

Revue d'histoire  
des chemins de fer

## Revue d'histoire des chemins de fer

39 | 2008

Le livre des 20 ans de l'AHICF

---

### Nous n'entrerons pas dans la carrière. Le *turn-over* dans les services publics : le cas de la Compagnie des omnibus et tramways de Lyon (OTL), de l'entre-deux-guerres aux Trente Glorieuses

*We don't want to make a career out of it": Turnover in public service: the case of the Compagnie des omnibus et tramways de Lyons (OTL) from the period between the two World Wars to the Thirty Glorious Years, by Florent Montagnon*

Florent Montagnon

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rhcf/925>

DOI : 10.4000/rhcf.925

#### Éditeur

Association pour l'histoire des chemins de fer

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 211-228

ISSN : 0996-9403

#### Référence électronique

Florent Montagnon, « Nous n'entrerons pas dans la carrière. Le *turn-over* dans les services publics : le cas de la Compagnie des omnibus et tramways de Lyon (OTL), de l'entre-deux-guerres aux Trente Glorieuses », *Revue d'histoire des chemins de fer* [En ligne], 39 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rhcf/925> ; DOI : 10.4000/rhcf.925

---

Tous droits réservés

## Nous n'entrerons pas dans la carrière. Le *turn-over* dans les services publics : le cas de la Compagnie des omnibus et tramways de Lyon (OTL), de l'entre- deux-guerres aux Trente Glorieuses



La rotation des salarié-e-s travaillant dans les services publics est réputée faible. Les licenciements et les démissions seraient rares, dans un secteur dit « protégé »<sup>1</sup>, dont les employeurs, sous la pression des syndicats, voire des pouvoirs publics, mais avant tout dans une stratégie de stabilisation de la main-d'œuvre, ont défini un statut pour leur personnel. En garantissant une certaine stabilité d'emploi et de rémunération ainsi que des prestations sociales en avance sur la législation du travail, il réalise l'ossature d'un marché du travail interne dans lequel sont organisés les redéploiements de la main-d'œuvre dans l'entreprise ou l'administration et la formation que commande le progrès technique<sup>2</sup>. Il s'agit donc avant tout pour ces entreprises de conserver la main-d'œuvre qualifiée ou exerçant des métiers spécifiques à la nature de la production (par exemple des kilowattheures d'électricité ou de gaz, des kilomètres-voitures

1- Gérard Noiriel, *Les Ouvriers dans la société française, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions du Seuil, 1986, p. 145.

2- Catherine Omnès, *Ouvrières parisiennes. Marchés du travail et trajectoires professionnelles au 20<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1997, p. 54.

parcourus par des trains ou par des tramways) et d'assurer la continuité du service public et son adaptation à la demande dans des conditions optimales de sécurité et de synchronicité. Stabiliser la main-d'œuvre permettrait donc d'amortir les coûts de la division du travail et de l'intériorisation lente de normes pratiques jusqu'à leur transformation en actes réflexes<sup>3</sup>.

Les statistiques, qu'elles soient de première main – fournies par les services du personnel des employeurs – ou de seconde main – construites par les historien-ne-s de l'emploi public à partir d'archives nominatives – attestent que le *turn-over* est limité dans ces entreprises et que les carrières longues constituent généralement le modèle dominant. Par exemple, le taux annuel de démissions (nombre de démissions rapporté à l'effectif moyen annuel) des salarié-e-s de la Compagnie du métropolitain de Paris (CMP) est situé entre 4 % et 12 % dans les années 1920 et entre 0,1 % et 4 % dans le contexte de crise économique des années 1930. Le taux de licenciements varie entre 2 % et 5 % puis entre 0,1 % et 1 %<sup>4</sup>. Durant les Trente Glorieuses, le nombre de démissionnaires de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) ne dépasse pas 3 % des effectifs moyens<sup>5</sup>. Presque la totalité des agents des postes recruté-e-s entre 1909 et 1938 – 88 % des femmes et 91 % des hommes – ont effectué dans cette administration une carrière « complète », c'est-à-dire ouvrant le maximum de droits à une pension de retraite<sup>6</sup>. Néanmoins, ce paradigme de l'emploi public est nettement battu en brèche dans les années 1960 car moins de la moitié des hommes et des femmes embauché-e-s entre 1959 et 1974 font une carrière aux PTT durant l'ensemble de leur vie active<sup>7</sup>. Chez les hommes, trois carrières « courtes » – c'est-à-dire durant moins de quinze ans – sur quatre, et une sur deux chez les femmes, se déploient en début ou en milieu de vie active. Les statistiques mentionnées *supra* ne laissent apparaître un semblable phénomène ni à la RATP, où le taux de démissions décroît à partir de 1962, ni à la SNCF où, certes, ce taux augmente durant les Trente Glorieuses, mais n'excède pas 1,85 %<sup>8</sup>.

---

3- Georges Ribeill, *Les Cheminots*, Paris, Éditions La Découverte, 1984, p. 26.

4- Pierre Deval, *Le Personnel de la Compagnie de chemin de fer métropolitain de Paris. Étude juridique et sociale*, Paris, Librairie sociale et économique, 1939, p. 196.

5- Georges Ribeill, *Deux entreprises de transport : SNCF et RATP. Un essai de comparaison sociale sur la longue durée*, ENPC-CERTES, 1988, p. 14 ; Christine Tillie, *Trajectoires sociales et culture d'entreprise à la RATP : analyse socio-historique de la RATP*, RATP Réseau 2000/ministère de la Recherche et de la Technologie/Centre de recherche et d'étude sur la société française, 1987, p. 149.

6- Odile Join-Lambert, *Le Receveur des Postes, entre l'État et l'usager, 1944-1973*, Paris, Belin, 2001, p. 153.

7- *Ibid.*

8- Georges Ribeill, *Deux entreprises de transport...*, *op. cit.*, p. 14.

