dire la personne en infraction, et comment comprendre sa justification (s'agit-il d'un oubli, d'un problème récurrent, d'une situation de précarité, etc. ?).

On voit bien ici que la dimension relationnelle du contrôle justifie à elle seule du caractère complexe de l'activité du contrôleur. D'un point de vue cognitif, nous avons affaire à une activité qui ne se laisse pas réduire à quelques schèmes aisés à acquérir pour les contrôleurs. Au contraire, il s'agit d'une activité traversée de tensions fortes, d'un point de vue cognitif. Nous allons essayer de revenir sur ces tensions, pour montrer comment elles structurent l'activité, et comment les contrôleurs les résolvent – puisque les observations montrent bien que le contrôle n'est pas qu'un gigantesque chaos.

### b. Les tensions structurelles de la relation de contrôle

**Entre le général et le particulier**

Le premier type de tension qui nous semble structurer l'activité de contrôle est entre le général et le particulier. D'un côté, le contrôleur a affaire à des catégories très générales, comme le « fraudeur » ou le « client ». Elles sont parfois l'écho de mots d'ordre (« lutter contre la fraude », « être disponible pour le client » ou encore « aider la grand-mère à descendre son sac »), et le contrôleur les rencontre très fréquemment, que ce soit en formation, sur des tracts syndicaux, dans les déclarations de politique générale de la RATP, ou même en jetant un coup d'œil à l'affichage dans le bus.
Ces catégories générales sont d'autant plus prégnantes que les voyageurs eux-mêmes les mobilisent dans le cadre de l'interaction, à des fins d'argumentation par exemple, mais que les contrôleurs eux-mêmes peuvent y trouver l'occasion d'une montée en généralité en vue de justifier, d'un point de vue moral par exemple, la légitimité de leur décision ou l'illégitimité

du comportement de l'infracteur (« si tout le monde était fraudeur, les bus ne pourraient pas rouler », par exemple). D'un autre côté, le voyageur qui se présente au contrôleur est toujours singulier, et en cela déborde toutes les catégories générales existantes, non pas qu'il ne leur corresponde absolument pas, mais plutôt qu'il ne se superpose exactement à aucune d'entre elles.

En ce sens, ce qu'on observe, ce n'est ni l'application automatique d'un schéma général au voyageur rencontré (qui écraserait la singularité), ni la création d'une représentation de chaque voyageur singulier (sans qu'aucune généralisation ne soit possible). Plutôt, il y a accommodation par les contrôleurs de catégories intermédiaires, à toutes fins pratiques. Dans une perspective d'action (et dans le cours de celle-ci), des catégories sont mobilisées pour soutenir le traitement du cas par les contrôleurs : le SDF, la personne âgée, le « lascar », etc. Ces catégories sont mobilisées à partir d'indices aperçus par le contrôleur au cours de l'interaction (pour reprendre les exemples ci-dessus : une propreté douteuse, des rides ou une façon de parler).

On observe chez les contrôleurs, une fois le voyageur identifié comme appartenant à une catégorie donnée, une adaptation de son comportement ou de ses schèmes d'interprétation (ainsi, la personne âgée est moins soupçonnée d'être en fraude que le « lascar » ; quant au SDF, le contrôleur est certain qu'il est en fraude, mais ne cherche pas spécialement à le verbaliser, car il considère que cela serait compliqué en plus d'être inefficace). La connexion établie par les contrôleurs entre des catégories d'interprétation du cas rencontré et des types de comportements de la part des voyageurs, ou bien des types de réponse de la part des contrôleurs, ne s'observe pas seulement en situation naturelle. Elle se manifeste aussi dans les histoires et anecdotes qui s'échangent au cours des pauses ou des temps d'attente, au sein du collectif des contrôleurs.

**Entre le régulier et l'évolutif**

La fragilité des catégories intermédiaires élaborées par le collectif des contrôleurs, dont la photo ci-dessus témoigne bien, n'est pas due qu'à leur position à mi-chemin entre l'abstraction pure et l'empirique de la rencontre. La tension entre la régularité et l'évolution du comportement des voyageurs appartenant à une catégorie, y contribue fortement. La question qui se profile derrière cette tension, pour travail quotidien du contrôleur, est importante : d'une fois sur l'autre, s'agit-il du même « client » ? Et d'une fois sur l'autre, comment faire évoluer son action ?