Ces statistiques concernant la CMP, la RATP, la SNCF et les PTT ne donnent pas entière satisfaction car elles induisent une sous-estimation du *turn-over* en ne prenant pas en compte la main-d'œuvre précaire qui ne bénéficie pas du statut du personnel et des garanties de l'emploi qui lui sont attachées. Les données relatives aux trois entreprises de transport intègrent les titulaires et *a priori* les stagiaires, susceptibles d'être titularisé-e-s après leur période d'essai, mais ni les auxiliaires, ni les temporaires. Même si ces formes d'emploi précaire sont très minoritaires dans la structure statutaire face au personnel « permanent », elles participent à des dynamiques du marché, ou plutôt des marchés du travail dans les entreprises de service public ou les administrations, qui restent encore largement à explorer, comme celle produite par la multiplication des séquences d'emploi avant l'admission au cadre permanent. Ce mode de gestion du personnel est mis en œuvre durant l'entre-deux-guerres par la Compagnie du Paris-Lyon-Méditerranée (PLM), dont de nombreux cheminots ont été embauchés à plusieurs reprises, comme auxiliaires ou journaliers, avant leur période d'essai précédant le commissionnement<sup>9</sup>. Les études réalisées à partir de dossiers de personnel, comme celle concernant le PLM, offrent donc d'intéressantes perspectives. Mais si seul-e-s les titulaires figurent dans le *corpus*, celles et ceux resté-e-s auxiliaires ainsi que les stagiaires dont la brièveté du passage exclurait toute éventualité de titularisation, aux PTT par exemple, nous échappent.

De ces quelques remarques liminaires ressort la nécessité, pour une bonne appréhension du *turn-over* aussi bien dans ses aspects qualitatifs que quantitatifs, de travailler non pas sur des masses numériques indifférenciées mais sur des individus et de n'exclure aucune forme d'emploi. Alors que se multiplient sous nos yeux les atteintes au modèle salarial fordien et au droit du travail en voie de démantèlement, suscitant des recherches sur l'histoire des formes d'emploi « atypiques » et de la flexibilité tant interne qu'externe<sup>10</sup>, tous les flux, ceux des commissionnés ou titulaires, des stagiaires pas encore titularisé-e-s mais

9- David Lamoureux, « Les Cheminots du Sud-Est de la France, de la démobilisation au Front Populaire. Hommes, agents, syndiqués », thèse de doctorat d'histoire (dir. Alain Ruggiero), université de Nice Sophia-Antipolis, 2004, p. 112.

10- Sylvie Schweitzer, « Gestions de salariés : métiers et flexibilités (Lyon, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles), *Histoire, Économie et Société* 20 (4), oct.-déc. 2001, p. 455-470 ; Anne-Sophie Beau et Sylvie Schweitzer, « Aushilfs- und Teilzeitarbeit : untypische Beschäftigungen ? Frankreich im 19. und 20. Jahrhundert », *L'Homme, Zeitschrift für feministische Geschichtswissenschaft* (1), 2000, p. 23-36 ; Anne-Sophie Beau, *Un siècle d'emplois précaires. Patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, Paris, Éditions Payot & Rivages, 2004, 303 p. ; Catherine Omnès, *Ouvrières parisiennes...*, *op. cit.*

également des temporaires et autres précaires, sont porteurs de sens pour écrire l'histoire de la polyvalence et du travail à temps partiel et/ou à durée déterminée.

L'informatisation sur base de données d'archives nominatives de différentes natures produites par la Compagnie des omnibus et tramways de Lyon (OTL) – registres d'entrées, récapitulatifs de carrière, dossiers de personnel et livres de paie – permet, d'une part, de donner une mesure du *turn-over* des salarié-e-s des transports publics urbains lyonnais et, d'autre part, de montrer sa place dans la gestion du personnel. L'entretenant davantage qu'elle ne le subit réellement, la Compagnie OTL trouve en effet un intérêt à maintenir le taux de rotation du personnel à un certain niveau, en particulier pour les receveurs, qui sont chargés notamment de la perception du prix des places dans les tramways et dans les autobus, et parmi lesquels sont recrutés les agents de conduite (wattmen et machinistes), et pour les laveurs et les ouvriers qui assurent dans les dépôts l'entretien courant des véhicules. L'étude préalable des relations contractuelles entre la compagnie et son personnel s'avère nécessaire. La teneur des contrats de travail, c'est-à-dire la manière dont les salarié-e-s sont embauché-e-s, donne en effet des clés d'analyse du *turn-over*.

## Les formes d'emploi

La Compagnie OTL ne fait pas exception parmi les entreprises assurant un service public puisqu'elle octroie à son personnel titulaire une certaine garantie de l'emploi, un avancement réglementé selon l'ancienneté et le niveau de qualification et des prestations sociales au sens large : caisses de retraite, caisses de secours aux malades, allocations familiales ou bien congés annuels payés.

Dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la titularisation, accordée si les conditions d'aptitudes médicales et professionnelles sont remplies, est systématiquement précédée d'une période d'auxiliarat durant laquelle les salarié-e-s peuvent être licencié-e-s sans préavis ni indemnité de licenciement, malgré la loi du 27 décembre 1890 sur le contrat de louage de services et sur les rapports des agents des chemins de fer avec les compagnies<sup>11</sup> qui affirme le principe du versement de dommages-intérêts en cas de rupture unilatérale du contrat<sup>12</sup>. Les recherches récentes sur l'histoire des contrats de travail montrent

---

11- Loi du 27 déc. 1890, *Journal officiel de la République française* du 28 déc. 1890.

12- Damien Sauze, « Construction et stabilité du CDI comme norme d'emploi en France : enjeux de la maîtrise de la durée de la relation salariale », communication au Forum 2001 de la régulation, Paris, 11-12 oct. 2001, mise en ligne sur Internet (<http://matisse.univ-paris1.fr/doc2/sauze02.pdf>), p. 8.

que les patron-ne-s ne reconnaissent pas le délai-congé et mettent largement en œuvre des pratiques de contournement d'une législation pourtant bien timide<sup>13</sup>, à l'image de la Société de transports en commun de la région parisienne (STCRP) dont les contrats d'embauche sont libellés de la sorte :

« Je reconnais avoir été prévenu que, tant qu'une clause contraire ne sera pas intervenue en termes exprès, je pourrai quitter le service de la Société et que la Société pourra se priver de mes services sans qu'il soit nécessaire d'observer de part et d'autre aucun délai de préavis<sup>14</sup>. »

D'autres compagnies de transports urbains sont néanmoins plus vertueuses que leurs homologues lyonnaise ou parisienne, en définissant un délai-congé voire une indemnité de licenciement pour leurs personnels, y compris les plus précaires. Les agents « temporaires, embauchés pour des travaux exceptionnels ou de durée limitée » et « stagiaires, susceptibles d'être commissionnés » de la Société des transports en commun de la région toulousaine bénéficient d'un préavis de licenciement de huit jours<sup>15</sup>. À Marseille, les receveurs « stagiaires », « conservés que tout autant que leur présence est nécessaire, [...] peuvent être licenciés dès réduction de service ». Dans ce cas, la Compagnie des tramways de Marseille doit les prévenir dix jours à l'avance et, s'ils refusent d'effectuer leur préavis, ils perçoivent une indemnité équivalant à six jours de salaire<sup>16</sup>.

Le délai-congé est affirmé dans le droit commun par la loi du 19 juillet 1928 mais elle n'impose ni son existence ni sa durée<sup>17</sup>, alors « fixées en conformité des usages pratiqués dans la localité, la profession ou, à défaut de ces usages, par des conventions collectives »<sup>18</sup>. À cet égard, les contrats collectifs

13- Anne-Sophie Beau, « Flexibilité de la main-d'œuvre et précarité de l'emploi dans les grands commerces aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles », *Histoire et sociétés. Revue européenne d'histoire sociale* (15), 3<sup>e</sup> trim. 2005, p. 76-77 ; Catherine Omnès, « Les acteurs sociaux et politiques et le délai-congé (1890-1936) », in Jean-Pierre Le Crom (dir.), *Les Acteurs de l'histoire du droit du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2004, p. 386-387.

14- Archives municipales de Lyon (AML), 47WP020, Modèle de contrat d'embauche envoyé par la Société de transports en commun de la région parisienne à l'ingénieur en chef de la ville de Lyon, 1<sup>er</sup> août 1927.

15- *Ibid.*, Statut du personnel de la Société des transports en commun de la région toulousaine, 4 mars 1926.

16- *Ibid.*, Statut du personnel de la Compagnie des tramways de Marseille, 30 janv. 1926.

17- Catherine Omnès, « Les acteurs sociaux et politiques et le délai-congé (1890-1936) », contribution citée, p. 393-394 ; Danièle Rousselier, *Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007, p. 188.

18- Loi du 19 juil. 1928 modifiant l'article 23 du livre 1<sup>er</sup> du Code du travail, *Journal officiel de la République française* du 21 juil. 1928.

de travail entre l'OTL et ses salarié-e-s demeurent muets et les feuilles d'embauche des auxiliaires comportent toujours la mention « La Compagnie pourra me licencier quand elle le jugera utile et sans aucune indemnité ». Seul-e-s les employé-e-s de l'administration centrale bénéficient d'un délai-congé de huit jours s'ils-elles sont licencié-e-s.

L'auxiliariat des laveurs et des ouvriers de la maintenance est caractérisé par une durée déterminée de trois mois. En revanche, le mode d'emploi à l'embauche des receveurs, qui constituent, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, près de la moitié des effectifs globaux de l'entreprise, est à durée indéterminée, ce qui laisse à l'entreprise une grande marge de manœuvre pour réguler les effectifs de receveurs titulaires. Cette durée s'échelonne entre quelques mois et plusieurs années : six mois à la sortie de la Première Guerre mondiale – quand il a fallu reconstituer les effectifs de titulaires – et quatre ans à la fin des années 1920 ou à la fin des années 1930, lorsque la compagnie a mis en application des programmes d'économies qui se sont traduits notamment par une suspension des embauches et des titularisations. Entre ces deux extrêmes, la durée de l'auxiliariat atteint généralement dix-huit mois, avant la titularisation le cas échéant.

Les receveurs sont embauchés en tant qu'auxiliaires « accidentels de semaine ». Le volume hebdomadaire de jours de travail, dicté par les besoins de l'exploitation, est aléatoire. Faute d'un seuil minimum, le puissant syndicat cégétiste demande non seulement une répartition égale des journées de travail entre auxiliaires « accidentels », mais également de pouvoir la contrôler<sup>19</sup>. Toutefois, cette revendication reste lettre morte, la compagnie n'autorisant pas qu'un tiers s'immisce dans la distribution du travail décidée par les inspecteurs.

Les « accidentels de semaine » sont nommés auxiliaires « dits à la semaine » ou auxiliaires « de carrière » – le lecteur ou la lectrice appréciera l'oxymore ! –, auxquels la compagnie assure contractuellement un minimum de six jours de travail par semaine<sup>20</sup>. Ces nominations ont lieu concomitamment à la mise en place de l'horaire d'été et de l'horaire d'hiver et aux titularisations (le nombre de ces dernières étant conditionné par les besoins définis par les horaires), c'est-à-dire aux 1<sup>er</sup> janvier et 1<sup>er</sup> juillet de chaque année. Au niveau individuel, la nomination est soumise à l'examen de la liste des sanctions éventuellement infligées pour manquement au règlement général d'exploitation.

---

19- AML, 75II279, Lettre de la chambre syndicale des employés et ouvriers au directeur de la Compagnie OTL, 14 déc. 1932.

20- AML, 47WP020, Traité entre la Compagnie OTL et son personnel de l'Exploitation, 28 juin 1919.

Elle est ajournée si le cumul de ces sanctions (observations, avertissements, réprimandes, mises à pied) atteint les seuils qui ont été définis pour conditionner l'avancement à l'ancienneté des personnels titulaires. Les dossiers de personnel montrent que ces retards ne sont pas rares. La nomination d'Henri B., embauché le 6 janvier 1925, est ainsi ajournée à deux reprises, au 1<sup>er</sup> janvier 1926 (« deux réprimandes, un avertissement, une mise à pied : attendre ») et au 1<sup>er</sup> juillet suivant (« retardé 1<sup>er</sup> janvier 1926 et 1<sup>er</sup> juillet 1926, depuis un avertissement : nomination auxiliaire de semaine »)<sup>21</sup>.

Parallèlement à un auxiliaariat menant logiquement à la titularisation, l'OTL met en place un second marché du travail spécifique pour renforcer ses effectifs les dimanches : le trafic voyageurs et les recettes à encaisser sont plus élevés que les autres jours de la semaine alors que, par l'application de la loi du 13 juillet 1906 sur le repos hebdomadaire, 14 % des receveurs ne sont pas en service ce jour-là. L'OTL embauche donc des auxiliaires « des dimanches et fêtes », hommes et femmes, ayant souvent un employeur principal. Pour autant, les cinquante-deux dimanches de travail annuels ne leur sont pas garantis, le trafic dominical étant plus faible en hiver qu'en été. C'est également sous ce mode d'emploi qu'elle embauche les receveurs-euses affecté-e-s aux tramways desservant la foire de Lyon au mois de mars.

L'auxiliaariat défini par la Compagnie OTL, qu'il puisse être assimilé à une période d'essai ou qu'il réponde à un besoin ponctuel ou intermittent de main-d'œuvre, est une forme d'emploi tout aussi précaire que celle définie pour les auxiliaires ou les agents non encore commissionnés dans les chemins de fer, touchés par les coupes sombres opérées par les compagnies dans la première moitié des années 1930<sup>22</sup>. Ils-elles sont les premières victimes des réductions de personnel par chômage complet ou licenciement.