En effet, en matière de contrôle, le fameux « effet de boucle » de Ian Hacking[7] joue à plein, et ce à la fois pour le contrôleur et pour la personne en infraction. Le contrôleur, en même temps qu'il agit, modifie la compréhension qu'il a de son environnement ; quant à la personne en infraction, il est courant de constater qu'en fonction de la réaction des contrôleurs à sa situation irrégulière, il adapte son comportement. Une façon divertissante de s'en convaincre consiste à observer le jeu du chat et de la souris auquel se livrent les protagonistes du contrôle : si les contrôleurs remarquent qu'à tel arrêt, les « fraudeurs » descendent en général pour éviter l'amende, les contrôleurs vont déplacer le lieu de leur intervention ; en réaction, les « fraudeurs » vont se déplacer également, et ainsi de suite...

Ces questions sont un enjeu réel pour les contrôleurs, car, comme on l'a vu, la réponse qu'ils y apportent conditionne l'efficacité de la « lutte contre la fraude ». En l'occurrence, en

[7] Ian Hacking (2003), Between Michel Foucault and Erwing Goffman: between discourse in the abstract and face-to-face interaction (Economy & Society, Vol 33 n°3, pp. 277-302).

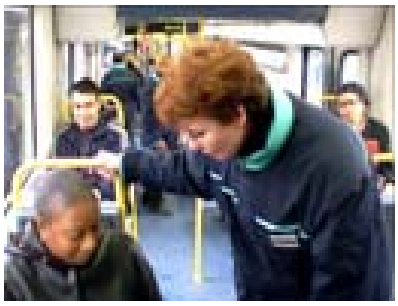
réponse à la précarité des catégories qui leur servent à l'action, on observe un travail collectif permettant une certaine homogénéité dans les façons de catégoriser les voyageurs, dans les interprétations qui sont faites des cas rencontrés. Nous avons déjà mentionné la circulation des histoires au sein du collectif, qui aide à comprendre comment des façons d'interpréter et de catégoriser peuvent être entretenues et capitalisées. De la même façon, l'organisation du travail, via des indicateurs par exemple, contribue à conforter ces façons d'interpréter et de catégoriser.

Il faut noter par ailleurs que cette homogénéité des interprétations des situations de contrôle fonctionne souvent de façon si efficace, que les acteurs du contrôle (contrôleurs comme encadrement) en deviennent parfois incapable de sortir d'une situation d'impasse, notamment dans les cas de conflit et de rapport de force qui affleurent en permanence au cours des interactions de contrôle( voir notamment à ce sujet les travaux de recherche-action menés par Jacques de Plazaola, chercheur à la Mission Prospective et Développement Innovant, sur la mise en œuvre du Nouveau Service Tram[8]).

Dans ces cas, les catégories sont tellement entretenues par les acteurs du contrôle eux-mêmes, qu'elles ne permettent plus de s'adapter efficacement à une situation de fraude qu'on pourrait presque qualifiée d'endémique (parce que liée à la situation socio-économique d'un quartier) – et on voit déjà à ce point en quoi la cognition des contrôleurs est un enjeu de gestion pour une organisation de service comme la RATP.

**Entre le service et la sanction**

La question de l'efficacité et du caractère adapté de la réponse apportée à une situation irrégulière rencontrée, est d'importance, et elle constitue la troisième tension récurrente de l'activité de contrôle. Les difficultés éprouvées par les contrôleurs, pour s'assurer de la bonne interprétation du cas rencontré et de la pertinence des catégories leur servant à agir, les amène à une interrogation sur la solution la plus adéquate par rapport au cas. En effet, au-delà du court-terme, la question se pose de savoir ce qui, de l'amende ou du sermon en public (pour prendre deux exemples), sera le plus efficace dans l'optique de la « prochaine fois ».



Savoir quelle solution s'avère la plus adéquate pour un cas, tel que le contrôleur l'a compris, peut être sujet à discussion. Et c'est d'ailleurs pour cette raison qu'une « présomption de justesse » est reconnue par l'encadrement quant au choix effectué par le contrôleur. La palette des solutions mise à disposition du contrôleur par l'organisation est d'ailleurs assez large, puisque celui-ci peut rédiger un procès-verbal, mais aussi se contenter d'essayer de dissuader la personne en infraction d'une récidive, ou encore chercher à résoudre un problème commercial qu'il aurait éventuellement identifié, en proposant par exemple une solution tarifaire mieux adaptée aux besoins du voyageur.