Par ailleurs, la Compagnie OTL dispose de toute liberté pour organiser le travail des auxiliaires, tandis qu'elle doit respecter, pour les titulaires, une réglementation des conditions de travail, issue de la législation et de règles internes de fonctionnement, plus ou moins négociées avec le syndicat CGT du personnel.

21- Archives de la Société lyonnaise de transports en commun (SLTC), Dossier de personnel.

22- François Caron, *Histoire des chemins de fer en France*, tome second, 1883-1937, Paris, Fayard, 2005, p. 589 ; Christian Chevandier, *Cheminots en usine. Les ouvriers des Ateliers d'Oullins au temps de la vapeur*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1993, p. 77 et *Cheminots en grève ou la construction d'une identité (1848-2001)*, Paris, Maisonneuve & Larose, 2002, p. 132.

La convention collective nationale du personnel des tramways, autobus et trolleybus, signée en 1948, remanie la taxinomie statutaire<sup>23</sup>. Les salarié-e-s susceptibles d'être titularisé-e-s sont dorénavant embauché-e-s en tant que stagiaires. Le stage, quand il se solde par une titularisation, se distingue de l'auxiliarat aux multiples déclinaisons définies antérieurement par l'OTL : d'une part, il est à durée déterminée de douze mois, quel que soit le poste, et, d'autre part, sa rupture, le cas échéant, n'est effective qu'après un préavis de huit jours. La convention collective définit aussi un auxiliarat pour des embauches à l'heure, à la journée ou à la semaine. La Compagnie OTL établit les catégories suivantes : auxiliaires intermittents « AI 1 » (sans employeur principal ; travaillent de 120 à 200 heures par mois), « AI 2 » (ayant un employeur principal, retraité-e-s de la compagnie ou d'une autre entreprise) et auxiliaires « des dimanches et fêtes » (travaillent moins de dix jours par mois et plus particulièrement les samedis, dimanches et fêtes). Les flexibilités internes qui pesaient sur les auxiliaires sont reportées sur les stagiaires et permettent ainsi de maintenir les effectifs d'auxiliaires en deçà de 5 % de l'effectif total de l'entreprise, correspondant à la limite imposée par la convention collective nationale.

Dans bien des cas au cours de l'entre-deux-guerres et des Trente Glorieuses, la perspective de bénéficier d'un emploi stable ne fait pas le poids face à la médiocrité des salaires d'embauche et à la rudesse des conditions de travail en début de « carrière », d'où de nombreuses démissions dans les mois suivant l'embauche.

## Le *turn-over* en quelques chiffres

Plusieurs indices permettent d'exprimer le degré de stabilité du personnel d'un employeur mais la définition donnée à chacun peut varier d'un ouvrage à l'autre. Le taux de *turn-over* utilisé par Catherine Omnès, dans son étude des marchés du travail dans lesquels s'inscrivent les ouvrières parisiennes au XX<sup>e</sup> siècle, retranscrit très bien l'intensité des mobilités<sup>24</sup>. Il correspond au pourcentage des salarié-e-s qui entrent et qui sortent d'une entreprise dans la même année par rapport au nombre des entrées de l'année. Celui des receveurs de la Compagnie OTL s'élève à 20 % dans les années 1920<sup>25</sup>. Autrement dit, un

---

23- Arrêté du 29 décembre 1948 portant agrément des dispositions de la convention collective nationale de travail du personnel des tramways, autobus et trolleybus, *Journal officiel de la République française* du 8 janv. 1949. La convention collective est publiée à la suite de l'arrêté.

24- Catherine Omnès, *Ouvrières parisiennes...*, *op. cit.*, p. 159.

25- Archives SLTC, Registres d'entrées.

receveur auxiliaire « accidentel de semaine » sur cinq quitte l'entreprise avant le 1<sup>er</sup> janvier suivant son embauche. Le *turn-over* oscille autour de 13 % pendant la crise des années 1930.

Cependant cet indice ne rend pas compte des passages dans l'entreprise intégrant un 31 décembre et un 1<sup>er</sup> janvier, aussi brefs soient-ils, par exemple avec une embauche le 10 décembre 1930 et une démission le 2 janvier 1931. Parmi 295 receveurs « accidentels de semaine » non titularisés embauchés entre 1919 et 1938<sup>26</sup>, 107 présentent ce type de « carrière », dont 84 sont restés moins d'une année dans l'entreprise, soit 12,2 % des embauches. Le taux de *turn-over* minore donc l'ampleur de la rotation du personnel, essentiellement pour les années 1920, durant lesquelles ces « carrières » courtes chevauchant deux années civiles sont de loin les plus nombreuses ; en effet, sur ces 84 parcours, 66 ont été entamés entre 1919 et 1929 inclus.

Le calcul des durées des séquences d'emploi, adjoint à celui du *turn-over*, permet, comme préconisé par l'historienne des *Ouvrières parisiennes*, une analyse plus fine de la mobilité séquentielle. Les receveurs de l'entre-deux-guerres, du moins ceux embauchés dans la seconde moitié des années 1920 et dans les années 1930 compte tenu des archives disponibles<sup>27</sup>, qui quittent l'OTL en tant que titulaires font une carrière de près de vingt ans en moyenne<sup>28</sup>. Seuls 12 % d'entre eux sont partis dans les trois ans ayant suivi la titularisation. Les titulaires à la carrière longue sont majoritaires, d'une marge toutefois relativement faible puisqu'ils représentent 60 % des 5 000 receveurs embauchés entre 1919 et août 1939. Les 40 % restant – 2 000 receveurs – non titularisés (démissionnaires, licenciés ou décédés) restent dans l'entreprise en moyenne durant onze mois ; la moitié d'entre eux demeurent dans les effectifs moins de sept mois et le quart moins de trois mois. Parmi le total des embauches, un receveur sur cinq est resté moins de sept mois dans l'entreprise. Pour beaucoup, le passage par la Compagnie OTL est donc très court. Ces départs précoces sont à 80 % des démissions.

26- Un échantillon de salarié-e-s a été constitué pour mettre les archives nominatives sur bases de données. Le critère de sélection est l'initiale du nom patronymique ou marital. La lettre « B » a été choisie, les noms commençant par la lettre « B » représentant près de 15 % des noms figurant dans les listes de recensement de la population lyonnaise entre 1896 et 1936, ce qui fait d'eux les plus nombreux. La répartition des embauché-e-s de la Compagnie OTL en fonction de leur nom aboutit à une conclusion analogue. Les salarié-e-s dont le patronyme ou le nom marital commence par la lettre « B » constituent donc un groupe représentatif des embauché-e-s recensé-e-s dans les registres d'entrées de la Compagnie OTL.

27- Il n'existe pas de récapitulatifs de carrière des salarié-e-s ayant quitté la Compagnie OTL avant 1927.

28- Archives SLTC, Récapitulatifs de carrière.

Comme les receveurs, les ouvriers des moteurs et trucks et les laveurs des divers dépôts de la compagnie se partagent entre des titulaires restant vingt ou trente ans dans l'entreprise et des auxiliaires ou des titulaires présents de quelques jours à quelques mois, démissionnaires pour la plupart, mais également licenciés suite à des compressions de personnel, comme en janvier 1927 et en décembre 1937. La moitié des entrants quittent l'entreprise dans les deux ans suivant leur embauche.

Le *turn-over* du personnel, d'une partie du moins, est encore plus intense durant les années 1941-1942. La moitié des salarié-e-s embauchés en 1941 quitte l'entreprise au plus dans les six mois suivant leur embauche. L'année suivante, la médiane des temps de présence des embauché-e-s n'est que de cinq mois. Les faibles rémunérations dues au blocage des salaires et la forte dégradation des conditions de travail sont une cause majeure de cette instabilité.

Les mesures mises en place par le gouvernement de Vichy, visant à renforcer le contrôle de l'État sur le marché du travail en soumettant à autorisation de l'inspection du travail les embauches et les sorties, réduisent, dans une certaine mesure, les taux de démissions en 1943-1944. L'entreprise qui souhaite rompre le contrat de travail d'un-e salarié-e doit se justifier. Cette contrainte est aussi imposée aux salarié-e-s qui désirent quitter leur emploi et échapper aux prélèvements de main-d'œuvre. Le personnel de la compagnie est requis au titre de la loi du 11 juillet 1938 sur l'organisation de la nation en temps de guerre, qui prévoit, dans son article 31, que « quiconque n'obéit pas à un ordre régulier de réquisition ou abandonne le service public, établissement ou entreprise soumis à réquisition auquel il est personnellement requis, est passible d'une peine de six jours à cinq ans d'emprisonnement ». L'OTL doit alors signaler « les agents défaillants »<sup>29</sup> aux ingénieurs des Ponts et Chaussées « en vue de provoquer les sanctions prévues par la loi »<sup>30</sup>. Les dossiers de personnel mettent en évidence le fait que la direction de l'entreprise fait la preuve d'une attitude pour le moins légaliste à cet égard<sup>31</sup>.

---

29- Archives départementales du Rhône (ADR), 1650W89, Circulaire de J. Morane, directeur des chemins de fer (cabinet du secrétaire d'État à la production industrielle et aux communications) au président du comité d'organisation des voies ferrées d'intérêt local, 9 déc. 1942.

30- *Ibid.*

31- Florent Montagnon, « La Gestion du personnel de la Compagnie des omnibus et tramways de Lyon durant la Seconde Guerre mondiale », in Marie-Noëlle Polino (éd.), *Transports dans la France en guerre, 1939-1945*, Mont-Saint-Aignan, Publications des universités de Rouen et du Havre, 2007, p. 359-373.

La structure de la main-d'œuvre révélée par les archives nominatives de l'entre-deux-guerres se pérennise dans les Trente Glorieuses, d'autant qu'un nouvel ingrédient vient alimenter le *turn-over* des receveurs. L'OTL veut en effet constituer un vivier de machinistes, attendu que la ville de Lyon et le département du Rhône lancent, au lendemain de la Libération, un vaste programme de substitution progressive des autobus et des trolleybus aux tramways pour rénover le réseau dont ils sont les propriétaires depuis 1942. La Compagnie OTL décide de ne titulariser que les stagiaires aptes à la conduite et licenciés, comme la convention collective nationale le permet, les stagiaires recalés par les médecins du travail ou éliminés de l'école de conduite interne. *In fine*, le temps de présence à l'OTL des salarié-e-s embauché-e-s entre 1947 et 1972 en tant que receveurs-euses stagiaires ou auxiliaires s'élève en moyenne à six ans et neuf mois mais la moitié d'entre elles et eux sont resté-e-s au plus quatorze mois dans l'entreprise<sup>32</sup>. Ces statistiques ne sont guère plus élevées quand seuls sont observés les parcours professionnels des receveurs-euses – la part des femmes n'est que de 2,4 % – embauché-e-s comme stagiaires, donc sur des postes du cadre dit « permanent ». Dans ce cas, la moyenne des temps de présence à la compagnie se chiffre à sept ans et cinq mois et la médiane à un an et cinq mois<sup>33</sup>. Ce ne sont plus 12 % mais 41 % des titulaires qui quittent l'OTL au cours des trois années suivant leur titularisation<sup>34</sup>. Comme aux PTT, les carrières « courtes » de salarié-e-s titulaires se multiplient.

Dans les petits ateliers des dépôts, les moyennes des temps de présence sont équivalentes, autour de six années. Toutefois le *turn-over* est encore plus prononcé puisqu'un salarié sur deux embauché entre 1947 et 1972 ne reste pas plus de six mois dans l'entreprise s'il s'agit d'un laveur ou d'un graisseur<sup>35</sup>, pas plus d'un an et demi s'il s'agit d'un ouvrier professionnel (OP)<sup>36</sup>. Les premiers

32- Archives SLTC, Récapitulatifs de carrière des 914 salarié-e-s, dont le nom patronymique ou marital commence par la lettre « B », embauché-e-s entre 1947 et 1972 comme receveurs-euses, stagiaires ou auxiliaires.

33- Archives SLTC, Récapitulatifs de carrière des 777 salarié-e-s, dont le nom patronymique ou marital commence par la lettre « B », embauché-e-s entre 1947 et 1972 comme receveurs-euses stagiaires.

34- Archives SLTC, Récapitulatifs de carrière des 315 salarié-e-s (dont 12 femmes), dont le nom patronymique ou marital commence par la lettre « B », embauché-e-s entre 1947 et 1972 comme receveurs euses stagiaires et ayant quitté l'entreprise avec le statut de titulaires.

35- Archives SLTC, Récapitulatifs de carrière des 78 salarié-e-s, dont le nom patronymique ou marital commence par la lettre « B », embauché-e-s entre 1947 et 1972 comme laveurs ou ouvriers spécialisés, auxiliaires ou stagiaires.