Le choix d'une solution est d'autant plus difficile qu'il repose sur les indices collectés au cours de l'interaction : indices vestimentaires, indices d'intonation, cohérence du « personnage » avec lequel il est en interaction (l'apparence physique globale de la personne, mais aussi l'histoire racontée). Bien entendu, ces indices ne permettent jamais au contrôleur d'être complètement certain de son jugement, et il y a toujours un choix de foi à avoir quant à la présentation de son cas par la personne en infraction.

---

[8] Jacques de Plazaola (2006), *Sortir des d'impasse, changer et partager le sens de l'action : enseignements de l'innovation dans l'interaction de service tramway*, Paris, Mission Prospective et Développement Innovant.

Ce point opère d'ailleurs un bouclage avec les autres tensions de l'activité de contrôle, dans la mesure où cette question de la foi du contrôleur nous ramène aux catégories sur lesquelles, à toutes fins pratiques – et dans la mesure où le contrôleur ne peut se satisfaire d'un doute perpétuel, les contrôleurs font reposer leur activité (et que celle-ci fait évoluer, en retour). De ces tensions cognitives, c'est, plus que le contrôleur en tant qu'agent individuel, le collectif des contrôleurs qui ressort.

## 3. Quelle prise en compte des dynamiques cognitives collectives ?

Ce que montre l'observation en situation naturelle de l'exercice d'un type de relation de l'organisation à ses usagers, à savoir les relations de contrôle, nous semble dire quelque chose de la façon dont la question de la cognition peut être identifiée et posée pour et par des gestionnaires. C'est sur ce point que nous allons conclure, laissant en suspens la réponse que l'on peut apporter à cette question de la cognition.

L'observation des contrôleurs nous a clairement montré l'importance des interactions entre contrôleurs, d'une part, et de l'organisation du travail d'autre part, pour permettre la résolution des tensions structurelles de l'activité de contrôle. Ainsi, bien que nous n'ayons pas pu détailler les différents groupes en présence et comparer les façons d'interpréter et de catégoriser spécifiques de chacun de ces groupes, il faut noter que de fortes différences sont sensibles à l'observateur.[9]

Ces différences dans les façons d'interpréter ne sont pas décrétées. Elles correspondent à des différences dans la méthode de contrôle dont se réclament les agents, et donc, par voie de conséquence, d'une part, du côté du collectif de travail, à des différences dans les collègues fréquentés, les situations vécues, etc., et du côté de l'organisation du travail, à des différences dans les prescriptions et les formations reçues (la procédure à suivre) et les évaluations (les indicateurs rendant compte de l'activité).

Poser un regard cognitif sur l'activité de contrôle, en ce sens, nous amène à pointer le rôle décisif d'un collectif qui apparaît comme l'instance de régulation des dynamiques cognitives collectives attestées. Il ne faut cependant pas comprendre ce collectif comme faisant disparaître l'individu, comme le rappelle Yves Clot[10]. Et inversement, il ne faut pas comprendre ce collectif comme fondé en dehors de toute référence à l'organisation du travail. C'est dans l'activité qu'il apparaît, précisément à la jonction entre l'individu au travail et l'organisation du travail.

Ainsi, et nous finirons à ce point, si la question de la relation entre une organisation de service et son public s'appréhende à travers un regard cognitif, c'est par le biais d'un collectif, au niveau duquel se saisissent les dynamiques cognitives collectives qui permettent de résoudre les tensions traversant l'activité des agents. Nous avons alors une problématique de gestion, au sens où elle intéresse directement les acteurs d'une organisation : comment peut-on piloter ces dynamiques cognitives collectives de la relation ? Problématique qui apparaît cruciale en situation de changement - comme la mise en œuvre de la Bus Attitude, pour reprendre un exemple propre au passé récent de la RATP, l'a bien montré.

---

[9] Faute de temps, il n'a pas été possible de rendre compte de ces différences sur un cas concret. Le lecteur peut cependant, s'il souhaite approfondir le sujet, se référer à la comparaison que nous avons réalisée, au moyen de la grille des mécanismes de pouvoir et pour le cas de la RATP, entre les approches attentionnée et répressive de la lutte contre la fraude (cf. Jean-Baptiste Suquet (2006), *Plus près du client : quand l'action publique minimise les risques* (Politiques et Management Public, Vol 24 n°3, pp. 109-122)).

[10] Yves Clot (2005), *Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail*, in Philippe Lorino & Régine Teulier (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, pp. 187-199, Paris, Editions la Découverte.