36- *Ibid.*, Récapitulatifs de carrière des 125 salarié-e-s, dont le nom patronymique ou marital commence par la lettre « B », embauché-e-s entre 1947 et 1972 comme ouvriers professionnels, auxiliaires ou stagiaires. L'introduction des auxiliaires dans le *corpus* ou leur extraction ne modifie pas la médiane des temps de présence dans l'entreprise. *Idem* pour les laveurs et les graisseurs.

sont tout en bas de l'échelle salariale ; les seconds gagnent le même salaire de base qu'un receveur s'ils sont OP 1 ou qu'un machiniste d'autobus s'ils sont classés OP 2. Tous, comme le personnel roulant, travaillent selon le roulement dit « parisien », c'est-à-dire sept jours d'affilée avant un jour de repos hebdomadaire, doublé s'il tombe un dimanche. Six dimanches sur sept se passent donc à l'atelier. Rien d'étonnant à ce que les trois quarts des départs soient des démissions. Ce n'est que plus tard, dans la seconde moitié des années 1970, que l'OTL exige de ses mécaniciens stagiaires amenés à procéder à des dépannages sur la voie publique l'obtention du permis « poids lourds » et fait de l'impossibilité de passer les épreuves du permis ou de l'échec à ces épreuves un motif valable de licenciement des stagiaires.

Comme durant l'entre-deux-guerres, c'est aux ateliers centraux, où les autobus et les trolleybus sont intégralement démontés quand ils subissent la « grande visite », où les mécaniciens, les carrossiers et les peintres ont fort à faire pour réparer les véhicules accidentés, que la main-d'œuvre est globalement plus stable. Là, les possibilités d'avancement dans la hiérarchie des niveaux de qualification et dans celle des salaires, par la réussite d'essais professionnels en interne, sont plus nombreuses. De plus, en comparaison avec leurs collègues des dépôts, ils subissent moins les sujétions liées à la continuité du service public puisqu'ils sont en repos hebdomadaire tous les dimanches. La médiane des temps de présence des ouvriers recrutés entre 1947 et 1972 se chiffre à quatre ans et sept mois, pour une moyenne égale à douze ans et trois mois<sup>37</sup>.

Les statistiques du *turn-over* extraites des archives nominatives sont assez éloquentes pour montrer l'importance des effectifs des salarié-e-s dont le passage à la compagnie ne dure que quelques mois voire quelques semaines, en dépit du statut du personnel, de la sécurité de l'emploi et des prestations sociales qu'il assure. La crise économique, peu favorable aux démissionnaires, surtout s'ils sont peu ou non qualifiés<sup>38</sup>, allonge sensiblement les temps de présence très courts et atténue le *turn-over*, sans l'annuler pour autant.

Alimentée par le *turn-over*, la strate composée des salarié-e-s ayant une faible ancienneté dans l'entreprise est d'une épaisseur non négligeable – ce qui présente un intérêt certain pour la direction de l'entreprise qui cherche à limiter

---

37- *Ibid.*, Récapitulatifs de carrière des 45 ouvriers, dont le nom patronymique ou marital commence par la lettre « B », embauché-e-s entre 1947 et 1972 aux ateliers centraux.

38- Nicolas Baverez, « Chômage des années 1930, chômage des années 1980 », *Le Mouvement social*, 154 (janv.-mars 1991), p. 105-112.

la masse salariale, alors qu'un avancement selon l'ancienneté est défini dès les premiers contrats collectifs de travail, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle – et relativement constante. Durant l'entre-deux-guerres comme pendant les Trente Glorieuses, 20 à 25 % des salarié-e-s appartenant au service du Mouvement (receveurs-euses, wattmen et machinistes) présentent une ancienneté inférieure à trois années. C'est essentiellement sur elles et eux que la Compagnie OTL exerce les formes de flexibilité qu'elle juge nécessaire à l'exploitation du réseau.

## **Le *turn-over* dans la gestion du personnel**

Si les contrats collectifs de travail signés depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par la direction de la Compagnie OTL et le syndicat CGT du personnel définissent les règles encadrant le déroulement des carrières, ils remplissent également une fonction normative des conditions de travail en établissant une stabilité et une prévisibilité des temps et des rythmes de travail ainsi que des affectations de ligne ou de dépôt. Ce sont les titulaires, ayant un peu d'ancienneté dans l'entreprise, qui bénéficient de ces dispositions touchant aux dimensions temporelles et spatiales du travail. Néanmoins l'OTL se préserve des marges de dérogation à ces principes d'organisation en faisant des auxiliaires, des stagiaires et des salarié-e-s titularisé-e-s depuis peu les variables d'ajustement au jour le jour des effectifs des dépôts.

### **Les flexibilités internes alimentées par le *turn-over***

Les auxiliaires du service du Mouvement et des services techniques n'ont l'assurance ni de travailler à temps plein, comme les titulaires, ni de bénéficier régulièrement d'un jour de repos hebdomadaire. Dans les faits, le statut des receveurs auxiliaires « de carrière » ne les met pas à l'abri d'un chômage partiel ou complet quand l'entreprise réduit les services par mesures d'économies en 1927 ou en 1937-1938, mais les rend prioritaires sur les « accidentels de semaine ». Les inspecteurs ou les chefs de dépôt qui organisent les journées de travail peuvent, avec les auxiliaires, adapter les effectifs au plus près de la charge de travail. Et quand un supplément de main-d'œuvre est nécessaire ou qu'un agent, absent, doit être remplacé au pied levé, plutôt que de faire appel à des « assureurs de service », titulaires, dont les effectifs sont limités, de payer des heures supplémentaires – majorées –, de demander à un titulaire de décaler son jour de repos hebdomadaire, il est plus facile et surtout plus économique à l'encadrement de faire travailler un auxiliaire, quand bien même il enchaîne vingt-neuf jours de travail d'affilée avant son premier jour de repos (non payé puisque le salarié n'est pas encore titulaire), comme ce laveur embauché en

février 1936. Par la suite, il travaille à deux reprises pendant six jours suivis d'un jour de repos, puis pendant vingt-sept et seize jours consécutifs avant sa titularisation<sup>39</sup>.

L'attachement du receveur Antoine B. illustre également bien l'imprévisibilité des jours de repos. Engagé comme auxiliaire « accidentel de semaine » le 6 avril 1936<sup>40</sup>, il travaille dix-sept jours d'affilée jusqu'au 27 avril, n'est pas porté de service le 28 – sa journée ne lui est pas payée –, travaille le 29, pas le lendemain. En mai, il travaille tous les jours, sauf le 11. Les mois suivants, les durées de ses périodes de travail, entrecoupées par une ou plusieurs journées de repos non rémunérées, sont tout aussi irrégulières. Pour limiter le nombre d'auxiliaires « des dimanches et fêtes » qu'il est difficile de recruter et surtout de conserver, l'OTL le fait travailler tous les dimanches. Il est nommé auxiliaire « de carrière » le 1<sup>er</sup> mai 1936 et, à ce titre, bénéficie, comme les titulaires, des jours des congés annuels ; un « accidentel de semaine » est alors susceptible de le remplacer. Pour autant, son rythme de travail demeure irrégulier. Il est titularisé le 1<sup>er</sup> juillet 1937. Consécutivement, ses jours de repos hebdomadaire sont payés et attribués selon le roulement « parisien »<sup>41</sup>. Le travail des titulaires suit un rythme régulier, celui des auxiliaires est arythmique.

Le statut de « stagiaire », en vigueur à partir de 1949, est davantage « protégé » que ceux d' « auxiliaire » ou d' « accidentel de semaine » auxquels il a été substitué par la convention collective nationale. Comme ceux des titulaires, les jours de repos hebdomadaire sont payés, dus et rendus aux stagiaires quand ils sont travaillés à la demande de la hiérarchie pour pourvoir un poste laissé vacant suite à une absence imprévue.

La prévisibilité et l'imprévisibilité du calendrier des jours travaillés sont au cœur de la gestion quotidienne du personnel au niveau de chaque dépôt de tramway ou de bus. La Compagnie OTL étend ce système discriminant en fonction du statut de l'agent, à l'attribution à la fois des lignes ou des dépôts d'affectation et des horaires de travail.

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les inspecteurs et les chefs de dépôt ont toute latitude pour répartir les postes de travail des receveurs, cochers et palefreniers, l'attribution d'un horaire et d'une ou de plusieurs lignes se décidant la veille pour le lendemain. La compagnie met ensuite en place pour son personnel

---

39- Archives SLTC, Feuille de paie et d'attachement du salarié pour l'année 1936.

40- *Ibid.*, Dossier de personnel et feuilles de paie et d'attachement du salarié pour les années 1936 et 1937.

41- Archives SLTC, Feuille de paie et d'attachement du salarié pour l'année 1936.

roulant un mode d'affectation de ligne et d'horaire similaire à celui pratiqué par les transports parisiens<sup>42</sup>. L'OTL définit des postes de « titulaires en pied affectés à une seule ligne »<sup>43</sup>. L'affectation unique a pour corollaire la prévisibilité des horaires de travail car les agents « en pied » les connaissent plusieurs mois à l'avance :

« On avait des semaines fixes où on savait ce qu'on faisait. [...] On savait un an à l'avance ce qu'on allait faire. Pour les congés c'est pareil ; on avait les congés du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Alors ça tombait en février, en novembre, n'importe quand, mais ça aussi on le savait. »<sup>44</sup>

Mais en début de carrière, les salarié-e-s du service du Mouvement sont « postulants ». Les contrats collectifs de travail définissent des postes de « titulaires remplaçants, postulants titulaires en pied, traités au même taux que ces derniers, mais non affectés à une seule ligne »<sup>45</sup>, mais leur effectif est contingenté à « 2 % du nombre des wattmen et receveurs en pied »<sup>46</sup>. Tous les receveurs-euses auxiliaires de la compagnie complètent ce volant de nomades en attente d'une affectation définitive sur une ligne, qui peuvent être amenés à changer d'horaire, de ligne, voire de dépôt, du jour au lendemain, selon les besoins du service. Antoine B., le receveur auxiliaire évoqué supra est, d'avril 1936 à juillet 1937, affecté tantôt à une ou des lignes urbaines de tramways<sup>47</sup>, tantôt aux funiculaires de la rue Terme, de Croix-Paquet ou de Saint-Paul, tantôt à la ligne de trolleybus de Francheville, au dépôt de Perrache ou à la ligne du cimetière de Loyasse, avant de n'effectuer son service que sur le réseau des tramways urbains. Ces transferts de dépôts d'auxiliaires, qui constituent le plus gros effectif des agents en attente d'une place « en pied », n'ont pas d'impact sur la masse salariale car seuls les titulaires perçoivent une prime de déplacement.

Les livres de paie et d'attachement ne contiennent plus d'information relative aux lignes du réseau dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. S'il n'est plus possible de reconstituer un suivi continu et quotidien de l'affectation de ligne,

42- Noëlle Gerôme, *Agnès Guiche, Un village éclaté : le dépôt Floréal. Une étude ethnologique des pratiques culturelles dans un dépôt d'autobus de la RATP*, Régie autonome des transports parisiens, rapport de recherche de la mission prospective (17), mai 1987, p. 107-118.

43- AML, 47WP020, Traité entre la Compagnie OTL et son personnel de l'Exploitation, 28 juin 1919.

44- Entretien avec Jean T., embauché le 4 juillet 1947.

45- AML, 47WP020, Traité entre la Compagnie OTL et son personnel de l'Exploitation, 28 juin 1919.

46- *Ibid.*

47- Son attachement ne précise pas lesquelles.

les « comptes rendus de surveillance des receveurs » ou « des machinistes » dressés par les contrôleurs ou par les chefs machinistes permettent d'établir un suivi échantillonné, dont la précision dépend de leur fréquence<sup>48</sup>. Ils mentionnent explicitement – alors que les livres d'attachement sont imprécis pour les lignes du réseau urbain de tramways – la ligne sur laquelle travaille l'agent le jour de leur rédaction. Le receveur Maurice B., embauché le 13 septembre 1951, fait l'objet d'une série de comptes rendus alors qu'il est affecté sur la ligne n° 7 le 19 septembre 1951, sur la n° 18 le 3 octobre, de nouveau sur la n° 7 le 24 octobre, sur la n° 17 le 21 novembre, sur la n° 26 le 30 juin 1952 et sur la n° 2 le 27 juillet 1952, avant de démissionner le 12 août 1952<sup>49</sup>.

La possibilité laissée à la hiérarchie de définir, la veille, la journée de travail du lendemain des salarié-e-s en début de carrière lui permet de se soustraire à la réglementation des conditions de travail s'appliquant aux salarié-e-s « en pied ». Leurs horaires de travail changent tous les huit jours, selon un roulement établi à l'avance. Les durées de la journée de travail ou de son amplitude particulièrement élevées durant une semaine sont compensées la semaine suivante afin que les moyennes contractuelles soient respectées. Quant aux postulant-e-s, ils-elles ne bénéficient pas de garde-fou limitant l'enchaînement de « mauvaises » journées, comme celles effectuées en trois reprises, avec une amplitude journalière pouvant atteindre quatorze heures.

Un système similaire d'affectations multiples et successives selon les besoins du service est défini pour les laveurs et les ouvriers des dépôts qui, en début de carrière, appartiennent à « l'équipe spéciale [...] destinée aux remplacements des permissionnaires et des malades »<sup>50</sup>. Puis ils sont nommés « en pied » dans un dépôt, en fonction du nombre de places disponibles et de leur ancienneté, soit environ neuf mois après leur embauche. Marcel R. est affecté, à son embauche le 22 avril 1936, au dépôt des Pins, jusqu'au 25 suivant. Il travaille au dépôt de Caluire entre le 26 avril et le 23 mai, au dépôt de Perrache à partir du 25 mai et au dépôt d'Alsace entre le 22 juillet et le 10 janvier 1937, avec, entre temps, une affectation de trois jours, du 25 au 27 août, à l'équipe de levage des Ateliers centraux. Il reste au dépôt des Pins à partir du 11 janvier 1937, auquel il est définitivement affecté à l'occasion des nominations semestrielles du 1<sup>er</sup> août suivant<sup>51</sup>.

---

48- Le zèle des contrôleurs et/ou l'inobservation du règlement d'exploitation par les contrôlé-e-s revêtent alors un intérêt épistémologique de premier choix.

49- Archives SLTC, Dossier de personnel.

50- AML, 47WP020, Traité entre la Compagnie OTL et son personnel de l'Exploitation, 28 juin 1919.

51- Archives SLTC, Feuilles de paie et d'attachement du salarié.

Même si l'équipe de remplacement n'est plus mentionnée dans les archives postérieures à la Libération, la pratique perdure, comme l'atteste le témoignage d'un électricien à la retraite :

« Quand je suis rentré, on était souvent déplacé. Le chef de dépôt disait : "Te déshabille pas, prends tes bleus, tu pars à tel endroit. C'est pas pour longtemps, c'est pour huit jours". Tu penses, on y restait six mois<sup>52</sup>. »

### La sauvegarde de l'emploi des titulaires

De 1947 à 1972, le nombre de receveurs-euses passe de 1 350 à 200 pour avoisiner la dizaine dans les années 1980. Ces suppressions de postes relèvent de deux logiques. Amorcée peu après la Libération, la substitution des autobus et des trolleybus aux tramways, qui nécessitent chacun un, deux ou trois receveurs-euses selon le nombre de remorques attelées à la motrice, diminue les besoins en receveurs-euses. Dans un second temps, les postes de receveurs-euses sont supprimés par la généralisation très progressive, à partir de la fin des années 1950, des véhicules à agent unique, exerçant les fonctions de machiniste et de receveur-euse.

Le *turn-over* sur les postes de receveurs-euses, dû à l'action combinée des licenciements de stagiaires inaptes à la conduite et des démissions motivées notamment par le faible niveau des salaires, permet qu'une baisse des recrutements d'une année sur l'autre engendre une réponse rapide sur les effectifs globaux de receveurs-euses<sup>53</sup>. Par conséquent, les suppressions de postes se font « par le bas », en fermant plus ou moins les robinets d'embauche, et en interne, par les reconversions de receveurs-euses en machinistes-receveurs-euses, et non par des licenciements de titulaires. Si, en raison des difficultés rencontrées pour trouver du personnel sur le marché du travail, la Compagnie OTL assouplit ses critères de recrutement entre 1958 et 1967, non seulement en embauchant mais aussi en titularisant les receveurs ne pouvant obtenir le permis de conduire de transports en commun, en raison de leur état de santé ou d'un échec aux examens psychotechniques utilisés pour mesurer l'aptitude à la conduite, elle ne prend guère de risques à long et même à moyen terme. Sans réelle possibilité d'avancement, ils démissionnent rapidement<sup>54</sup>.

Le type de parcours professionnel caractérisé par un bref passage dans l'emploi public, précédant, s'insérant ou suivant une ou plusieurs séquences d'emploi dans le « privé », n'est pas une découverte. Néanmoins, ce qui frappe

52- Entretien avec René V., embauché le 23 mai 1955.

53- Archives SLTC, Effectifs de l'entreprise et registres d'entrées.

54- *Ibid.*, Récapitulatifs de carrière.

à l'étude des archives nominatives de la Compagnie OTL, c'est l'ampleur des effectifs concernés. Si le statut du personnel stabilise des agents restant à la compagnie durant vingt ou trente années, le faible niveau des rémunérations et la dureté des conditions de travail (grande amplitude des journées de travail, repos hebdomadaires et heures des repas décalés) dissuadent bon nombre de salarié-e-s de « faire carrière ». Des parcours des salarié-e-s embauché-e-s entre 1927 et 1972, il ressort que les départs en retraite ne représentent pas plus de 15 % des sorties de l'entreprise, tandis que la part des démissions avoisine 65 % et celle des licenciements, tous motifs confondus, est d'environ 15 %<sup>55</sup>. Le *turn-over* induit par les démissions a pour effet de limiter la masse salariale en maintenant à 25 % la proportion des postes occupés par des salarié-e-s embauché-e-s depuis moins de cinq ans, dont le salaire ne bénéficie pas, ou quasiment, de majoration pour ancienneté. La mesure du *turn-over* donne de précieux éclairages, d'une part sur l'organisation du travail et sur la gestion du personnel dans la quotidienneté des dépôts et des ateliers et, d'autre part, sur le fonctionnement du marché du travail interne à l'entreprise. La prévisibilité du calendrier des jours de travail et de repos et des affectations des salarié-e-s ayant une certaine ancienneté est assurée au prix de la concentration en début de carrière des flexibilités internes affectant les vies au travail. Le *turn-over*, alimenté par la rudesse des conditions de travail qui en découle, facilite cette gestion duale du personnel. Par ailleurs, quand des postes sont supprimés, comme ceux de receveurs-euses, il n'est pas étranger à la réussite du « redéploiement de la main-d'œuvre dans l'entreprise » évoqué par Catherine Omnès dans sa définition des marchés internes. Préciser qu'il s'agit du redéploiement de la main-d'œuvre titulaire prend ici tout son sens.

---

55- Pourcentages obtenus à partir des récapitulatifs de carrière des 2 600 salarié-e-s, dont le patronyme ou le nom marital commence par la lettre « B », embauché-e-s entre 1927 et 1972.